

**LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES: LIDERAZGO SITUACIONAL
EFECTIVO.**



ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ

1015446785

Código del Estudiante: 0106210

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administradora de Empresas

Director: Sergio Plata García

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

07/04/2022

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN.	1
INTRODUCCIÓN.	2
1. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO.....	3
2. ESTRATEGÍAS DE LIDERAZGO (concepto general).....	4
3. LIDERAZGO SITUACIONAL (niveles de madurez, estilos de liderazgo y niveles de desarrollo).	7
4. ¿ CÓMO SE IDENTIFICA EL LIDERAZGO SITUACIONAL EFECTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN?	11
5. CASOS NO EXITOSOS Y CASO EXITOSO EN LAS ORGANIZACIONES	13
CONCLUSIONES.....	16
REFERENCIAS.....	18

RESUMEN.

El presente trabajo muestra al lector algunas características de un liderazgo situacional efectivo a partir de la reflexión personal sobre la experiencia en distintas empresas por parte del autor y con base en el modelo de liderazgo situacional creado por Paul Hersey y Ken Blanchard (Ramakanth, 1988). Para lo cual se planteó inicialmente la definición de líder y liderazgo, luego ahondar en el tema el liderazgo situacional y finalmente se realizó una descripción del liderazgo situacional efectivo para mencionar un (01) caso exitoso y dos (02) no exitosos de su aplicación en Colombia.

Palabras clave / Key Words (español e inglés):

Líder, Liderazgo, organizaciones, efectividad / Leader, Leadership, organizations, effectiveness.

INTRODUCCIÓN.

Este ensayo está basado en los estudios realizados por el autor en el pregrado en administración de empresas, el diplomado realizado de “habilidades directivas gerenciales y gestión de proyectos”, y la experiencia laboral adquirida de ocho (08) años en diferentes cargos y diferentes organizaciones, adicionalmente se tomaron varias referencias literarias para el desarrollo de este.

Al contrastar la experiencia personal del autor con los conceptos de liderazgo recibidos en el diplomado y en el transcurso de la carrera de administración de empresas, nacen inquietudes como: ¿Cuán importante es el modelo de liderazgo situacional hoy en día en las organizaciones? ¿Cómo evidenciar un liderazgo situacional efectivo en la administración de las empresas? ¿Cómo se expresa el liderazgo situacional en las organizaciones para el correcto desarrollo de los proyectos?.

Por lo anterior, el objetivo principal es reflexionar sobre la experiencia personal en las organizaciones en el tema de liderazgo situacional para el correcto desarrollo de los proyectos, como objetivos secundarios y en primer lugar se propone revisar los conceptos de “líder” y “liderazgo”, complementado con las estrategias de liderazgo, temas que serán la base para hacer una aproximación al liderazgo situacional; seguidamente profundizar en el concepto de “liderazgo situacional” para considerar cuándo es o no efectivo; asimismo se ampliará el concepto de “liderazgo situacional efectivo” para establecer las características del mismo y finalmente se describirán un (01) caso de éxito y dos (02) no exitosos.

1. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO.

Líder es la persona que realiza las funciones que van directamente relacionadas con el liderazgo como por ejemplo la toma de decisiones (Arenas, Connelly, & Williams, 2017).

Mientras que el liderazgo según (Arenas, Connelly, & Williams, 2017) es *“un conjunto de acciones y habilidades que se deben realizar dependiendo su contexto, en éste es necesario que se asuma el rol de guía del equipo para la planificación y seguimiento de las funciones”*. El liderazgo nace a partir del momento en que se asigna la función a una persona bajo los lineamientos de experiencia, conocimientos, actitudes y aptitudes, de la misma forma nace sí el líder asume su rol de forma voluntaria demostrando sus capacidades.

En complemento de lo anterior, se mencionan a continuación y de manera general algunas estrategias de liderazgo que podrían ser realizadas el líder.

2. ESTRATEGÍAS DE LIDERAZGO (concepto general).

Con referente al liderazgo existen diferentes estrategias (perception, 2017) para tener en cuenta; una de ellas es que el líder sea capaz de reconocer que se puede trabajar por una continua mejora ya que las situaciones cambian continuamente, es por esto que se requiere en las organizaciones una persona guía que sepa ¿en dónde está? y ¿a dónde quiere llegar? para que brinde unos lineamientos de los cambios a realizar junto con el proceso que se deba implementar.

Todos pueden llegar a ser líderes porque para esto no se requiere nacer con el don del liderazgo, se necesita tener las ganas para desarrollar las habilidades requeridas lo cual llevará un tiempo determinado y demandará un esfuerzo para aprender todas las herramientas, eliminando así el problema actual que se tiene en las organizaciones por autoridad (Bennis, 1959).

Al hablar de liderazgo, no se puede dejar de mencionar la importancia que tienen las relaciones junto con la comunicación asertiva, puesto que a partir de estas se van a crear los vínculos de valor como: respeto, lealtad, confianza, responsabilidad y justicia con cada uno de los individuos miembros del equipo; estos valores servirán para que las tareas sean desarrolladas con autonomía, dichos individuos se sientan a gusto por ser parte de la organización y con plena libertad de brindar nuevas ideas que busquen disminuir tiempos, reducir los gastos y costos, mejorar la calidad y aumentar las utilidades.

De esta forma es el líder quien debería conocer de las cinco estrategias de liderazgo como a continuación se muestra en la figura 01

Figura Nro. 01. Estrategias de liderazgo:



Fuente: Elaboración propia inspirada en (perception, 2017).

En la figura nro.01 se muestran cinco (05) estrategias generales como un paso a paso a seguir para que el liderazgo se dé.

La primera estrategia es demostrar con acciones o dar ejemplo, lo cual hace referencia que el buen líder no simplemente puede dar órdenes, sino que debe demostrarle a su equipo que trabaja de la mano y está igual de comprometido a los demás con el desarrollo del proyecto.

La segunda estrategia es saber corregir, se debe corregir en privado para evitar herir a un individuo respecto a un determinado tema sin saber qué ocurre o por qué, y felicitar en público ya que las personas se sienten motivadas para realizar sus tareas cuando son recompensadas.

La tercera estrategia es persuadir en esta se debe reconocer las emociones de los individuos, sus sentimientos respecto a algo, para llegar a mostrarle que cumplir con las metas puede traer unos beneficios adicionales.

La cuarta estrategia es la confianza, integridad y buena comunicación, se requiere todo un conjunto de valores éticos y morales en los miembros del equipo, para que se logren todos los objetivos sin necesidad de generar presión o estar recordando cuales son las responsabilidades de cada uno, se necesita de la autonomía, la proactividad y la pasión por la labor para demostrar con resultados el compromiso por ser cada día mejores.

La quinta estrategia habla de mantener una visión clara del futuro, qué se debe hacer para lograrlo paso a paso (ser específico), qué tiempo determinado requiere (medible), por qué se debe hacer de una u otra forma para ser eficiente (relevante). Esto significa que, así como para un viaje se requiere trazar un camino desde un lugar de partida, hacía uno de destino, para implementar un buen liderazgo se requiere crear un camino con unos aspectos iniciales y finales que nos servirán para dar dirección hacia la meta.

Una vez se conocen las estrategias generales que se implementan actualmente en las organizaciones nacionales al ejercer el liderazgo (perception, 2017), se evidencia la necesidad de profundizar en el tema ya que el concepto como tal es mucho más complejo de lo que se pensó inicialmente, por esto se pasa a indagar en el modelo de liderazgo situacional creado por Paul Hersey y Ken Blanchard (Ramakanth, 1988).

3. LIDERAZGO SITUACIONAL (niveles de madurez, estilos de liderazgo y niveles de desarrollo).

Una vez se tiene clara la diferencia entre líder (sujeto) y liderazgo (habilidad) se pasa a hablar del liderazgo situacional; son las habilidades que deben “adoptar” los líderes dependiendo una situación o un individuo determinado.

Los líderes situacionales (Ramakanth, 1988) deben ser flexibles ya que deben modificar su estilo de acuerdo a la necesidad que se tenga, éstos deben brindar dirección y apoyo al equipo de diferentes formas, las cuales varían dependiendo la madurez de los miembros y a las características de cada situación.

Del nivel de madurez de los miembros del equipo depende el desempeño de sus tareas, por esto se debe evaluar la disposición con la que se va a realizar la función, la responsabilidad que quiere aceptar el individuo, la capacidad que este tenga para desarrollarla y finalmente la aptitud al realizarla.

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron un modelo de liderazgo situacional (Ramakanth, 1988), el cual parte de la idea que existen dos formas de dirigir un equipo, la primera consiste en “*adoptar un comportamiento directivo en donde el líder es quien define todas las tareas, funciones, procesos y controla los resultados por medio de indicadores*”. En la segunda se “*adopta un comportamiento de apoyo por parte del líder, en el cual va a incentivar la participación de todos los miembros del equipo para la toma de decisiones, en éste se evidencia el compromiso ya que el líder colabora con el equipo*”.

Figura Nro.02. Niveles de madurez y estilo de liderazgo:

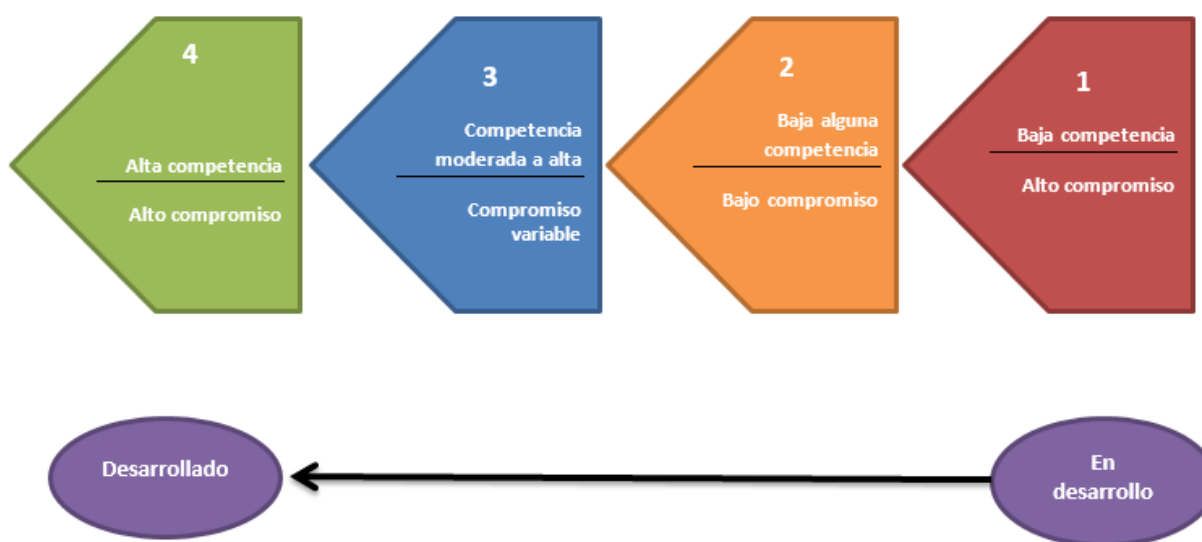
	NIVELES DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO
1	No tienen competencia para realizar la tarea. Tienen poca autoconfianza. No están preparados ni quieren tomar decisiones.	Telling (comando-directivo-guiar) Comportamiento fuertemente directivo. Define las funciones. Estipula qué tareas, cuándo, cómo y dónde deben ser realizadas. Supervisa las tareas.
2	Corta experiencia en la ejecución. Cuentan con algunas dificultades. Los colaboradores están motivados pero requieren apoyo.	Selling (orientación-persuadir-explicar) Orientación a las tareas. Orientación a las personas. Líder explica sus decisiones y recibe los aportes. Comportamiento directivo enfocado en el apoyo.
3	Colaboradores cuentan con conocimientos y experiencia acerca de la tarea asignada. Los colaboradores están desmotivados al realizar la tarea que el líder solicita.	Participating (apoyo-participación) Reducida orientación a las tareas. Elevada orientación a las personas. El líder comparte sus ideas y le pide a sus colaboradores que participen en la toma de decisiones. Principal papel del líder es de facilitador y comunicador.
4	Colaboradores con amplios conocimientos sobre la tarea. Colaboradores motivados en realizar lo que les solicita el líder.	Delegating (delegación) Reducida orientación para las personas. El líder delega responsabilidades tanto en la toma de decisiones como en la implementación.

Fuente: Elaboración propia inspirada en (Pérez, 2014)

En la figura nro.02 se muestra una interpretación personal del autor acerca del modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, como se puede evidenciar para cada nivel de madurez en el que se encuentre el colaborador, se tiene un estilo de liderazgo que el líder debe adoptar según sea la situación. Para que un líder sea efectivo debe conocer e implementar los cuatro (04) estilos de liderazgo con sus colaboradores, se debe adaptar a las necesidades del equipo y a las tareas pendientes que se tengan por desarrollar.

El líder debe identificar la competencia y el compromiso de cada uno de los perfiles que tenga dentro de su equipo, para ir desde "en desarrollo" hasta "desarrollado", como se podrá evidenciar en la siguiente figura nro.03.

Figura Nro.03. Niveles de desarrollo:



Fuente: Elaboración propia inspirada en (consulting, 2018)

En la figura nro.03 se pueden ver los cuatro (04) niveles de desarrollo que se plantean en el modelo de liderazgo situacional, dichos niveles van aumentando de derecha a izquierda. Para que un integrante del equipo pueda pasar al siguiente nivel será evaluada su competencia (se debe realizar de forma individual), ésta debe ir aumentando al pasar el tiempo cuando se va adquiriendo experiencia en el cargo o en las tareas a desempeñar.

Mientras se aumentan las competencias, se debe mantener el compromiso del colaborar con el equipo, con el proyecto y con la organización, esto con el fin de contar

Nota: "Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ autora del presente trabajo hago constar que es de creación personal y cumplí con las leyes de propiedad intelectual al elaborarlo. Estoy informado de la necesidad de citar, evitar las similitudes propias y otras fuentes."

con un personal calificado y motivado por realizar sus funciones sabiendo claramente ¿qué necesita y cómo puede lograrlo?. Por lo anterior los niveles parten desde en desarrollo hasta desarrollado.

4. ¿ CÓMO SE IDENTIFICA EL LIDERAZGO SITUACIONAL EFECTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN?

Teniendo clara la información que se brindó en el capítulo anterior se llega a definir que para que el liderazgo implementado en las organizaciones sea efectivo se requeriría que el líder implemente los cuatro (04) estilos de liderazgo que sean acordes al perfil de los miembros del equipo y a las tareas a desarrollar.

Actualmente el 54% de los líderes utiliza solo un estilo de liderazgo con su equipo, el 34% utiliza dos estilos de liderazgo, el 11% implementa tres estilos de liderazgo y tan solo el 1% implementa los cuatro estilos de liderazgo que fueron planteados por Hersey y Blanchard (Canals, 2019) estos datos se dan para que el lector evidencie la falta de conocimiento que existe actualmente en las organizaciones, ya que se ha venido seleccionando perfiles de líderes bajo características erradas u obsoletas, puesto que no se les exige hoy en día contar con una formación que permita plantear el desarrollo de los proyectos, considerando que cada situación e individuo requieren una guía específica.

Un líder que sigue trabajando bajo la creencia que solo aquella persona con años de experiencia o con edad avanzada merece respeto o ser escuchado, solo está condenado a errar, a hacer del desarrollo del trabajo para el equipo una misión difícil de cumplir, arruinando la comunicación y la motivación de cada los individuos (Rodríguez, 2022).

Se desaprovechan las ideas que se puedan tener por parte de los colaboradores para no perder sus empleos y se pueden llegar a perder contratos de clientes importantes, los cuales lleven a las organizaciones a realizar despidos masivos de personal y hasta

Nota: "Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ autora del presente trabajo hago constar que es de creación personal y cumplí con las leyes de propiedad intelectual al elaborarlo. Estoy informado de la necesidad de citar, evitar las similitudes propias y otras fuentes."

el cierre total, solo por no implementar la creatividad y dar un voto de confianza a las personas que ingresan comprometidas no solo con un proyecto sino con la visión de la empresa.

Si es importante que el lector tenga presente que el modelo de liderazgo situacional creado por Hersey y Blanchard (Graeff, 1983) sigue siendo evaluado; ya que han pasado muchos años desde que fue creado, lo cual no significa que no pueda ser tomado por los líderes de las organizaciones en Colombia; la capacitación de los miembros del equipo es elemento importante en este modelo de liderazgo situacional creado como un conocimiento base, el cual debe ser adaptado a la realidad y situación actual de la organización.

No se requiere simplemente un compromiso capacitando a los líderes, sino que se requiere un trabajo continuo de mejora que se vaya acoplando a la situación actual de cada una, cuando se habla de trabajo continuo se hace referencia a que *“las situaciones y los individuos cambian al pasar el tiempo”*.

Antes de iniciar se debe primero conocer el tipo de proyecto y los objetivos que se tienen para satisfacer al cliente, luego se debe analizar uno a uno los individuos que hacen parte del equipo que conocimientos han adquirido por su experiencia, en que se deben capacitar, cómo se encuentran en sus distintos entornos para que puedan brindar un trabajo de calidad, qué funciones acordes a los análisis se deben designar, que nivel de madurez tiene cada uno para encontrar el estilo de liderazgo situacional acorde.

5. CASOS NO EXITOSOS Y CASO EXITOSO EN LAS ORGANIZACIONES

El primer caso no exitoso es la organización Óptimos Ltda. (Rodríguez, 2022). La misión de esta empresa es realizar investigaciones y análisis de mercado, tiene más de cuarenta (40) años de experiencia en el mercado, también cuenta con certificaciones de calidad e implementa procesos rigurosos para cada una de sus áreas.

En seis años de trabajo se observó que el líder administrativo brindaba las competencias para los diferentes cargos (capacitaciones y retroalimentaciones) pero muchas veces lo conversado en comités o lo estipulado en los procesos no servía ya que no se cumplía con las instrucciones pactadas.

Dichas decisiones solo el líder administrativo podía aprobarlas en última instancia, por ejemplo la programación de los pagos, se realizaban flujos de caja, se estipulaba que debía ser cancelado según días de vencimiento y prioridades (gastos fijos), se realizaba la carga de los pagos, se informaba a los interesados y finalmente el líder no firmaba los cheques o no giraba el dinero; esto sucedía por dos razones: primero falta de compromiso y segundo porque disponía de los fondos para priorizar pagos que no se habían programado inicialmente.

Estos errores al ser de forma reiterada fueron generando desmotivación en varios colaboradores y también afecto en forma negativa la relación de confianza con proveedores, puesto que no se cumplía con los plazos acordados pero si se exigía excelente calidad del servicio en cortos tiempos; todo esto dirigió a la organización a tener una amplia rotación y una capacidad menor para desarrollar proyectos.

Nota: "Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ autora del presente trabajo hago constar que es de creación personal y cumplí con las leyes de propiedad intelectual al elaborarlo. Estoy informado de la necesidad de citar, evitar las similitudes propias y otras fuentes."

En este caso no se dio el apoyo requerido por parte del líder, no se evaluaron los niveles de madurez de cada individuo, ni los de desarrollo y no se implementó un estilo de liderazgo adecuado que fuera efectivo.

El segundo caso no exitoso es la organización Assisprex S.A.S. (Rodríguez, 2022) Organización prestadora de servicios de asistencia para aseguradoras a nivel nacional.

Cuenta con trece (13) años de experiencia, tiene un buen capital monetario para cumplir sus obligaciones, contrata a más de trescientos (300) colaboradores a nivel nacional, posee un reglamento estricto de trabajo y da seguimiento continuo al cumplimiento.

En dos años y medio de labores se percibieron las siguientes situaciones: inicialmente se designó la función de buscar, crear, contratar y definir los procesos para la realización de una red de bienestar que permitiera a la compañía ofrecerles a los clientes finales un beneficio extra por adquirir los productos de nuestro cliente (fidelización); de esta manera al licitar el cliente no dudaría en continuar con el contrato de asistencia.

Desafortunadamente en la organización el líder administrativo decidió permanecer bajo la figura de socio y que el manejo administrativo lo manejara otra persona sumamente capacitada, sin embargo, esta persona tenía tantas cosas que evaluar al empezar a liderar la organización, que dejó caer la red de bienestar y nunca se realizó su lanzamiento.

Tiempo después la compañía tuvo que licitar nuevamente por el contrato y esta vez los presupuestos entregados no fueron los más favorables, tampoco se contaba con la red de fidelización que generará un diferencial, por lo tanto, el contrato lo gana otra organización y los despidos fueron masivos.

Nota: "Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ autora del presente trabajo hago constar que es de creación personal y cumplí con las leyes de propiedad intelectual al elaborarlo. Estoy informado de la necesidad de citar, evitar las similitudes propias y otras fuentes."

El Caso exitoso es la multinacional Ericsson S.A.S. (Rodríguez, 2022). Líderes en soluciones de telecomunicaciones a nivel mundial.

Esta organización es un ejemplo claro de liderazgo situacional efectivo, porque en ella se implementa el análisis inicial del nivel de madurez de cada uno de los individuos, tanto por talento humano como por el jefe directo, adicionalmente se evalúan las competencias con las que inicia y luego las que va desarrollando, para asignar las tareas adecuadas o brindar el apoyo que se requiera, los miembros del equipo exponen nuevas ideas de procesos y se evalúa en equipo la viabilidad para hacer todo lo que se requiere, en los menores tiempos posibles.

Adicionalmente el compromiso de los colaboradores de esta organización es sumamente alto, porque saben que pueden ser mejores cada día (capacitaciones, apoyo educativo y aplicar a mejores cargos de forma interna). En cuanto a la motivación realizan viajes para que los miembros de un equipo de distintas partes del mundo se puedan conocer y así trabajar de forma efectiva, tiene un programa de jóvenes líderes, sus colaboradores cuentan con beneficio de combustible y alimentación, realizan pagos puntuales de los salarios, cuentan con un bono por cumplir indicadores, pero más importante es que brinde estabilidad y bienestar.

CONCLUSIONES

La realización del presente documento requirió la lectura de extenso material sobre el tema, y del cual fue seleccionado el material que se encuentra en el capítulo de referencias que sirvió de base para su elaboración (en total nueve (09) fuentes). De algunos de ellos se hizo la interpretación personal generando algunas figuras (en total tres (03) figuras). También de la orientación recibida en el diplomado y el pregrado en administración de empresas.

En el recorrido de las fuentes consultadas se fueron encontrando posiciones distintas sobre la naturaleza del “líder”, haciendo necesaria la definición de “líder” y de “liderazgo”, puesto que no toda persona tiene las cualidades que se requieren, ni todos las cualidades que aplican al “liderazgo”, haciendo que se catalogue el liderazgo en distintas denominaciones, las cuales establecen diferentes “estrategias de liderazgo”. Por ejemplo una denominación es el modelo o teoría tomado para el desarrollo del presente documento el “liderazgo situacional”.

Se mencionan y explican cinco (05) estrategias de liderazgo las cuales van atadas al concepto general y un modelo de liderazgo situacional el cual incluyó unos niveles de madurez para identificar a los individuos; cuatro (04) estilos de liderazgo que se requieren tener en cuenta para garantizar una comunicación asertiva; y cuatro (04) niveles de desarrollo que buscan lograr la mayor competencia y compromiso en el equipo para el desarrollo de proyectos.

El autor con base en la experiencia laboral con dos casos no exitosos y uno exitoso, y reflexionando los conocimientos adquiridos en el diplomado y la carrera de administración de empresas y las referencias citadas, considera que es de vital interés para las organizaciones percibir la necesidad de capacitar a los líderes con la información que brinda el modelo de liderazgo situacional al momento de la inducción.

Esto permitirá que se conozca y se trabaje a diario por implementar de la mejor manera el modelo acorde a la realidad y a las necesidades que se tengan en la organización frente a un proyecto determinado.

Nota: “Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo ANGIE LORENA RODRÍGUEZ LÓPEZ autora del presente trabajo hago constar que es de creación personal y cumplí con las leyes de propiedad intelectual al elaborarlo. Estoy informado de la necesidad de citar, evitar las similitudes propias y otras fuentes.”.

Adicionalmente, este modelo no solo haría que las funciones asignadas se entiendan de una mejor manera, sino que también haría que sean desempeñadas de forma eficiente, contribuiría en la reducción de costos, de tiempos de entrega al cliente, aportaría al desarrollo de los miembros del equipo, mantendría a los colaboradores motivados y comprometidos con la organización.

Un líder desempeña su función de liderazgo de forma efectiva si tiene presente los cuatro (04) estilos de liderazgo situacional y los toma como una orientación para desempeñar sus funciones.

Sin embargo, un reto en este tipo de trabajos es el análisis y síntesis de las fuentes de diversos autores con posiciones encontradas, lo que obliga a que el lector asuma su propia posición desde la experiencia personal. Unido a la limitación que se presenta, que la mayoría de la información está escrita en inglés.

La preparación mencionada y la experiencia personal en los casos de las tres organizaciones donde muestran misiones y situaciones distintas de liderazgo situacional, permiten tener idea de la respuesta a inquietudes como: ¿Cuán importante es el modelo de liderazgo situacional hoy en día en las organizaciones? ¿Cómo evidenciar un liderazgo situacional efectivo en la administración de las empresas? ¿Cómo se expresa el liderazgo situacional en las organizaciones para el correcto desarrollo de los proyectos?.

La importancia que tiene realizar un continuo análisis de los colaboradores en forma individual, de situaciones a enfrentar a medida que la operación de la empresa y los proyectos se desarrollan; lograr adoptar un estilo de liderazgo situacional realmente efectivo. Un equipo de trabajo comprometido y motivado por cumplir los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Arenas , F. J., Connelly, D., & Williams, M. D. (2017). *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach*. Air University Press. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/resrep13849>
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Sage Publications, Inc.*, 43. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2390911?origin=crossref>
- Canals, C. M. (2019). Qué es el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. *UNIR La universidad en internet*, 1. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/ques-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- consulting, K. g. (Productor). (2018). *Liderazgo Situacional II* ® Ken Blanchard Kite Group [Película]. Chile. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Tf5cUrCpOIA&t=59s>
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *The Academy of Management Review*, 7. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/257756?origin=crossref>
- perception, F. (Dirección). (2017). *Cómo Ser un Buen Líder • 5 Estrategias de Liderazgo* [Película]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=16z28DjRTAA&t=25s>
- Pérez, A. (2014). Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard). *CEOLEVEL*, 1. Obtenido de <https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
- Ramakanth, J. (1988). On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard. *Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources*, 16. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/27767021>
- Rodríguez, A. L. (20 de 04 de 2022). Autor del ensayo. Estudiante de administración de empresas Universidad Militar "Nueva Granada". Experiencias en Empresas.