CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LOS COORDINADORES Y JEFATURAS DE ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A. - CALI

LINA MARÍA CEBALLOS OSPINA

KATHERIN DAHIANA LÓPEZ JARAMILLO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÒN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2019

CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LOS COORDINADORES Y JEFATURAS DE ANGIOGRAFÍA DE OCCIDENTE S.A. - CALI

LINA MARÍA CEBALLOS OSPINA

KATHERIN DAHIANA LÓPEZ JARAMILLO

Proyecto presentado para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano

Asesor

Boris Adrián López

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÒN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 26 de agosto de 2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por darnos la vida para poder culminar otra etapa más y darnos las fuerzas, paciencia y sabiduría en todo este proceso.

Gracias a cada una de las personas importantes en nuestras vidas que siempre estuvieron brindándonos su apoyo y por darnos el aliento para seguir adelante en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los docentes por su esmero y empeño en transmitirnos los conocimientos durante esta formación.

A los compañeros de la Especialización en Gerencia del talento humanos porque logramos formar un buen equipo de trabajo y muy buenas relaciones interpersonales.

A mi amiga y compañera de trabajo de trabajo de investigación por su esfuerzo, dedicación y entrega.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÒN.....13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....15
2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....19
3. OBJETIVOS 20
3.1 OBJETIVO GENERAL.....20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....20
4. REVISION DE LA LITERATURA.....21
5. PROPUESTA METODOLÓGICA 24
5.1 TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....24
5.2 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION 24
5.3 POBLACIÒN O PARTICIPANTES.....25
6. RESULTADOS 26
6.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA COLUMNA I 26
6.2 RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL.....26
6.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MICRO CLIMA.....29
6.4 RESULTADOS TEST DE DESCUBRIMIENTO DE LA PERSONALIDAD (DISC).....32
6.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 37

7. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES.....44
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45
9. ANEXOS.....48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Test de liderazgo 49
Tabla 2 Modelo cuadro de resultados 52
Tabla 3 Coordinador de Innovación 53
Tabla 4Coordinador consulta externa 54
Tabla 5Coordinador Call Center 55
Tabla 6 Coordinador de Imágenes 56
Tabla 7 Subgerente 57
Tabla 8 director de sistemas 58
Tabla 9Coordinadora de Admisiones 59
Tabla 10 Coordinador de SST 60
Tabla 11Coordinadora de Procesos 61
Tabla 12Coordinadora de Facturación 62
Tabla 13Coordinador Administrativo IPS 63
Tabla 14Coordinador de Cartera 64
Tabla 15Coordinador Administrativo IPS 65
Tabla 16Coordinador de Mantenimiento 66
Tabla 17Coordinadora Servicios Farmacéuticos 67
Tabla 18Coordinador Administrativo IPS 68
Tabla 19Coordinador Comercial 69
Tabla 20Coordinador de Gestión Humana 70
Tabla 21Coordinadora Odontología 71
Tabla 22Coordinador de seguridad del paciente 72
Tabla 23Coordinador de Costos 73
Tabla 24 Coordinador Medico 74
Tabla 25Auditor Medico 75
Tabla 26Coordinadora Operativa 76
Tabla 27Coordinador de Nomina 77
Tabla 28Oficial de Cumplimiento 78
Tabla 29Directora Comercial 79
Tabla 30Coordinador de Mercadeo y Publicidad 80
Tabla 31 Coordinadora MÉDICA 81
Tabla 32Director Médico 82
Tabla 33 Directora de Calidad 83
Tabla 34Coordinadora de Enfermería IPS 84
Tabla 35Coordinador de Gestión Administrativa 85
Tabla 36Auditora MÉDICA 86
Tabla 37Coordinadora de Atención al Usuario 87
Tabla 38Coordinador Medico 88
Tabla 39Coordinador de Compras 89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones del DISC 33
Figura 2 Modelo de Liderazgo Situacional 39

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Organigrama de ADO 48

ANEXO B: Test de Liderazgo Situacional 49

ANEXO C: Resultados del Test de liderazgo situacional. 53

RESUMEN

El presente proyecto de investigación es de tipo descriptivo y correlacional dado que su objetivo es la caracterización del liderazgo situacional que asumen los jefes y coordinadores de Angiografía de Occidente S.A. de la ciudad de Cali en las diferentes situaciones que se presenten y la percepción que tienen sus colaboradores frente a ellos, lo cual influye directamente en el desempeño de su equipo de trabajo, la productividad, la efectividad en los procesos y el clima laboral de la empresa.

La identificación de dicha caracterización se realizará a partir de la aplicación del Test de Liderazgo situacional propuesto en el modelo de Ken Blanchard y Paul Hersey, test de descubrimiento de la personalidad (DISC) y una encuesta de microclima laboral, aplicados a 37 directivos, jefes y coordinadores de la Organización.

Los resultados obtenidos de esta investigación serán socializados ante todos los integrantes de la organización con el fin de realizar actividades de mejora e identificar el nivel de madurez con el cual enfrenta las diferentes situaciones presentadas.

Palabras Claves:

Liderazgo

Liderazgo situacional

ABSTRACT

This research project is descriptive and correlational, given that its objective is the characterization of the situational leadership assumed by the heads and coordinators of Angiography the Occident S.A. of the city of Cali in the different situations that arise and the perception that their employees have in front of them, which directly influences the performance of their work team, productivity, effectiveness in processes and the work environment of the company.

The identification of said characterization will be carried out based on the application of the Situational Leadership Test proposed in the Ken Blanchard and Paul Hersey model, personality discovery test (DISC) and a labor microclimate survey, applied to 37 managers, bosses and coordinators of the Organization.

The results obtained from this research will be socialized before all the members of the organization in order to carry out improvement activities and identify the level of maturity with which it faces the different situations presented.

Keywords:

Leadership

Leadership situational

1. INTRODUCCIÒN

Hablar de liderazgo hoy en día es dar una mirada a la versión 4.0 de gestión humana que en resumen requiere encontrar estrategias para retener a los talentos que aportan al crecimiento continuo de las organizaciones y a la competitividad de la misma, es importante destacar que el recurso humano es el más valioso en cuanto productividad y el enfoque en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Angiografía de occidente S.A es una empresa privada que desarrolla sus actividades económicas en el sector salud, cuenta con 25 años de trayectoria, actualmente tiene sedes en las ciudades, Santiago de Cali, Palmira y Manizales, los ejes de negocio son tres, consulta externa y especializada administrando las IPS de Nueva EPS, cardiología no intervencionista y servicios de imagenología, los cuales se encuentran distribuidos en 12 sedes.

Abordar la temática de liderazgo es para Angiografía una necesidad orientada a fortalecer los perfiles de quienes tiene personal a cargo y apostarle a la estabilidad de la planta de personal y el mejoramiento del clima laboral, que en definitiva ayudará a disminuir los índices de rotación de personal, mejorar la productividad, optimización de los procesos mejorando las acciones de retroalimentación.

El presente estudio tendrá un enfoque desde la teoría de Liderazgo situacional expuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard quienes respectivamente se desempeñaban como científico del comportamiento y empresario y escritor estadounidense, experto management.

El liderazgo situacional es un modelo de gestión de talento dinámico e integral ya que considera la madurez tanto de los colaboradores como de sus líderes para poder saber que exige cada perfil. Los resultados de este trabajo permitirán identificar los estilos de liderazgo de aquellos que tienen personal a cargo, y la

percepción que tienen los colaboradores de cada uno de ellos facilitando categorizarlos, para así cumplir con el objetivo general del presente estudio y entregar a la organización un informe sobre los diferentes estilos y su adaptabilidad para poder emprender planes de mejoramiento.

Con esta propuesta se podrían planificar a futuro acciones para desarrollar competencias en los líderes de Angiografía de Occidente S.A, y ser visto como una necesidad de construir una cultura organizacional que aporte ventajas competitivas, que garantice la sostenibilidad de la empresa minimizando la rotación del personal y que a su vez sea soporte en el proceso de cambio de la base del desarrollo humano en la organización. Es importante anotar que esta propuesta objeto central del proyecto solicita la participación activa de los directivos, coordinadores y demás colaboradores de la empresa, fortaleciendo la interacción de los directivos con el personal que labora, con el fin de producir información confiable.

Además, esta propuesta responde a una de las actividades recomendadas en la evaluación de clima consultada, en la que se sugiere realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral en cuanto a los jefes y sus actitudes refiere.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Angiografía de Occidente S.A se caracteriza por un alto nivel de competitividad en el sector salud, sector que requiere una cuidadosa planificación, verificación y seguimiento de las actividades dado que la población, recurso prima del servicio, son usuarios (personas) y clientes (EPS), esto significa que todas las actividades de la empresa están orientadas a personas y esto implica un compromiso con la mayor calidad del servicio que no afecte la integridad de los individuos que acuden a él, adicional, otro indicador es la obligatoriedad con una normatividad que exige una mínima cantidad de requisitos y condiciones para su habilitación y mantenimiento de operaciones.

Lo anterior permite situar a la empresa dentro de una cultura organizacional enfocada a los procesos y a los resultados, la primera de estas tipologías se caracteriza por el interés por formalizar el flujo de trabajo en una interrelación con otras unidades en pos de lograr la realización del servicio, las organizaciones lideradas bajo una cultura enfocada a los procesos establecen indicadores de medida para las actividades organizacionales que sistematizan los resultados esperados, otra característica importante es la gestión de una manera más horizontal lo que permite la unificación de esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

La segunda tipología indicada se caracteriza por el alto compromiso con los objetivos de eficacia y optimización de recursos en ello, los componentes de la

empresa tales como la estructura, las funciones y las actividades se valoran en términos de su contribución a los objetivos.

Respecto al clima organizacional se describe el estilo directivo general que se ha logrado identificar que obedece a la dinámica del sector económico de la empresa, el tamaño, la estructura y los objetivos a los que apunta actualmente la organización y que impacta directamente el clima laboral.

El estilo directivo de los mandos altos conformado por la gerencia general, subgerencia y la junta directiva se percibe cómo:

Una dinámica orientada a dos estilos de dirección, estos son el paternalista y el burocrático, promovidos por la estructura familiar de la organización en la que él fundador y su gerente son padre e hijo, esto permite caracterizar el clima por la actitud protectora que se tiene con algunos colaboradores y que muestra un interés importante por la calidad de vida y la estabilidad de estos, sin embargo, es importante anotar que esta situación representa un factor ambivalente dado que en ocasiones no se obedece a la estructura de líder de cada departamento o sede, por la protección que el colaborador identifica por parte de una figura superior en la empresa , complejizando las condiciones disciplinarias y las normativas.

En esta organización se reconoce al jefe jerárquicamente más alto como el encargado de tomar las decisiones y ejercer la máxima autoridad, la comunicación con gerencia general se realiza a través de los coordinadores o directores de área.

El trabajo en equipo es poco, este se define mejor como un trabajo en línea en el que se espera del otro una cierta cantidad de información o material para continuar el proceso, por ello en ocasiones es necesaria relaciones entre áreas, sin embargo, entre algunos colaboradores existen relaciones de amistad importantes intergrupales, aunque también se presentan roces entre áreas por situaciones que no han sido tratadas a tiempo.

Otro factor importante en la organización adicional a la estructura jerárquica piramidal son las normas y pautas de conducta, que obedecen a un margen rígido y las situaciones que se presentan en relación al comportamiento de los colaboradores dependiendo el nivel de problematización conllevan a un proceso disciplinario, en el que se adquieren unos compromisos y se establece una penalidad, según sea necesario, este abordaje está en correspondencia con un estilo directivo burocrática, posiblemente esto se presente como consecuencia a la cultura organizacional, orientada al cumplimiento de objetivos que lleva, a la generación de tareas para alcanzar metas y garantizar la calidad de las actividades desarrolladas, hecho que impacta a cada colaborador y a su función particular, por ello el mantenimiento del orden y conductas adecuadas a la dinámicas diarias deben ser conservadas.

Los premios y castigos hacen parte de la forma en que se penaliza o recompensa el rendimiento y el compromiso, este factor es un indicador importante y se refleja dentro de los resultados encontrados en la última evaluación de clima laboral realizada por Angiografía de Occidente en el año 2016,

> *"Desarrollo personal, los empleados entienden que la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que se les asigna un nivel de trabajo equilibrado, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma por su buena labor, y se propicia la información necesaria de la empresa que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor*." (P. 26)
>
> *"Relación con mi jefe, los colaboradores opinan que quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles,*

creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales." (P.27)

"Satisfacción Laboral, en términos generales, los colaboradores no se sienten satisfechos con los beneficios que otorga la Empresa como salarios, o beneficios que permitan desarrollar un mayor compromiso laboral, es decir no se sienten bien remunerados frente a otras empresas del mismo sector o frente a salarios del mismo nivel profesional." (P.28)

Sin embargo, la encuesta de riesgo psicosocial del año 2017 ha permitido identificar dificultades y/o oportunidades de mejora en cuanto el reconocimiento del rol, es decir, aquello que el colaborador identifica como su lugar dentro de la empresa, factor que para los resultados de la encuesta se muestra como un riesgo.

Adicional a ello, el aspecto referente a la empatía con el líder de proceso muestra dificultades siendo también un factor en riesgo en el que impera la desconfianza y la inseguridad frente a dar sus opiniones, expresar inconformidades y proponer mejoras a los procesos.

Por lo tanto, es importante considerar que en una empresa cuya descentralización es una ventaja y una dificultad, ventaja porque es amplio abanico de estilos de liderazgo, pero dificultad porque implementar acciones frente a los diferentes estilos de liderazgo se requerirá un adecuado estudio de clima, que revele las percepciones reales de los colaboradores.

En resumen, la encuesta de riesgo psicosocial de Angiografía de Occidente S.A 2017 se evidencia que existen factores intralaborales y extralaborales percibidos de alto riesgo y que son inherentes a la cultura organizacional, las estrategias de salario emocional y los estilos de liderazgo y que muy seguramente sustentan el

aumento de la rotación del personal, las expresiones de insatisfacción entre las sedes y los cambios evidenciados en la motivación en general.

La encuesta de riesgo psicosocial de Angiografía de Occidente S.A 2017, menciona factores con un grado de riesgo superior al 50% lo cual representa un alto y muy alto riesgo, estos factores son: Tensión laboral, desequilibrio esfuerzo-recompensa, inseguridad laboral, exigencias de la responsabilidad del cargo, participación y el manejo del cambio, capacitación, claridad de rol, retroalimentación del desempeño y apoyo del jefe o superior

Teniendo en cuenta la anterior información, se logra soportar el problema a desarrollar, pues muchos de los factores están ligados con el rol de los líderes, además que los resultados del presente proyecto podrán ser un recurso indispensable para la empresa si su deseo son los planes de mejoramiento, compromisos y medición de los mismos, todo lo anterior se abordará como se enfatizó anteriormente en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se caracterizan los líderes de Angiografía de Occidente S.A. según los lineamientos del liderazgo situacional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el liderazgo situacional de los coordinadores y jefes de ADO.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.1 Identificar los comportamientos de coordinadores y jefes de ADO según la teoría de liderazgo situacional Hersey y Blanchard.

3.2.2 Clasificar a las fuentes y su comportamiento según el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard.

3.2.3 Analizar los componentes del liderazgo situacional de los coordinadores y jefes de ADO.

4. REVISION DE LA LITERATURA

A continuación, se realizará un escaneo de la literatura de algunos autores que han abordado la problemática del liderazgo en las organizaciones, Rueda (2016), realizó una investigación sobre El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales. El objetivo de este estudio fue establecer las diferentes tendencias de la investigación sobre el Liderazgo en las organizaciones colombianas, en la cual se encontraron hallazgos importantes como los estilos de liderazgo predominantes: transformacional y transaccional; se encuentran variables psicológicas asociadas al estudio de liderazgo más comunes como inteligencia emocional, clima organizacional, cultura organizacional y los instrumentos más utilizados: entrevistas y cuestionarios.

Otros autores que a nivel nacional investigaron sobre el asunto es Arcila, Londoño & Roa (2010), quienes realizaron una investigación sobre los estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización Domino's Pizza de la Ciudad de Medellín. Dicha Investigación se realizó en 8 puntos de venta de la ciudad cuyo objetivo fue describir los estilos de liderazgo que tienen los gerentes actualmente y determinar las características que favorecen su actuar frente al liderazgo.

Para este estudio realizó un estudio cualitativo con un método de investigación descriptivo conservando los lineamientos de la psicología organizacional, desde la propuesta realizada por Paul Hersey y Ken Blanchard (1998).

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de Liderazgo Situacional, y se realiza de manera presencial con la población objetivos.

El resultado de la Investigación determinó que los estilos de liderazgo preferidos por los gerentes de los puntos de venta en Medellín, con una mayor frecuencia de

elección son los estilos de liderazgo S1 Directivo y el S2 Consultivos, caracterizados por poner un mayor énfasis en la tarea por parte del líder para aumentar paulatinamente las relaciones interpersonales; seguidamente, en un tercer lugar de frecuencia, se halló el estilo de liderazgo S3 Participativo, estilo en el que el líder da un mayor enfoque a las relaciones del grupo, teniendo en cuenta el nivel de madurez y motivación del equipo de trabajo; respecto al estilo de liderazgo S4 Delegativo se observó una frecuencia baja en su elección por parte de los gerentes de los puntos de venta.

De esa misma manera, pero con un cambio en el sector de la empresa Garzón & Marín (2013), realizaron una investigación sobre la caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores en la empresa Aguas de Manizales cuyo objetivo fue caracterizar los estilos de liderazgo que reflejan los directivos frente a las diferentes situaciones que se les presenta, y la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo y dirección que ejercen los líderes de la organización.

Esta investigación se realizó de carácter exploratorio y se aplicó el instrumento de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad a 46 líderes, y un cuestionario diseñado por las evaluadoras a los colaboradores con el fin identificar su forma de percibir el estilo de dirección que se ejerce en la Organización.

En el resultado de la investigación se observó que el estilo de liderazgo que predomina marcadamente en la Empresa es el “coordinador”, la tendencia de estas personas en supervisar, es decir, que dependiendo de las situaciones el líder incrementa el apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones.

Hasta el momento los autores revisados tienen un enfoque más general del liderazgo comprendido desde otras teorías, pero los siguientes autores realizaron todo el esfuerzo para enfocarse en el liderazgo situacional, los investigadores De la Cruz & Ramírez, (2016) realizaron una investigación cuyo objetivo es determinar

el liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo. Para esta investigación se tomó una muestra de 26 empleados a los cuales se les realizo un cuestionario para determinar el Nivel de Liderazgo Situacional del Líder y una encuesta para determinar la influencia del Liderazgo Situacional en los colaboradores.

El resultado de esta investigación determinó que el liderazgo situacional aplicado a los colabores influye positivamente en su desempeño laboral, y en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la Organización, creando una mejor disposición de cada uno de ellos y mejorando el clima Organizacional.

Igualmente, Veliz, (2012) realizó una investigación sobre el tipo de liderazgo situacional de supervisores de ingenio azucarero cuyo objetivo es describir los tipos de liderazgo que aplican los Supervisores para dirigir a sus colaboradores. Esta investigación tomó como muestra 9 supervisores de diferentes áreas de la Organización y el instrumento que se utilizó es un cuestionario basado al LBAII, el cual determina el tipo de liderazgo de cada persona.

El resultado de la Investigación muestra que los supervisores son de estilo Enseñanza dado que es una tendencia que permite dar instrucciones y a la vez escuchar las ideas de sus colaboradores, pero al final es el supervisor quien toma las decisiones.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

5.1 TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar es de tipo descriptiva y correlacional, haciendo uso de la aplicación de cuestionarios estructurados y la observación, para contar con la información y así poder establecer afinidades con los modelos y estilos de liderazgos propuestos en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

5.2 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para el diagnóstico se hizo uso de la observación participante metodología definida como:

> Estrategia metodológica mediante la cual se recogen, analizan y ordenan datos diversos referidos a las formas y significados de las conductas de todo tipo, con que las personas responden a distintas situaciones en el transcurso de sus actividades cotidianas, preferentemente en el seno de los grupos, comunidades y organizaciones. (González, 1998, p.43).

Se realizó la revisión de los documentos relacionados con los resultados y análisis de la evaluación de desempeño y clima laboral del año 2012 al 2017 con miras a revisar los indicadores que pudiesen verse como relevantes, en conclusión, dicha revisión hizo posible identificar que los resultados de la evaluación de desempeño no representan planes de acción, ni seguimientos al respecto, dicha carencia haría proponer la hipótesis que, los procesos de desarrollo del colaborador y las

habilidades de los líderes no están sujetos a un objetivo claro, articulado y medible.

Finalmente se consultó con personal del área de gestión humana entre ellas la coordinación sobre las situaciones en las que se considera importante aplicar ajustes para optimizar procesos y dentro de sus inquietudes refiere un trabajo para desarrollar y/o fortalecer el liderazgo, considerando que cuenta con coordinadores y jefes muy individualistas con dificultades para retroalimentar, hacer seguimiento y motivar a los equipos de trabajo, sospecha entonces que los líderes perciben a su colaboradores como personas que pondrían en riesgo su trabajo, dificultades abordar a su personal en tiempo de crisis, que no hacen uso adecuado de las palabras según los momentos y que pueden tener un alto impacto en la rotación, en la desmotivación, que se ha visto incrementada en los últimos meses.

Se realizó la aplicación de test de liderazgo situacional a los 37 líderes de ADO.

Se diseñó y aplicó una encuesta de microclima para identificar las percepciones de los colaboradores frente a los métodos de retroalimentación de los diferentes líderes.

Se socializó la aplicación del test de descubrimiento de la personalidad (DISC) a los 37 líderes de ADO, de los cuales solo 16 efectuaron el instrumento completo y enviaron el informe para su almacenamiento.

5.3 POBLACIÒN O PARTICIPANTES

La población para esta investigación será todos los Líderes de Angiografía de Occidente S.A, los cuales suman un total de 37 personas pertenecientes al nivel 3 y 4 de la nómina de la empresa.

6. RESULTADOS

6.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA COLUMNA I

Los resultados obtenidos están bajo las condiciones de los cuadrantes definidos por Hersey & Blanchard (1969). Y se obtienen a partir de las respuestas tabuladas de los test, los componentes resultantes estarán aferrados a los siguientes cuadrantes complementos ellos en la tabulación se encontrará la columna de adaptación al estilo.

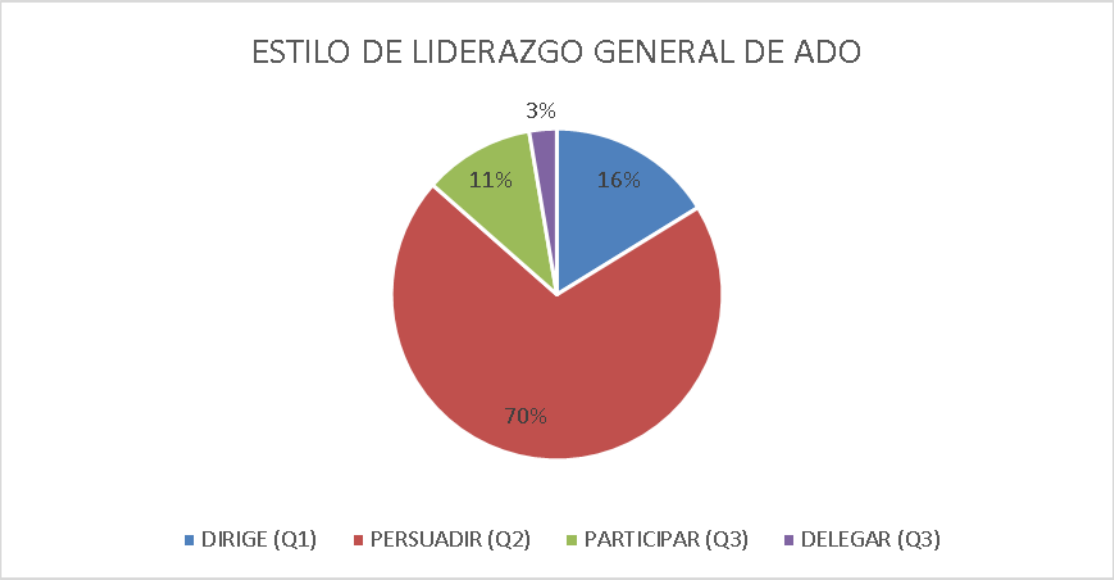
La herramienta más importante en el proceso de evaluación de los estilos de liderazgo es la tabulación la cual arroja como resultado los cuadrantes que están afín a cada estilo y comportamiento, por lo anterior Hersey, P. y Blanchard, K. (1969) describen los cuadrantes así:

El cuadrante 1 define el estilo de liderazgo con comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento. El cuadrante 2 define el estilo de liderazgo con comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento. El cuadrante 3 define el estilo de liderazgo con comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea. El cuadrante 4 define el estilo de liderazgo con comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea.

6.2 RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El test de liderazgo situacional se aplicó a los 37 coordinadores y jefes de áreas de Angiografía de Occidente S.A.S los resultados del mismo arroja la siguiente información:

Ilustración 1 Distribución de los estilos de liderazgo

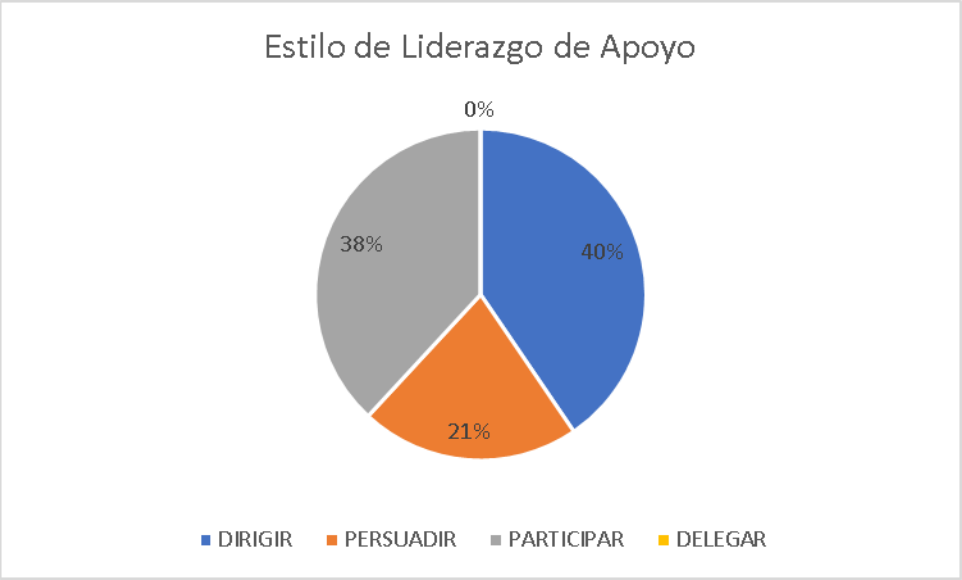


Fuente: elaboración propia.

El 70% de los coordinadores, jefes y directivos de Angiografía de Occidente S.A. tienen un estilo de liderazgo enfocado al Cuadrante 2 cuyo estilo de liderazgo según Hersey, P. y Blanchard, K (1969). Es **PERSUADIR,** el cual se caracteriza por una alta tarea y un alto relacionamiento, y por tener en cuenta la opinión y sugerencias de su equipo de trabajo, realizando feeback y premiando los avances y el cumplimiento que tengan sus subordinados.

El 16 % de los coordinadores y jefes de Angiografía de Occidente S.A. tienen un estilo de liderazgo enfocado al Cuadrante 1 DIRIGIR el cual se caracteriza según Hersey, P. y Blanchard, K. (1969) Por una alta tarea y un bajo relacionamiento, el líder define las funciones y tareas de sus colaboradores, señala con precisión las instrucciones y explica con detalle cada una de las actividades a desarrollar, teniendo en cuenta qué, cómo y cuándo deben realizarse, adicional a ello controla los resultados de su equipo de trabajo.

Ilustración 2 Estilo de liderazgo de apoyo



Fuente: elaboración propia.

El 40 % de los coordinadores, jefes y directivos de ADO tienen un estilo de liderazgo de apoyo enfocado al Cuadrante 1 **DIRIGIR** mencionado anteriormente.

Otro estilo de apoyo que también tuvo mayor incidencia en esta investigación es el estilo de liderazgo **PARTICIPATIVO** que corresponde al 38 % de los de los coordinadores, jefes y directivos de ADO. El cual, según Hersey, P. y Blanchard, K. (1969) se caracteriza por un alto relacionamiento y baja tarea. Este estilo de liderazgo permite que el líder se interese por sus colaboradores y las relaciones interpersonales, plantea objetivos y permite el libre actuar de sus colaboradores con su total apoyo, tiene una mayor iniciativa y promueve la comunicación asertiva.

6.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MICRO CLIMA

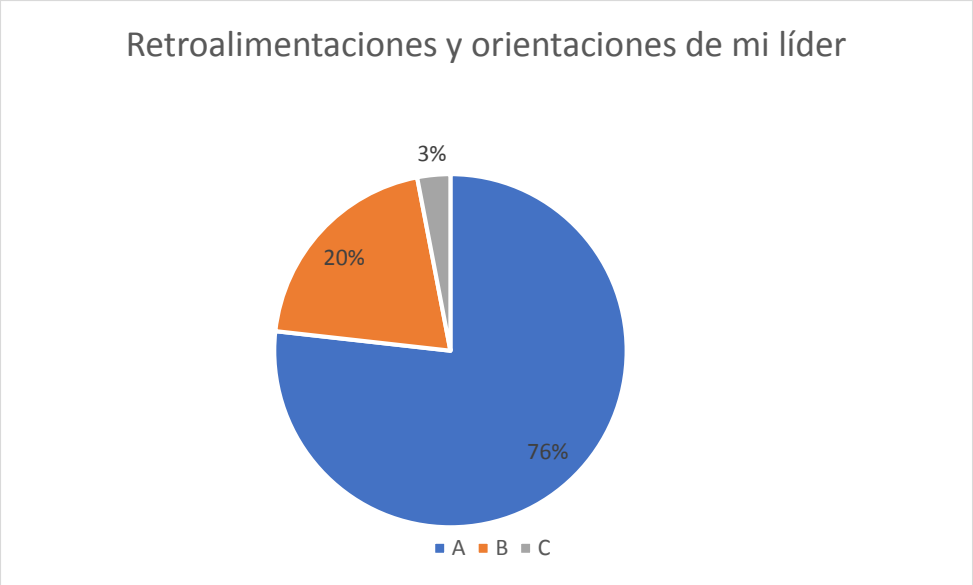
Para la presente investigación es importante también conocer cuál es el clima laboral que se percibe en la Empresa Angiografía de Occidente S.A.S, dado que es de suma importancia que haya una buena armonía, comunicación ya que puede afectar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores y la percepción que ellos tienen frente a la empresa y sus jefes.

Para ello se realizó la aplicación de la encuesta de microclima lo cual la respondieron 195 colaboradores de la Organización y sus resultados nos muestra la siguiente información:

1. **Siento que las retroalimentaciones y orientaciones dadas por mi líder, usualmente:**

A. Ayudan a mejorar mi proceso, son adecuadas, justas y respetuosas
B. Innecesarias, no aportan valor a mi proceso de mejoramiento
C. Mi líder no realiza retroalimentación

Ilustración 3 Resultados respecto a la percepción de la efectividad en las retroalimentaciones



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores indicaron en la encuesta en un 76% que corresponde a 148 empleados que las retroalimentaciones realizadas por el líder ayudan a mejorar su proceso, son adecuadas, justas y respetuosas.

El 20% de los colaboradores indican que las retroalimentaciones dadas por el líder son innecesarias y que no aportan valor a su procedo de mejoramiento.

2. Consideras que tu líder:

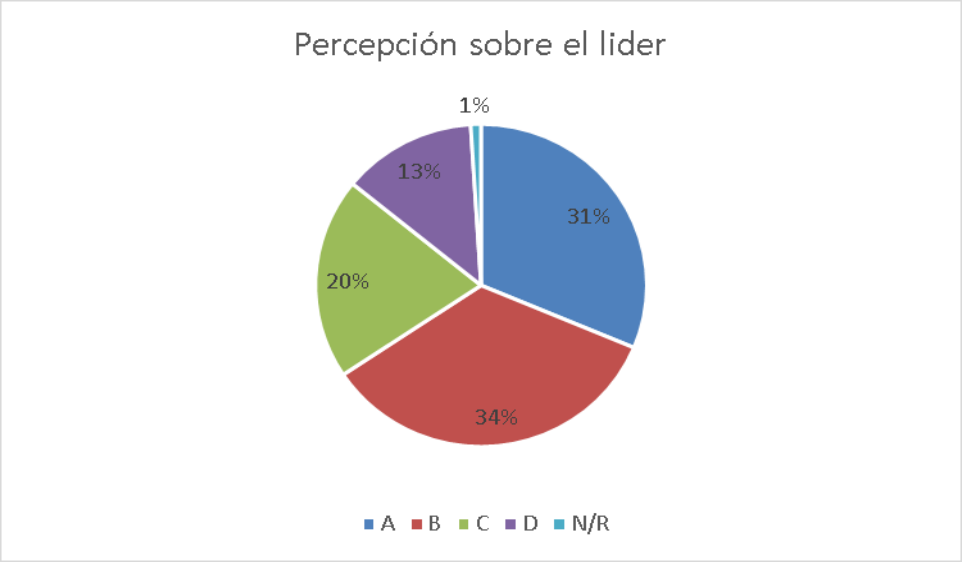
A. Tiene aspectos a mejorar

B. Me hace sentir motivado, animado y me brinda las herramientas necesarias para cumplir con mis deberes

C. Se preocupa por mi desarrollo personal y profesional

D. No se muestra interesado por mí, más allá de mi productividad

Ilustración 4 Percepción general sobre el líder



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la grafica podemos observar que el 34 % corresponde a 67 empleados consideran que su líder tiene aspectos por mejorar.

Para 31% de los empleados de ADO consideran que su líder los hace sentir motivados, animados y brindan las herramientas necesarias para cumplir con las actividades encomendadas

1. Aspectos generales: ¿Cuáles consideras, pueden ser oportunidades de mejora en el área?

En Angiografía de Occidente S.A.S los colaboradores consideran las siguientes oportunidades teniendo en cuenta su respuesta se concluyó que:

- Se deben realizar integraciones con todas las áreas y fomentar el apoyo entre las mismas.
- Mejorar la comunicación entre líder y grupo de trabajo para así mismo determinar si están trabajando por el mismo objetivo.
- Realizar más capacitaciones y sus respectivas retroalimentaciones.
- Mejorar los tiempos de entrega de información y que esta sea clara y oportuna.
- Mejorar la actitud y respeto cuando se dirigen a las demás personas.
- Optimizar los modelos de generación de informes.
- Generar una mayor sinergia en el área, garantizando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario contar en el equipo con colaboradores más comprometidos y con vocación de trabajo en equipo, ordenados y proactivos del área.
- Planes de incentivos, salario emocional y actividades de bienestar para el colaborador.
- Mas Humanización, más atención al paciente y respeto al usuario.
- Felicitar al grupo de trabajo por nuestra labor y realizar reconocimientos.
- Saber escuchar a los trabajadores, tener los instrumentos necesarios para poder ejercer. Los jefes deben saber ser personas.
- Más apoyo de los líderes de áreas.
- Compromiso, comunicación, respeto y educación entre todos.
- Más sentido de pertenencia con la organización y con los puestos de trabajo.

6.4 RESULTADOS TEST DE DESCUBRIMIENTO DE LA PERSONALIDAD (DISC)

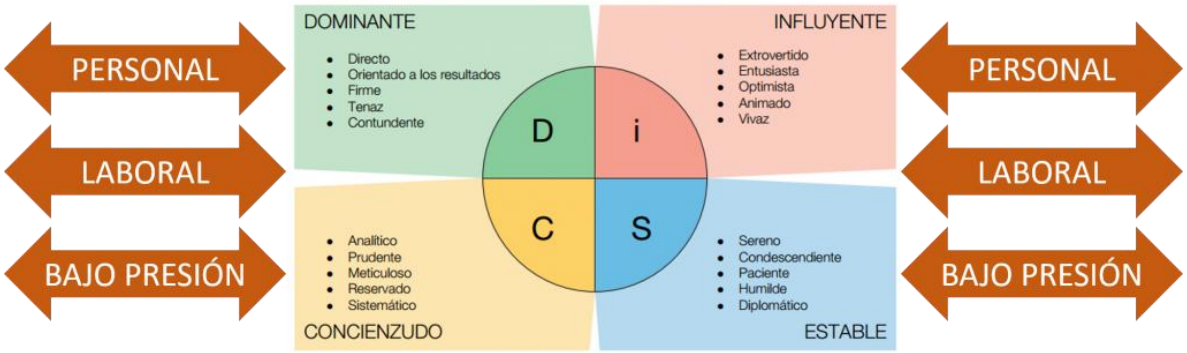
El test de Descubrimiento de la Personalidad DISC permite categorizar a los individuos respecto a algunos rasgos de personalidad, ya sea en el trabajo y/o en

situaciones fuera de este, su reporte indica las fortalezas y posibles áreas de auto-desarrollo.

Modelo de la Personalidad DISC	
Dominancia	Describe la manera como lidia con los problemas, se reafirma así mismo y controla las situaciones.
Influencia	Describe la manera en que lidia con las personas, la forma en que se comunica y se relaciona con otros.
Estabilidad	Describe su temperamento - paciencia, persistencia, y amabilidad.
Concienzudez	Describe cómo afronta y organiza sus actividades, procedimientos y responsabilidades.

Este test mide 4 dimensiones de 3 momentos del vivir diario

Figura 1 Dimensiones del DISC



Fuente: http://grupogeo.com.co/blog/2018/09/26/la-metodologia-disc/

LAS DIMENSIONES

El rasgo dominante (d) según el manual del DISC, Williey & Sons (2018). da cuenta de la forma en que las personas responden a desafíos o retos. Con capacidad para adoptar y mantener una posición firme y dominante frente a todo tipo de presiones, demostrando adherencia a sus convicciones y carácter, que hacen parte de su personalidad, mostrando coraje, fuerza y determinación para defender una posición o idea con vehemencia. Las personas que tienen este rasgo altamente desarrollado tienen la capacidad de garantizar logros a través de recursos, fuerza, dinamismo, negociación, decisión, poder y visión.

Otro rasgo de personalidad del cual da cuenta la batería DISC es el influyente (i) que según Williey & Sons (2018). Muestra cómo se relaciona e influye las personas con otra. Mayormente la habilidad de llevar un grupo de personas, gremio o equipo hacia un logro incidiendo en sus pensamientos y emociones a través de motivación e imagen. La facilidad para convencer a través de argumentos y emociones. Cuenta con la capacidad de convencer a otros sobre la validez y la fuerza de sus ponencias o argumentos, lleva a los otros a convencimientos logrando vender sus ideas, productos o imagen, impactando en la toma de decisión o generando determinado interés en las personas.

Un tercer rasgo destacado en la batería es SERVICIO (S) que según Williey & Sons (2018). Muestra cómo el individuo se adapta al ritmo de las situaciones y los cambios. Cuenta con una actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas, este rasgo apoya la capacidad de servir o estar dispuesto a prestar ayuda de manera cordial sin importar quien se encuentre al otro lado y sin esperar nada a cambio, con la capacidad de sentir emoción de poder servir.

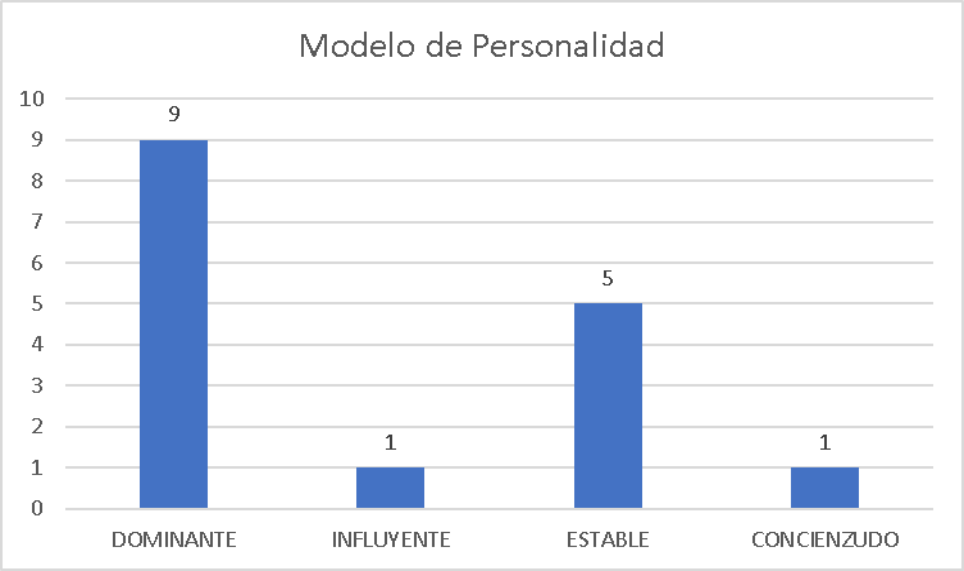
Finalmente, el DISC mide el rasgo concienzudo (c) el cual según Williey & Sons (2018). muestra cómo responde el individuo a las normas. Da cuenta de un conjunto de conocimientos y experticia de tipo profesional o específico que

permiten se facilite, oriente y aconseje adecuadamente a otros en el ámbito profesional o técnico en que se desenvuelve, coadyuvando a logro de la eficacia y la eficiencia en el campo de acción. Demuestra de manera amplia y profunda dominio de su ámbito profesional o técnico a través de saberes que están amparados a conceptos y principios sólidos.

En Angiografía de Occidente se realizó la socialización de la herramienta del Test de Descubrimiento de la Personalidad (DISC) contando solo con las respuestas de 16 Coordinadores, jefes y directivos realizaron el Test en su totalidad, y que hicieron entrega del informe para poder realizar el análisis.

Teniendo en cuenta lo anterior en la Empresa Angiografía de Occidente S.A una vez aplicado el Test se obtienen los siguientes resultados:

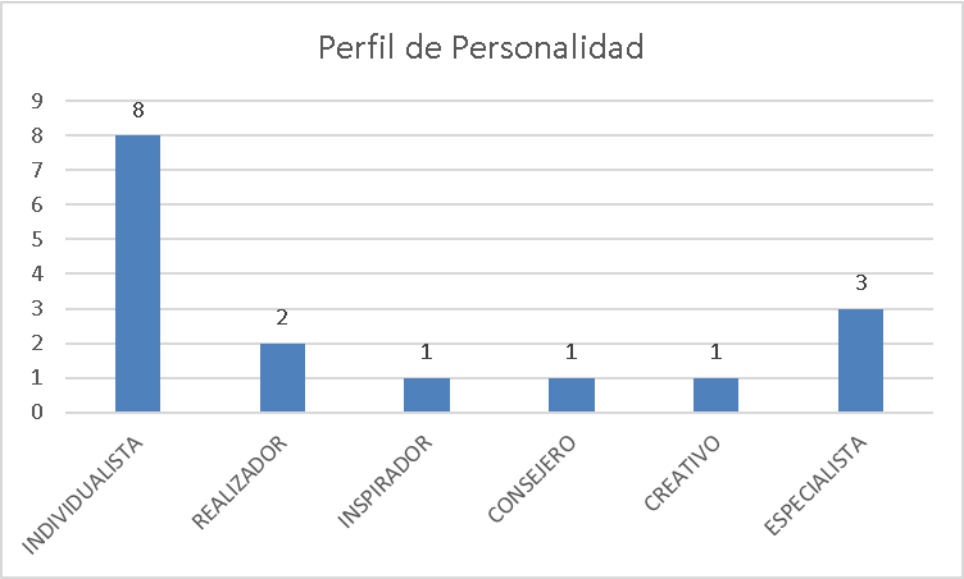
Ilustración 5 Resultado Modelo de Personalidad



Fuente: elaboración propia

El modelo de Personal que más relevancia hay en ADO corresponde al modelo Dominante que se caracteriza por ser un líder con la capacidad para adoptar y mantener una posición firme y dominante frente a todo tipo de presiones, centrado, objetivo, cuestionador y desafiante.

Ilustración 6 Perfil de Personalidad



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior podemos destacar que, en ADO, el perfil de personalidad más relevante es el **Individualista** que corresponde a el perfil de 8 jefes de la organización, este se caracteriza según Williey & Sons (2018). por ser un líder que tiene confianza en sí mismo, probablemente toma las metas del equipo como metas propias, tiene un fuerte sentido de responsabilidad personal por la tarea y coloca altos estándares de desempeño para los demás, tolera trabajar bajo presión. Tiene empuje e individualismo puede reducir su efectividad cuando es miembro de un equipo cuando enfrenta a la oposición probablemente responde de manera más enérgico persistente e innovador.

Su principal valor es la habilidad para mantenerse enfocado y no ser desviado de su impulso por completar el objetivo y su capacidad de funcionar sin el apoyo y aliento de los demás.

También se caracteriza el perfil de personalidad Especialista que corresponde a 3 Jefes de área según discprofile,2018 este estilo de personalidad se caracterizan por ser una persona considerada, paciente y dispuesto a ayudar a otros particularmente si hacen parte de su grupo de amigos, es capaz de llevarse bien y trabajar bien con toda clase de personas las cuales tienen diferente forma de trabajar, es muy bueno manejando las dificultades y presiones del trabajo diario, es poco reactivo o emocional, en momentos de discrepancia probablemente asuma la voz.

Su principal valor su confianza y consistencia su habilidad para mantener y resguardar el orden, mantener planes procesos establecidos.

6.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Es importante establecer que para el equipo investigador es claro que el liderazgo es la capacidad de influir en otras personas hacia la consecución del cumplimiento de una meta establecida, en este sentido los jefes, coordinadores y directivos de Angiografía de Occidente .SA tienen muchos retos a los cuales enfrentarse para el cumplimiento de los objetivos que el sector salud exige, mantenerse dentro del presupuesto, dar respuesta a la oportunidad de la atención, cumplir cabalmente la carta de derechos de todos los usuario, monitorear el cumplimiento de las metas e indicadores establecidos para sus servicios, disponer para la empresa acciones efectivas y no riesgosas para mantenimiento de la calidad de los procesos, administrar adecuadamente los recursos en todas sus formas económicos, estructurales, materiales y el más importante por el impacto y por la misión de la empresa , el personal, al cual se enfrentan muchos sin una experiencia previa, otros con experiencias importantes y modelos de trabajo anteriores qué desean encajar a la fuerza al equipo de trabajo al cual

fueron asignados, muchos son líderes de procesos que no han realizado una introspección clara y objetiva de su personalidad de su habilidades y su DOFA al momento de liderar equipos, acompañados quizá de un fuerte ego que en el sector es muy común , que pocas veces va hacia la búsqueda de una asesoría o encaminan sus esfuerzo para transformarse en líderes que ejerzan influencia en su equipo y los lleve a ser agentes de cambio. En todo caso, debe haber claridad en que aquellos que se desempeñan como líderes en las organizaciones son seres humanos, antes que nada, y llevan consigo una responsabilidad importante, son aquellos cuya actitud y palabras pueden transformar días, son el alma de un equipo que resaltará por la fuerza, claridad, objetividad con que haya sido encaminado y en todo caso se deberá a ellos los resultados.

Por lo tanto, en los resultados obtenidos podemos analizar aspectos que deben ser revisados para a modo de organización implementar acciones para mejorar las competencias de los líderes de este modo tener retornos en diferentes maneras, disminución de la rotación, optimización de los entrenamientos y hasta porque no, desarrollar equipos de alto rendimiento con posibilidades hacer mentoring para las nuevas generaciones.

Después de haber tabulado toda la información obtenida de las diferentes estrategias de recolección de datos aplicados y entendiendo que, el modelo de liderazgo situacional entre los factores que destaca es el hecho de adaptarse a las diferentes situaciones que se presenten en la organización, por ende, es importante evaluar la capacidad que tienen los jefes a adaptarse según la situación que se presenta y poder movilizarse dentro de los diferentes estilos de acuerdo a la madurez del grupo y la especificidad de la tarea.

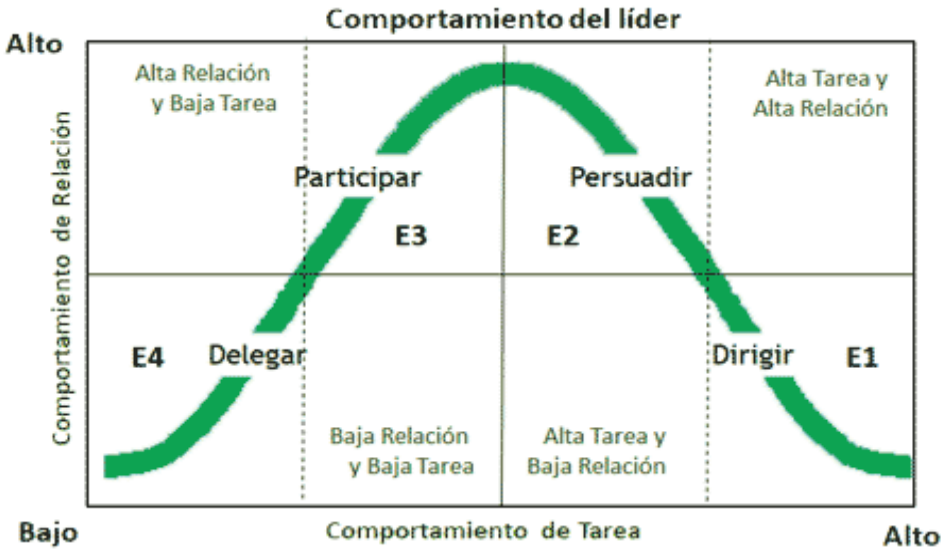
A estas alturas vale la pena exponer lo que para el equipo de investigación es la definición más aproximada de liderazgo:

“El liderazgo ha sido definido como un proceso de grupo, como un asunto de personalidad, como un asunto de inducir conformidad, como el ejercicio de

una influencia, como un comportamiento particular, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento de lograr metas, como el efecto de la interacción, como un rol diferenciado, como el inicio de una estructura y como cualquiera de las combinaciones de estos conceptos" (Bass, 1990, p.19)

Para Hersey Y Blanchard, 1989, se definen dos tipos de comportamiento, el Comportamiento de Tarea. Grado en que el líder dirige al individuo (o al equipo) señalando la tarea a realizar, responsabilidades y deberes a asumir. Se correspondería con un comportamiento "directivo" en el sentido de dirigir de cerca el trabajo de los subordinados. Definir el Qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién. Se traduce en establecer objetivos, definir tiempos y plazos, organizar y controlar el trabajo y el Comportamiento de Relación, traducido en una comunicación abierta entre líder y colaboradores. Comprende la comunicación bidireccional y la acción de facilitar apoyo. Se destaca la acción de escucha activamente, transmitir información, dar retroalimentación y facilitar intercambios personales.

Figura 2 Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: tomado de https://www.aiteco.com/liderazgo-situacional/

Ahora bien, empezaremos a analizar los resultados obtenidos a la luz de los comportamientos del líder según la figura expuesta anteriormente:

Para el estilo 1, Dirigir encontramos que los siguientes líderes, el Coordinador de consulta externa, coordinador de costos, coordinador médico 1, directora comercial, director de calidad, coordinador de gestión administrativa, son aquellas personas cuyo estilo de liderazgo principal es el de dirigir, en lo que puede inferirse que frente a colaboradores con poca aptitud y baja motivación, podrán implementar una intensa conducta directiva y poco apoyo emocional, esto no significa que no se interesen por la persona si no que los esfuerzos estarán fuertemente destinados a desarrollar la capacidad técnica, definir el rol y las tareas siendo enfáticos en el qué, cómo, cuándo y dónde , adicional a ellos es importante destacar que también estos coordinadores tiene una tendencia marcada al rasgo dominante lo cual es positivo, sin embargo, pueden impacientarse si el colaborador no avanza a la velocidad esperada.

Por lo tanto, se debe evaluar detenidamente el nivel de madurez de sus colaboradores, aspectos como el tiempo de ingreso, la experticia y entrenamiento en la tarea encomendada, las aptitudes para realizar el trabajo encomendado, baja capacidad para resolver problemas, poca confianza, falta de voluntad para asumir responsabilidades.

Para el estilo 2, Persuadir los líderes de Angiografía que se ajustaron a este estilo son, coordinador imágenes, director de sistemas, coordinador de admisiones, coordinador de seguridad y salud en el trabajo, coordinador de procesos, Coordinador admón. IPS 1, coordinador de cartera, coordinador admón. IPS 2, coordinador de mantenimiento, coordinador de servicios farmacéuticos, coordinador admón. IPS 3, coordinador comercial, coordinador de gestión humana, coordinador operativo 2, oficial de cumplimiento, coordinador de mercadeo y publicidad, coordinador médico 2, director médico, coordinadora de enfermería, auditor médico, coordinador de compras y coordinador de atención al usuario. Este estilo se caracteriza por ser idóneo para desarrollar con colaboradores con poca capacidad para la tarea, pero con alta motivación. Es decir, colaboradores con excelente actitud, pero con baja aptitud, En este tipo de situación, el empleado muestra entusiasmo, pero en realidad no puede trabajar de forma independiente por las carencias en conocimiento y habilidades. Ello puede provocarle inseguridad.

En estas situaciones, deberá persuadir a la persona de que puede hacer el trabajo.

Así mismo indica Hersey Y Blanchard, 1989, habrá de facilitarle instrucciones específicas para asegurar el éxito en la tarea, al mismo tiempo, escuchan y prestan atención y apoyo personal para aumentar la seguridad en sí mismo.

Si bien la toma las decisiones es competencia suya, es adecuado facilitar al colaborador información sobre las tareas y sus objetivos, manteniendo una relación basada en la comunicación abierta y bidireccional, Igualmente, deberá

reforzar positivamente al empleado reconociendo sus avances, contribuyendo a así a que no se desarrolle el sentimiento de inseguridad y cristalice una autopercepción de capacidad para desarrollar el trabajo.

Para el estilo 3, Participar, los líderes de Angiografía de Occidente que ajustan a este estilo son, coordinador de call center, subgerente, coordinador de facturación, coordinador de nómina, este estilo es altamente usado con colaboradores con capacidad para la tarea, pero con escasa motivación. Aplicará poca dirección y mucho apoyo. Como líder, habrá de centrarse en el respaldo al equipo y en la comunicación con sus miembros, en este nivel las personas son técnicamente capaces, pero no están motivadas; no se sienten dispuestas a trabajar.

Es decir, se cuenta con personal calificado para llevar a cabo las tareas de modo eficaz, pero no comprometidos con el objetivo; o con un compromiso en todo caso insuficiente.

Este estilo de liderazgo deberá interesarse por las causas de la falta de compromiso y abordarlas una vez identificadas. Ha de aplicar un comportamiento de alta relación y de baja tarea, escuchando y estimulando el compromiso.

Si se identifican los motivos se deberán efectuar planes para resolverla y en todo caso se deberá estimular, escuchar y elogiar cada vez que este se muestre mayor compromiso, es decir, el reconocimiento es indispensable.

Para el estilo 4, Delegar, los líderes de Angiografía de Occidente no se encajaron en esta categoría, este estilo es el usual cuando contamos con colaboradores con capacidad para la tarea y elevada motivación. Hersey y Blanchard, 1989 lo definen como la actividad de liderazgo de reducida dirección y escaso apoyo. Se delega cuando los seguidores son capaces de realizar el trabajo y, además, están motivados para hacerlo. Delegar significa que el líder adopta un

enfoque de no intervención, permitiendo que los seguidores ejecuten la mayor parte de las decisiones.

Hersey y Blanchard, 1989, en estas situaciones los colaboradores están menos necesitados de apoyo, estímulos o elogios frecuentes. No obstante, no hay que olvidar que el refuerzo positivo impulsa la confianza.

Solo en tres casos se identificó que el líder tenía dos o tres estilos de liderazgo principales coordinador médico 1, persuade y participa, pero no cuenta con un estilo de apoyo adicional, y muestra un grado moderado de adaptabilidad al estilo lo que significa podrá identificar con una habilidad media el momento en que los estilos podrán ponerse en contexto, dependiendo de la madurez de su colaborador y de la tarea requerida.

La coordinación de odontología, persuade, dirige y participa, y también tiene un grado moderado de adaptabilidad.

Coordinador de seguridad del paciente, persuade y participa y tiene como estilo de apoyo dirigir, sin embargo, requiere desarrollar habilidades para adaptar los estilos a la necesidad de la tarea.

Otro punto valioso a rescatar en este análisis es que 23 de 37 líderes requieren desarrollar habilidades para identificar la madurez de las tareas y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado lo que puede interpretarse que los14 restantes cuentan con la habilidad de adaptabilidad en un nivel moderado lo que significa que se requiere instruir a este grupo de personas en el trabajo en equipo, desarrollo de equipos, habilidades escucha y diagnóstico de las situaciones para implementar las acciones ideales según sea el objetivo.

Lo anterior, se articula perfectamente a las percepciones de sus colaboradores frente al líder que en un 61% indican evidenciar que tiene aspectos a mejorar entre ellos temas referidos a la claridad de la meta, la comunicación clara.

7. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el estilo de liderazgo a nivel general de los Jefes de Angiografía de Occidente es el de Persuadir.

El rasgo de personalidad con más incidencia es el individualista para el cual es indispensable abordar con sutileza porque puede jugar en contra, el empuje e individualismo puede reducir su efectividad cuando trabaja como miembro de un equipo cuando estos individuos enfrenten oposición por parte de su equipo de trabajo podría evidenciarse resistencia, pero podría resolverlo con ideas innovadoras y aplicando mayor energía a las actividades.

El equipo de líderes de Angiografía de Occidente S.A cuentan con las características de personalidad y tendencias de estilo de liderazgo para desarrollar equipos autónomos, orientados a la tarea con excelentes aptitudes y actitudes frente a los objetivos de la organización, sin embargo, requieren ser desarrollas para desempeñarse idealmente con su equipo de trabajo en tanto su equipo de trabajo así lo requiere según la pesquisa realizada y los resultados del test de liderazgo situacional.

Se recomienda realizar actividades para identificar el nivel de madurez del equipo de trabajo y así cerrar cualquier brecha que pueda afectar al cumplimiento de objetivos relacionados con el liderazgo dentro de la institución.

Adicional abordar con claridad y con planes de trabajo a los coordinadores a la luz de su estilo de liderazgo y las necesidades de su equipo de trabajo para ir midiendo los logros en tanto cambios y mejoras dentro del desarrollo del servicio y sus funciones.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angiografía de occidente, (2016). Manual inducción general. Presentación.

- Angiografía de Occidente, (2016) Resultados encuesta de riesgo psicosocial.

- Bass, B.M., Leadership and Performance beyond Expectations, New York, Free Press, 1985.

- Hersey, P. y Blanchard, KH (1969). Teoría del ciclo de vida del liderazgo. Desarrollo de capacitación, 23, 26-34

- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, p. 103-137

- Levy-Leboyer & Claude (1997) Gestión por Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

- Morales, J. (1998). Metodología de la psicología. Madrid: UNED.

WEBGRAFIA

- Arcila, Londoño & Roa (2010). Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización domino´s pizza de la ciudad de Medellín, Recuperado de: http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/305/1/Estilos_Liderazgo_Predominan_Arcila_2010.pdf

- De la Cruz & Ramírez, (2016). "LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CLARO OFICINA TRUJILLO – 2016, Recuperado de : http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1956/1/RE_ADMI_SARA.DELACRUZ_RENATO.RAMIREZ_LIDERAZGO.DESEMPE%C3%91O.CLIENTE.CLARO_DATOS_7046_70681138T.PDF

- Garzón & Marín (2013), Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales). Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1114/1/307_Garzon_Valencia_Sandra_Milena_2013.pdf

- Kit de liderazgo situacional - test

https://www.luispiza.com/blog/test-de-liderazgo-situacional-blanchard-hersey

- Rueda G. (2016). El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales, Recuperado: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf?sequence=1

- Veliz, (2012). Tipo de liderazgo situacional de supervisores de ingenio azucarero. Recuperado de : http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Veliz-Gladys.pdf

- Williey & Sons (2018). Personality Profile Solutions. US. Extraido de http://www.perfildisc.com/acerca-de-disc/estilos-de-personalidad-disc

9. ANEXOS

ANEXO A: Organigrama de ADO

ANEXO B: Test de Liderazgo Situacional

Tabla 1 Test de liderazgo

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión, pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa, pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados, pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.	A. Dejar al grupo solo.
	B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
	C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
	D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros	A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.	D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.	A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares, pero sin tomar el control.
	B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
	C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al grupo solo.
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.	A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
	B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

Fuente:https://www.luispiza.com/blog/test-de-liderazgo-situacional-blanchard-hersey

Tabla 2 **Modelo cuadro de resultados**

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
							*0	*1	*2	*3		

Colocar aquí el total obtenido de la suma de las cantidades a, b, c y d, multiplicadas por los números señalados.

Fuente:https://www.luispiza.com/blog/test-de-liderazgo-situacional-blanchard-hersey

ANEXO C: Resultados del Test de liderazgo situacional.

Tabla 3 Coordinador de Innovación

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	6	3	0	0	3	8	9	=	20

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**

Sus estilos de apoyo identificados son: Dirigir y participar

Tabla 4Coordinador consulta externa

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			5	4	3	0	0	1	8	15	=	24

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 5Coordinador Call Center

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	4	5	0	0	1	10	9	=	20

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: participar

Tabla 6 Coordinador de Imágenes

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			4	7	1	0	0	2	6	12	=	20

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 7 Subgerente

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			2	4	6	0	0	2	6	21	=	29

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR**.

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 8 director de sistemas

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			3	7	1	1	0	5	2	18	=	25

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**.

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir.

Tabla 9Coordinadora de Admisiones

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			5	6	1	0	0	2	4	15	=	21

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 10 Coordinador de SST

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			2	8	2	0	0	2	12	6	=	20

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Sus estilos de apoyo identificados son: Dirigir y Participar

Tabla 11Coordinadora de Procesos

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			1	6	5	0	0	4	12	6		22

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 12Coordinadora de Facturación

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	**A**	**C**	**B**	**D**	**D**	**B**	**C**	**A**	R1	
	2	S2	**D**	**A**	**C**	**B**	**B**	**D**	**C**	**A**	R2	
	3	S3	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**B**	**A**	**D**	R3	
	4	S4	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	R4	
	5	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	6	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**C**	**A**	**B**	**D**	R2	
	7	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	8	S4	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	R4	
	9	S1	**C**	**B**	**D**	**A**	**A**	**D**	**B**	**C**	R1	
	10	S2	**B**	**D**	**A**	**C**	**B**	**C**	**A**	**D**	R2	
	11	S3	**A**	**C**	**B**	**D**	**A**	**C**	**D**	**B**	R3	
	12	S4	**C**	**A**	**D**	**B**	**C**	**A**	**D**	**B**	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	**Multiplicar por:**					
			1	3	8	0	0	5	8	6	=	19

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 13Coordinador Administrativo IPS

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por :					
			2	6	4	0	0	1	12	12	=	25

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 14Coordinador de Cartera

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	4	4	1	0	2	8	12	=	22

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 15Coordinador Administrativo IPS

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			1	7	4	0	0	4	10	9	=	23

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 16 Coordinador de Mantenimiento

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			2	8	2	0	0	4	8	12	=	24

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Sus estilos de apoyo identificados son: Dirigir y Participar.

Tabla 17Coordinadora Servicios Farmacéuticos

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	6	2	0	0	3	2	21	=	26

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 18 Coordinador Administrativo IPS

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	6	2	0	0	2	4	21	=	27

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 19 Coordinador Comercial

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	5	3	0	0	4	4	9	=	17

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 20 Coordinador de Gestión Humana

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			0	6	4	2	0	0	8	24	=	32

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un líder con un alto grado de adaptabilidad.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 21 Coordinadora Odontología

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	4	4	0	0	3	6	15	=	24

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**.

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR.**

Tabla 22 Coordinador de seguridad del paciente

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			5	2	0	5	0	2	4	9	=	15

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado.

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Baja Tarea = **DELEGAR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 23 Coordinador de Costos

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			5	3	2	2	0	0	2	27	=	29

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 24 Coordinador Medico

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			7	2	3	0	0	1	8	3	=	12

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 25 Auditor Medico

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			2	6	4	0	0	2	8	15	=	25

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 26 Coordinadora Operativa

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	7	2	0	0	2	8	9	=	19

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 27 Coordinador de Nomina

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	4	5	0	0	3	4	18	=	25

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 28 Oficial de Cumplimiento

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			0	10	2	0	0	4	12	6	=	22

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 29 Directora Comercial

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			6	3	3	0	0	2	8	6	=	16

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

- Sus estilos de apoyo identificados son: Persuadir y Participar

Tabla 30 Coordinador de Mercadeo y Publicidad

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	6	3	0	0	2	4	21	=	27

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Sus estilos de apoyo identificados son: Dirigir y Participar

Tabla 31 Coordinadora MÉDICA

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	6	2	0	0	5	4	12	=	21

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 32 Director Médico

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	7	2	0	0	3	6	9	=	18

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 33 Directora de Calidad

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			7	4	1	0	0	3	4	9	=	16

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 34 Coordinadora de Enfermería IPS

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			3	6	3	0	0	4	6	9	=	19

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Sus estilos de apoyo identificados son: Dirigir y Participar

Tabla 35 Coordinador de Gestión Administrativa

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			5	4	2	0	0	2	4	12	=	18

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Bajo relacionamiento / Alta Tarea = **DIRIGIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Persuadir

Tabla 36 Auditora MÉDICA

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			4	6	2	0	0	2	6	15	=	23

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Dirigir

Tabla 37Coordinadora de Atención al Usuario

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			1	8	3	0	0	4	10	6	=	20

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiado

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar

Tabla 38 Coordinador Medico

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			2	5	5	0	0	4	4	18	=	26

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR**.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Baja Tarea = **PARTICIPAR.**

Tabla 39 Coordinador de Compras

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3		
			-1	-2	-3	-4	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			-1	-2	-3	-4	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:					
			1	8	3		0	3	6	18	=	27

Fuente: elaboración propia

Adaptabilidad de Estilo: Indica un grado moderado de adaptabilidad.

Estilo Identificado: Alto relacionamiento / Alta Tarea = **PERSUADIR.**

- Su estilo de apoyo identificado es: Participar