



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Influencia del estilo del liderazgo situacional en la
adaptación cultural organizacional del Patronato Provincial
de Servicio Social de Pastaza, año 2025.**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Santana Choez, Josue David

Directora: Ojeda Vivanco, Ana Gabriela

PUYO
2026



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 25 de febrero de 2025

Doctora

Glenda Edith Ponce Espinosa

Director de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Influencia del estilo del liderazgo situacional en la adaptación cultural del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza, año 2025 realizado por Josue David Santana Choez ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Magister, Ana Gabriela Ojeda Vivanco

Directora del Trabajo de Integración Curricular

C.I.: 1103649867

Correo electrónico: agojeda@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Josue David Santana Choez, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: La influencia del estilo del liderazgo situacional en la adaptación cultural del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza, año 2025, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Introducción, Capítulo uno Marco teórico, Capítulo dos Metodología, Capítulo tres Análisis de resultados y propuesta de mejora, Conclusiones y Recomendaciones, siendo Mgs. Ojeda Vivanco, Ana Gabriela directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....
Josue David Santana Choez

Autor del Trabajo de Integración Curricular

C.I.: 1650057589

Correo electrónico: jdsantana2@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Dedicado a Dios, por brindarme sabiduría y, sobre todo, salud para continuar cada día, recordándome que siempre hay un propósito por el cual seguir avanzando.

A mi madre, por su apoyo incondicional, por su perseverancia y por el esfuerzo que realiza cada día, enseñándome a luchar por mis metas sin importar lo difícil que sea.

A mi padre, por inculcarme disciplina y carácter, y por enseñarme a ser una persona siempre dispuesta a brindar una mano a los demás.

A mi hermano y hermana, porque son un ejemplo de crecimiento y superación, y por motivarme, muchas veces sin saberlo, a esforzarme cada día para ser una mejor versión de mí mismo.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja y a su personal docente, quienes han impartido su conocimiento y han guiado este proceso de crecimiento profesional y personal. Igualmente, un agradecimiento especial a la Mgtr. Ana Gabriela Ojeda Vivanco quien me ha sabido orientar con paciencia y sabiduría durante el desarrollo del presente trabajo.

Al Patronato Provincial de Pastaza y, de forma especial, a la Magtr. Joceline Ochoa por la apertura y el apoyo para realizar esta investigación.

A quienes han hecho este camino más llevadero, a mis amigos y amigas, por su compañía, por las conversaciones y el ánimo constante, por hacer de mis alegrías las suyas y motivarme a esforzarme cada día más para luchar por mis metas.

Índice de contenido

Carátula	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido	VII
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno	5
Marco teórico	5
1.1 El líder	5
1.1.1 <i>Evolución del liderazgo en la historia</i>	6
1.2 Conceptos de liderazgo	7
1.3 Teorías de liderazgo	9
1.3.1 <i>Teoría de rasgos</i>	9
1.3.2 <i>Teorías conductuales</i>	11
1.3.3 <i>Teorías de contingencia</i>	13
1.4 Teorías contemporáneas de liderazgo	14
1.4.1 <i>Liderazgo transaccional y transformacional</i>	15
1.5 Modelos de liderazgo	17
1.5.1 <i>Modelo de Fiedler</i>	17
1.5.2 <i>Modelo de Hersey y Blanchard</i>	19
1.5.3 <i>Modelo de integración</i>	22
1.6 Estilos de liderazgo	23
1.6.1 <i>Estilos clásicos</i>	24
1.6.2 <i>Estilos situacionales</i>	25

1.6.3	<i>Estilos contemporáneos</i>	26
1.7	Cultura organizacional	27
1.8	Modelos de cultura organizacional	28
1.8.1	<i>Modelo de Schein</i>	29
1.8.2	<i>Modelo de Cameron y Quinn</i>	29
1.8.3	<i>Modelo de Denison</i>	30
1.8.4	<i>Modelo de Hofstede</i>	32
1.9	Gestión del cambio cultural a través del liderazgo	33
1.10	Relación del liderazgo situacional y la cultura organizacional	36
	Capítulo dos.....	38
	Metodología	38
2.1	Tipo de investigación	38
2.2	Enfoque metodológico	38
2.3	Nivel de investigación	39
2.4	Diseño de investigación.....	40
2.5	Métodos de investigación	40
2.6	Herramientas de investigación	41
2.7	Población y muestra.....	43
2.8	Procesamiento de datos	45
	Capítulo tres.....	46
	Análisis de resultados y propuesta de mejora.....	46
3.1	Análisis de resultados.....	46
3.1.1	<i>Cuestionario de Cultura Organizacional del modelo de Denison</i>	46
3.1.2	<i>Cuestionario LEAD adaptado – Autoevaluación del líder</i>	59
3.1.3	<i>Cuestionario LEAD adaptado – Percepción del liderazgo</i>	67
3.2	Propuesta de mejora	74
	Conclusiones	80
	Recomendaciones	82

Referencias	83
Apéndice	92
Apéndice A. Cuestionario de la cultura organizacional basado en el modelo de Denison	92
Apéndice B. Cuestionario LEAD adaptado a los directivos	95
Apéndice C. Cuestionario LEAD adaptado a los colaboradores	98

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo integral de Wilber.....	23
Tabla 2 Propuesta de mejora para el PPSSPz.....	75

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de Fiedler.	19
Figura 2 Teoría del liderazgo situacional (TLS).....	21
Figura 3 Modelo de Denison.....	31
Figura 4 Modelo de Liderazgo global de cambio (Global Twist Leadership).....	35
Figura 5 Dirección e Integración estratégica.....	47
Figura 6 Metas y objetivos.....	48
Figura 7 Visión.....	49
Figura 8 Coordinación e integración.....	50
Figura 9 Acuerdo.....	51
Figura 10 Valores centrales.....	52
Figura 11 Desarrollo de capacidades.....	53
Figura 12 Orientación al equipo.....	54
Figura 13 Empoderamiento.....	55
Figura 14 Creación del cambio.....	56
Figura 15 Enfoque en el cliente.....	57
Figura 16 Aprendizaje organizacional.....	58

Figura 17 Edad y género de los directivos.	60
Figura 18 Años de servicio de área directiva.	61
Figura 19 Equipo con metas poco claras.	62
Figura 20 Participación en la toma de decisiones.	63
Figura 21 Equipo sin motivación y compromiso.	64
Figura 22 Crisis externa.	65
Figura 23 Participación de colaboradores jóvenes.....	66
Figura 24 Edad y género.	67
Figura 25 Años de servicio de colaboradores.....	68
Figura 26 Nuevas tareas.	69
Figura 27 Crisis externa.	70
Figura 28 Nuevas ideas.....	71
Figura 29 Equipo con autonomía.	72
Figura 30 Conflictos o diferencias.	73

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo establecer la influencia del estilo del liderazgo situacional en la adaptación cultural del Patronato Provincial de Servicio de Pastaza, en el año 2025. El estudio se fundamentó teóricamente en el modelo de cultura de Denison y la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. La metodología constó de un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, usando el cuestionario de Denison para la cultura y los cuestionarios LEAD para identificar el liderazgo situacional desde la perspectiva del líder y de los colaboradores como herramientas de investigación. Los resultados permitieron conocer el dominio de un estilo de liderazgo persuasivo. Respecto a la cultura organizacional, se evidenció fortalezas en las dimensiones de misión e involucramiento, sin embargo, mantiene debilidades en consistencia y adaptabilidad. Se concluye que el estilo persuasivo influye directamente en la cultura fortaleciendo la alineación estratégica, no obstante, también frena la capacidad de adaptación y autonomía. Finalmente, se plantean propuestas de mejora enfocadas en un liderazgo más participativo y que promuevan una cultura más flexible y eficiente.

Palabras clave: liderazgo situacional, cultura, influencia.

Abstract

The objective of this research is to establish the influence of situational leadership style on the cultural adaptation of the Provincial Board of Pastaza in 2025. The study was theoretically based on Denison's cultural model and Hersey and Blanchard's situational leadership theory. The methodology consisted of a descriptive and quantitative approach, using Denison's cultural questionnaire and LEAD questionnaires to identify situational leadership from the perspective of the leader and employees as research tools. The results revealed the predominance of a persuasive leadership style. In terms of organizational culture, strengths were observed in the dimensions of mission and participation, but weaknesses persisted in terms of consistency and adaptability. It was concluded that the persuasive style directly influences culture by strengthening strategic alignment, but also hinders adaptability and autonomy. Finally, proposals for improvement are formulated, focusing on more participatory leadership and the promotion of a more flexible and efficient culture.

Keywords: situational leadership, culture, influence.

Introducción

La presente investigación aborda la problemática de la adaptación cultural dentro de una organización pública, influenciada por aspectos sociales, políticos y culturales donde se requiere de una actitud flexible y eficiente de acuerdo con las demandas del entorno. Partiendo de la premisa de que el estilo de liderazgo dentro de una empresa influye de forma directa en la dinámica de la cultura organizacional, la investigación resolvió el planteamiento relacionando dos variables, el liderazgo situacional en base a la teoría de Hersey y Blanchard y, las dimensiones culturales en base al modelo de Denison. Por lo tanto, el desarrollo del presente trabajo brindó la información necesaria para entender la existencia de brechas respecto a la cultura organizacional dentro de la empresa y la forma en la que se pueden introducir estilos de liderazgo que beneficien a un mejor entorno de acuerdo con la situación.

El objetivo principal de esta investigación se centra en establecer la influencia del estilo de liderazgo situacional en la adaptación cultural del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza (PPSSPz). Como objetivos secundarios, se partió de una sustentación conceptual a través de un marco teórico en el que se exponen teorías, modelos y conceptos del liderazgo situacional, la cultura organizacional y la adaptación cultural en una organización. Posteriormente, se diagnosticó el estilo de liderazgo predominante, y la percepción de la cultura organizacional de acuerdo con las respuestas de los colaboradores y líderes. Finalmente, se redactaron propuestas de mejora, las cuales presentan acciones concretas para promover una cultura organizacional más eficiente.

Durante la aplicación de las herramientas de investigación, se pudo contar con la apertura a la participación en los cuestionarios aplicados, así como la disposición del área directiva a participar, garantizando datos fiables y reales de la organización. En contraste con lo mencionado, la situación interna representó desafíos debido a la naturaleza pública del Patronato de Pastaza ya que existió un cambio de dirección por aspectos políticos; lo que inclinó el enfoque hacía el liderazgo dentro de los proyectos sociales, permitiendo conocer de forma adecuada la situación real de la organización.

La metodología aplicada partió utilizando un enfoque mixto, involucrando un análisis cualitativo y cuantitativo. De igual forma, se clasificó como un estudio descriptivo, aplicado y propositivo, el cual fue desarrollado bajo un diseño no experimental y transversal, es decir, con datos reales de la organización, sin manipulación externa y recolectados en un momento único. El levantamiento de información consistió en la aplicación de tres cuestionarios: el cuestionario basado en el modelo de Denison para diagnosticar la cultura organizacional y un cuestionario LEAD adaptado para los colaboradores y un segundo, adaptado para una autoevaluación de los líderes con respecto al estilo de liderazgo. Estas herramientas fueron administradas bajo una muestra que representó al personal a través de cálculos estadísticos.

La estructura se centra en tres capítulos principales, el primero corresponde al marco teórico el que describe las bases conceptuales del liderazgo y la cultura organizacional. El segundo capítulo describe la metodología aplicada para la investigación, así como las herramientas utilizadas. Finalmente, el tercer capítulo presenta los datos recolectados en cada cuestionario junto a su interpretación, seguido de las propuestas de mejoras de acuerdo con los resultados.

En síntesis, la relevancia de esta investigación se centra en la capacidad de brindar herramientas y propuestas de mejoras que permitan alinear el liderazgo situacional con la cultura organizacional. Por lo tanto, el entender como los estilos de liderazgo impactan en la adaptación cultural, abre el camino para plantear soluciones y una mayor comprensión sobre la forma en la que los líderes pueden adaptarse de acuerdo con la situación del entorno. Asimismo, se destaca como una referencia para otras instituciones dentro de la provincia, fomentando la aplicación de estilos de liderazgo adaptados a su contexto. De esta manera, el trabajo sirve como un instrumento para fortalecer las dinámicas internas en las empresas, buscando una mayor productividad del talento humano y generando a su vez, un impacto positivo en la comunidad.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 El líder

En la actualidad, la globalización, la tecnología y la innovación constante han impactado de forma directa en las empresas, los mercados y la dinámica global en sí, llevando a generar escenarios cada vez más dinámicos y competitivos donde las decisiones estratégicas, la optimización de cadenas de suministros y el uso eficiente de recursos requieren de un liderazgo adaptado y efectivo para abordar de forma adecuada la dirección de la empresa. Bajo esta perspectiva, resulta importante el papel que mantiene el líder dentro de una organización siendo reconocido como la figura que ejerce el liderazgo. Por esa razón, se considera fundamental conocer qué significa ser líder y como ha ido evolucionando a lo largo de la historia la percepción del liderazgo (Picado y Golovina, 2021).

En un principio, es posible mencionar que el líder nace como la respuesta a las necesidades de un conjunto, ya que, a nivel operacional, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros (Arroyo, 2017). Por lo tanto, un líder puede entenderse como aquel individuo que posee la capacidad de influir en los demás y que cuenta con autoridad administrativa (Robbins y Coulter, 2018). Por su parte, para Palacios (2016) un líder es la persona que toma decisiones en relación con el desempeño presente de un equipo, que a la vez afectarán al futuro.

Warren Bennis, leído en una publicación de Torres (2020) destaca la importancia de diferenciar a un gerente de un líder dentro de una empresa, expresando que “un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer”, añadiendo que un gerente es quien realiza la acción de administrar, mientras que un líder es quien influye y guía con dirección.

Estos enunciados demuestran que la figura del líder va más allá de solo dirigir y asignar tareas, involucrando también la capacidad de entender que sus decisiones y acciones influyen dentro del ambiente laboral. Sin embargo, esta percepción no ha sido estática, sino que, ha continuado cambiando y adaptándose al entorno actual.

1.1.1 Evolución del liderazgo en la historia

A lo largo de la historia, el líder y el liderazgo se han estudiado de forma conjunta, comenzando con la teoría del gran hombre, enfocada en el estudio de las cualidades que tenían los grandes personajes de la historia. A partir del siglo XIX e inicios del siglo XX los estudios con relación a esta área se intensificaron. De acuerdo con Rodríguez et al (2022) las teorías del liderazgo dan inicio con el destacado psicólogo Gordon Allport, quien propuso la teoría de los rasgos, la cual diversos investigadores usaron como base para diagnosticar que rasgos de personalidad hacía que las personas fueran líderes.

En esa misma época, bajo la teoría de la administración de Frederick Taylor, el líder hacía referencia a los propietarios o altos ejecutivos, quienes tomaban las decisiones de manera unilateral guiándose únicamente en los objetivos económicos de las empresas; sin embargo, Fred Fiedler años después planteó las teorías de contingencia, cambiando la perspectiva que únicamente ciertas personas podían ser líderes y expresando que existen diferentes estilos de liderazgo los cuales ostentan la capacidad de adaptarse a múltiples escenarios (García et al.,2024).

Continuando, con los diversos acontecimientos en la historia, después de la Segunda Guerra Mundial, los estudios se enfocaron en demostrar que ciertos comportamientos y roles resultaban más eficaces que otros en la dirección de las empresas. En 1950, se entendía que el liderazgo era una actividad grupal, siendo los miembros del grupo quienes determinaban quien cumplía el papel del líder. En 1970, el liderazgo se definía según la capacidad del líder para adaptar su propio comportamiento a las características del grupo con el propósito de influir en su desempeño (Fermini, 2019).

Finalmente, como resultado de esta evolución teórica e histórica del liderazgo, desde una perspectiva científica, Lussier y Achua (2016) afirman que un líder, es una persona que nace con alguna capacidad que, a medida que va creciendo, se va desarrollando. Estimando así, que un 30% de sus cualidades pueden ser heredadas o innatas, mientras que el 70% se aprenden y desarrollan a través de sus experiencias.

Por lo tanto, y de acuerdo con lo expuesto, el líder es una persona que cuenta con habilidades que le permiten representar y dirigir a un grupo hacia el cumplimiento de un objetivo a corto o largo plazo; en el mismo sentido, puede entenderse que el líder en sí es el papel de una función que se da dentro de un grupo, la cual se conoce como liderazgo.

1.2 Conceptos de liderazgo

El liderazgo, se puede considerar como un elemento esencial en la sociedad desde el inicio de la historia. Gonzáles et al. (2021) expresa que, se puede mencionar que el liderazgo, sin temor a equivocarse, existe desde que existe el ser humano, esto debido a que conforma parte de su esencia de vida en comunidad. Por su parte, Mendoza de Luzardo (2025) señala el efecto que ha tenido en los diversos campos de la actualidad, expresando que:

Los desarrollos en ciencia y tecnología, los avances en medicina, las leyes y todo lo relacionado a la evolución del ser humano ha sido posible gracias a personas que con su liderazgo ejercieron influencia sobre otros movilizando esfuerzos para lograr fines específicos (Pág. 6).

En ese sentido, cada área ha desarrollado su propia percepción sobre lo que es liderazgo, por lo que, con respecto a ello, Handy (1994, citado en Mango, 2018) afirma que “el liderazgo es una paradoja y, como otras paradojas, no necesita ser resuelta, pero debería ser acomodada aceptando que hay muchas ideas y soluciones válidas”.

En la misma línea, es importante entender desde un principio que aspectos no definen, ni se consideran liderazgo. José Luis Taddei (citado en Ruiz Speare, 2017) advierte sobre las ideas erróneas que suelen asociarse al concepto mencionando lo siguiente:

Liderazgo no es una cuestión de jerarquía, no consiste en tener el control, el comando o el poder, no es un atributo propio de los dirigentes de organizaciones, no es una cuestión de edad, que se recibe o se hereda, no es un papel que se adopta, no está reservado a ciertas personas, no se lleva en los genes ni es innato, y no se tiene sólo por ser popular o por tener una personalidad cautivadora (Pág. 4).

Empezando con la definición general, la Real Academia Española (2025) entiende el liderazgo como: “la condición de líder”, “el ejercicio de las actividades del líder” y “la situación

de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Esta definición, aunque amplia, permite comprender que el término del liderazgo no se limita únicamente a una persona o un grupo, sino que también involucra organizaciones, objetos , productos, entre otros.

Desde una perspectiva de grupo, Robbins (2004) define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que este logre sus metas. Para Caudillo (2024) se considera como la función que ocupa una persona que se distingue de las demás y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, inspirando al resto de los participantes de ese grupo para alcanzar un objetivo o una meta común. Por otro lado, para Gutiérrez-Colomer (2020) consiste en el reconocimiento que el grupo le otorga al líder nacido de la valoración positiva de su capacidad para tener iniciativa y desarrollarla de forma que favorezca a los intereses del grupo.

A partir de una perspectiva más personal, Griffin et al. (2017) expresan que el liderazgo se puede definir desde dos enfoques, como un proceso y como un atributo personal. Como proceso, el liderazgo se refiere al uso de la influencia para dirigir y coordinar las actividades del grupo para alcanzar una meta, mientras que, como atributo personal, el liderazgo consiste en un conjunto de características atribuidas a aquellas personas que utilizan esta influencia de forma exitosa.

De forma complementaria, Arroyo (2017) también propone abordarlo desde dos perspectivas: la primera lo concibe como una cualidad personal del líder, mientras que la segunda lo interpreta como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Esto debido a que históricamente, la visión del liderazgo se consideraba como una virtud personal, hasta que, en la actualidad, se interpreta como un rol funcional dentro de las organizaciones.

Desde un enfoque tradicional, Alles (2007) expresa que el término liderazgo debería ser utilizado para caracterizar la personalidad del líder, y éste debería coincidir con la máxima conducción de la organización o con ciertas posiciones de relevancia. Contrariamente, desde un enfoque más contemporáneo, Dimitriadis y Psychogios (2021) sostienen que el liderazgo

no debe entenderse como una ciencia exacta, ni como una manifestación puramente artística, ni como un conjunto aislado de pensamientos, emociones o acciones. Para estos autores, el liderazgo es, ante todo, una actitud que integra de forma simultánea pensamientos, emociones y comportamientos.

A partir de los conceptos mencionados, se comprende que el liderazgo no se encuentra ligada a un campo, a aspectos físicos o de personalidad; al contrario, es una función ejercida por el líder que involucra diversos factores que permiten representar o dar dirección a un grupo. Por ende, no existe un estilo único de liderazgo; sin embargo, los estudios a lo largo de la historia han permitido entender diversos modelos, teorías y estilos que se pueden aplicar en una organización.

1.3 Teorías de liderazgo

Las teorías del liderazgo pueden interpretarse como postulados y modelos conceptuales derivados de diversos estudios que buscan explicar los factores que determinan una dirección efectiva dentro de los grupos y organizaciones (Lussier y Achua, 2016). De acuerdo con Cernas y Mercado (2023), estas teorías pueden clasificarse en función del discurso meta teórico dominante al que se adhieren, lo cual ha dado origen a distintas corrientes que han evolucionado desde los enfoques clásicos hasta los contemporáneos.

En el subtema anterior se mencionó como se dio la evolución en la percepción del liderazgo, a continuación, se presenta de forma más detallada las diversas concepciones que se originaron a lo largo de la historia.

1.3.1 Teoría de rasgos

Una de las primeras aproximaciones al estudio del liderazgo, surgió bajo la clásica interrogante: ¿hay atributos identificables característicos de los individuos que se convierten en grandes líderes? bajo esta premisa, la teoría de rasgos intentó responder la pregunta al suponer que los líderes mantienen un conjunto de características que los definen (Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2023). Shonk (2025) señala que su inicio, se remonta a la idea del Gran Hombre, de 1840, propuesta por el historiador y filósofo británico Thomas Carlyle, quien afirmó que la historia mundial puede considerarse como “la historia de los grandes hombres

que han obrado aquí". Carlyle señalaba que todos los grandes logros pueden atribuirse a la obra de los héroes o "grandes hombres" como lo fueron Julio César y Napoleón Bonaparte.

Partiendo de lo mencionado, se comenzó el desarrollo de diversos estudios para poder identificar las cualidades que diferenciaban a estos grandes hombres. Así, durante la primera mitad del siglo XX, Allport propone la teoría de rasgos, señalando que los rasgos de personalidad representan un elemento clave para comprender las diferencias individuales sobre el comportamiento, sentando así las bases científicas para el estudio de la personalidad. A su vez, abrió espacios de discusión que buscaban determinar si la teoría debía centrarse en identificar las diferencias o analizar los procesos internos que generaban estas diferencias de personalidad (Rodríguez et al., 2022).

Es importante comprender que para Allport (1937) los rasgos son características que influyen en la forma de actuar de una persona permitiéndole mantener un comportamiento coherente en diferentes situaciones. Clasificándolos así, en tres tipos a los que Clininger (2003) definió como:

- Rasgo cardenal: característica principal que domina y moldea el comportamiento de una persona.
- Rasgo central: elementos básicos que conforman la mayor parte de nuestro comportamiento.
- Rasgo secundario: rasgos situacionales observados en determinadas situaciones.

Con base en ello, se lograron determinar diversas características que parecían repetirse en los grandes hombres, entre los más relevantes se encontraban extroversión, madurez, visión, alto nivel de motivación, valentía, astucia, orientación al logro y la superación, seguridad en sí mismo, dinamismo, confiabilidad, empatía, intuición, persuasión, dominancia, energía, estabilidad emocional y honestidad (Fermini, 2019).

Más adelante y con un enfoque más adentrado en el liderazgo, Ralph (1984) determinó a través de sus estudios, varios rasgos que se asociaban a los líderes en base a tres perspectivas. La primera es la inteligencia, la cual involucraba rasgos como juicio y facilidad de palabra; la segunda es la personalidad, que incluía la adaptabilidad y la viveza de la persona; finalmente la tercera, consistía en las capacidades, refiriéndose a la sociabilidad y la cooperación con su entorno.

Es así que, la teoría de rasgos puede entender como el estudio de las cualidades que determinaban el comportamiento de un líder, siendo la base para que las demás teorías del liderazgo pudieran comenzar a desarrollarse bajo el cuestionamiento sobre si la organización dependía únicamente de la personalidad del líder.

1.3.2 Teorías conductuales

Las teorías conductuales son resultado de los avances en el estudio del liderazgo, enfocándose las conductas que podrían tener los líderes y que les permiten distinguirse, junto a las que se argumentaba que las habilidades para liderar pueden desarrollarse a través de comportamientos aprendidos, planteando al liderazgo no como algo estático, sino dinámico (Alcázar, 2020; Bagchi y Sharma, 2024). Por lo tanto, estas teorías se desarrollan bajo la premisa de que el liderazgo es el resultado de las acciones observables, tratándose no solo de cualidades innatas, sino de un conjunto de habilidades y comportamientos que pueden aprenderse y desarrollarse (Felissia, 2022).

Dentro de esta corriente, destacaron varios postulados fundamentales que sentaron las bases para el desarrollo de los estilos de liderazgo conocidos hasta la actualidad. Entre las más importantes Robbins y Coulter (2018) señalan las siguientes:

- a) Universidad de Iowa: se identificaron tres estilos principales de liderazgo.
 1. Democrático: el líder delega la autoridad y promueve la participación.
 2. Autocrático: el líder centraliza la toma de decisiones y limita la participación.
 3. Laissez-faire: el líder brinda libertad al grupo en la toma de decisiones.
- b) Universidad Estatal de Ohio: propusieron dos dimensiones claves del liderazgo.

1. Consideración, que implica la atención a las emociones e ideas de los empleados.
2. Estructura de iniciación, que consiste en la organización del trabajo y cómo se forman las relaciones laborales para alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo con sus hallazgos, los líderes que ponían en práctica un alto nivel de ambas dimensiones solían lograr una buena gestión dentro de las organizaciones; sin embargo, este patrón variaba de empresa en empresa, por lo que el resultado no era estable o se repetía.

- c) Universidad de Michigan: se determinaron dos tipos de orientación en el liderazgo.
1. Orientación a los empleados: se promueve las relaciones personales y la escucha activa.
 2. Orientación a la producción: se enfoca en las tareas y los aspectos técnicos de producción.

De acuerdo con los resultados de su estudio, se logró determinar que los líderes orientados a los empleados generaban mejores niveles de productividad dentro de un grupo.

- d) Rejilla Gerencial (Blake y Mouton): propusieron un modelo de liderazgo que involucra dos variables.
1. Interés por las personas, el cual se relaciona con el enfoque en el bienestar y desarrollo de los subordinados.
 2. Interés por la producción, el cual se enfoca en la eficiencia del trabajo y el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con su estudio, concluyeron que un enfoque equilibrado y elevado en ambas variables, conduce a un mayor rendimiento.

Los aportes mencionados, identificaron aportes de conductas que resultan eficaces y que podrían desarrollarse y replicarse en distintos contextos organizacionales, abriendo paso a una concepción más flexible, donde el liderazgo no depende solo del desarrollo de habilidades, analizando también aspectos como el grupo del trabajo y la situación que lo rodea. Así, este conjunto de postulados brindó las bases para el planteamiento de nuevos modelos de liderazgo adaptados de acuerdo con las necesidades del entorno.

1.3.3 Teorías de contingencia

Las teorías de contingencia son un grupo de postulados que tratan de definir los estilos de liderazgo y la situación mientras buscan dar respuesta a las contingencias en base al “si-entonces”, es decir, si éste es el contexto o situación, entonces éste es el mejor estilo de liderazgo que se podría utilizar (Robbins & Coulter, 2018).

Desde una perspectiva organizacional, la teoría de la contingencia nació a través estudios realizados por autores como Robert Drazin, Andrew H. Van de Ven, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Henry Mintzberg quienes buscaban verificar cuáles son los modelos estructurales organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. En su búsqueda, llegaron a una nueva concepción, reconociendo que la estructura de una organización y, por ende, su funcionamiento, dependen de la interacción con el entorno externo. Así, estas teorías expresan que no existe algo absoluto dentro de una organización, ni en la teoría administrativa, ya que todo es relativo y depende siempre de algún factor (Pinto et al., 2003).

En el mismo sentido, Velásquez (2000) expresa que las teorías de contingencia reconocen que el entorno y los subsistemas internos de cada organización son únicos. Para el autor, la contingencia en sí misma, representa el punto de vista medio entre:

- El concepto de que los principios de organización y de administración son universales.
- El concepto de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente.

Por otro lado, en el campo del liderazgo, la teoría de la contingencia fue desarrollada en 1958 por Fred Fiedler, en un estudio de investigación que analizaba la eficacia de los líderes en el ejército, esta teoría suponía que el éxito de los líderes dependía de su control de la situación. Durante su estancia en la Universidad de Illinois, Fiedler se centró en ampliar el campo de la investigación organizacional más allá de los rasgos y características personales de los líderes, para abordar los estilos y comportamientos de liderazgo, así, se creó el Modelo de Contingencia de Fiedler, cuyo propósito era evaluar el liderazgo de un individuo en una organización (Fiedler, 1967).

A medida que avanzaban los estudios sobre el liderazgo, surgió el enfoque situacional, desarrollado por Blanchard y Hersey en 1969, quienes introdujeron la idea de que los líderes también podían adaptarse al entorno, y no solo controlarlo, como proponía Fiedler (Illinois Mathematics and Science Academy, 2019). Para Hersey y Blanchard (1986), el liderazgo situacional se basa en el comportamiento orientado a la tarea, el cual se encuentra estrechamente relacionado con el líder, y el comportamiento orientado a la relación y la madurez, el cual se encuentra relacionado con la persona dirigida.

Por otro lado, y en un sentido más contemporáneo se encuentra la Teoría de la Ruta-Meta, propuesta por Robert House en 1971. Esta teoría plantea que el estilo de liderazgo debe adaptarse al contexto, a las necesidades de los subordinados y a las condiciones del entorno (EPM, 2019). Según Northouse (2016), se basa en la teoría de la expectativa, donde los empleados se motivan al creer que pueden alcanzar un objetivo, que serán recompensados por lograrlo y que dicha recompensa tiene valor para ellos. Por lo tanto, el líder debe definir objetivos, aclarar el camino, eliminar obstáculos y brindar apoyo para facilitar el logro de metas.

De acuerdo con lo expuesto, se determina que las teorías de contingencia han resultado fundamentales al expresar que no existe únicamente un estilo de liderazgo, y que, a su vez, este no depende únicamente del líder, sino también del entorno y la situación del grupo. Por lo tanto, un liderazgo efectivo requiere de adaptación, flexibilidad y sensibilidad frente a los factores contextuales.

1.4 Teorías contemporáneas de liderazgo

Las teorías del liderazgo han continuado evolucionando, de acuerdo con Torres (2020), la teoría de rasgos se basaba en la psicología, mientras que las teorías conductuales y de contingencia tenía un enfoque más en la sociología. En la actualidad, el liderazgo no solo involucra las disciplinas mencionadas, sino que también la antropología. En el entorno actual, el liderazgo y su estudio se ha enfocado para que su postura pueda dar respuesta y se acomoden a las exigencias de un mundo globalizado y complejo busca cumplir con los resultados al mismo tiempo que rescata el valor del ser humano en las organizaciones.

Con respecto a ello, Thum (2017) expresa que:

Las teorías de liderazgo desarrolladas en la década de 1990 y en los primeros años de los 2000 respondieron y reflejaron el auge del multiculturalismo, la globalización, así como el surgimiento de Internet y las redes sociales. Estos y otros factores provocaron un reajuste y una nueva consolidación de los poderes económicos y políticos, tanto a nivel mundial como dentro de los países (p.118).

En consecuencia, muchas de estas teorías han debido adaptarse al entorno actual y continúan transformándose en función de las nuevas dinámicas sociales, tecnológicas y económicas. A continuación, se presentan las principales teorías contemporáneas del liderazgo.

1.4.1 Liderazgo transaccional y transformacional

Hasta 1980 la investigación científica sobre el liderazgo se basó principalmente en los efectos de un líder sobre su seguidor, sin embargo, a partir de estos resultados, se evidenció que la relación se basa en un simple costo-beneficio. Por tanto, James, M. Burns plantea las teorías del liderazgo transaccional y transformacional que, tiempo después fue desarrollada por Bernard Bass (Franco Gonzáles y Mariño Becerra, 2021).

Partiendo con el liderazgo transaccional, es un estilo que se basa en el intercambio o como su nombre indica, en la transacción. Dentro de este modelo, el líder retribuye a los trabajadores que cumplen con sus tareas de forma adecuada y castiga a quienes no lo hacen (Ávila y Bejarano, 2021). Sin embargo, Burns (1978) citado en Casique y Gonzáles (2023) expresa que el líder transaccional es considerado inmaduro debido a que antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, como consecuencia, no se pueden enfocar los esfuerzos del grupo para poder alcanzar las metas que se tienen en común.

De acuerdo con Vidales et al. (2024) el liderazgo transaccional se basa en la implicación del líder en el grupo, medido en escalas, las que se mencionan a continuación:

- Premio contingente: se premia a los colaboradores que han alcanzado las metas establecidas.

- Administración por excepción activa: el líder supervisa a los colaboradores, controlando sus actividades para evitar y corregir desviaciones.
- Administración por excepción pasiva: el líder espera a que ocurran o espera que los colaboradores informen si han ocurrido desviaciones o irregularidades.

Por otro lado, el liderazgo transformacional es aplicado por un líder que estimula e inspira a sus seguidores para que puedan desarrollar sus habilidades de dirección. Les brinda confianza y apoyo con el objetivo de que puedan desenvolverse de forma más confianza y segura para poder cumplir con las metas propuestas (Álvarez, 2020). De acuerdo con Bass un líder que establece metas y objetivos con el propósito de que sus colaboradores sean líderes es un líder transformacional (Candiani y Varela, s.f.).

Vidales et al. (2024) identifican las siguientes dimensiones dentro del liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada (Atributo): el líder posee cualidades personales y carisma que hace que lo respeten.
- Influencia idealizada (Conducta): establece una conducta, a partir del ejemplo, con altos niveles éticos y morales.
- Inspiración motivacional: comunica adecuadamente las metas y motiva mediante símbolos e ideales.
- Estimulación intelectual: fomenta la imaginación y creatividad, y reconoce las nuevas creencias y valores de sus seguidores.
- Consideración individual: proporciona apoyo personalizado, asesora y retroalimenta a los seguidores.
- Tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para resolver conflictos en aspectos de relación humana.

Al mencionar al liderazgo transaccional y transformacional se puede intuir que son teorías opuestas entre sí, sin embargo, Casique y Gonzáles (2023) refuta esta idea expresando lo siguiente:

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas, ya que este último se construye en base al primero, pues motiva esforzarse y dar un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo. Asimismo, el liderazgo transformacional es más que carisma, quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y tratará de infundir en ellos la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció él mismo (p.130).

En el mismo hilo, Bass (1988) citado en Alcázar (2020) concluye que “los líderes efectivos son transaccionales porque utilizan elementos de intercambio social en su relación con los subordinados, y son transformacionales en la medida que ganan un nivel extraordinario de compromiso de sus subordinados”.

Finalmente, en relación con el diagnóstico de los estilos mencionados, Bass afirmó que las cualidades transformacionales y transaccionales de los líderes podían cuantificarse y medirse principalmente examinando su influencia en sus subordinados, como resultado de ello, desarrolló el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, una encuesta detallada utilizada para cuantificar las características de un líder (Biscontini, 2024).

En síntesis, el liderazgo transaccional y transformacional se encuentran definidas como teorías, pero también se reconocen como estilos de liderazgo, por esa razón, actualmente se consideran una de las bases más sólidas dentro de los enfoques contemporáneos a adoptar, para el desarrollo de una organización, especialmente en escenarios que requiere de adaptación constante como lo puede ser el área tecnológica.

1.5 Modelos de liderazgo

1.5.1 Modelo de Fiedler

Fiedler (1987 citado en Reams, 2023) menciona que su modelo se basa en la premisa de que cada individuo posee un estilo de liderazgo el cual se encuentra determinado por sus experiencias vitales, por lo que el estilo se convierte en una característica fija. Esto quiere decir que el líder buscará adaptar el entorno a su estilo de liderazgo y no al contrario. Así, la eficacia del liderazgo dependerá de si el entorno se puede adaptar al líder.

Para entender este modelo, Reams (2023) menciona que su aplicación consta de tres componentes, los cuales se explican a continuación:

a) Estilo de liderazgo

En un principio, es importante identificar el estilo del liderazgo dentro del grupo u organización. Para ello, Fiedler diseñó el Cuestionario del Compañero menos Preferido (CMP) y la Escala de Preferencia del Colaborador (EPC), este incluye 18 pares de adjetivos opuestos, por ejemplo, agradable-desagradable, frío - cálido, aburrido - interesante o amistoso - poco amistoso. A partir de esto, nacen dos orientaciones de acuerdo con las respuestas, si el líder describe al colega menos preferido en términos relativamente positivos, entonces se lo denomina un individuo orientado a la relación, por el contrario, si el individuo describe al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables, entonces el individuo se encuentra orientado a la tarea (Fermini, 2019; Robbins y Coulter, 2018).

b) Favorabilidad situacional

Realms (2023), destaca que la eficacia del liderazgo se establece mediante tres dimensiones, las cuales determinan el grado de control que tiene el líder sobre la situación, estas son:

- La relación entre el líder y los miembros del grupo: consiste en el grado de confianza o disposición que sienten hacia su líder, y que puede ser buena o mala.
- La estructura de la tarea: consiste en el grado que están detalladas las tareas para poder realizarlas, lo que puede ser alto o bajo.
- La posición de poder: se refiere al grado de influencia que tiene el líder sobre sus subordinados, el cual puede ser fuerte o débil.

c) Estilo de acuerdo con la situación

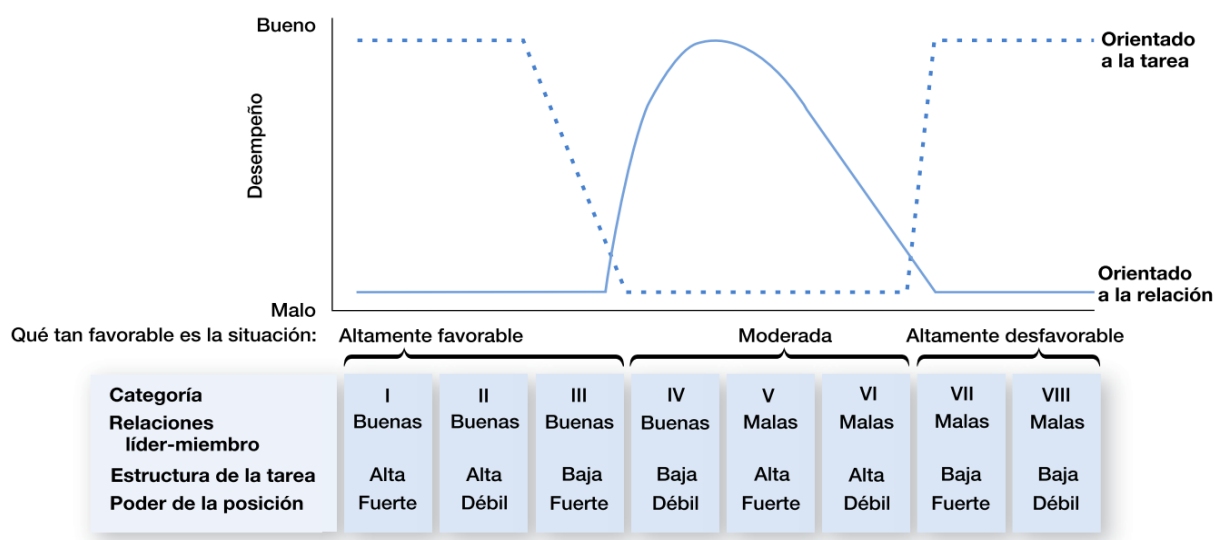
Por último, el mismo autor señala que Fiedler (1897) definió tres tipos de situaciones a las que puede adaptarse el estilo, las que pueden ser: de bajo control, de control medio y de control alto, o a su vez, favorable, moderada o desfavorable. En ese sentido, el estilo de liderazgo que se adapta a una situación de control bajo o alto es el orientado a la tarea,

mientras que, el estilo orientado a las relaciones es el más adecuado en una situación de control medio.

Para finalizar, en la figura a continuación, se puede observar de forma completa la aplicación del modelo de Fiedler, en el que destaca la curva de acuerdo con la situación en la organización que puede ser: favorable, moderada o desfavorable, lo que, a su vez, permite el diagnóstico del estilo de liderazgo más adecuado, el cual puede ser orientado a la tarea u orientado a la relación.

Figura 1

Modelo de Fiedler.



Nota. Adaptado de Liderazgo y comportamiento organizacional, por Fermini, L., 2019, ESAN.

1.5.2 Modelo de Hersey y Blanchard

Durante mucho tiempo, se hablaba únicamente de dos estilos de liderazgo, el autocrático y democrático; sin embargo, el hecho de limitarse únicamente a dos estilos hacía de las personas, cuasi gerentes o incluso, ineficaces. Por el contrario, los líderes más eficaces serían aquellos que son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones cambiantes. Bajo esta premisa, Paul Hersey y Ken Blanchard proponen el Liderazgo Situacional en la Universidad de Ohio en 1968, la cual empezó a cobrar relevancia a partir del año 1969 (Blanchard, 2019).

La TLS se basa en la idea de que el "estilo adecuado" de liderazgo es aquel que se adapta a las necesidades y circunstancias específicas de cada colaborador, de esta forma, el liderazgo situacional se centra en elegir el estilo de liderazgo más adecuado o efectivo según el nivel de madurez de los seguidores en relación con las tareas que deben realizar (Hersey y Blanchard, 1972). El enfoque situacional es un modelo tridimensional que da lugar a cuatro estilos de liderazgo, los cuales se utilizan en función de tres factores: dos relacionados con el liderazgo de la organización y uno con el grupo o las personas supervisadas (Dragone, 2020).

Carmignani (2022) define los tres factores de la siguiente manera:

- El grado de dirección que ofrece un líder a los colaboradores se refiere al nivel de comunicación que esta emplea para planificar, orientar y supervisar las tareas y responsabilidades de una persona o un equipo
- El grado de apoyo socioemocional que el líder brinda a los colaboradores, se refiere al grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Este enfoque incluye escuchar activamente, ofrecer apoyo y motivación, y promover la participación del colaborador en el proceso de toma de decisiones.
- El nivel de preparación, madurez o desarrollo de los colaboradores para desempeñar una función o tarea se basa en el conocimiento o las destrezas adquiridas mediante educación, entrenamiento o experiencia.

El análisis del liderazgo situacional se basa principalmente en el grado de madurez de los trabajadores. En ese sentido, Hersey y Blanchard (1972) clasifican el nivel de madurez en tres: madurez alta (M1), madurez moderada (M2 y M3) y madurez baja (M4). De acuerdo con la TLS, se considera el nivel de madurez para determinar el estilo de liderazgo, que se puede clasificar en cuatro estilos, a los que Serrano (2022) los define de la siguiente forma:

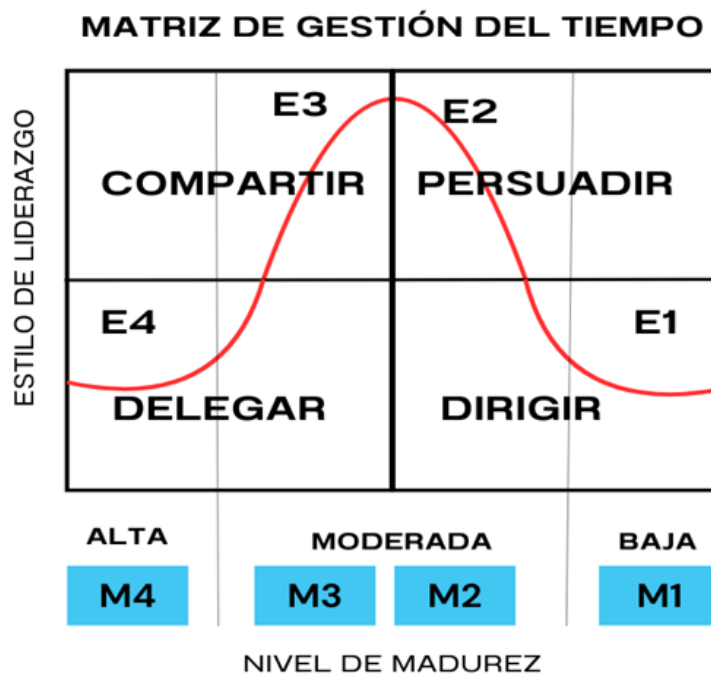
- Dirigir (E1): El líder define los papeles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas

- Persuadir (E2): El líder sigue siendo quien toma la mayoría de las decisiones, pero trata de lograr que los seguidores se involucren emocionalmente y compartan esas decisiones mediante una comunicación bilateral y apoyo.
- Compartir (E3): Los seguidores comparten las decisiones a través de una comunicación bilateral, apoyados por el asesoramiento del líder, ya que ambos tienen las habilidades y el conocimiento necesarios para la tarea.
- Delegar (E4): Los seguidores manejan sus responsabilidades, ya que son maduros, capaces y dispuestos a aceptar responsabilidades y dirigir su propio comportamiento.

La relación entre el nivel de madurez (M1, M2, M3 Y M4) y el estilo de liderazgo (E1, E2, E3 y E4) se puede apreciar en el siguiente gráfico. Según la TLS si el nivel de madurez es bajo, se requiere de un estilo de liderazgo E1, mientras que, si la madurez es alta, se considera el estilo de liderazgo E4 (Dragone, 2020).

Figura 2

Teoría del liderazgo situacional (TLS).



Nota. Adaptado de Liderazgo situacional, por P. Hersey y K. Blanchard, 1972, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

El enfoque de adaptar el liderazgo al nivel de desarrollo de cada trabajador contribuye a mejorar el desempeño, fomentar el talento, desarrollar habilidades y, en consecuencia, optimizar el clima organizacional y la productividad. De esta forma, el liderazgo situacional se convierte en una herramienta clave que permite a las organizaciones adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno.

1.5.3 Modelo de integración

El modelo de integración dentro del liderazgo se basa en el modelo integral de Ken Wilber, el cual, plantea una visión completa del liderazgo en base a cuatro cuadrantes, considerados como aspectos internos, externos, individuales y colectivos, los que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder (Morles et al., 2017 citado en Solarte, 2021). Al ser un modelo integral, este resulta ser inclusivo, comprensivo, abarcando múltiples perspectivas, multinivel y, que incluirá el máximo número de estilos y metodologías posibles en una visión coherente de la realidad (Hinojosa et al., 2023).

Cada cuadrante sirve para generar una comprensión ordenada, relacional y que abarca una inmensa cantidad de información y datos, procedentes de los diversos campos del conocimiento, donde todos pueden relacionarse e influenciarse uno sobre otros, de forma dinámica, comprobándose recíprocamente (Wilber, 2001). Es decir, cada cuadrante permite organizar y entender de forma clara y ordenada la información que proviene de diversas disciplinas, dentro del liderazgo, todos los factores interactúan entre sí dentro de la organización, como lo es la cultura, los colaboradores, las operaciones, entre otros.

Desde un enfoque integral, Colmenares (2019, citado en Ramírez, 2022) señala que todas las perspectivas de la realidad son verdaderas de forma parcial. Por ello, esta teoría busca articular esas distintas “verdades fragmentadas” en un marco coherente y abarcador del conocimiento humano. Esta visión resulta especialmente útil para analizar fenómenos complejos como el liderazgo organizacional, ya que permite comprenderlo desde múltiples dimensiones: individual, colectiva, interna y estructural.

A continuación, se presentan las cuatro dimensiones de esta teoría, los cuales son interior, exterior, individual y colectivo. Cada cuadrante tiene un enfoque de acuerdo con las dimensiones, las cuales son objetivos, es decir, basado en hechos verificables y subjetivos que se basa en la percepción personal, correspondiendo al análisis de la dimensión individual sin la interacción con otras partes, mientras que inter objetivo e intersubjetivo corresponde al análisis desde la interacción con otras partes, por lo tanto, pertenece a la dimensión colectiva (Hinjojosa, 2023).

Tabla 1

Modelo integral de Wilber.

	Interior – reflexivo	Exterior – activo
Individual	Cuadrante 1	Cuadrante 2
Unidad	Subjetivo	Objetivo
Colectiva	Cuadrante 3	Cuadrante 4
Relación	Inter - subjetivo	Inter - objetivo

Nota. Modelo integral de Wilber y sus cuatro cuadrantes.

1.6 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo pueden considerarse como la puesta en práctica de habilidades personales y profesionales orientadas a alcanzar objetivos dentro de un equipo de trabajo. No existe un método único o modelo óptimo de dirección, ya que todo dependerá de la situación y las circunstancias específicas del equipo (Dragone, 2022). En este contexto, cada grupo de trabajo enfrenta retos y dinámicas particulares, lo que ha impulsado el desarrollo de diversos estilos de liderazgo en base a las teorías del liderazgo, para que cada empresa, a través de un estudio minucioso, pueda determinar el estilo de liderazgo adecuado para su entorno.

Se menciono de forma complementaria anteriormente diversos estilos de liderazgo de acuerdo con los modelos, a continuación, se expresan los estilos de liderazgo de forma más completa:

1.6.1 Estilos clásicos

Las teorías clásicas dieron paso al desarrollo de estilos de liderazgo que continúan destacando en el contexto empresarial actual. Entre los principales estilos, se encuentran los propuestos por la universidad de Iowa, cuyos autores fueron Kurt Lewin, Lippit y White, quienes clasificaron los estilos de liderazgo bajo la teoría conductual.

Fermini (2019) describe estos estilos de la siguiente manera:

- Liderazgo autocrático: El líder toma las decisiones y ordena a sus subordinados las actividades que deben realizar.
- Liderazgo democrático: Las decisiones son tomadas por el grupo, mientras el líder actúa como guía y figura de apoyo.
- Liderazgo liberal o laissez-faire: El grupo trabaja de forma autónoma, tomando sus propias decisiones sin supervisión directa del líder.

De manera similar, Rensis Likert, investigador de la Universidad de Michigan, propuso cuatro estilos de liderazgo basados en un análisis de las motivaciones y el potencial de las personas. Este modelo se fundamenta en un estudio sobre la conducta de los líderes y el desempeño de los trabajadores (Fermini, 2019).

De acuerdo con Dragone (2020), estos estilos son:

- Autoritario explotador: Basado en el control mediante el miedo y la coerción, ya que no existe confianza en el equipo.
- Autoritario benevolente: El líder tiene una confianza limitada en el equipo y utiliza principalmente recompensas económicas como motivación.
- Consultivo: El líder toma las decisiones finales, pero considera las opiniones de los demás antes de hacerlo.
- Participativo: Existe una comunicación fluida entre los miembros del equipo, independientemente de la jerarquía, y las decisiones se toman por consenso.

Finalmente, otro de los estilos más destacados, son los propuestos por la Universidad de Ohio, los cuales clasificaron la conducta que el líder puede tomar en dos dimensiones, las cuales Robbins y Coulter (2018) definen como:

- Consideración: tomar en cuenta las ideas y sentimientos de los seguidores
- Estructura de iniciación: estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo.

1.6.2 Estilos situacionales

Los estilos situacionales se basan en las teorías de contingencia. En un principio, la teoría de Fiedler destaca dos estilos de liderazgo los que Reams (2023) señala como:

- Líder orientado a la tarea: Se enfoca en lograr los objetivos, estableciendo roles y estructuras claras.
- Líder orientado a las relaciones: Se enfoca en el bienestar del grupo, fomentando la confianza y el trabajo en equipo.

Por otro lado, los estilos de liderazgo que nacen de aplicar las teorías situacionales de Hersey y Blanchard de acuerdo con Arroyo (2017) son los siguientes:

- E1 Estilo directivo (mucha dirección): consiste en dirección clara y específica, donde el líder define lo que las personas deben hacer. Tipo de decisión: Yo decido.
- E2 Estilo consultivo (mucho apoyo-mucha dirección): el líder sigue proporcionando la mayor parte de las ordenes, sin embargo, también explica la decisión y da oportunidad para aclarar dudas. Tipo de decisión: hablemos, yo decido.
- E3 Estilo apoyador (mucho apoyo): el líder promueve una comunicación bilateral activa y apoya los esfuerzos del seguidor para desarrollar sus habilidades. Tipo de decisión: hablemos, ambos decidimos.
- E4 Estilo delegativo (poco apoyo-poca dirección): proporciona poca dirección y apoyo, es el estilo de empoderamiento o empowerment, donde el seguidor pueda desarrollar el proyecto y que tome sus decisiones. Tipo de decisión: tú decides.

Finalmente, se menciona también los propuestos en la teoría de Robert House, la cual plantea que el líder debe ajustarse a las características del entorno, a las circunstancias que enfrenta la organización y a las necesidades de los colaboradores. Dunaetz (2018) menciona cada estilo como:

- Directivo: indica qué hacer, cómo y cuándo.

- Apoyo: crea un ambiente cercano y accesible.
- Participativo: involucra al equipo en la toma de decisiones.
- Orientado al logro: reta y motiva hacia la excelencia.

1.6.3 Estilos contemporáneos

Entre los principales estilos contemporáneos encontramos a los estilos propuestos por MacGregor Burns y Bernard Bass, los cuales son:

- Liderazgo transformacional: motiva a los colaboradores a alcanzar y los inspira a desarrollarse.
- Liderazgo transaccional: se basa en el intercambio o una transacción entre el empleado y empleador.

En la misma línea, también se encuentran los propuestos por Goleman, los cuales se centran en la inteligencia emocional, Calderón – Ramírez et al. (2024) los definen como:

- Liderazgo Coercitivo: se basa en dar órdenes y la espera del cumplimiento de estas sin cuestionamientos.
- Liderazgo Visionario: motiva a los miembros del equipo fijando objetivos claro e inspirándolos a conseguirlos.
- Liderazgo Afiliativo: se enfoca en crear lazos fuertes con los miembros del equipo, creando un ambiente positivo.
- Liderazgo Democrático: toma en cuenta las opiniones de los demás, buscando la colaboración y la toma de decisiones en conjunto.
- Liderazgo Ejemplar: el líder a través del ejemplo establece altos estándares y motiva al equipo a alcanzarlos.
- Liderazgo Formativo: se enfoca en el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal de los miembros del equipo.

Entre otros enfoques del liderazgo, Serrano (2022) destaca el liderazgo resonante, un estilo que aplica la inteligencia emocional para sintonizar con los sentimientos de las personas y dirigirlos hacia una dirección positiva. Este estilo rompe con el paradigma que asociaba la expresión de los sentimientos con debilidad o falta de cortesía. Por otro lado, el mismo autor,

señala el liderazgo carismático, el cual inspira a través de su personalidad y compromiso movilizándolo a los demás hacia una visión compartida, distinguido por la autoconfianza del líder, una visión clara del futuro, convicciones firmes, entre otros.

Los estilos de liderazgo no son únicos ni inflexibles, las teorías brindan una base sobre la que cada líder, organización e incluso colaboradores, pueden basar su comportamiento con el objetivo de tener un entorno laboral más adecuado, productivo, y adaptado a las necesidades de los colaboradores, un factor fundamental en un entorno donde los cambios son constantes.

1.7 Cultura organizacional

Para comprender el significado de la cultura organizacional, es importante comprender lo que involucra la palabra "cultura". Según Val (2017, citado en Ramos et al., 2022), el término "cultura" hace referencia a las concepciones religiosas, tradiciones, creencias y características propias de un entorno. Por su parte, Carro et al. (2017) señala que la cultura es "inherente a cada individuo y a cada grupo humano, y a su vez, es el resultado de una herencia cultural mayor de la sociedad". En este sentido, la cultura se compone de las costumbres de un lugar transmitidas de generación en generación que, con el tiempo, adquieren un significado especial para un grupo de personas y conforman su identidad.

En cuanto a la cultura organizacional, Cheung et al. (2012 citado por Mendez Bravo, et al., 2023) señala que la definición del término se encuentra en construcción permanente, dado que encierra un sistema de significados los cuales son compartidos por los miembros de la organización. En consecuencia, la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona constantemente en función de los cambios internos y externos que afectan a la organización. Desde una perspectiva clásica, Schein (1992) la define como:

“El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p.12).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2018) describen la cultura organizacional desde tres perspectivas:

- Percepción: La cultura es invisible e intangible, pero los empleados la perciben a partir de lo que experimentan dentro de la organización.
- Descriptiva: Está relacionada con lo que los miembros de la organización perciben y cómo lo describen, independientemente de si les agrada o no.
- Cultura compartida: Aunque los empleados provengan de diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, tienden a describir la cultura de la empresa de manera similar.

Desde una perspectiva más sociológica, Geert Hofstede expone que consiste en una "programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro" (Hofstede, 2001).

De una forma más general, Reinoso y Pérez (2019) la definen como el conjunto de normas, hábitos, valores y creencias compartidos por los miembros de una empresa, los cuales influyen en la manera en que interactúan entre sí y con su entorno. De igual forma, Jiménez et al. (2017) afirman que "la cultura organizacional juega un papel importante en la descripción de los límites organizacionales, estableciendo diferencias, transfiriendo sentido de identidad, facilitando el compromiso y, a la vez, enriqueciendo el equilibrio del sistema social".

Con base en lo anterior, la cultura organizacional puede entenderse como la "personalidad" de la organización, moldeada por los comportamientos y actitudes de sus trabajadores. Este factor facilita la cohesión entre los equipos y permite que trabajen de forma conjunta para alcanzar sus metas.

1.8 Modelos de cultura organizacional

De forma similar a los estilos de liderazgo, la cultura organizacional es única y se adapta dentro de cada organización o grupo, esto debido a que se basa en las características y comportamientos de los colaboradores. Los estudios dentro de esta área han llevado a la creación de modelos que permitan sentar las bases para identificar y diagnosticar los

aspectos correspondientes a la cultura que predominan dentro de una empresa. A continuación, se mencionan los principales modelos de cultura organizacional.

1.8.1 Modelo de Schein

Para Schein, la cultura organizacional se basa en las conductas diarias de los miembros de la empresa con respecto al desempeño de su trabajo, logrando observarse desde tres niveles diferentes: artefactos, valores y normas de la empresa, y supuestos básicos (Serrano, 2022).

Schein (1988, citado en Pedraza-Alvarez et al., 2015) define cada nivel como:

- Nivel 1 - Artefactos: Está dado por el entorno físico y social, que corresponde a los aspectos internos de la organización.
- Nivel 2 - Valores y normas de la empresa: Representan la manera en que se hacen las cosas en la organización, reflejando cómo deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y validarse si reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- Nivel 3 - Supuestos básicos: Consiste en las medidas y estrategias que permiten resolver problemas recurrentes dentro de la organización.

Según Schein (1992, citado en Pedraza, 2015), comprender los supuestos básicos es esencial para interpretar correctamente los demás niveles, ya que estos constituyen la base sobre la cual se construyen las normas y artefactos observables de la cultura organizacional.

1.8.2 Modelo de Cameron y Quinn

El Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn, “permite observar si los miembros de la empresa son flexibles a los cambios del entorno o si la empresa es capaz de mantener la estabilidad y tener el control sobre los cambios” (Fermini, 2019). Según Carro et al. (2017), este modelo identifica cuatro tipos de cultura organizacional basándose en dos dimensiones:

- Estabilidad vs. Flexibilidad: Evalúa si la organización prioriza el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad).
- Interno vs. Externo: Determina si la atención de la organización está centrada en su personal y procesos internos o en sus competidores y el entorno externo.

A partir de estas dimensiones, Cameron y Quinn (2006) identificaron cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura de clan: Se enfoca en la colaboración, el trabajo en equipo y una estructura flexible. Su principal preocupación son las personas, promoviendo un ambiente similar al de una familia.
- Cultura adhocrática: Se caracteriza por fomentar la innovación, la creatividad y la capacidad de adaptarse al cambio.
- Cultura jerárquica: Está basada en la estabilidad, el control y una estructura clara. Valora las reglas, la previsibilidad y el orden.
- Cultura de mercado: Se orienta hacia la obtención de resultados, con un enfoque en la competitividad, la productividad y la satisfacción de las necesidades del mercado.

Para diagnosticar el tipo de cultura organizacional, se utiliza el cuestionario Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), que mide seis indicadores: características dominantes, liderazgo, estilo gerencial, valores organizacionales, énfasis estratégico y criterios de éxito. Los resultados del cuestionario se representan en un diagrama que identifica tendencias hacia uno o varios tipos de cultura, aunque siempre habrá uno predominante (Fermini, 2019).

1.8.3 Modelo de Denison

El Modelo de Denison puede describirse como una "teoría relacionada con el desempeño de la empresa, representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y supuestos de la organización, que actúan como el corazón de la misma" (Denison et al., 2003). Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos fundamentales de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia, algo que se puede evidenciar en la figura 4 (Carro et al., 2017).

Gabini (2017) define los cuatro rasgos principales de la siguiente manera:

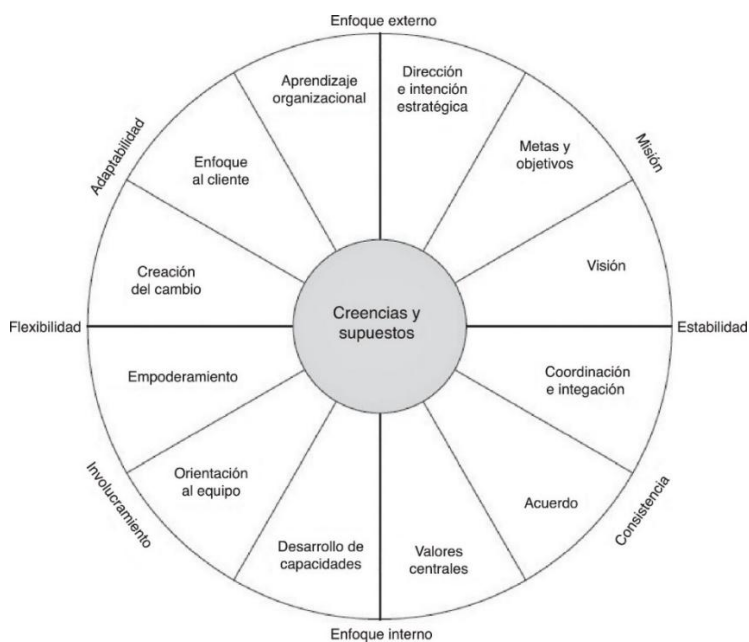
- Involucramiento: Se refiere al empoderamiento, la construcción de la persona alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana. Esta dimensión

considera el compromiso de los trabajadores y su influencia en los ámbitos organizacionales.

- Consistencia: Considera que el comportamiento de los individuos se fundamenta en el conjunto de valores centrales para la organización.
- Adaptabilidad: Permite que la organización responda a los cambios en el entorno y a las nuevas exigencias de los clientes.
- Misión: Se refiere al sentido de propósito que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

Figura 3

Modelo de Denison.



Nota. Adaptado de *Modelo de Denison*, por D. Denison, S. Haaland y P. Goelzer, 2003, ScienceDirect.

De acuerdo con la figura 3, es posible identificar los cuatro rasgos principales también conocidos como dimensiones, los cuales son: misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad. A su vez, cada dimensión contiene tres subdimensiones sobre las que se busca diagnosticar la cultura organizacional, demostrando de acuerdo con los resultados la inclinación a las dimensiones y, de igual forma, si la empresa mantiene un enfoque interno o externo.

1.8.4 Modelo de Hofstede

Geert Hofstede, fue un psicólogo social que estableció una de las bases para el estudio de la cultura organizacional en base a seis dimensiones. Sus estudios se basaron en datos de alrededor de 40 países, y a través de su libro “Las consecuencias de la cultura” expuso la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. En un principio, las principales diferencias culturales podían cuantificarse a través de cuatro dimensiones, sin embargo, más tarde, añadió dos más (Horowitz, 2024). Clouet (2020) señala cada dimensión y las define de la siguiente forma:

1. Distancia al poder: consiste en el grado en el que la jerarquía en una organización o sociedad refleja la igualdad o desigualdad de los roles.
2. Individualismo versus colectivismo: se refiere a la inclinación en un grupo de enfatizar el bienestar individual o de la comunidad.
3. Masculinidad vs. Femenidad: busca conocer si un grupo prima más la competencia o búsqueda del éxito (masculinidad) o se enfocan más en valores como la cooperación o búsqueda del consenso (femenidad).
4. Aversión a la incertidumbre: trata de la evitación del riesgo, de la inestabilidad en un grupo, y cuál es el grado de tolerancia respecto a la incertidumbre.
5. Orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo: indica si un grupo prioriza la planificación al largo plazo o si busca más planificar al corto plazo.
6. Indulgencia versus contención: la capacidad que tiene una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos de sus miembros.

Becerra Castro, et al. (2024) citando a Hofstede y sus obras de 1980, 2001 y 2010, señala que él compara la cultura con las capas de una cebolla, en cuyo centro se encuentran los valores y sentimientos de las personas, los que están rodeados por rituales, héroes y símbolos que forman prácticas culturales compartidas, interpretadas y reforzadas por los miembros de la organización. En el mismo sentido, resalta que es importante reconocer y saber aprovechar las fortalezas de cada cultura, no permitiendo que estas se conviertan en barreras para la colaboración y el rendimiento organizacional.

1.9 Gestión del cambio cultural a través del liderazgo

El cambio cultural se puede considerar una estrategia efectiva y necesaria que puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva, es decir, se puede visualizar como una herramienta que permite adaptarse y anticiparse a las demandas futuras y con ello lograr una diferenciación positiva, llegando a favorecer a la formación de una ventaja competitiva que puede ser sostenible en el tiempo (Campas et al., 2020).

En ese sentido, el cambio cultural no implica solamente los valores y costumbres de una empresa, por el contrario, la gestión del cambio incorpora todas las actividades de la organización, expresándose como una herramienta que permite aprender y anticiparse a las variaciones del entorno y que, además de ello, es importante que se convierta en un hábito en todos los niveles, esto con el fin de trabajar en conjunto para el desarrollo de la organización (Hernández, 2023).

El liderazgo, por su parte, mantiene un papel fundamental como figura que gestiona el cambio e incluso siendo más importante al hablar de un cambio cultural. Respecto a lo mencionado, Tufiño y Manobanda (2022) expresan que el líder es el creador de la cultura organizacional, marcando las metas, valores y normas dentro de una organización. Por lo tanto, el líder también es el responsable de generar un ambiente de compromiso y que sea propicio para la colaboración entre los colaboradores, un enfoque que, genera las transformaciones necesarias en las personas y en la organización (Salcedo, 2022).

De igual forma, Allán Baño et al (2025) destaca la importancia del liderazgo en la gestión del cambio cultural mencionando lo siguiente:

La relación entre liderazgo y cultura organizacional se revela como bidireccional y dinámica. Los líderes no solo moldean la cultura a través de sus comportamientos y decisiones, sino que también pueden verse influenciados por la cultura existente. Esta interacción subraya la importancia de la coherencia entre el estilo de liderazgo adoptado y los valores fundamentales de la organización. La alineación entre estos elementos resulta crucial para la construcción de una cultura organizacional auténtica y sostenible (Pág. 700 – 701).

Comprendiendo lo que involucra el cambio cultural y la importancia del liderazgo en este proceso, Fierro (2020) señala que existen dos enfoques principales que se pueden considerar al buscar un cambio en la organización, los que se mencionan a continuación:

- Enfoque comportamental: el cambio se presenta únicamente a través de las personas que trabajan en la organización, es decir, si estas no cambian, la organización no se desarrolla.
- Enfoque organizacional: el cambio se presenta a través de procesos administrativos de la empresa, es decir, su enfoque se centra en la reestructuración de los procesos administrativos.

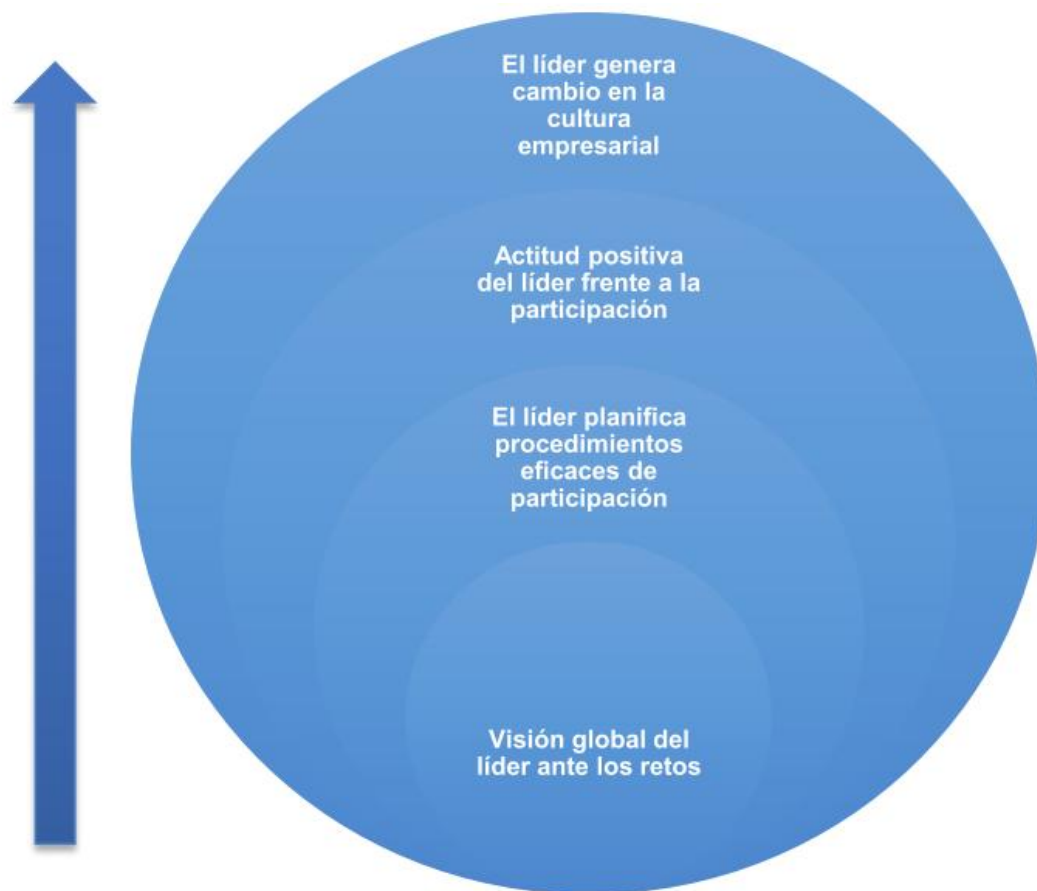
Por su parte, Molero (2001) señala que iniciar un cambio no es algo fácil, y para que exista un cambio real en la cultura organizacional, una empresa debe enfrentar dos situaciones clave:

- Situación en crisis: Las dificultades pueden facilitar la aceptación de cambios drásticos dentro de la organización.
- Conducta del líder: Es fundamental una conducta excepcional por parte del líder para fomentar y consolidar los cambios.

Considerando la existencia de estas situaciones, es importante entender como el liderazgo puede gestionar el cambio cultural, frente a lo que, diversos autores plantean modelos que permiten guiar al líder, los que se encuentra cada vez más adaptados el entorno actual. Por su parte, Peña-Acuña (2021) señala el modelo de liderazgo global de cambio, que involucra cuatro componentes partes del proceso del cambio cultural: primero se gestiona y extiende una cultura de participación, segundo, se transmite el cambio en los procesos, tercero, se comunica con una visión global y finalmente, tras la experiencia en procesos de participación, corresponsabilidad y empoderamiento, involucra un cambio en el tejido empresarial. Este modelo se aprecia de forma gráfica en la siguiente figura.

Figura 4

Modelo de Liderazgo global de cambio (Global Twist Leadership).



Nota. Adaptado de Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio, por Peña-Acuña, B., 2021, Revista Venezolana de Gerencia, 26(95), 723-740.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>

Finalmente, la gestión del cambio cultural requiere también el uso de estilos de liderazgo que permitan este cambio. Así, se puede mencionar la necesidad de un liderazgo consciente y estratégico para el desarrollo del cambio (Allán-Baño et al., 2025). De igual forma, de un liderazgo con valores como la integridad y responsabilidad que enfoque las creencias y hábitos en la organización para producir normas de comportamientos adecuadas, y con la finalidad de inspirar y motivar al trabajo en equipo (Tufiño y Manobanda, 2022). Y que pueda asumir un rol más activo en los procesos de cambio como facilitadores y comunicadores de la toma de decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas

involucradas y promover la generación de una cultura organizacional que fomente la creatividad y la innovación en sus colaboradores (Hernández, 2023).

1.10 Relación del liderazgo situacional y la cultura organizacional

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard propone que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo, competencia y compromiso de sus colaboradores. Según Robbins y Coulter (2018), esta relación líder-seguidor en la organización puede compararse con la que existe entre un padre y un hijo. Al igual que un padre debe ceder el control conforme su hijo se vuelve más maduro y responsable, los líderes deben ajustar su enfoque a medida que los seguidores alcanzan mayores niveles de competencia y autonomía. Con el tiempo, a medida que los seguidores desarrollan más habilidades, el líder reduce el control sobre sus actividades y también disminuye las conductas de orientación relacional.

En este contexto, cuando los líderes ajustan su estilo de liderazgo de acuerdo con las necesidades culturales de la organización, refuerzan la confianza y el compromiso de los empleados, lo que fomenta una cultura organizacional positiva y colaborativa (Schein, 2021). Del Castillo Torres (2017) describe los estilos de liderazgo situacional en base al enfoque que tiene el líder en el grupo, los que se mencionan a continuación:

- Directivo (E1): Mayor énfasis en la tarea y menos orientación a la relación.
- Persuasivo (E2): Mayor énfasis en la tarea y mayor orientación a la relación.
- Participativo (E3): Mayor orientación hacia la relación y menor énfasis en la tarea.
- Delegativo (E4): Menor énfasis en la tarea y menor orientación a la relación.

Por su parte, la cultura organizacional refleja los comportamientos de los colaboradores, de acuerdo con la situación en la que se encuentran, en ese sentido, se puede determinar que es importante conocer la cultura predominante para poder aplicar un estilo de liderazgo situacional efectivo.

Desde una perspectiva estadística, Pasaribu (2015) a través de un estudio, destaca una fuerte correlación de 0.60 entre el valor del comportamiento del liderazgo situacional con la cultura organizacional, es decir, el liderazgo situacional tiene un impacto del 60% dentro

de la cultura organizacional. De igual forma, el autor señala que el impacto del comportamiento del liderazgo va más allá de la cultura organizacional, involucrando también la gestión de recursos humanos y la productividad. Por lo tanto, es posible determinar que existe una relación positiva entre el liderazgo situacional y la cultura de una empresa.

La forma en la que se da esta relación se presenta a través de la adaptación de los estilos de liderazgo, es así como, si la empresa tiene colaboradores que valoran la autonomía y la participación, es posible determinar la presencia de un estilo Delegativo o Participativo. Al contrario, si los colaboradores requieren de guía por parte del líder y una retroalimentación constante, se vuelve necesario la aplicación de un estilo Directivo o Persuasivo, esto debido a su enfoque en la tarea, lo que brinda la dirección necesaria al grupo.

De este modo, la cultura organizacional juega un papel crucial en la aplicación de los estilos de liderazgo de la teoría situacional, ya que establece el contexto en el que se desarrollan las interacciones entre el líder y sus seguidores. Por lo tanto, conocer la cultura predominante permite aplicar de manera efectiva los estilos de liderazgo adecuados.

Capítulo dos

Metodología

2.1 Tipo de investigación

El presente estudio busca analizar e identificar la forma en la que el liderazgo situacional influye en la adaptación cultural dentro del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza (PPSSPz) a través de una investigación de tipo descriptiva. Este enfoque se centra en en narrar, reseñar y describir hechos, características o rasgos del objeto de estudio sin profundizar en las causas de los fenómenos observados, por lo tanto, la investigación busca reconocer las percepciones y comportamientos y, a partir de ello, establecer la influencia entre el liderazgo situacional y la cultura organizacional en la organización.

De forma complementaria, se hace uso de una investigación de tipo aplicada, la cual se centra en la explicación y descripción del problema para poder tomar decisiones de intervención práctica, es decir, permite analizar la situación y proponer alternativas de mejora o de resolución a las problemáticas estudiadas (Barrón Olivares y D'Aquino, 2020). En el presente estudio, es aplicada para describir los estilos de liderazgo, las características de la cultura organizacional y su relación, para establecer una propuesta que contribuya a fortalecer el ambiente laboral y la efectividad organizacional.

El uso integrado de una investigación descriptiva y aplicada abre la posibilidad para entender la dinámica del liderazgo situacional y su relación con la adaptación cultural y, de forma paralela, contribuye con información para plantear una propuesta orientada al fortalecimiento del liderazgo y un mejor desarrollo de una cultura organizacional.

2.2 Enfoque metodológico

El enfoque para la presente investigación es de naturaleza mixta, es decir, involucra un estudio de aspecto cuantitativo el que se basa en medir características de fenómenos sociales utilizando un marco teórico relevante para el problema estudiado y derivando de él postulados que muestran relaciones entre las variables de forma deductiva (Bernal, 2016). Buscando así, cuantificar el nivel de madurez de los colaboradores en base al modelo de Hersey y Blanchard para determinar el liderazgo situacional, así como el ambiente laboral,

los valores compartidos y las creencias que influyen en la empresa para evaluar la cultura organizacional.

Al mismo tiempo, involucra un estudio de aspecto cualitativo, siendo un proceso que proporciona profundidad a los datos, así como una contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias que permiten que la indagación se haga de forma más flexible y holística (Rojas-Gutiérrez, 2022). Lo que permite determinar las diferentes perspectivas, percepciones y aspectos subjetivos de los elementos estudiados, resultando fundamental para conocer de forma más completa los aspectos del liderazgo que influyen en la cultura organizacional y viceversa.

El conjunto de ambos enfoques resulta relevante para obtener resultados más detallados y específicos desde un análisis de datos estadísticos, así como de las percepciones de los involucrados en relación con la influencia del liderazgo situacional en la adaptación cultural organizacional de la organización.

2.3 Nivel de investigación

La profundidad de esta investigación se centra en un nivel descriptivo, el cual “se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando” (Guevara-Alban, et al., 2020). Dentro del Patronato de Pastaza, se ha buscado describir las características de la situación actual respecto al liderazgo y la cultura organizacional, siendo únicamente los aspectos que se tienen en cuenta para esta investigación.

De igual forma, se encuentra en un nivel propositivo, caracterizado porque parte de un diagnóstico para determinar o fijar metas y, diseñar estrategias para lograrlas (Trahtemberg, 2018 citado en Daza-Suárez, 2021). Por lo que, en base a los datos recopilados se realiza una propuesta de mejora de acuerdo con las características de la situación con el propósito de contribuir en el desarrollo de un estilo de liderazgo adecuado a la cultura organizacional y adaptable a las situaciones del entorno de la Institución.

La combinación de los niveles descriptivos y propositivos permite comprender la situación real del Patronato de Pastaza, a la vez que, brinda la información necesaria para

generar y diseñar estrategias que favorezcan la adaptación cultural, y fortalecer el liderazgo en la organización.

2.4 Diseño de investigación

En relación con el diseño para la presente investigación, se utiliza un estudio de tipo no experimental el cual tiene como objetivo recolectar datos estudiando el entorno real en base a los objetivos y las variables que se buscan identificar (Pérez et al., 2020). Dentro de la organización, en base a lo mencionado, la investigación se realiza de forma directa, recolectando datos sin manipularlos con opiniones externas, esto tiene como propósito conocer la situación actual respecto al liderazgo situacional y la cultura organizacional en el Patronato de Pastaza.

De igual forma, involucra un estudio de tipo transversal, el cual es considerado útil para determinar las condiciones que puede presentar un grupo en una situación específica (Cvetkovic-Vega, et al., 2021). Siendo aplicada para entender como es la percepción de los colaboradores y directivos de la organización, en una situación determinada, lo que permitirá diagnosticar la cultura organizacional y entender el estilo de liderazgo percibido.

Por ende, la investigación se encuentra diseñada para realizarse en un momento único en el tiempo, respetando las opiniones de los miembros de la organización y analizando su respuesta en base a situaciones específicas, para de esa forma, entender la situación actual del Patronato de Pastaza.

2.5 Métodos de investigación

Los métodos utilizados en esta investigación involucran, un estudio de caso de caso, debido a que permite el estudio en profundidad y en detalle de una unidad de análisis dentro de un universo poblacional (Bernal, 2016). Por lo tanto, el universo poblacional estudiado consiste en todos los miembros del Patronato de Pastaza, siendo la unidad de análisis el liderazgo y la cultura organizacional.

De la misma forma, se aplica el método inductivo, que se basa en inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas (Paladines, 2023). Este método nos brinda la ayuda necesaria para identificar comportamientos específicos dentro de la organización a

través de las herramientas de investigación para relacionarlos de forma general con la teoría del liderazgo situacional y la adaptación cultural.

Finalmente, se utiliza el método deductivo, a través del cual se derivan conclusiones específicas a partir de principios generales, mediante un razonamiento lógico que conecte teorías existentes con la práctica observada en la organización (Paladines, 2023). Este método facilita el análisis de cómo se aplican las teorías de liderazgo situacional y la adaptación cultural en casos específicos, permitiendo comprender su funcionamiento en la práctica dentro de la organización.

2.6 Herramientas de investigación

Para la presente investigación se utilizan tres instrumentos que se encuentran estructurados con escala tipo Likert, seleccionados y adaptados de acuerdo con las variables del estudio: el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional. La selección de estos instrumentos se fundamenta en modelos teóricos ampliamente validados y utilizados en investigaciones organizacionales.

➤ Cuestionario LEAD adaptado – Autoevaluación del líder (versión directivos)

Este instrumento se basa en el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, el cual identifica cuatro estilos de liderazgo: Directivo (S1), Persuasivo (S2), Participativo (S3) y Delegativo (S4). Se encuentra enfocado en los directivos y profesionales de proyectos, quienes gestionan los proyectos sociales del Patronato de Pastaza, con el objetivo de evaluar el estilo de liderazgo que auto reconocen frente a diferentes situaciones que se pueden dar en el entorno laboral.

El cuestionario (Ver Apéndice A) consta de cinco escenarios organizacionales complejos, cada uno con cuatro opciones que representan uno de los estilos de liderazgo mencionados. Al finalizar, se analiza la frecuencia de elección por cada estilo para determinar el predominante, así como el nivel de adaptabilidad del líder ante diferentes niveles de madurez del equipo, en donde:

A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

➤ **Cuestionario LEAD adaptado – Percepción del liderazgo (versión colaboradores)**

La población objetivo de este instrumento son todos los colaboradores de la organización que no ocupan cargos directivo, el propósito es identificar cómo es percibido el estilo de liderazgo situacional de su jefe inmediato o gerente. Contiene cinco escenarios realistas que reflejan situaciones organizacionales comunes. Cada escenario presenta cuatro posibles respuestas (A, B, C y D), vinculadas a uno de los estilos de liderazgo del modelo situacional.

Este cuestionario (Ver Apéndice A) permite contrastar la percepción del colaborador con la autoevaluación del líder, lo cual enriquece el análisis al incluir tanto la visión interna del liderazgo ejercido como la externa del liderazgo recibido, en donde:

A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

➤ **Cuestionario adaptado al modelo de cultura organizacional de Denison**

Con respecto a la medición de la variable de la “adaptación cultural organizacional”, se emplea un cuestionario estructurado a partir del Modelo de Denison (1990), el cual evalúa la cultura organizacional a través de cuatro dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Cada dimensión se subdivide en tres indicadores clave, totalizando doce ítems representativos del funcionamiento cultural de la organización.

A. Involucramiento:

- Desarrollo de capacidades
- Orientación al equipo
- Empoderamiento

B. Consistencia:

- Coordinación e integración

- Acuerdo
- Valores centrales

C. Adaptabilidad:

- Creación del cambio
- Enfoque en el cliente
- Aprendizaje organizacional

D. Misión:

- Dirección e integración económica
- Metas y objetivos
- Visión

2.7 Población y muestra

La población objetivo para la siguiente investigación corresponde a todo el personal que pertenece a la organización. De acuerdo con el Patronato Provincial de Pastaza (2025) el total de miembros para el mes de abril es de 284 personas. A partir de ello, se calcula el tamaño de muestra para cada cuestionario.

- **Cuestionario LEAD adaptado – Autoevaluación del líder (versión directivos)**

El presente cuestionario se aplica a los profesionales de proyectos de la organización y profesionales del área directiva, quienes manejan al equipo técnico y operativo bajo su cargo, por lo que se determina un total de 12 personas a las que se aplica la encuesta.

- **Cuestionario LEAD adaptado – Percepción del liderazgo (versión colaboradores)**

El cuestionario a continuación tiene como objetivo todo el personal operativo, sin contar a los profesionales de proyectos y directivos. Por lo tanto, se determina un total de 272 colaboradores, a los cuales, para fines prácticos, se calcula el tamaño de muestra para la recolección de datos a través de la fórmula estándar de poblaciones finitas:

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra = ?

Z = Nivel de confianza bajo la curva normal = (aceptación 95%) → Z = 1.96

E = Margen de error permisible = 5% = 0.05

P = Probabilidad de ocurrencia = 0.5 (50% de los datos en la curva normal)

Q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.5

N = Población o universo en estudio = 272

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 272}{(0,05)^2 * (272 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 272}{(0.0025 * 271) + (3.8416 * 0.25)}$$

$$n = \frac{261,2288}{(0,6775) + (0,9604)} = \frac{261,2288}{1,6379}$$

$$n = 159,4900 \approx 159$$

De esa forma, el cuestionario (versión colaboradores) se aplica a 159 personas.

➤ **Cuestionario adaptado del modelo de cultura organizacional de Denison**

El cuestionario para diagnosticar la cultura organizacional en base al modelo de Denison se encuentra dirigido a todo el personal de la organización, por lo que corresponde a 284 personas. Sin embargo, para fines prácticos se calcula el tamaño de muestra de acuerdo con la fórmula estándar para poblaciones finitas:

Cálculo del tamaño de la muestra:

Tamaño de la muestra = ?

Z = Nivel de confianza bajo la curva normal = (aceptación 95%) → Z = 1.96

E = Margen de error permisible = 5% = 0.05

P = Probabilidad de ocurrencia = 0.5 (50% de los datos en la curva normal)

Q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.5

N = Población o universo en estudio = 284

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 284}{(0,05)^2 * (284 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 284}{(0.0025 * 283) + (3.8416 * 0.25)}$$

$$n = \frac{272,7536}{(0,7075) + (0,9604)} = \frac{272,7536}{1,6679}$$

$$n = 163,5311 \approx 163$$

Así, el cuestionario se aplica a 163 personas.

2.8 Procesamiento de datos

En relación con el procesamiento de datos, se usa el programa 'Excel' con el objetivo de tabular la información y presentarla en tablas y gráficos que permitan una mejor comprensión. Además, ayuda a representar de forma visual la información recolectada y a realizar el análisis para sacar las conclusiones respectivas.

Capítulo tres

Análisis de resultados y propuesta de mejora

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 *Cuestionario de Cultura Organizacional del modelo de Denison*

El primer cuestionario se aplicó con el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional dentro del Patronato de Pastaza de acuerdo con el Modelo de Denison, el que clasifica la cultura en cuatro dimensiones principales: misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad. Cada una, a su vez cuenta con tres subdimensiones sobre las que se buscó entender las opiniones y percepciones de los colaboradores respecto al entorno que existe dentro de la organización.

Los resultados se presentan a través de diagramas radiales, los cuales mantienen valores del 1 al 5, en donde cada número tiene el siguiente significado:

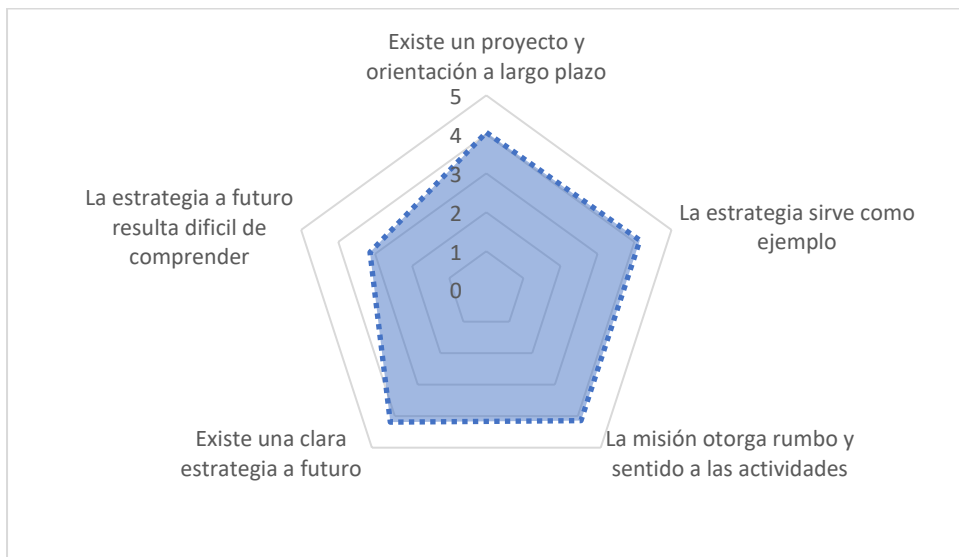
- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

➤ **Misión**

La primer subdimensión que corresponde a la Misión, busca entender la percepción en relación con la dirección e integración estratégica.

Figura 5

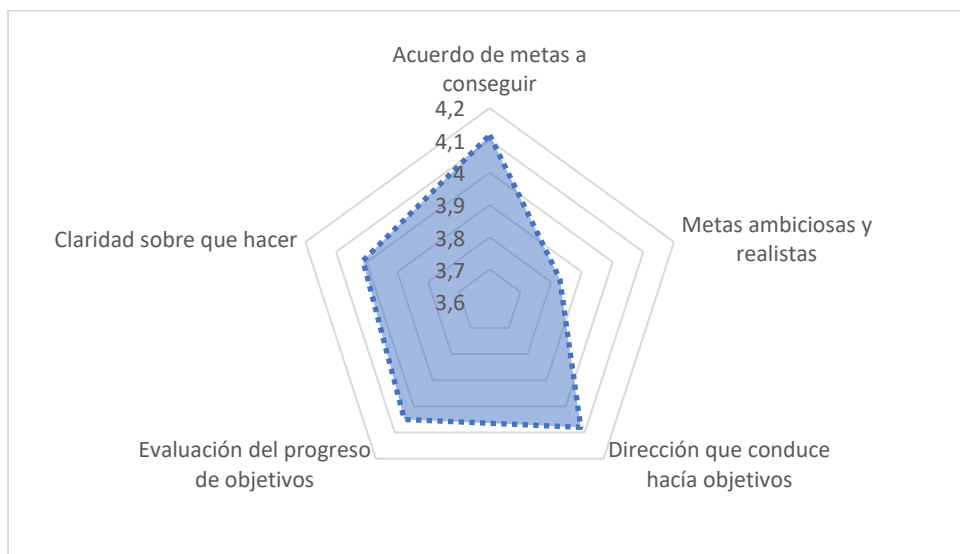
Dirección e Integración estratégica.



De acuerdo con la figura 5 presentada, es posible apreciar una percepción favorable, con valores cercanos a 4 que demuestran a los colaboradores estar de acuerdo con la existencia de un proyecto y una orientación a largo plazo, así como de una clara estrategia al futuro.

De igual manera, se observa una fuerte inclinación expresando que la misión otorga una rumbo y sentido a las actividades realizadas, así como una estrategia que sirve de ejemplo a otras organizaciones. Esto demuestra la existencia de un alto sentido de pertenencia y de una percepción positiva por parte de los colaboradores sobre las actividades que realizan, permitiendo comprender que se encuentran comprometidos con sus labores.

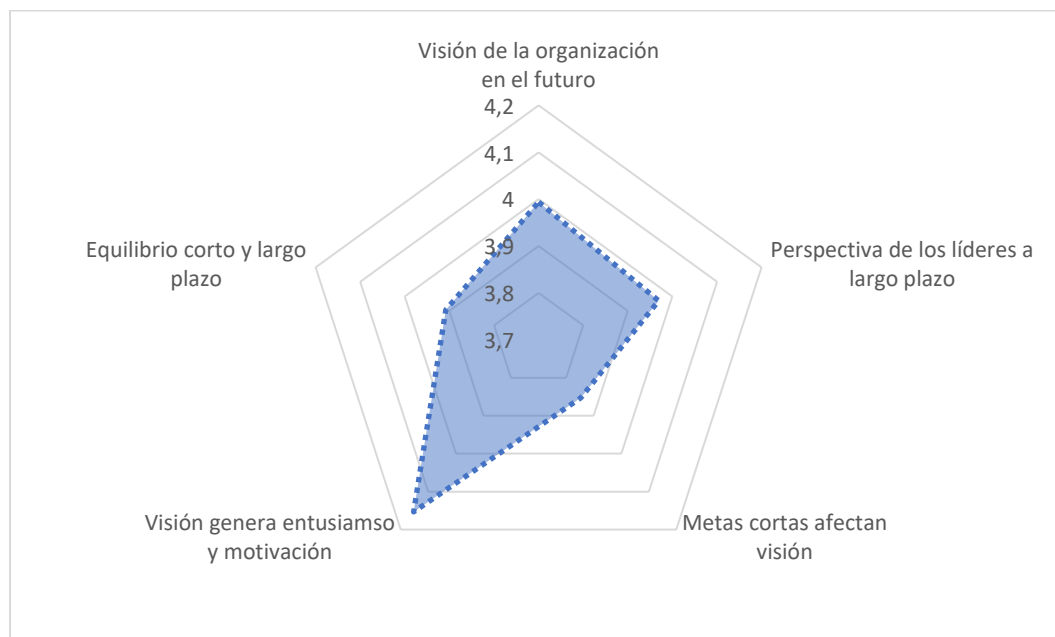
En contraste, uno de los indicadores demuestra un puntaje ligeramente inferior hacia la existencia de una estrategia a futuro que resulta difícil comprender. Por lo tanto, se entiende que la empresa tiene una dirección clara a seguir, aunque también existen desafíos en que todos los colaboradores puedan comprenderlo, una situación que puede atribuirse al tamaño de la organización y la dispersión del personal en distintas áreas de la provincia de Pastaza.

Figura 6*Metas y objetivos.*

La figura 6 representa la percepción respecto a las metas y objetivos en la organización, evidenciando una opinión favorable sobre la existencia de una dirección que conduce sus labores hacia los objetivos establecidos, lo que, a su vez, determina que hay un acuerdo sobre las metas que se buscan conseguir.

De forma similar, es posible apreciar que el Patronato de Pastaza maneja métodos de evaluación que permiten medir el progreso de los objetivos, demostrando que, así como existe claridad sobre las actividades a realizar, también reciben la apropiada retroalimentación mediante el análisis del cumplimiento de los objetivos y un seguimiento de su progreso, lo que conduce a la mejora constante y un trabajo adaptado a sus metas.

Finalmente, se observa un menor acuerdo en la existencia de metas ambiciosas y realistas, dando a entender que hay un ambiente orientado al crecimiento y la mejora continua, pero también limitaciones sobre las metas planteadas, lo que permite inferir que se plantean metas seguras que se pueden cumplir, pero que no son demandantes o ambiciosas.

Figura 7*Visión.*

En relación con la visión, es posible observar que predomina una opinión positiva sobre una visión que genera entusiasmo y motivación en la organización, concordando con resultados presentados anteriormente sobre la dirección e integración estratégica, reforzando la existencia de colaboradores comprometidos y con un alto sentido de pertenencia.

Asimismo, se aprecia que el personal se encuentra comprometido con una visión a largo plazo, comenzando desde la parte directiva y extendiéndose a toda la organización. Sin embargo, es evidente cierta contradicción en donde los colaboradores consideran que las metas a corto plazo pueden afectar la visión de la organización y a su vez, que existe un equilibrio entre las metas a corto y largo plazo.

Estas opiniones divididas es posible atribuirles a una falta de comunicación o alineación entre los objetivos de los proyectos sociales con los objetivos del Patronato de Pastaza e incluso, se puede considerar la intervención de organizaciones externas que colaboran en la financiación de determinados proyectos, imponiendo metas específicas.

En síntesis, la dimensión sobre la Misión, evidencia que existe una dirección estratégica clara, con objetivos medibles y que se comunican a todo el personal, de igual forma, hay métodos de trabajos que se deben seguir, así como una visión que ha llegado a

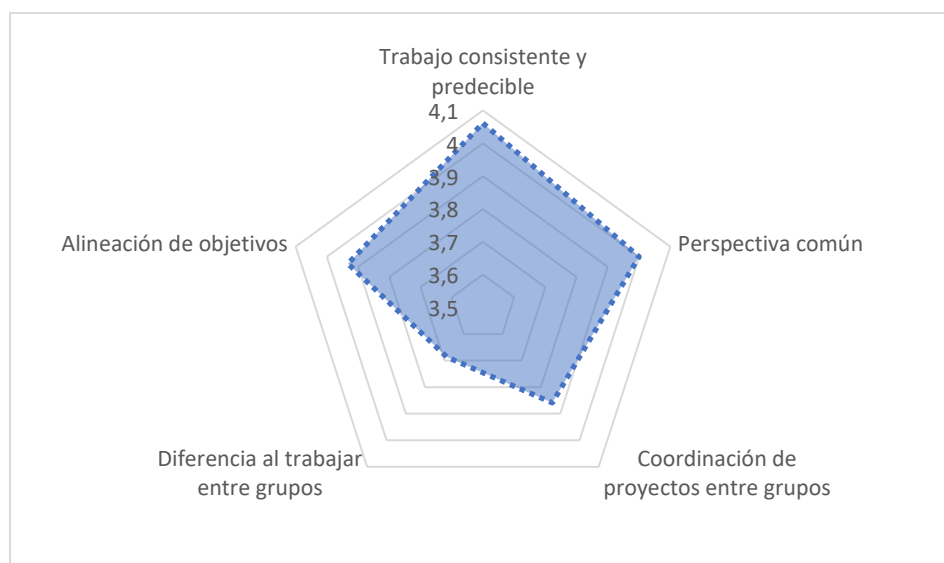
generar compromiso y un alto sentido de pertenencia en relación con las actividades que realiza el Patronato. A pesar de ello, aún existen desafíos en la comprensión de las estrategias a corto y largo plazo y, en la alineación de objetivos entre los proyectos sociales con los objetivos de la organización. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación interna y el seguimiento de objetivos, difundir las estrategias a todos los niveles y promover una mayor integración entre las diversas áreas del Patronato.

➤ **Consistencia**

Dentro de la segunda dimensión, se busca analizar la Consistencia comenzando con la percepción de los colaboradores sobre la coordinación e integración.

Figura 8

Coordinación e integración.



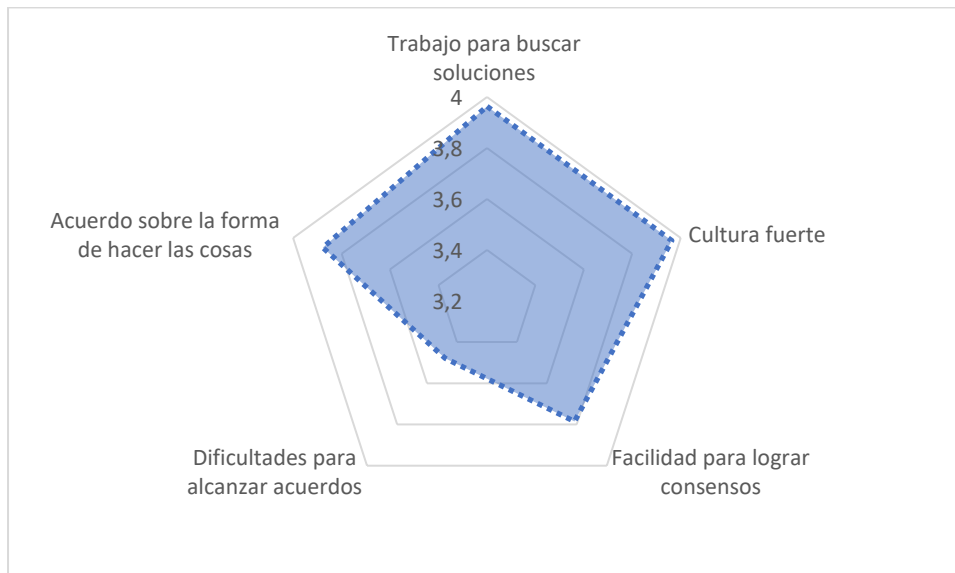
La figura 8 muestra un consenso en la existencia de un trabajo consistente, predecible y organizado dentro del Patronato, es decir, existen actividades y procesos claramente definidos que promueven la realización de labores de forma eficiente y alineada a los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

También, se muestra un acuerdo a compartir una perspectiva en común con respecto a las labores que realizan entre las diferentes áreas y proyectos, esto facilita que exista una mejor coordinación entre los diversos grupos, demostrando una alta predisposición al trabajo en equipo entre los colaboradores. Sin embargo, se observa que hay cierta inclinación a la

existencia de diferencias al trabajar en grupos, sugiriendo un margen de mejora en la comunicación e integración para fortalecer la colaboración.

Figura 9

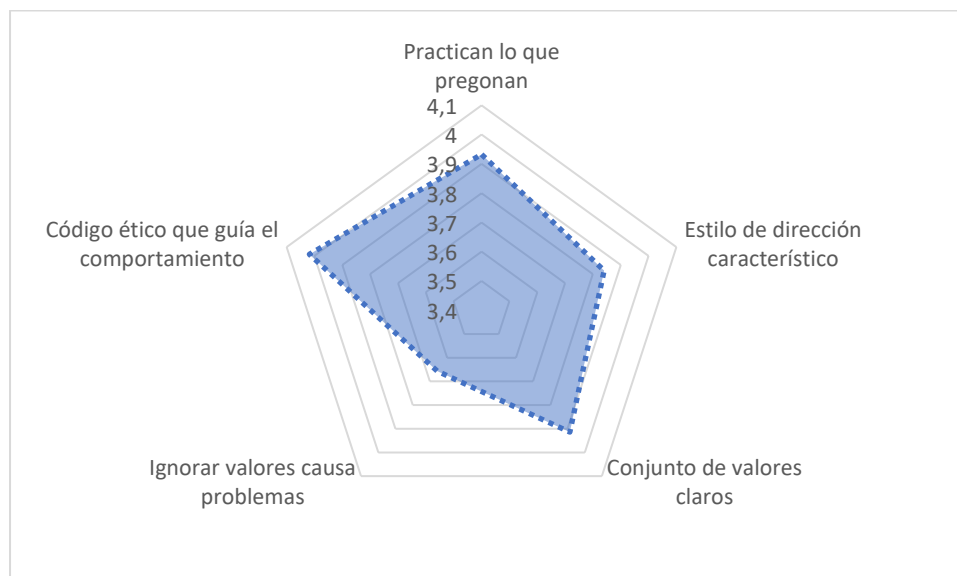
Acuerdo.



La figura 9 da a conocer la predisposición de los colaboradores del Patronato a trabajar de forma conjunta para buscar soluciones, también la existencia de acciones que les permiten lograr consensos de forma más fácil junto a una cultura fuerte dentro de la organización representando de esa forma un alto sentido de pertenencia e identidad, evidenciando un fuerte enfoque en la colaboración, la coordinación y el trabajo en equipo.

En la misma línea, se observa un acuerdo sobre la forma de hacer las cosas, brindando de forma conjunta una percepción de un entorno construido sobre valores compartidos. En contraste, se observa en un valor cercano a tres, la afirmación que expresa la existencia de dificultades para alcanzar un acuerdo en temas complejos estratégicos o complejos.

En ese sentido, existe dentro de la organización una tendencia a la coordinación y la colaboración; sin embargo, no se extiende a temas complejos o estratégicos lo que da a conocer la necesidad de fortalecer estas habilidades en todos los colaboradores.

Figura 10*Valores centrales.*

La figura 10 referente a los valores centrales, representa una percepción conjunta sobre la existencia de un código ético que guía el comportamiento dentro de la organización, de igual forma, de un conjunto de valores claros y consistentes los que rigen las conductas de las personas. Asimismo, es evidente que los líderes pregonan lo que practican y que, a su vez, manejan un estilo de dirección característico dentro de cada proyecto social.

Estos resultados demuestran coherencia entre los discursos del liderazgo y sus acciones, así como la existencia de líderes enfocados en el servicio y el talento humano, un aspecto esencial que destaca la disposición a brindar un servicio adecuado y de calidad por parte de los colaboradores a la población de la provincia de Pastaza.

En menor medida, se aprecia la falta de entendimiento sobre los problemas que causaría el ignorar los valores esenciales en la organización, permitiendo entender que no todos los miembros son conscientes de las consecuencias de adoptar actitudes que no concuerdan con los principios de la Institución.

Por lo tanto, se puede concluir que la dimensión referente a la Consistencia da a conocer una cultura con valores y principios claros que guían las actividades de los colaboradores, de igual forma un enfoque al servicio y la predisposición a resolver conflictos.

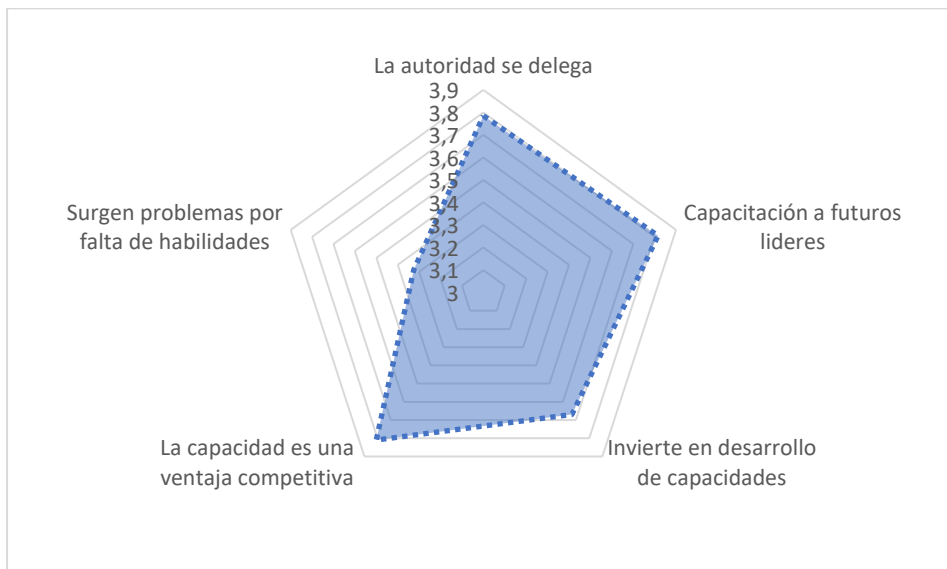
A pesar de ello, es fundamental extender los valores a toda la organización junto a la importancia de adoptar una conducta acorde al código ético que se maneja, de igual forma, se observa la necesidad de fortalecer la comunicación con la finalidad de promover habilidades que permitan alcanzar acuerdos frente a problemas o situaciones complejas.

➤ **Involucramiento**

La tercera dimensión corresponda a la evaluación del Involucramiento, comenzando con la primera subdimensión, se busca entender el desarrollo de las capacidades dentro de la organización.

Figura 11

Desarrollo de capacidades.



La figura 11 permite observar que colaboradores consideran que el talento humano es una ventaja competitiva, reconociendo también que la autoridad se llega a delegar de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. Es decir, existe un ambiente que promueve el crecimiento individual y el desarrollo mediante un enfoque en la autonomía.

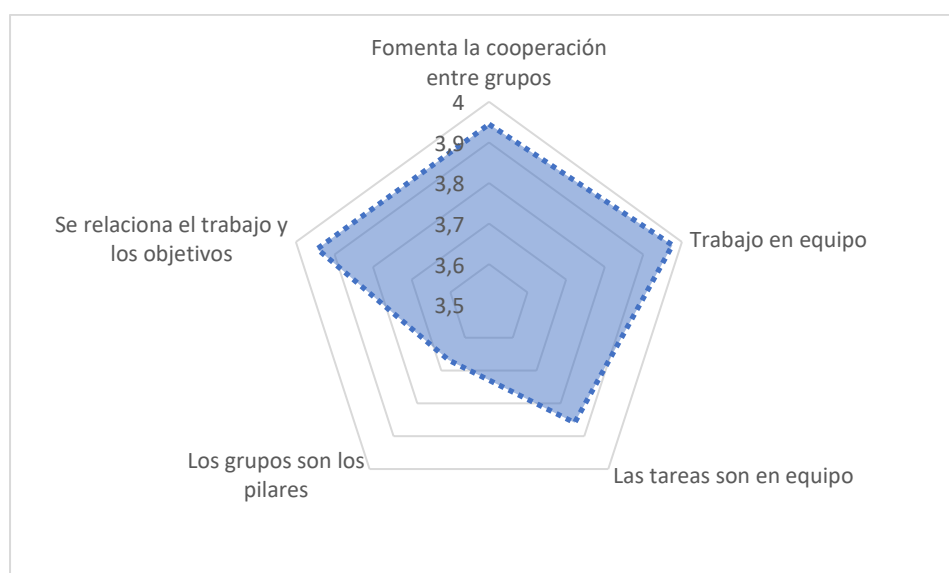
De igual forma, existen programas que permiten capacitar a los futuros líderes, brindándoles las habilidades necesarias para dirigir un grupo. En relación con los colaboradores, también se ha invertido en el desarrollo de habilidades mediante

capacitaciones; sin embargo, es un aspecto que se requiere fortalecer ya que no se encuentra extendida a toda la organización.

Por último, no existe un consenso respecto a la existencia de problemas originados por una falta de habilidades, permitiendo entender que existe personal capacitados, pero de igual forma, existen desafíos para ciertas áreas. Así, la empresa maneja programas de capacitación y desarrollo de habilidades para líderes y colaboradores, a pesar de ello, se requiere de un mayor apoyo para mejorar la productividad de la empresa.

Figura 12

Orientación al equipo.



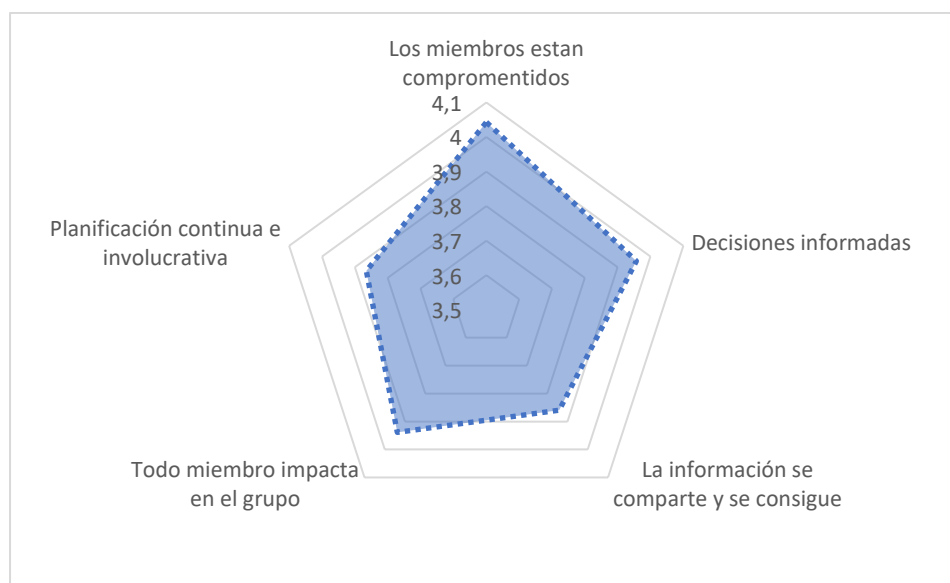
La figura 12 da a conocer la orientación al equipo dentro de la organización, en ese sentido, los resultados presentan una alta tendencia al trabajo en equipo, así como una clara comprensión sobre las actividades que realizan y como estas se relacionan con los objetivos organizacionales. Ambos brindan un entorno donde la apertura a la colaboración y la dirección clara permite mantener un alto sentido de pertenencia y motivación a los colaboradores para poder cumplir con sus actividades.

De igual forma, se presenta un acuerdo para fomentar la cooperación entre los diferentes grupos, promoviendo el trabajo en equipo y buscando no descargar todo el peso en el área directiva. Por otro lado, con un valor evidentemente inferior, los colaboradores

opinan que los grupos son los principales pilares en la organización, esto permite inferir que, son conscientes de la importancia de su labor para mantener la organización y sus servicios; sin embargo, es importante reconocer que el Patronato trabaja en colaboración con diversas instituciones que proporcionan el apoyo monetario, algo que es más evidente en algunos proyectos sociales, lo que puede afectar al reconocimiento de sus labores.

Figura 13

Empoderamiento.



En relación con el empoderamiento, los resultados demuestran colaboradores con un alto compromiso con sus labores, así como una comprensión de como cada miembro impacta dentro del grupo, demostrando un alto sentido de responsabilidad, confianza y motivación al conocer como sus acciones contribuyen con el éxito organizacional.

Lo mismo sucede al afirmar que las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información, lo que quiere decir que el área operativa y el área directiva, trabajan de forma integrada para tomar decisiones. Por su parte, con un menor acuerdo se considera que la información se comparte de forma amplia en la organización, comprobando un sistema de gestión de conocimientos que involucra a todo el personal.

Igualmente existe una planificación continua del trabajo que implica a toda la organización en algún grado, lo que comprueba un alto nivel de involucramiento que, a su

vez, colabora en la creación de metas conjunta entre diversas áreas, permitiendo incluso planear metas individuales y organizacionales contribuyendo al desarrollo personal.

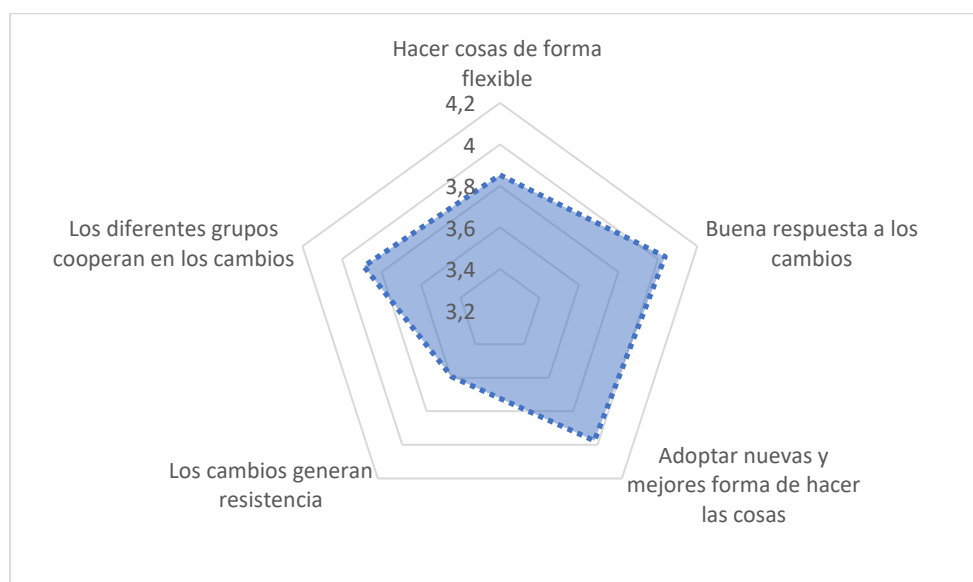
En conclusión, la dimensión de Involucramiento da a conocer una cultura organizacional orientada a la participación y el desarrollo dentro de la organización. Los colaboradores, reconocen que existe un ambiente que promueve la autonomía, el desarrollo personal, la responsabilidad y un alto sentido de pertenencia. Por su parte, también destacan debilidades en el acceso a las mismas oportunidades de capacitación para toda la organización y la gestión de información, que requiere de procesos más digitalizados, un factor importante considerando el entorno actual donde la tecnología y la información resultan fundamental.

➤ **Adaptabilidad**

Finalmente, la cuarta dimensión corresponde a la adaptabilidad. La primera subdimensión consiste en la creación del cambio, a la que los trabajadores expresaron las siguientes respuestas:

Figura 14

Creación del cambio.



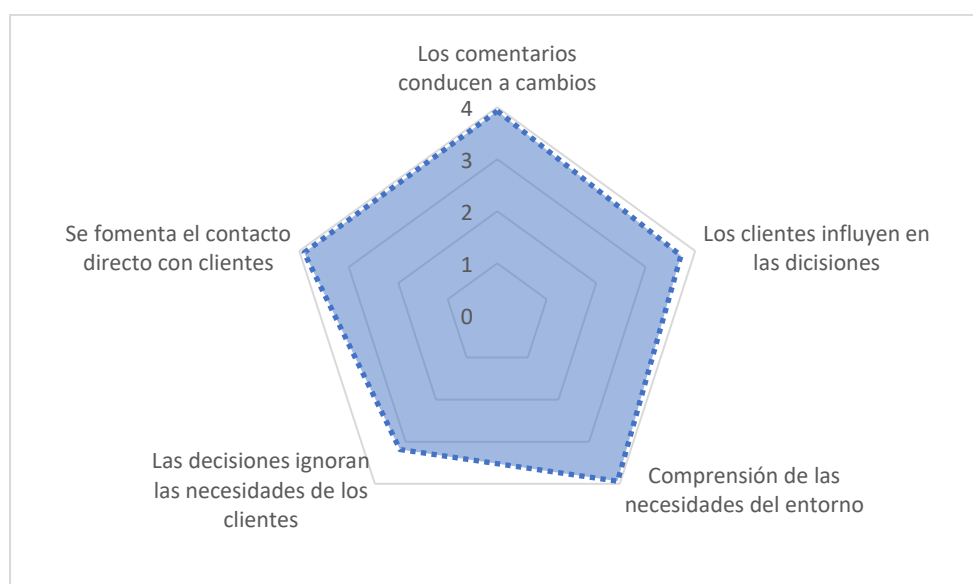
La figura 14, presenta un amplio acuerdo en que existen respuestas adecuadas por parte de la organización frente a los cambios, de igual forma, la disponibilidad para adoptar

nuevas formas de hacer las cosas. Evidenciando la disposición por parte de los colaboradores para adoptar cambios.

Asimismo, coinciden en que existen cooperación entre los diferentes grupos para poder implementar mejoras; sin embargo, es evidente que existe cierta resistencia al adoptar los cambios dentro de la organización y poca flexibilidad para hacer las cosas. Es decir, los colaboradores se encuentran divididos entre adoptar el cambio, y el miedo que existe frente a una nueva forma de hacer las cosas.

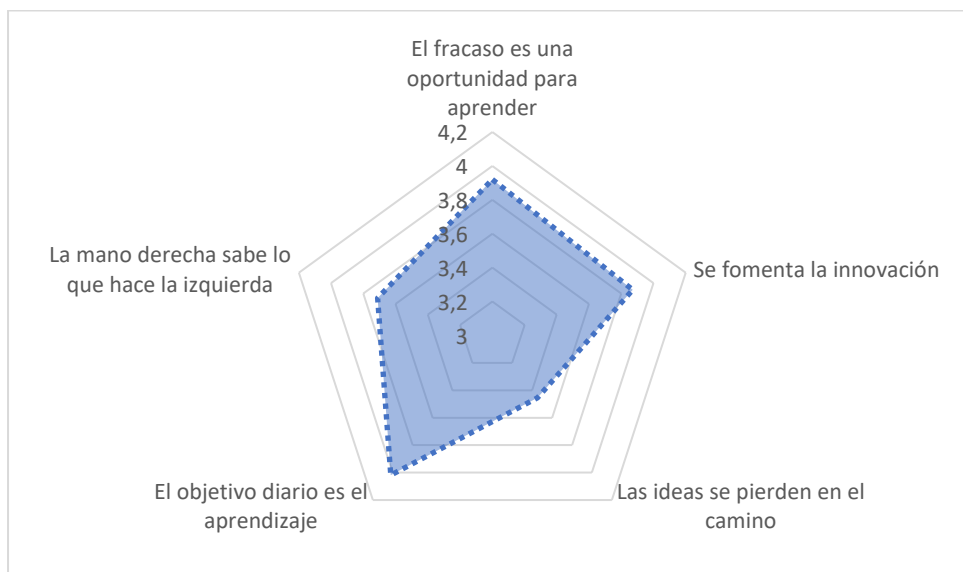
Figura 15

Enfoque en el cliente.



En la figura 15, se evidencia colaboradores conscientes que la organización comprende de forma clara las necesidades del entorno, un factor fundamental debido a su naturaleza, brindando servicios a toda la población y especialmente a la más vulnerable en la provincia de Pastaza.

También, es posible observa que los comentarios o sugerencias de los beneficiarios llegan a influir en la toma de decisiones. A pesar de ello, también son conscientes que las decisiones institucionales en ocasiones no llegan a reflejar completamente las necesidades expresadas por los usuarios, sugiriendo la necesidad de fomentar espacios que permitan conocer la percepción de la población sobre los servicios que brinda la organización.

Figura 16*Aprendizaje organizacional.*

Por último, el tercera subdimensión muestra resultados indican que los colaboradores valoran la oportunidad de aprender de los errores y experiencias previas, reflejando una actitud abierta, que busca la mejora continua y dispuesta a la resolución de problemas. Es evidente también que se promueve la innovación constante, buscando aprender cada día.

A pesar de ello, los resultados también destacan que las ideas se pierden en el camino, lo que da a conocer que existen ideas que no se llegan a comunicar adecuadamente o no se toman en cuenta. Finalmente, respecto al indicador que sugiere que la mano derecha sabe lo que hace la mano izquierda, se evidencia cierta brecha lo que sugiere que hay comunicación pero que es necesario fortalecerla y establecer un sistema que permita brindar ideas a todos los colaboradores fomentando una mayor participación.

Los resultados de la dimensión correspondiente a la adaptabilidad, permite conocer la predisposición de los colaboradores para enfrentar los cambios y responder frente a las demandas del entorno, promoviendo una cultura enfocada en el aprendizaje, la mejora continua y la resolución de problemas. En contraste, también es evidente cierto temor frente al cambio y adoptar nuevas formas de hacer las cosas. De igual manera, existen ideas que

se pierden en el camino, reflejando la necesidad de espacios de comunicación efectivas entre todos los niveles jerárquicos.

En síntesis, el diagnóstico permitió conocer una cultura organizacional fuerte en la primera dimensión perteneciente a la misión donde los colaboradores perciben una orientación estratégica clara y con metas definidas, pero con desafíos en la coordinación entre metas a corto y largo plazo. De igual forma, en la dimensión de involucramiento, evidenciando una cultura enfocada en el desarrollo donde los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia. A pesar de ello, también existe aspectos de mejora ampliando las oportunidades de crecimiento para toda la organización.

Por otro lado, con respecto a la dimensión enfocada en la consistencia demuestra una cultura coherente entre lo que se dice y se hace, promoviendo el consenso y los valores compartidos, con una ligera brecha en la cooperación entre áreas que resulta fundamental fortalecer. Finalmente, la dimensión de adaptabilidad muestra una organización orientada al servicio, que comprende las necesidades del entorno y busca mejorar de forma constante; sin embargo, persisten los temores frente al cambio y a adoptar nuevas formas de realizar las labores.

En conclusión, el análisis revela que el Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza posee una cultura organizacional madura, cohesionada y alineada con su misión social, fortalecida por los valores éticos, un liderazgo participativo y la orientación hacia los usuarios. A su vez, resulta importante fortalecer la comunicación interna, brindar más oportunidades de crecimiento, compartir adecuadamente los objetivos estratégicos, y promover la apertura a los cambios permitiendo a los colaboradores encontrarse preparados para brindar un servicio adecuado frente a cualquier escenario.

3.1.2 Cuestionario LEAD adaptado – Autoevaluación del líder

El cuestionario, a continuación, tiene como propósito identificar la tendencia hacia el estilo de liderazgo situacional ejercido por los directivos del Patronato Provincial de Pastaza, a partir de cinco situaciones. Las respuestas se encuentran representadas en un diagrama radial que permite reconocer la inclinación hacia el estilo predominante reconocido en un

valor de 0 a 1, donde 0 es el mínimo y 1 el máximo, igualmente, cada respuesta representa un estilo específico de liderazgo, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

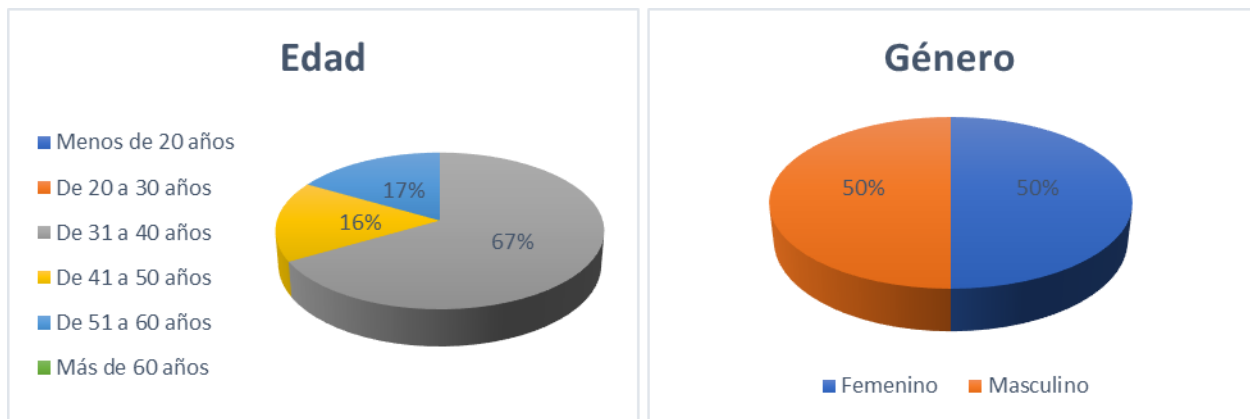
C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

A partir de lo mencionado, se presentan los datos recolectados en base a los 12 profesionales de proyectos y directivos que manejan personal bajo su liderazgo.

Figura 17

Edad y género de los directivos.

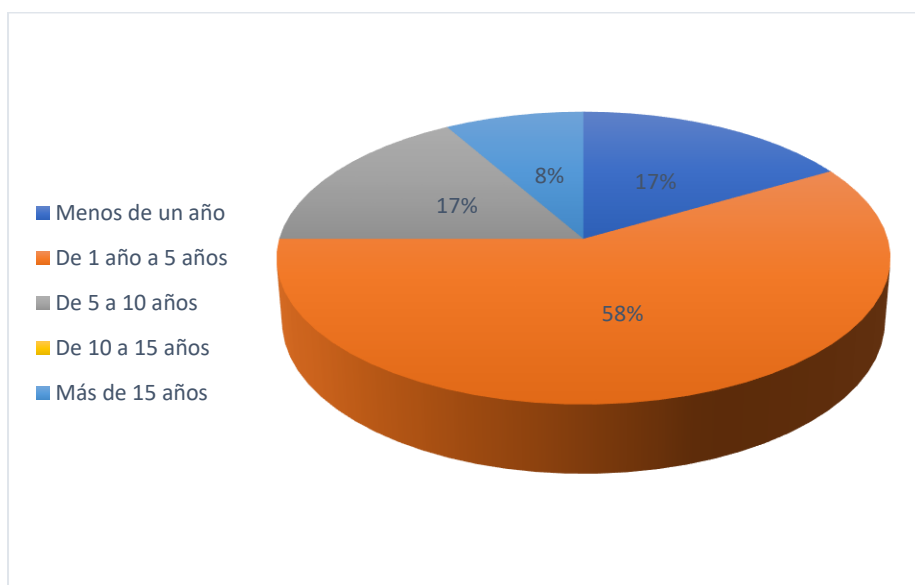


Estos datos revelan que el área directiva se encuentra conformada principalmente por adultos jóvenes, un rango de edad que involucra madurez, junto a experiencia y conocimiento proporcionada por los líderes adultos. Además de ello, resalta también la formación profesional debido a que todos los líderes poseen un título profesional de tercer nivel.

En relación con el género, es posible apreciar un equilibrio entre personal femenino y masculino (50% y 50%), destacando la igualdad e inclusión en los cargos directivos.

Figura 18

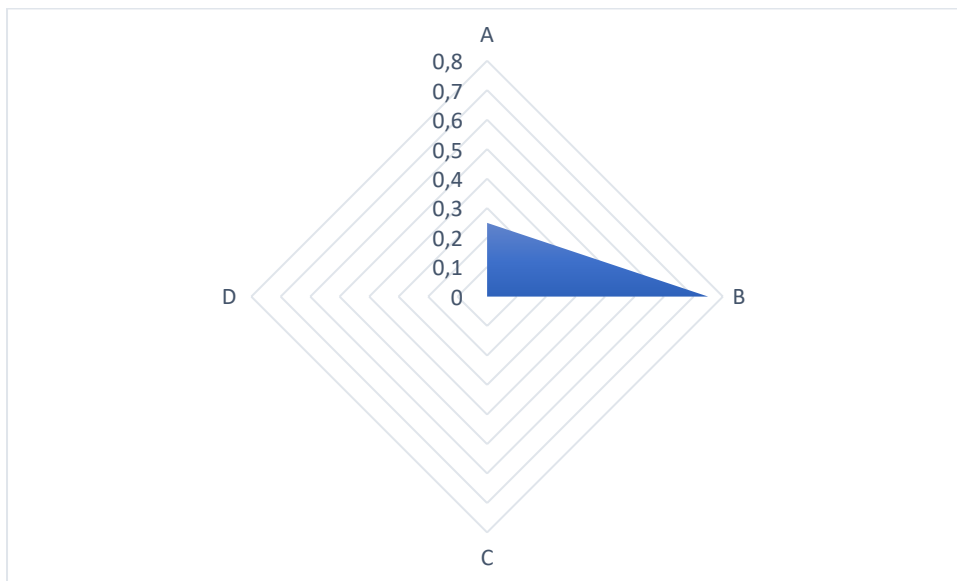
Años de servicio de área directiva.



Continuando con los años de servicio, la mayor parte de los líderes registra una permanencia entre 1 y 5 años, este periodo refleja que existe estabilidad y, a la vez, que la organización aún se encuentra consolidando sus puestos. También existen la presencia de directivos con menos de un año y otro porcentaje mayor a cinco años. Es importante considerar respecto a este comportamiento, que durante los últimos periodos, la institución se vio envuelta en cambios característicos de instituciones públicas debido a situaciones políticas del entorno.

Figura 19

Equipo con metas poco claras.

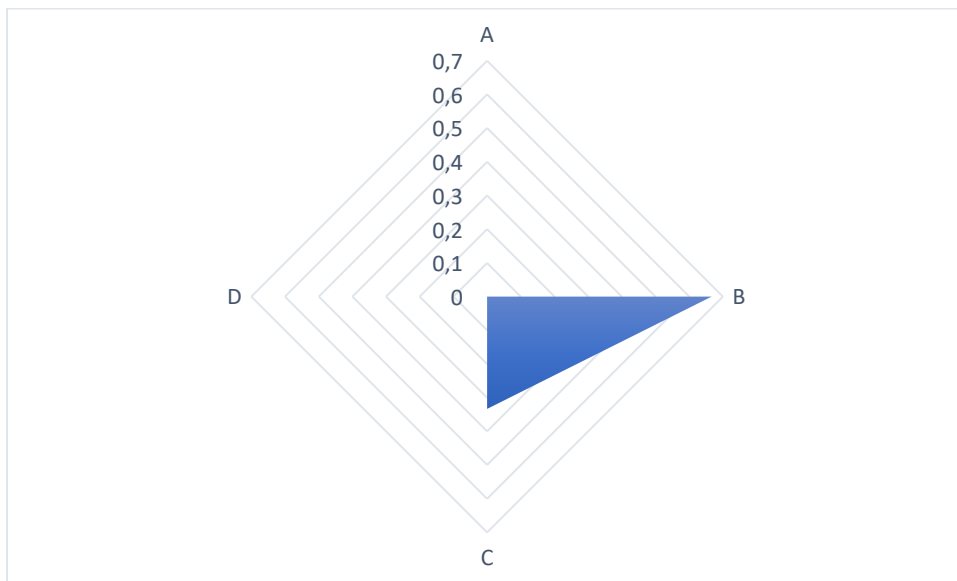


A continuación, se observan los resultados respecto a la primera situación en la que, el líder es asignado a un nuevo departamento con colaboradores competentes; sin embargo, existe poca claridad sobre los objetivos de la institución y no hay experiencia previa para trabajar en equipo. A lo cual, los directivos se inclinaron en su gran mayoría hacia la opción B, que refleja un estilo de liderazgo persuasivo, debido a que, frente a la situación mencionada, el líder busca reunir al equipo, comunicar los objetivos y resolver las dudas que podría tener. La acción mencionada refleja la preocupación hacia los colaboradores y la búsqueda de hacerlos sentir involucrados mientras se mantiene el enfoque en las labores, demostrando una alta orientación a la tarea, así como a la relación, lo que caracteriza este estilo de liderazgo.

Un menor porcentaje, optó por la opción A. Es decir, en la misma situación, el enfoque se centraría en establecer una estructura, roles y en mantener bajo supervisión el cumplimiento de actividades en equipo, algo característico de un estilo de liderazgo directivo, debido a la alta orientación a la tarea y una baja orientación a la relación, priorizando sobre todo las actividades laborales.

Figura 20

Participación en la toma de decisiones.

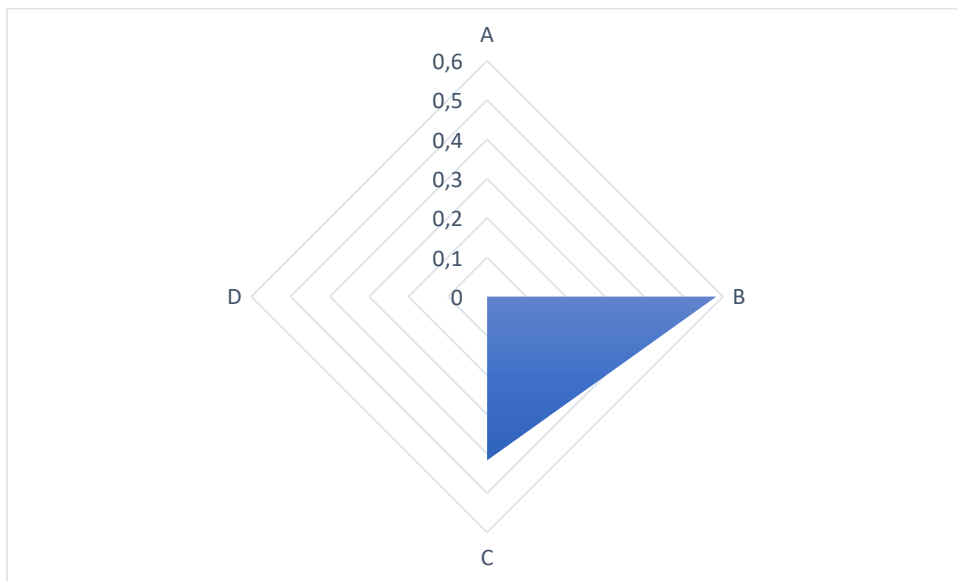


Los resultados de la segunda situación, en la que el equipo que ha trabajado junto al líder durante varios años, con autonomía y buen rendimiento, busca participar más activamente en la toma de decisiones; se dirigen principalmente a la opción B, prevaleciendo nuevamente el estilo persuasivo. Esto refleja la intención por parte del líder de escuchar las sugerencias del equipo y, a la vez, explicar las posibilidades reales con respecto a la toma de decisiones, buscando mantener la comunicación con los colaboradores y estableciendo al mismo tiempo, límites sobre las decisiones.

En menor medida, también destaca el estilo de liderazgo participativo, el cual corresponde a la opción C. Se vislumbra, de esa manera, que existen líderes dispuestos a compartir de forma más abierta la toma de decisiones con los colaboradores, creando espacios de colaboración y diálogo, demostrando una baja orientación a la tarea y una alta inclinación a la relación, evidente en este estilo.

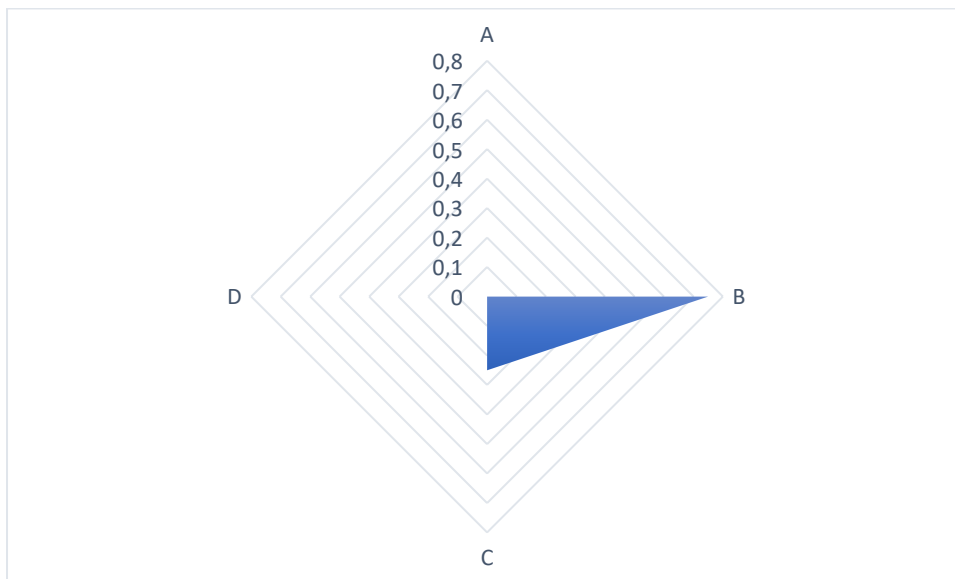
Figura 21

Equipo sin motivación y compromiso.



En la tercera situación, en un escenario donde el líder es promovido a un área acostumbrada a un liderazgo autoritario y en la que existe baja motivación y falta de compromiso real, la mayoría escogió la opción que corresponde al estilo de liderazgo persuasivo, en base a la necesidad de motivar, involucrarse y crear compromiso en el equipo, demostrando una clara inclinación hacía la relación; a pesar de ello, también se enfoca en la tarea, lo que sugiere que se busca también una mayor productividad en base a la mejora de la relación líder – colaborador.

De forma complementaria, un porcentaje menor tomó una posición más inclinada a la relación, priorizando la comunicación y la colaboración para, de forma conjunta, el grupo pueda redefinir las dinámicas laborales hacía un espacio más participativo, una acción que destaca dentro del estilo de liderazgo participativo.

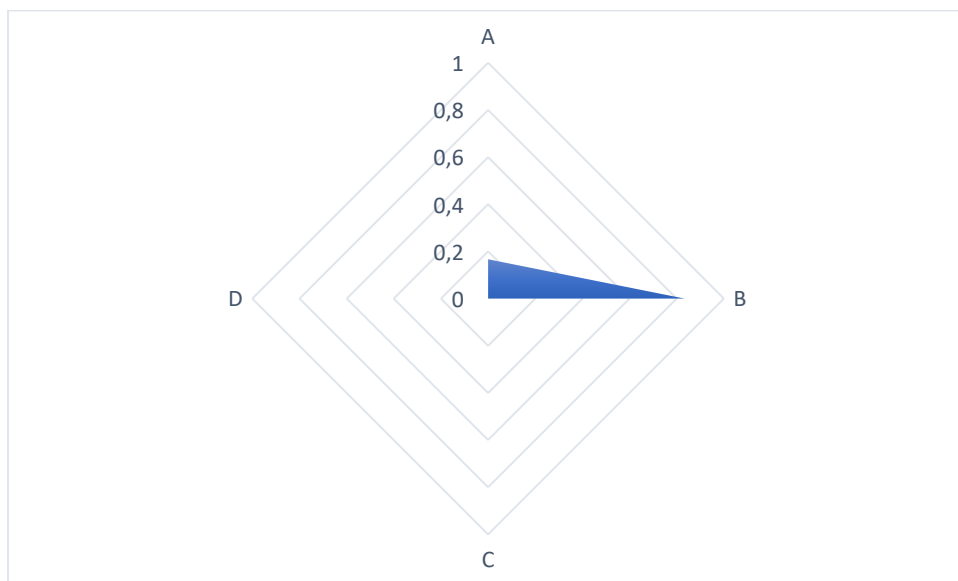
Figura 22*Crisis externa.*

Continuando con la cuarta situación, donde existe una crisis externa y el equipo, aunque hábil, muestra desmotivación, ansiedad y dudas respecto al futuro; se mantiene una gran inclinación hacia el estilo de liderazgo persuasivo, enfocándose en la cooperación, la escucha activa, la explicación de planes de contingencia y el refuerzo de la motivación, dando a conocer el interés del líder por acompañar de forma emocional a los colaboradores y, de forma paralela, mantener las labores de la organización y hacer frente a la incertidumbre del entorno.

En esta situación, se evidencia que hay un porcentaje menor que prefiere adoptar un estilo de liderazgo participativo el que se encuentra centrado en los colaboradores, involucrando al equipo e invitándolos a construir un plan de acción adaptado a la situación, esto con el propósito de brindar un entorno que demuestre claridad y seguridad respecto al futuro.

Figura 23

Participación de colaboradores jóvenes.



Finalmente, en la quinta situación, uno de los colaboradores más jóvenes demuestra iniciativa, creatividad y autonomía en sus tareas, a pesar de cometer algunos errores debido a su inexperiencia, frente a lo cual, los líderes en su gran mayoría actúan desde el estilo de liderazgo persuasivo. Basándose en la supervisión de las actividades, la retroalimentación y el refuerzo constante, buscan motivar al joven, demostrando un enfoque hacia la relación en la que pueda sentirse escuchado y apreciado, así como un enfoque a la tarea, desarrollando sus capacidades y habilidades para un mejor desenvolvimiento en la organización.

En menor proporción, se escogió el estilo de liderazgo directivo, reflejando que algunos líderes buscan un mayor control permitiendo al joven tomar decisiones bajo la asesoría del líder y pidiendo la opinión sobre las tareas a realizar; sin embargo, esto resalta también que existe un porcentaje alto de confianza lo que le permite al líder enfocarse de forma más completa en las tareas y no mucho, en las relaciones.

En síntesis, los resultados recolectados en el primer cuestionario enfocado en el área directiva, han mostrado una alta tendencia hacia el estilo persuasivo dentro del Patronato Provincial de Pastaza, donde los líderes buscan mantenerse cercanos con sus colaboradores dando la importancia que corresponden a las relaciones organizacionales, buscando la

comunicación y el acompañamiento; al mismo tiempo, mantienen el enfoque en las actividades laborales, buscando que exista un ambiente que permita ser más productivo y que no afecte las operaciones de la organización. De forma similar, también existe una presencia de estilos participativos y directivos, dependiendo de la situación en la que sea necesario un estilo más orientado a la relación o a la tarea, esto demuestra un enfoque flexible frente a las situaciones del entorno.

3.1.3 Cuestionario LEAD adaptado – Percepción del liderazgo

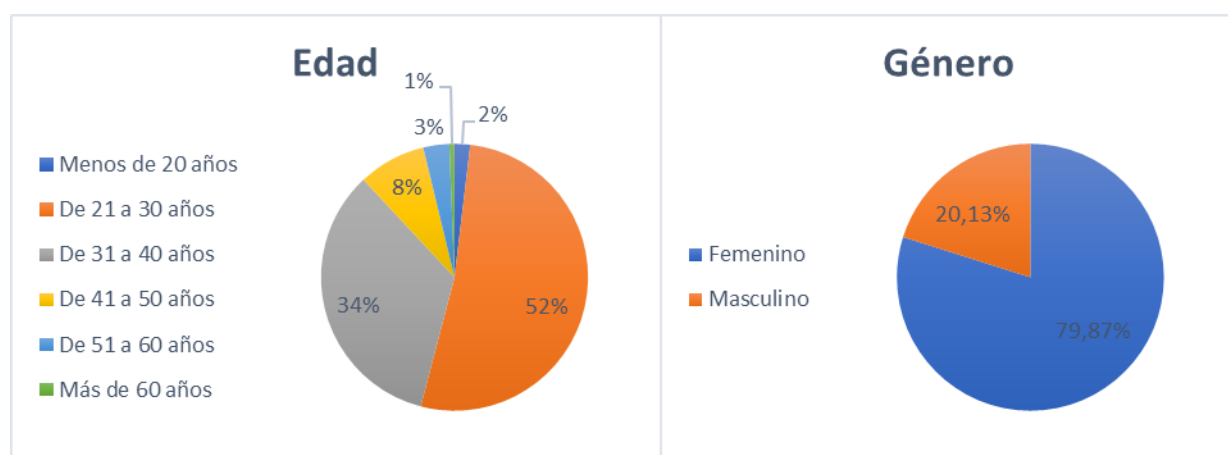
El siguiente cuestionario analiza los estilos de liderazgo desde la percepción de los colaboradores. De manera similar, se dan cinco situaciones en la que cada respuesta se representa en un diagrama radial a través de los valores de 0 a 1, donde 0 es el mínimo y 1 el máximo, igualmente cada respuesta representa un estilo de liderazgo específico, clasificándose de la siguiente manera:

- A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)
- B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)
- C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)
- D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

A continuación, se presentan los resultados de los colaboradores que representan la población total de la organización.

Figura 24

Edad y género.

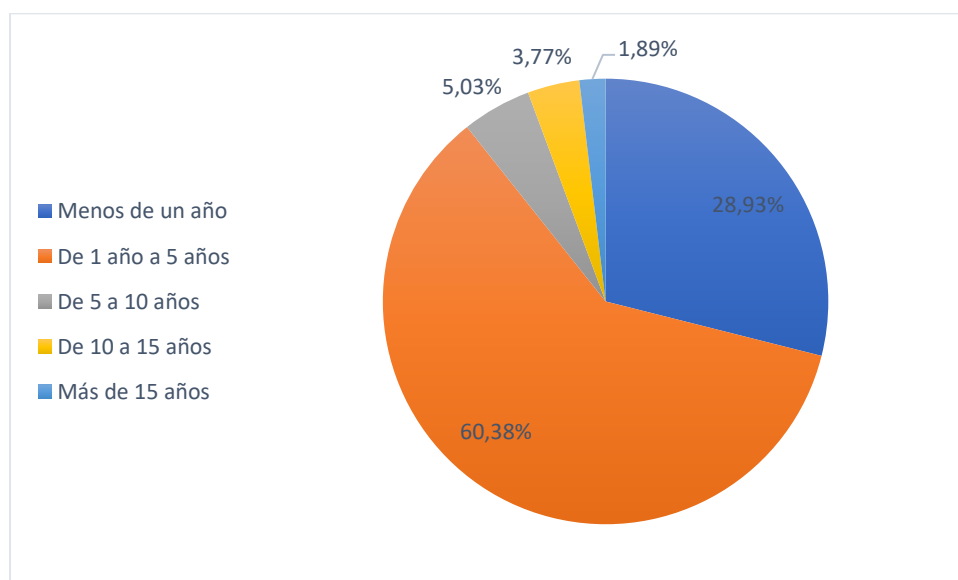


El primer gráfico da a conocer el rango de edad y el género dentro del Patronato de Pastaza, en el que se puede evidenciar que la mayoría del personal tiene un rango de edad entre 21 y 30 años, seguido por un porcentaje significativo entre 31 y 40 años. Esto muestra que la organización cuenta con una fuerza laboral principalmente joven; sin embargo, también sobresale una minoría con edades superiores. Esta combinación presenta un entorno que se puede caracterizar por el dinamismo, la adaptabilidad a los cambios y un carácter enfocado en la atención social, junto a la estabilidad y experiencia respecto a las operaciones de la organización.

En relación con el género, se observa que entre los colaboradores predomina la participación femenina, con un porcentaje menor siendo de género masculino. Esta tendencia demuestra la naturaleza de la organización y de sus proyectos sociales, algunos a los cuales debido al grupo prioritario en el que se enfocan, necesitan de personal únicamente femenino. En adicional a los resultados, también influyen las políticas internas que buscan promover la inclusión y la igualdad de género.

Figura 25

Años de servicio de colaboradores.

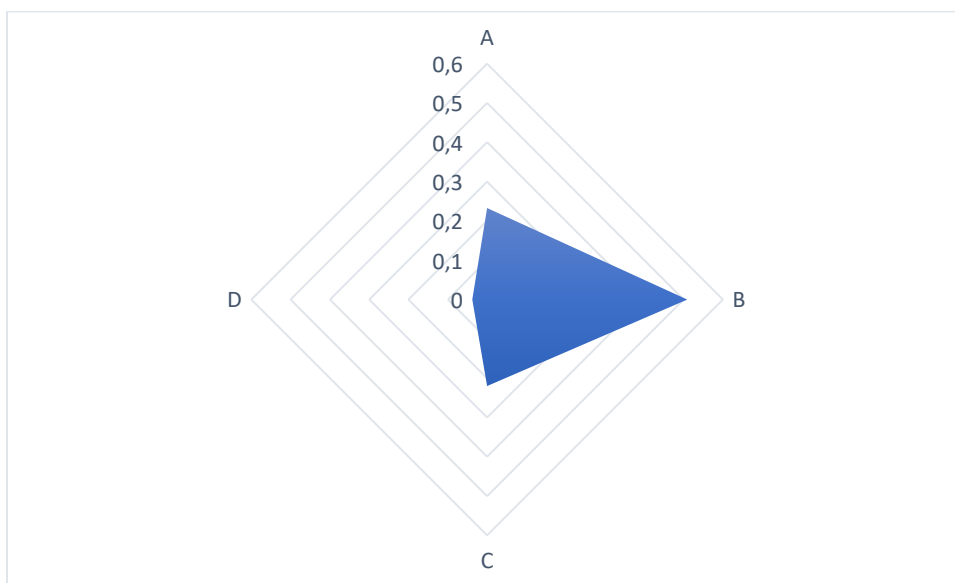


Referente a los años de servicio, se observa que la mayoría de los colaboradores tienen entre 1 y 5 años, a lo que le sigue un grupo con menos de un año de experiencia y

finalmente un grupo menor que supera los cinco años de permanencia. Los resultados sugieren que existe un alto porcentaje de rotación de empleados, para lo que es importante reconocer el entorno de la organización, principalmente debido a su característica como entidad pública y su relación con instituciones y figuras políticas como la prefectura; por lo tanto, se entiende que la organización se encuentra en una fase de cambio y consolidación del personal.

Figura 26

Nuevas tareas.



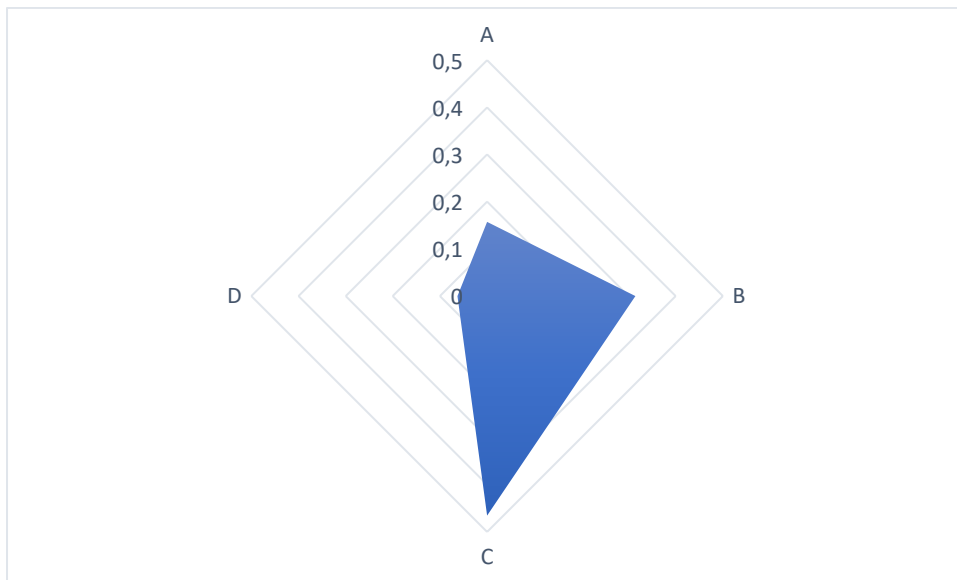
Partiendo de la primera situación, que busca conocer lo que haría el líder en un escenario donde existe una nueva tarea que el equipo no conoce bien. La mayoría de los colaboradores determinaron que el objetivo del líder sería explicar los objetivos, aclarar las expectativas y acompañar al equipo mientras se ejecuta la tarea, reflejando un estilo persuasivo. Demuestra esto, que los colaboradores perciben un liderazgo que se enfoca en la relación que tienen en el grupo y a la vez, que brinda la guía adecuada para poder realizar sus labores, destacando también la confianza que tienen los colaboradores con los directivos.

Como presencia secundaria, existe una inclinación hacia el estilo directivo que señala que el líder brinda indicaciones precisas y supervisa todo el proceso, lo que da a conocer un enfoque alto en la tarea y una supervisión estricta. Por último, también existe una minoría que

reconoce que el líder buscaría involucrar al grupo, preguntando la forma en la que se desea proceder y trabajando en conjunto. Algo que caracteriza el estilo de liderazgo participativo, que demuestra la tendencia hacia la cooperación en la realización de actividades laborales.

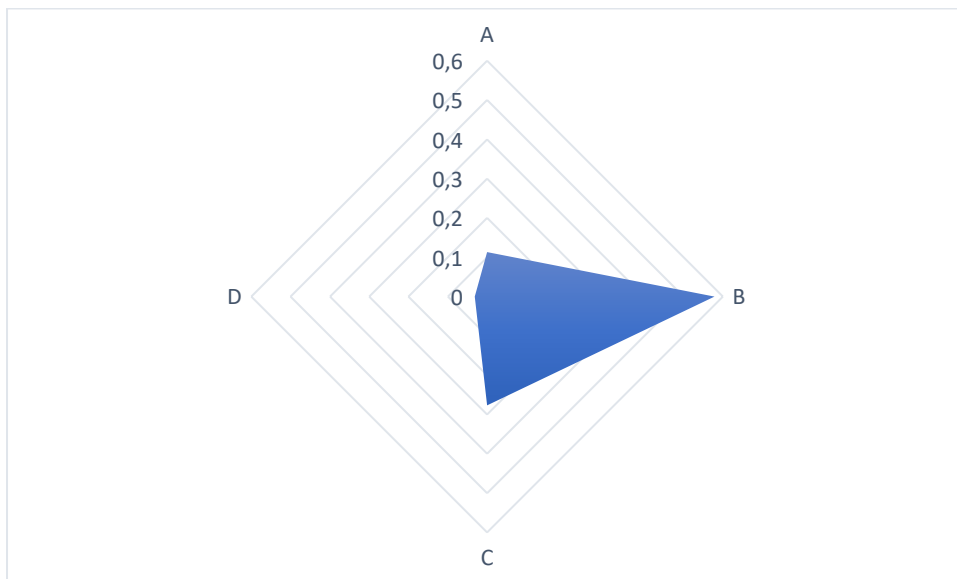
Figura 27

Crisis externa.



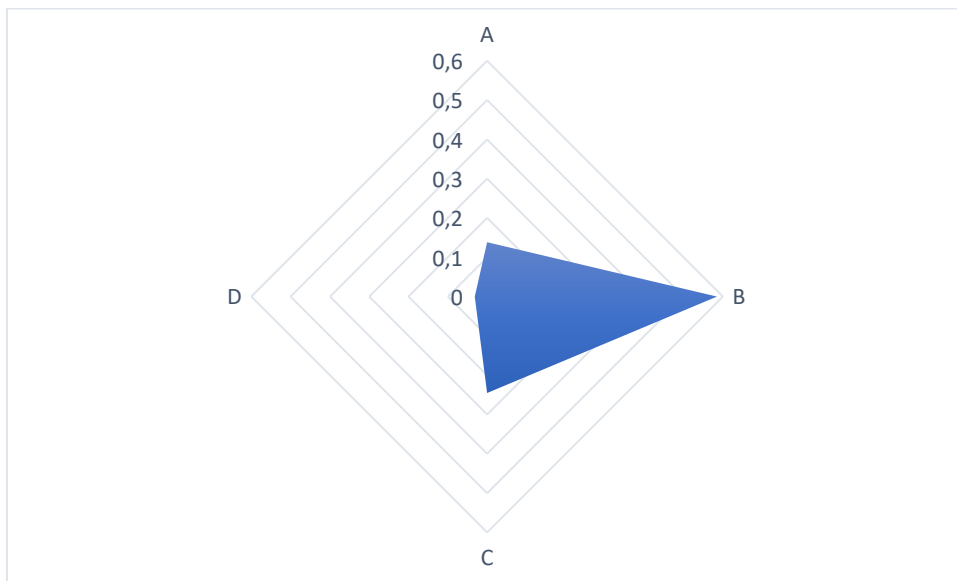
Continuando con la segunda situación que busca conocer la opinión de los colaboradores sobre como actuaría el líder si el equipo está pasando por una situación de crisis externa, como presión por resultados o cambios estructurales. Los resultados demuestran un cambio de percepción hacia un estilo de liderazgo participativo, el que expone a un líder con una alta orientación hacia la relación, que escucha al equipo, que recoge ideas y propone soluciones consensuadas, demostrando que cuando surgen dificultades, la preocupación de los líderes se centra en brindar seguridad a los colaboradores.

De forma secundaria, destaca igualmente el estilo de liderazgo persuasivo correspondiente a la opción B, reconociendo que el líder comunica las decisiones de forma clara y brinda apoyo emocional para mantener la moral alta, lo que brinda seguridad y se aprecia como una figura de guía en momentos de crisis, pero a la vez, que acompaña a los colaboradores.

Figura 28*Nuevas ideas.*

En la tercera situación, se busca conocer que acción tomaría el líder cuando un miembro del equipo tiene buenas ideas, pero no tiene experiencia suficiente. Al escenario mencionado, la mayoría de los colaboradores señalan que el líder explicaría como mejorar y buscaría animar al personal a seguir aportando ideas, destacando nuevamente un estilo de liderazgo persuasivo, lo que sugiere que los colaboradores sienten que sus ideas pueden ser escuchadas, pero a la vez, también existe un espacio de retroalimentación que permite su crecimiento.

De igual forma, también se encuentra presente el estilo participativo que corresponde a la opción C, donde el grupo puede aportar soluciones y de forma conjunta, tomar decisiones, demostrando un enfoque alto en la relación. Esto quiere decir, que los colaboradores reconocen que sus ideas pueden ser escuchadas y que existe un apoyo y orientación para continuar desarrollándose.

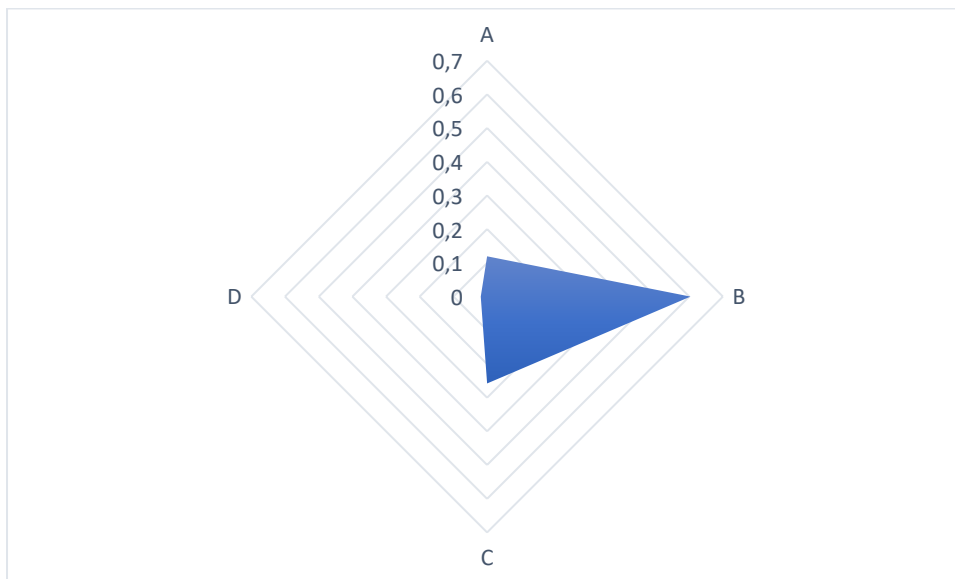
Figura 29*Equipo con autonomía.*

La cuarta situación, corresponde a qué acciones tomaría el líder si el equipo ya tiene experiencia y autonomía. Frente a esto, los colaboradores en su mayoría se inclinaron hacia el liderazgo persuasivo, escenario en el que el líder se mantiene supervisando los avances, pero sigue guiando y motivando constantemente el grupo. Lo que da a conocer que existe confianza entre líder y colaborador, para que puedan actuar sin que el líder se involucre constantemente.

También se identifica la inclinación hacia el estilo participativo, en la que se el líder participa en discusiones cuando el equipo lo invita, aportando ideas. Junto a la respuesta anterior, se puede determinar que en este escenario destaca la confianza que existe entre el grupo, demostrándose un liderazgo más orientador que controlador.

Figura 30

Conflictos o diferencias.



Finalmente, la quinta situación busca mostrar las acciones que tomaría el líder cuando el equipo tiene conflictos o diferencias internas. Principalmente los colaboradores optaron por la opción B, en la que, la líder conversa con las partes involucradas y busca resolver el conflicto con diálogo y guía, aplicando un estilo persuasivo. Dando a entender que el liderazgo busca mantener un ambiente armonioso, interviniendo directamente en la resolución de conflictos.

En menor medida, se identifica un estilo participativo, donde el líder facilita una conversación abierta para que el equipo llegue a acuerdo. En ese sentido, funciona como un intermediario, abriendo espacios para que los colaboradores resuelvan sus diferencias y mediando con el propósito de promover el dialogo y un ambiente que se base en la comunicación.

Los resultados de cada escenario, evidencia que desde la percepción de los colaboradores predomina principalmente el estilo de liderazgo persuasivo, que combina una alta orientación a la relación y hacia la tarea, dando importancia al ambiente de trabajo y a las actividades laborales, es decir, son líderes que reconocen que un mejor ambiente laboral permite mejorar también la productividad.

Complementariamente, también es evidente la presencia del estilo participativo, diagnosticado principalmente en situaciones de crisis, donde es importante que el líder sea una figura de guía y apoyo para los colaboradores. Por ende, el liderazgo es flexible dentro de la organización, que se adapta a la situación, a las necesidades del entorno, y al nivel de madurez del equipo.

De igual forma, se aprecia que existe coherencia frente a la autoevaluación realizada por los directivos, por lo que, es posible concluir que el liderazgo predominante en el Patronato de Pastaza es de estilo persuasivo con situaciones en las que se aplica el estilo participativo.

3.2 Propuesta de mejora

La investigación realizada presentó que el liderazgo predominante corresponde al estilo persuasivo, junto a una cultura organizacional fuerte en las dimensiones de Misión e Involucramiento, mientras se evidenció debilidades en Consistencia y Adaptabilidad. Por lo tanto, resulta fundamental brindar de acciones que permitan adaptar el estilo de liderazgo a un enfoque más flexible y que promueva una cultura más abierta al cambio y donde se promueva el desarrollo constante. A continuación, se presentan propuestas de mejora enfocadas en la cultura organizacional y el liderazgo situacional para el Patronato Provincial de Pastaza.

Tabla 2*Propuesta de mejora para el PPSSPz.*

Categoría	Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultados esperados	Responsable	Tiempo de ejecución
Cultura organizacional	Fortalecer la comprensión de los colaboradores sobre cómo sus tareas diarias contribuyen a los objetivos a largo plazo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cómo interpretan los colaboradores el impacto de sus labores diarias en los objetivos a largo plazo. - Promover mediante infografías o folletos cómo cada proyecto aporta al cumplimiento de las metas de la organización. - Brindar motivación y claridad sobre las actividades que realizan mediante charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar una encuesta para medir comprensión sobre las metas a corto y largo plazo. - Analizar resultados y compartirlos con los directivos para definir acciones a tomar. - Difundir mensualmente infografías con la misión, visión, objetivos y el progreso que se ha alcanzado. - Realizar charlas semanales que señalen el objetivo que se busca alcanzar para esa semana. - Evaluar trimestralmente el impacto de la iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> - El 100% de los colaboradores son capaces de comprender la importancia de las labores diarias para alcanzar objetivos a largo plazo. - Aumento de la motivación de los colaboradores y una mayor eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de Proyectos. - Área de Talento Humano. 	Durante un año.

		mediante la encuesta realizada.			
Estandarizar el acceso a programas de formación y desarrollo de habilidades mediante capacitaciones trimestrales para garantizar que todos los proyectos dispongan y apliquen las competencias necesarias para su ejecución.	-Evaluar las brechas de habilidades en cada proyecto para identificar las necesidades reales. -Planificar un cronograma dentro de la organización para las capacitaciones a cada proyecto. -Implementar capacitaciones internas y cruzadas donde el personal con mayor experiencia comparta sus conocimientos.	- Aplicar encuestas para diagnosticar las habilidades y competencias que necesitan refuerzo en cada proyecto. - Coordinar con el área directiva las brechas más urgentes a atender. - Elaborar un cronograma trimestral de capacitaciones con fechas, responsables y la forma en la que se impartirá. - Seleccionar al personal que impartirá las capacitaciones internas y cruzadas. -Brindar las capacitaciones según lo planificado. - Realizar un seguimiento aplicando la encuesta cada año.	-Una mejora progresiva del 30% en la eficiencia de las actividades en cada proyecto. -Todos los colaboradores cuentan con acceso a las capacitaciones necesarias para mejorar sus habilidades.	-Profesional de Planificación. -Profesionales de Proyectos.	Anualmente

<p>Elaborar e implementar un buzón de sugerencias que permita recoger y procesar las opiniones de los colaboradores y usuarios de los servicios de la institución, buscando una mejora continua.</p>	<p>-Formar un equipo que gestione la iniciativa, abierto al cambio y que mantenga apertura a escuchar. -Proponer un canal de sugerencias accesible a todos los clientes y colaboradores. -Establecer un proceso continuo de revisión que determine las sugerencias destacadas y realice un seguimiento de su aplicación.</p>	<p>-Seleccionar el personal adecuado y crear un equipo que se encargue de la gestión de las sugerencias. -Elaborar un buzón físico, que recoja todas las sugerencias. -Ubicar el buzón en los edificios más accesibles y concurridos de la organización. -Promover el uso del buzón de sugerencias motivando a la participación a través de infografías. -Analizar mensualmente las sugerencias recolectadas, seleccionar las más viables y comunicarlas al área correspondiente. -Elaborar informes mensuales que permitan visualizar tendencias de</p>	<p>-Una mayor apertura de los colaboradores a brindar sus opiniones. -Identificación oportuna de problemas, mejoras y oportunidades que antes no se tomaban en cuenta. -Menor resistencia al cambio, mediante mejoras progresivas.</p>	<p>-Área de Talento Humano. -Profesional de Planificación.</p>	<p>Mensualmente.</p>
--	--	---	--	---	----------------------

			mejora y evidencien las mejoras implementadas.			
Liderazgo Situacional	Impulsar la autonomía de los equipos con experiencia mediante una transición del liderazgo persuasivo hacia estilos participativo y delegativo, reduciendo la supervisión y promoviendo el desarrollo personal.	-Analizar el nivel actual de autonomía dentro de cada equipo, para definir las responsabilidades que pueden asumir. -Crear espacios de forma periódica donde se permita tomar decisiones en conjunto y brindar opiniones mediante un estilo participativo. -Aplicar un estilo delegativo de forma progresiva, delegando tareas claves a los colaboradores con mayor experiencia, reduciendo la supervisión.	-Aplicar una encuesta para determinar el nivel de madurez y autonomía de los colaboradores mediante el modelo de liderazgo situacional. - Identificar y clasificar las actividades que pueden ser delegadas según la madurez. - Asignar responsables para cada actividad que se delegará. - Reducir progresivamente la supervisión y guía necesaria. - Realizar reuniones mensuales para planificar actividades a corto plazo dentro de cada proyecto junto a los colaboradores. - Registrar y analizar el desempeño de las tareas delegadas.	-Aumento progresivo de la autonomía de los colaboradores. -Disminución del tiempo dedicado a actividades que ahora pueden ser delegadas. -Un mayor desarrollo de habilidades por parte de los colaboradores que se involucran en la toma de decisiones.	-Profesionales de Proyectos. -Área de Talento Humano.	Mensualmente.

<p>Reducir la resistencia al cambio y promover la innovación mediante un liderazgo que combine un estilo persuasivo y delegativo, comunicando el beneficio de las transformaciones y otorgando responsabilidades que generen confianza.</p>	<p>-Promover la adaptación al cambio mediante mejoras de menor impacto.</p> <p>-Brindar espacios de escucha activa y una guía constante mediante un estilo persuasivo durante el proceso de cambio.</p> <p>-Delegar responsabilidades específicas a los colaboradores, que permitan aumentar la confianza y participación a través de un estilo delegativo.</p>	<p>- Identificar mejoras en las actividades diarias para optimizar las labores dentro de cada proyecto.</p> <p>- Clasificar los cambios según su impacto, comenzando por los de menor escala.</p> <p>- Comunicar los cambios mediante reuniones mensuales dentro de cada proyecto.</p> <p>- Designar al personal más calificado como responsable de promover el cambio.</p> <p>- Brindar acompañamiento a los colaboradores para resolver dudas e inquietudes.</p> <p>- Dar seguimiento mensual y evaluar el progreso del cambio, ofreciendo retroalimentación.</p>	<p>-Cada proyecto se adapta de forma progresiva al cambio.</p> <p>-Existe una mayor predisposición a la innovación en las actividades diarias.</p> <p>-Disminuye el miedo al cambio en los colaboradores.</p>	<p>-Profesionales de Proyectos.</p>	<p>Mensualmente</p>
---	---	---	---	-------------------------------------	---------------------

Conclusiones

De acuerdo con los autores estudiados se puede concluir que hay una relación existente entre el liderazgo situacional y la cultura organizacional, permitiendo comprender que existe una interdependencia entre ambos conceptos, evidenciándose en el modelo de Denison y la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard, validando que la cultura no es estática, sino que se adapta de acuerdo con el estilo de liderazgo.

Se evidenció que la organización posee fortalezas en las dimensiones de misión e involucramiento, dando a entender el compromiso del personal con su labor y los objetivos a largo plazo. Sin embargo, existen debilidades en la consistencia y adaptabilidad, lo que refleja una deficiente coordinación entre proyectos y cierta resistencia al cambio.

La evaluación del liderazgo situacional, determinó que el estilo predominante es el Persuasivo, tanto desde la autopercepción de los directivos, así como desde la percepción de los colaboradores. Este estilo ha sido fundamental para guiar a colaboradores en su mayoría jóvenes, no obstante, limita el desarrollo de la autonomía en el personal con mayor antigüedad.

Se establece que el liderazgo persuasivo ha influido de forma directa en la adaptación cultural de la organización. La alta orientación a la relación y la tarea ha fortalecido la dimensión de Misión dando claridad sobre los objetivos, pero ha generado dependencia del líder, esto disminuye la proactividad del personal provocando una adaptación cultural lenta y dependiente de los niveles superiores.

La cultura organizacional en la empresa responde a colaboradores en su mayoría “adultos jóvenes” que buscan consolidar su carrera profesional. En ese sentido, el liderazgo situacional ha influido sirviendo como herramienta para disminuir la inexperiencia y la rotación, algo característico de entidades públicas. Por lo tanto, resulta importante superar la fase de instrucción y supervisión, hacia una cultura más participativa y adaptada a sus necesidades.

Se determinó que es posible optimizar las conductas y acciones de los colaboradores hacia un entorno que permita una mejor adaptación entre el liderazgo y la cultura dentro de

la empresa mediante propuestas de mejora que motivan a que el liderazgo sirva como herramienta de alineación cultural, enfocando la empresa en una dirección que permita fortalecer su consistencia y adaptabilidad.

Recomendaciones

Se recomienda la capacitación en el uso de herramientas que permitan a los líderes diagnosticar la madurez de los colaboradores, y que a su vez, esto sirva como base para poder adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo con las necesidades reales, implementando un estilo adaptado que permita no solo guiar, sino también delegar responsabilidades y fomentar la autonomía.

Frente a colaboradores en su mayoría jóvenes y que buscan consolidar su carrera profesional, se recomienda promover la participación e involucramiento en actividades conjuntas entre proyectos, que permitan generar experiencia y ganar confianza, lo que genere a la organización como un espacio de crecimiento, fortaleciendo de esa forma las dimensiones de adaptación e involucramiento.

Es importante que se realice un estudio sobre la rotación de empleados dentro de la organización, un factor fundamental debido a su característica como entidad pública. Esto brindaría las bases para adaptar las estrategias de liderazgo y adaptación cultural en un enfoque que permita retener de forma eficaz y eficiente el talento humano.

Referencias

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo De Liderazgo Y Compromiso Organizacional: Impacto Del Liderazgo Transformacional. *Economía Coyuntural, Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*, 5(4), 89–121. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de <https://bit.ly/4myGadU>
- Allán-Baño, G., Naranjo-Sagñay, W., Zavala-Ponce, C., y Sornoza-Parrales, D. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: una revisión de la literatura. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 8(15), 688-706. <https://bit.ly/4pnKEoo>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias 1a ed.* Ediciones Granica.
- Allport, G. W. (1937). *Personalidad: una interpretación psicológica.* Holt.
- Álvarez, J. (2020). *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas.* [Trabajo de Grado - Fundación Universidad De América]. <http://bit.ly/4aaG8Fk>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud (2da edición).* Ecoe Ediciones
- Ávila, T., y Bejarano, J. (2021). Relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el clima organizacional: una revisión de la literatura. *XII Jornada de Investigación 2021*, 202. <https://bit.ly/4dwBpx5>
- Bagchi, N. y Sharma, R. (2024). Leadership canvas: towards a leadership meta-theory. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2024-0106>
- Barrón de Olivares, V. & D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación:* (ed.). Editorial Maipue. <https://bit.ly/4q6G4eu>
- Becerra Castro, M., Paz Becerra, A., Condom Bosch, J. L., & Soriano Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática. *International Journal of*

Organizations / Revista Internacional de Organizaciones (RIO), 33, 11–38.

<https://doi.org/10.17345/rio33.446>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación (Cuarta edición)*. Pearson.

Biscontini, T. (2024). Liderazgo transaccional. *EBSCO*. Recuperado el 20 de mayo de 2025 de <https://bit.ly/3SgN619>

Blanchard, K. (2019). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho (3. Ed)*. Bookman : Porto Alegre

Calderón-Ramírez, D. G., Alaniz-Lara, G. S., & Rojo-Luna, M. Z. (2024). Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 11(21), 47-49. <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11823>

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass. <https://bit.ly/3PCi8zg>

Campas, M., Álvarez-Medina, M., & Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>

Cancino, V., y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

Candiani, J., y Varela, D. (s.f.) *Las teorías contemporáneas de liderazgo y su aplicación a la labor docente*. <http://bit.ly/4k8pY0Q>

Carmignani, G. (2022, octubre 17). El modelo de Liderazgo Situacional. *Dialoguemos*. <https://bit.ly/3H6itZU>

Carro, J., Sarmiento, P. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales* 33, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

- Carro, J., Sarmiento, P. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales* 33, 352–365.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Casique, A. y González, M. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 19(1), 128-143.
<https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
- Caudillo, H. (2024). *Liderazgo y comunicación*: (1 ed.). Grupo Editorial Éxodo.
<https://bit.ly/4mqKXxB>
- Cernas Ortiz, D. A., y Mercado Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*, 30(3). <http://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad (3ra edición)*. Pearson Educación : México
- Clouet, R. (2020). Influencia de la cultura y de la identidad en el aprendizaje de una lengua extranjera: aplicación del modelo de las seis dimensiones de Hofstede (2010) para analizar el proceso de aprendizaje de ELE por parte de estudiantes surcoreanos. *Onomázein*, 47, 46–79. <https://doi.org/10.7764/onomazein.47.03>
- Cvetkovic-Vega, A, Maguiña, Jorge L., Soto, Alonso, Lama-Valdivia, Jaime, & López, Lucy E. Correa. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Daza Suárez, S. K. (2021). Estrategias para el pensamiento crítico, según el enfoque metacognitivo de John Flavell, en estudiantes universitarios. *Journal of Science and Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5660330>
- Del Castillo Torres, L. M. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una trasnacional de seguros*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Humanidades.

- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*. 3. 205-227. 10.1016/S1535-1203(02)03011-3
- Dimitriadis, N. y Psychogios, A. (2021). *Neurociencia para líderes: Cómo conducir personas y empresas al éxito*. Universo dos Livros
- Dragone, M. (2020). *El liderazgo situacional, factor determinante en la motivación de los colaboradores* [Tesis de grado, Universidad Católica de Salta]. <https://bit.ly/3Sg8ymY>
- Dunaetz, D. (2018). *Path-Goal Theory (Chap 6) Leadership by Northouse, 8th ed.* [Video]. Tomado de <https://youtu.be/Zub6tdiLX04>
- EPM (26 de abril de 2019). *Path-Goal Theory of Leadership* [Video]. Recuperado de <https://youtu.be/62Hs-4QJf5Q>
- Estrada, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia Et Technica*, 1(35). <https://bit.ly/3Zu6g7H>
- Felissia, M. (2022). El liderazgo y las competencias digitales en la gestión de los recursos humanos de empresas Pyme de San Francisco, Córdoba. *Revista De Ciencias Empresariales Y Sociales*, 8(5), 102-120. Recuperado a partir de <https://bit.ly/48KsLJp>
- Fermini, L. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN.
- Fiedler, F.E. (1967). *Una teoría de la efectividad del liderazgo*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fierro, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración*, (88), 2560. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Franco González, N., y Mariño Becerra, G. Y. (2021). *El paradigma del liderazgo transaccional y transformacional*. <https://bit.ly/4oTfhRH>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8 (2), 155- 178. <https://bit.ly/43Hfeks>

- García Sarria, J. J., Castro Lastra, Y. P., & Ramírez Motoa, C. (2024). Liderazgo Empresarial: Evolución, Modelos y Retos Futuros. *IDEA Construcción Y Madera*, 6, 96–104. Recuperado a partir de <https://bit.ly/48RZAEr>
- González, Y., Manzano, O., y Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., y Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones Decimosegunda edición*. Cengage Learning.
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez-Colomer, A. T. (2020). *Potencia tu liderazgo*. Madrid, Bubok Publishing S.L. <https://bit.ly/43sYcoW>
- Hernández, H. (2023). Cultura organizacional y gestión de cambio: contribución del liderazgo en las microempresas de la Provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(6), 1368–1383. <https://bit.ly/44L9ciV>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1986). *Psicología para administradores: a teoría e as técnicas da liderança situacional. 4. ed.* São Paulo: EPU
- Hinojosa, D., (2023). Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo al Modelo de Ken Wilber. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://bit.ly/4oNEDAq>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd Edition)*. Sage.
- Horowitz, D. (2024). Geert Hofstede. *Salem Press Biographical Encyclopedia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2025 de <https://bit.ly/43kL46J>

- Illinois Mathematics and Science Academy. (2019). Contingency Theory & Situational Leadership. *CORE*. 17. Recuperado el 15 de mayo de 2025 de <https://bit.ly/4kv04V0>
- Jiménez, W., Pazmay, P. y Mancheno, M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Publicando*. No 12. (2). 315-333. <http://bit.ly/43bo3mC>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Sexta). Cengage Learning. <https://bit.ly/44RwsNi>
- Mango, E. (2018): Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., y Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial [Organizational culture and its effect on business performance]. *Universidad de Guayaquil*. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Mendoza de Luzardo, N. (2025). El liderazgo: su relevancia en la historia y evolución en la sociedad. *Revista Ethos*, 16(2), 6–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16894132>
- Molero, Fernando. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de psicología*, ISSN 0212-8179, N°. 76, 2002, pags. 53-76.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice 7th edition*. Sage edge Publications
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica (2da edición)*. Ecoe Ediciones
- Paladines, J. (2023). *Propuesta de Investigación Guía didáctica*. Ediloja Cía. Ltda.
- Pasaribu, F. (2015). The situational leadership behavior, organizational culture and human resources management strategy in increasing productivity of private training institutions. *Information Management and Business Review*, 7(3), 65–79. <https://doi.org/10.22610/imbr.v7i3.1155>
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio

- fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17–25.
<https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Perez, L. Perez, R. y Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica: (ed.)*. Ituzaingó, Editorial Maipue. Recuperado de <https://bit.ly/4iSeKOr>
- Picado, A., & Golovina, N. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*.
<https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Pinto, J., Soto, N., Gutiérrez, A. y Castillo, L. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*. 19 (88), 67-86.
Recuperado el 07 de mayo de 2025, de <https://bit.ly/43HzK4v>
- Ramírez, B. (2022). Formación universitaria desde el modelo integral wilberiano en la modalidad de educación a distancia. *Revista Académica Creatividad e Innovación*.
<https://orcid.org/0000-0003-4541-0225>
- Ramos, A.; Auccahuallpa, R. y Erazo, J. C. (2022). Rescate de tradiciones culturales mediante proyectos escolares en estudiantes de Educación Básica subnivel medio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 270–286.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1789>
- Real Academia Española. (2025). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Reams, L. (2023). El modelo de contingencia de Fred Fiedler revisado: 30 años después. *Filosofiya Osvity. Filosofía de la Educación*, 29(1), 111–124.
<https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6>
- Reinoso, M., & Pérez, J. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las Pymes*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-20.
Obtenido de <https://bit.ly/4du5uNZ>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración (Decimotercera edición)*. Pearson Educación de México.
- Robbins, S., (2004), *Comportamiento Organizacional, Décima edición*. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C., y Meneses Martin, Z. . (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 10(2), 66–79. Recuperado a partir de <https://bit.ly/4a3QI0G>
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O., y Meneses Martin. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*. <https://bit.ly/43t5uZV>
- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Stadium Veritatis*, 20(26), 79–97. <https://doi.org/10.35626/sv.26.2022.353>
- Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil. <https://bit.ly/3H8wnLa>
- Salcedo-Peña, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. CA Jossey Bass
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. John Wiley & Sons
- Serrano, Y. (2022). *Comportamiento organizacional: (1 ed.)*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://bit.ly/44Qrsbl>
- Shonk, K. (2025, enero 22). La teoría de los rasgos del liderazgo. *Blog diario Facultad de Derecho de Harvard*. Recuperado el 22 de mayo de 2025 de <https://bit.ly/4dxBI08>
- Solarte, E. (2021). Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://bit.ly/4aaSw86>
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*. *Journal of Psychology*.

- Thum, A. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) and Leadership in South Africa: What motivates high-level business leaders in South Africa to drive CSR within their companies and beyond. *Tilburg University*. <https://bit.ly/3Fe7r4r>
- Torres, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana*. [Tesis de Maestría – Universidad de Navarra]. <https://bit.ly/4pPeFOt>
- Tufiño-Guaicha, M., & Manobanda-Ruiz, P. (2022). Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 5-3), 5-18.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16 (77), 27-40. Recuperado el 14 de mayo de 2025 de <https://bit.ly/3SC1yBf>
- Vidales, L., Mendoza, I., y Xochitototl, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324-347. <https://bit.ly/3YXEfoT>
- Wilber, K. (2001). *Una teoría de todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad*. Editorial Kairós.

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario de la cultura organizacional basado en el modelo de Denison

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO DE DANIEL R. DENISON

El presente cuestionario ha sido tomado y adaptado de Contreras y Gómez (2018), con el propósito de conocer y analizar la cultura organizacional de la empresa....., datos que servirán únicamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

DESARROLLO:

a.1 Dirección e integración estratégica	1	2	3	4	5
1. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
2. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
3. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
4. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
5. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
a.2 Metas y objetivos	1	2	3	4	5
6. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
7. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
8. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
9. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
10. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
a.3 Visión	1	2	3	4	5
11. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
12. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
13. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					

14. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
15. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					
b.1 Coordinación e integración	1	2	3	4	5
16. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
17. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
18. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
19. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
20. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
b.2 Acuerdo	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
b.3 Valores centrales	1	2	3	4	5
26. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
27. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
28. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
29. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
30. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
c.1 Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
31. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
32. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
33. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
34. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
35. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
c.2 Orientación al equipo	1	2	3	4	5
36. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
37. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
38. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					

39. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
40. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
c.3 Empoderamiento	1	2	3	4	5
41. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
42. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
43. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
44. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
45. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
d.1 Creación del cambio	1	2	3	4	5
46. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
47. Respondemos bien a los cambios del entorno					
48. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
49. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
50. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
d.2 Enfoque en el cliente	1	2	3	4	5
51. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
52. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
53. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
54. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
55. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
d.3 Aprendizaje organizacional	1	2	3	4	5
56. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejora					
57. La innovación es algo que fomenta la empresa					
58. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
59. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
60. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice B. Cuestionario LEAD adaptado a los directivos

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento LEAD adaptado para directores

Cuestionario sobre Liderazgo Situacional

Objetivo: evaluar la capacidad del líder para adaptarse a las diferentes situaciones según la competencia y compromiso del equipo en el Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza.

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada una de las situaciones propuestas. Luego, seleccione la opción (A, B, C o D) que mejor represente cómo actuaría usted como líder en ese escenario específico. No existen respuestas correctas o incorrectas; cada opción refleja un estilo diferente de liderazgo.

Estilos según las opciones:

A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

Edad: De 21 a 30 años () De 31 a 40 años () De 41 a 50 años () De 51 a 60 años () Más de 60 años ()		Género: Masculino () Femenino () Título profesional: _____ _____
Años de servicio en la empresa: Menos de un año () De 1 año a 5 años () De 5 a 10 años () De 10 a 15 años () Más de 15 años () _____		Cargo que ocupa actualmente en la empresa: _____ _____
ESTILO	SITUACIÓN	SELECCIÓN
Has sido asignado a liderar un nuevo departamento con colaboradores técnicamente competentes, pero con poca claridad sobre los objetivos institucionales y sin experiencia previa en trabajo conjunto:		
A	Establecerás una estructura clara de tareas y roles con cronogramas definidos y, supervisarás su cumplimiento cercano.	

B	Reunirás al equipo para comunicar los objetivos y resolver dudas, fomentando un ambiente de motivación e implicación.	
C	Abrirás un espacio colaborativo donde todos puedan plantear sus ideas para definir en conjunto los métodos de trabajo.	
D	Confiarás en que con el tiempo sabrán autogestionarse y evitarás intervenir directamente.	
Tu equipo ha trabajado junto durante varios años. Son competentes, autónomos y han mantenido un buen rendimiento, pero recientemente han expresado su deseo de participar más en la toma de decisiones estratégicas.		
A	Recordarás las funciones que cada quien debe cumplir, manteniendo las directrices desde la gerencia.	
B	Escucharás las sugerencias del equipo y explicarás las limitaciones y posibilidades reales.	
C	Los invitarás a reuniones estratégicas para definir conjuntamente la planificación futura.	
D	Dejarás que elaboren propuestas y definan estrategias con mínima intervención.	
Eres promovido a un área donde el líder anterior era altamente autoritario. El equipo muestra conformidad superficial, pero su desempeño es mecánico y sin compromiso emocional.		
A	Mantendrás las normas claras y la supervisión directa para evitar pérdidas de control.	
B	Te presentarás como un líder cercano, explicarás tu visión y buscarás que el equipo se motive desde su rol.	
C	Comenzarás abriendo espacios de diálogo para reconstruir la confianza y formar nuevas formas de trabajo.	
D	Asumirás que es mejor no interferir en dinámicas ya establecidas mientras el trabajo se cumpla.	
Durante una crisis externa (como una pandemia o conflicto socioeconómico), tu equipo, aunque técnicamente hábil, muestra desmotivación, ansiedad y dudas sobre el rumbo de la empresa.		
A	Centralizarás las decisiones y darás instrucciones claras para estabilizar la situación.	
B	Reunirás al equipo para escuchar sus inquietudes, explicarás los planes de contingencia y reforzarás la motivación.	
C	Los invitarás a co-construir un plan de acción adaptado a la nueva realidad.	
D	Les permitirás tomar sus propias decisiones confiando en su criterio ante la incertidumbre.	

Uno de los colaboradores más jóvenes demuestra iniciativa, creatividad y autonomía en sus tareas, aunque aún comete algunos errores por inexperiencia.		
A	Le darás instrucciones precisas sobre cómo debe actuar, revisando su trabajo constantemente.	
B	Supervisarás sus actividades, explicándole los errores y reforzando sus aciertos para motivarlo.	
C	Le pedirás su opinión en nuevas tareas, permitiéndole tomar decisiones bajo tu asesoría.	
D	Le asignarás proyectos con libertad total para que aprenda por su cuenta.	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice C. Cuestionario LEAD adaptado a los colaboradores

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento LEAD adaptado para colaboradores

Cuestionario sobre Liderazgo Situacional

Objetivo: el instrumento está diseñado para ser aplicado a los colaboradores de la empresa..... con el fin de evaluar el estilo de liderazgo situacional percibido de su directivo.

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de situaciones relacionadas con el comportamiento del líder frente a su equipo. Lea cada situación y seleccione la opción (A, B, C o D) que mejor describa cómo actúa el director de la empresa..... No existen respuestas correctas o incorrectas; su sinceridad es fundamental para la validez del estudio.

Estilos según las opciones:

A = Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

B = Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

C = Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

D = Estilo Delegativo (Baja tarea, baja relación)

<p>Edad: Menos de 20 años () De 21 a 30 años () De 31 a 40 años () De 41 a 50 años () De 51 a 60 años () Más de 60 años ()</p>	<p>Género: Masculino () Femenino ()</p> <p>Título profesional: _____ _____</p>
<p>Años de servicio en la empresa: Menos de un año () De 1 año a 5 años () De 5 a 10 años () De 10 a 15 años () Más de 15 años () _____</p>	<p>Cargo que ocupa actualmente en la empresa: _____ _____</p>

ESTILO	SITUACIÓN	SELECCIÓN
Cuando hay una nueva tarea que el equipo no conoce bien, el líder:		
A	Da instrucciones específicas y supervisa todo el proceso.	
B	Explica los objetivos y motiva al equipo mientras trabaja junto a ellos.	

C	Pregunta al equipo cómo desean proceder y trabaja con ellos para establecer un plan.	
D	Deja que el equipo defina cómo trabajará y solo interviene si lo llaman.	
Si el equipo está pasando por una situación de crisis externa, como presión por resultados o cambios estructurales, el líder:		
A	Asume el control total de las decisiones y define claramente qué se debe hacer.	
B	Comunica las decisiones de forma clara, brinda apoyo emocional y mantiene la moral alta.	
C	Escucha al equipo, recoge ideas y propone soluciones consensuadas.	
D	Confía en que el equipo sabrá cómo manejar la situación sin necesidad de intervenir.	
Cuando un miembro del equipo tiene buenas ideas, pero no tiene experiencia suficiente, el líder:		
A	Le dice exactamente cómo debe hacer las cosas y controla los resultados.	
B	Le explica cómo mejorar y lo anima a seguir aportando ideas.	
C	Le pide que aporte soluciones y juntos tomas decisiones.	
D	Le da plena libertad para que trabaje de la manera que considere mejor.	
Si el equipo ya tiene experiencia y autonomía, el líder:		
A	Mantiene el control para asegurar que todo se haga como él dice.	
B	Supervisa los avances pero sigue guiando y motivando constantemente.	
C	Participa en discusiones cuando el equipo lo invita, aportando ideas.	
D	Les deja plena libertad y autonomía para que trabajen como deseen.	
Cuando el equipo tiene conflictos o diferencias internas, el líder:		

A	Interviene de forma directa e impone una solución inmediata.	
B	Conversa con las partes involucradas y busca resolver el conflicto con diálogo y guía.	
C	Facilita una conversación abierta para que el equipo llegue a acuerdos.	
D	Permite que el equipo resuelva sus diferencias por sí solo.	

Nota. Adaptado del instrumento LEAD.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN