

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"LOS PERFILES DE LIDERAZGO EN MANDOS ALTOS Y MEDIOS DEL MINISTERIO DE
SALUD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

BÁRBARA MELANY VILLATORO CAMAS

CARNET 22854-10

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"LOS PERFILES DE LIDERAZGO EN MANDOS ALTOS Y MEDIOS DEL MINISTERIO DE
SALUD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

BÁRBARA MELANY VILLATORO CAMAS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Huehuetenango, 18 de noviembre del 2,014

A:

Facultad de Humanidades

Universidad Rafael Landívar

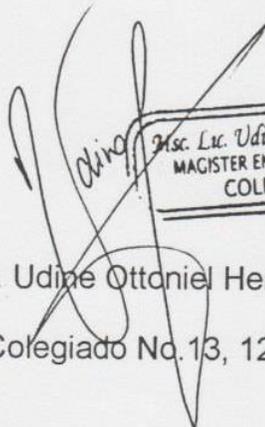
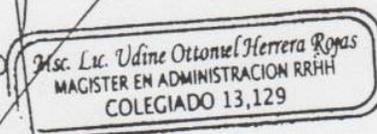
Guatemala.

En cumplimiento con la asignación del trabajo de tesis de la estudiante **BÁRBARA MELANY VILLATORO CAMAS**, con numero de carné **2285410**; Me permito informarle que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado "**LOS PERFILES DE LIDERAZGO EN MANDOS ALTOS Y MEDIOS DEL MINISTERIO DE SALUD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO**" y en función de los cual estimo que cumpla con los requisitos establecidos previo a optar el título de Psicóloga Industrial y organizacional en el grado académico de Licenciada.

Por lo anterior recomiendo que dicho trabajo sea aceptado como tesis de graduación de la estudiante Bárbara Villatoro.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Deferente

MSC. Lic. Udine Ottoniel Herrera Rojas

Colegiado No.13, 129.



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05738-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BÁRBARA MELANY VILLATORO CAMAS, Carnet 22854-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 05119-2015 de fecha 9 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LOS PERFILES DE LIDERAZGO EN MANDOS ALTOS Y MEDIOS DEL MINISTERIO DE SALUD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de febrero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Dedicatoria

- A Dios: Por demostrarme su gran amor incondicional en cada segundo de mi vida, por acompañarme, cuidar de mí a cada momento y brindarme siempre segundas oportunidades.
- A la Virgencita: Por su intercesión, su compañía y su ayuda en cada paso de mi vida.
- A mi campeón: Mi hijo, mi luz, mi felicidad, mi todo, gracias Marco Javier por inspirarme a ser mejor persona y ayudarme a dar siempre lo mejor de mí. Te amo.
- A mis papás: Marco Vinicio y Alicia de María, mis ángeles, gracias por su amor, su esmero, su dedicación y sobre todo por creer en mí, sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, este triunfo es por y para ustedes. Los amo.
- A mis hermanos: Mónica y Marco Alberto, gracias por nunca dejarme sola y estar conmigo en las buenas, en las malas y en las peores. Los amo con todo mi corazón.
- A mis pequeños: Jadlizmaría, Lolo y Margarito, gracias por hacerme tan feliz desde el primer momento que existieron en mi vida, los amo.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue identificar los perfiles de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango. Los sujetos evaluados fueron una muestra no probabilística a conveniencia conformada por 15 personas, que conforman mandos altos y medios, dicha muestra fue comprendida entre las edades de 26 a 47 años. La investigación se realizó en los departamentos que conforman el Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Como instrumento de evaluación se realizó un cuestionario integrando 4 grandes grupos, gestión de las personas, modo de percepción, autogestión y gestión de los cambios, los cuales miden las características deseadas dentro del perfil de liderazgo en el nivel empresarial. El instrumento fue validado y estandarizado por profesionales. Dicho instrumento utilizado en mandos altos y medios del Ministerio de Salud de Huehuetenango, tuvo la finalidad de obtener resultados verídicos tomando en cuenta la opinión de los trabajadores y poder obtener con mayor confiabilidad los resultados.

Los resultados obtenidos arrojaron que el perfil de liderazgo manifestado en los mandos altos y medios evaluados es el adecuado, sin embargo aún existen pequeñas brechas que deben de ser tomadas en cuenta para evitar más adelante un margen de error en las actividades laborales. Se concluyó que en los cuatro grupos que integran el test, los sujetos evaluados presentan un nivel considerablemente alto, lo cual determina que el perfil de liderazgo que se maneja en dentro del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango es apropiado de acuerdo con el perfil de liderazgo deseado a nivel organizacional. Se recomendó que la información obtenida fuera transmitida a todo el personal evaluado para poder realizar mejoras en los resultados, así mismo se tomó en consideración capacitaciones, talleres y seminarios para poder obtener mejoras continuas dentro de la organización.

ÍNDICE

I. Introducción	1
II. Planteamiento Del Problema.....	44
2.1 Objetivos	45
2.1.1 Objetivo General	45
2.1.2 Objetivos Específicos.....	45
2.2 Elemento de Estudio:	45
2.3 Alcances y Límites:.....	47
2.4 Aportes:	47
III. Método.....	49
3.1 Sujetos:.....	49
3.2 Instrumento	50
3.3 Procedimiento:	51
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística:.....	52
IV. Presentación y análisis de resultados.....	53
V. Discusión de resultados.....	57
VI. Conclusiones.....	61
VII. Recomendaciones.....	62
IV. Bibliografía.....	63
Anexos.....	68

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ámbito empresarial está atravesando cambios importantes que pueden ser bidireccionales, es decir, que las consecuencias pueden ser positivas o negativas, de acuerdo a como sean confrontados y utilizados por los mandos altos y medios de las organizaciones; pues toda empresa sin importar su función o la misma naturaleza de sus actividades laborales, requiere que sus administradores posean una de las características más importantes, el liderazgo. A partir de esta, se puede implementar una óptima gestión del capital humano para desarrollar las actividades, ya que son ellos el recurso más importante para que el funcionamiento de la empresa sea rentable y así se puedan alcanzar las metas en común.

Hoy en día el liderazgo es una de las inclinaciones que ha surgido en el ámbito laboral y ha tenido una mayor relevancia dentro de las empresas con recurso humano abundante, fundando su importancia en el indicio de que una organización para marchar de una manera eficaz y sobre todo rentable al mercado industrial; debe poseer profesionales que ostenten características de líder, esencialmente las personas que tienen a su cargo los puestos más altos de la empresa como lo son los gerentes y sub gerentes.

Debido a la importancia que se le ha dado al talento humano y la búsqueda más adecuada de liderarlo de manera positiva de acuerdo a prioridades y dinámica de cada organización, es importante poder estandarizar procesos y procedimientos compactos y muy bien estructurados que logren reclutar, seleccionar y contratar al personal correcto para cada puesto, pero sobre todo contar con las personas idóneas al frente de cada uno de los departamentos existentes en la empresa. Debido a esto se debe hacer referencia a líderes no solo en un área específica sino en las áreas que un buen profesional debe de integrar.

Por los motivos expuestos anteriormente, se decidió llevar a cabo el presente estudio, tomando en cuenta que es de vital importancia poder integrar a la empresa colaboradores aptos dentro de los mandos altos y medios y con esto aumentar la posición de la empresa dentro del mercado laboral y económico, para que los niveles gerenciales dentro de la

empresa manejen un liderazgo adecuado y con esto cada colaborador realice sus tareas de manera efectiva, pero sobre todo sintiéndose integrados y parte fundamental de la empresa, y así mejor la dinámica empresarial.

A nivel nacional se han encontrado estudios diversos enfocados al elemento de estudio y que respaldan la investigación, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Liquidano (2007) realizó una investigación de tipo descriptivo, con la finalidad de identificar el tipo de liderazgo que presentan los supervisores de las áreas de ventas, administrativa y operativa de una empresa productora y distribuidora de prendas de vestir en la ciudad de Guatemala. Para obtener la información necesaria se utilizó un cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual ayuda a determinar qué estilos de liderazgo se manifiestan en los supervisores de las áreas de ventas, administrativa y operativa de la empresa. El test mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser Autocrático, Participativo o Liberal. Dicha herramienta fue aplicada a una población de 46 supervisores de la empresa. Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo más frecuente entre los supervisores es el autocrático, dejando rezagado al estilo liberal. Con base a la información recabada se concluyó que el liderazgo de mayor presencia en la supervisión de vendedores por encima del estilo liberal es el estilo autocrático. De la misma manera se recomendó realizar un diagnóstico de necesidades, además de impartir capacitaciones sobre liderazgo constantemente.

En tanto, Vega (2008) efectuó un estudio de tipo descriptivo, el cual pretendía evaluar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en los departamentos que integran el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas en la ciudad de Guatemala. Para alcanzar su propósito utilizó un cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de empresa (INCAE). El instrumento fue aplicado a 66 empleados comprendidos entre las edades de 21 a 60 años, los resultados demostraron que el estilo de liderazgo que domina en la empresa es el autocrático, seguido del estilo participativo y un nivel bajo del estilo liberal. Concluyendo con ello que el ambiente puede ser frustrante para

los colaboradores del mando medio y bajo por el estilo que predomina en la organización, además de no apreciar y aprovechar los talentos que pueda ofrecer el recurso humano, recomendando así realizar un estudio de clima organizacional además de un diagnóstico que pueda determinar las características idóneas de las personas que están liderando la organización.

Por su parte Gómez (2008) realizó un estudio de tipo descriptivo, buscando identificar los estilos de liderazgo que se manifiestan en el equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de Seguros en la ciudad de Guatemala. Utilizó un instrumento en forma de cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual determina el estilo de liderazgo. Dicho instrumento fue aplicado a 30 sujetos comprendidos de 25 a 60 años de edad, de ambos géneros, dentro de ellos el equipo gerencial y mandos medios. Los resultados indican que la mayoría de los gerentes ejercen el tipo de liderazgo autocrático y en menor medida liberal. Se concluyó que el liderazgo utilizado por los sujetos se orienta hacia la tarea. Por lo cual se recomendó que los gerentes de dichas empresas estén en constante capacitación acerca del tema de liderazgo para promover un estilo más acorde a las necesidades que presenta la empresa.

En tanto que Colindres (2009) bajo el mismo tema de estudio, realizó una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo que se desarrollan en una empresa de producción de helados en Guatemala. Para obtener la información, se utilizó como instrumento el cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) este instrumento mide la orientación que cada persona tiene hacia el estilo Autocrático, Liberal y Participativo. La muestra evaluada fueron 55 colaboradores de mandos altos, medios y bajos. En los cuales 52 son hombres y 3 son mujeres. Los resultados obtenidos de cada cuestionario desarrollado por la población concluyeron que el 93% presenta una tendencia hacia el Liderazgo Autocrático, el 5% demostró tendencia hacia el estilo de Liderazgo Liberal, y el 2% demostró ser del tipo Participativo,. Por lo tanto se concluyó que la mayoría del personal operativo y administrativo que formaron parte del estudio ejerce un estilo de liderazgo autocrático. Asimismo dentro de las recomendaciones está se debe dar participación a cada uno de los

colaboradores para promover libertad dentro del ámbito laboral como recibir cursos sobre la implementación de liderazgo.

Así mismo Codoñer (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de identificar el perfil de liderazgo a nivel de gerencias y jefaturas en una empresa industrial dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala. Para conseguir el propósito del estudio se utilizó el test Cleaver (DISC), herramienta validada y estandarizada que se enfoca en aspectos relacionados con Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo. La población evaluada estuvo conformada por 30 sujetos, 23 personas de género masculino y 7 de género femenino comprendidos entre 26 a 50 años de edad. Los resultados indicaron que en la empresa en la que se llevó a cabo la investigación el perfil de liderazgo que prevalece es el Conciencioso- Dominante (CD), planteando así que los líderes de la organización tienen orientación hacia el grupo. Por lo anterior se concluyó que los miembros del equipo de altos mandos presentan un liderazgo autocrático, enfocado a la tarea, a los resultados, con mucho control, y comunicación muy directa, y poco asertiva. Finalmente se recomendó implementar un perfil de liderazgo deseado para puestos gerenciales, que abarque todas las habilidades y competencias en sus diferentes niveles de dominio para los líderes de la organización.

En el mismo orden de ideas Campos (2012) quien realizó una investigación descriptiva, “El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves”; La investigación tuvo como objeto conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de una empresa dedicada a la fabricación de comida para aves. La población estuvo conformada por 11 jefes, cada uno de distinta área de la organización, todos comprendidos entre los 30 y 50 años, de ambos sexos. Para la recopilación de datos sobre los estilos de liderazgo, se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo hecho por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal. Para obtener la información sobre los estilos de liderazgo se tomaron en cuenta indicadores tales como género, edad, estado civil, antigüedad, departamento y personal a cargo. Para una mejor identificación de la

información, se elaboraron tablas de resultados, a través de diagramas base e histogramas. Los resultados de esta investigación arrojaron que el estilo de liderazgo que manejan los equipos de alto desempeño en la empresa de alimento para aves es el estilo autocrático y el que menos utilizan es el liberal, y con eso la investigación concluyó que el estilo autocrático (orientado hacia la tarea) no es favorable para la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Debido a los resultados obtenidos, se recomendó que los jefes permitan más participación a sus colaboradores, y a sus pares, así como también, reforzar a los jefes con capacitaciones en el tema de Liderazgo y trabajo en equipo, para mejorar actitudes y de esa manera formar un equipo de alto desempeño que cubra las necesidades de la empresa y de las personas que la conforman.

Por su parte Álvarez (2014) realizó una investigación de tipo descriptivo, con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo que presentan los directores de los colegios de Retalhuleu. Para alcanzar el objetivo se utilizó como instrumento de investigación y recopilación el denominado Test de Liderazgo de Kurt Lewin, basado en Velázquez (1985), que consiste en una herramienta con propiedades psicométricas al liderazgo en el aspecto educativo, y se enfoca en tres estilos: Autoritario, democrático y *laissez faire*. Dicha herramienta fue aplicada a una población de 32 directores de colegios privados de los cuales 6 son del género masculino y 26 del género femenino. Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo más frecuente entre los directores de los colegios privados de Retalhuleu es el autocrático. Con base a la información recabada se concluyó que el liderazgo de mayor presencia en los directores es el estilo autocrático, es decir, enfocado a la tarea y los resultados. De la misma manera se recomendó buscar espacios para capacitarse en dirección de equipos y en temáticas que fortalezcan el liderazgo democrático el cual posee las características idóneas para la dirección de las instituciones educativas.

Bajo la misma línea de pensamiento, Escobar (2014) realizó una investigación descriptiva. El objetivo fue establecer el estilo de liderazgo que se manifiesta en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango. La muestra se conformó por 64 sujetos, 5 directores y 59 catedráticos. Como instrumento se utilizó el cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

(INCAE), el cual determina el estilo de liderazgo que se manifiesta en las personas. Los resultados del estudio indicaron que en los directores de colegios de nivel medio diversificado se observa con mucha frecuencia que tienden a ser autoritarios dentro del cargo que ejercen, y es por ello que se concluyó que a pesar de las diferentes características de los sujetos de estudio, éstos llegan a tener una mayor tendencia hacia el estilo de liderazgo autocrático. Finalmente, se recomendó que los líderes que manejan una orientación hacia la tarea, traten de equilibrar la balanza permitiendo que se promueva la participación y niveles de autonomía en los empleados para que se mejore el clima organizacional.

De la misma forma diversos autores en el ámbito internacional, se han interesado por abarcar temas relacionados con el liderazgo, a continuación se presentan algunos estudios que han realizado diversos autores:

Ávila, Busato, y Henríquez (2005) elaboraron un estudio que tuvo por objeto realizar una descripción de los Estilos de Liderazgo en la Industria Petrolera Venezolana. Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario, el cual contenía cuatro partes relacionadas con tres áreas principales: rol del gerente de la empresa, necesidades que el gerente quiere satisfacer en el trabajo, grado en que el gerente siente que estas necesidades están satisfechas. Dicho cuestionario se aplicó a 89 de los directores y gerentes de primer nivel de las cinco mayores operadoras del país. Los resultados indicaron que los estilos gerenciales no siguieron una unidad de criterio, dándose contradicciones entre los supuestos filosóficos y las prácticas gerenciales. Concluyendo así que en lo referente a motivación gerencial, se observó que las necesidades superiores: autonomía y autorrealización fueron percibidas como las más importantes y menos satisfechas, recomendando así, que debe darse un enfoque amplio a la motivación gerencial para que los directores y gerentes puedan desenvolver un rol de líder.

Del mismo modo, Lozano y Nizama (2008) realizaron un estudio de tipo cuantitativo-aplicativo con la finalidad de analizar el nivel de liderazgo que los colaboradores de la Universidad César Vallejo de Piura, Perú presentan. Los instrumentos para llevar a cabo la

investigación fueron observación directa, un test que mide el liderazgo de las autoridades y un análisis de datos. Para este efecto se utilizó una muestra de 38 la cual estuvo compuesta por las autoridades estudiantiles de la Institución Educativa de Aplicación de la Universidad César Vallejo. Los resultados arrojaron que la mayoría de trabajadores cuenta con un liderazgo medio el cual puede generar debilidad en varias áreas de la universidad. Por lo tanto se concluyó que en las empresas públicas estudiadas se manejan mayormente estilos de liderazgo con características que provocan una influencia positiva en la eficacia de las mismas. Posteriormente se recomendó que se fomente la participación y se considere la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los participantes en el proceso decisional de la empresa.

En tanto que Ramírez (2012) elaboró una investigación con metodología tipo documental que tuvo como principal objetivo determinar los estilos de liderazgo predominante en una organización venezolana. Los instrumentos que se utilizaron fueron técnicas de recolección como lo son la observación documental que consistió en elaborar una ficha de observación estructurada con aspectos relacionados al liderazgo, también se elaboró un análisis de documentos de forma bibliográfica y la ficha bibliográfica. Para la investigación contó con sujetos que forman parte de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. Los resultados que se obtuvieron de la investigación fueron que cada estilo de liderazgo propuesto por los diversos estudiosos corresponde a un tipo específico de gerente, es decir que la forma de liderar será al estilo transaccional. Se concluyó que existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia. Asimismo se recomendó que el gerente sea capacitado tanto para gestionar como para liderar un grupo de trabajo.

Asimismo Reyes (2005) realizó un estudio con enfoque cuantitativo en Puebla, México con la finalidad de conocer los estilos de liderazgo en dos grupos de líderes y su relación con el desempeño laboral y la actitud de compromiso de los empleados. Los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario de Reddin para medir estilos de liderazgo, el formulario de evaluación del desempeño y el instrumento actitud de compromiso en el trabajo. En la investigación participaron 110 sujetos divididos en tres grupos, el primero fue de 55 empleados, el segundo de 45 y el tercero de 9 jefes. El resultado de todo esto fue

determinar que únicamente dos estilos de liderazgo de ocho se hacen presentes en el contexto de la organización, estos son: el estilo de liderazgo ejecutivo y el estilo de liderazgo autócrata benévolo. Por lo tanto se concluyó que los dos estilos de liderazgo analizados son efectivos sin embargo los empleados tienen un desempeño mayor con un estilo de liderazgo ejecutivo que con un estilo de liderazgo autócrata benévolo. Se recomendó que deba existir una proporción entre lo que el líder debe gestionar y lo que el grupo desea, pues tampoco se trata únicamente de coordinar y que el grupo decida las acciones a tomar.

El estudio realizado por Águila (2008) en la ciudad de México describió e interpretó la importancia de la implementación y ejecución de diferentes prácticas de administración que definen un nuevo estilo de liderazgo, el estudio se realizó con un enfoque metodológico de tipo cuantitativo de carácter no experimental. El instrumento que utilizó es un cuestionario de elaboración propia conformado por un total de 17 preguntas divididas en cuatro áreas. Integró una población de 35 individuos, los cuales únicamente 28 contestaron el instrumento, dejando la población al 80% de la muestra original. Los resultados identificaron que las actividades críticas en cada departamento de la organización sirven para promover el desarrollo y así poder alcanzar poco a poco el tipo de liderazgo deseado. Se concluyó que los líderes están abiertos a poder aprender cada día algo más y se consideran responsables de su aprendizaje sin embargo la gran mayoría no cuenta con el tiempo suficiente para estar en constante aprendizaje. A partir de eso se recomendó que la adaptabilidad que los líderes poseen deba de ser a grandes grados ya que a partir de eso se podrán planear mejores estrategias en un futuro.

Así mismo Ordóñez (2012) elaboró su trabajo de investigación en Ecuador, sobre Gestión, liderazgo y valores en el colegio Mons. Alberto Zambrano Palacios, el objetivo primordial fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo, la muestra que utilizó fue de 65 personas del cuerpo docente, administrativo y padres de familia. Los instrumentos que el utilizó para la recolección de la información fueron encuestas estructuradas, entrevistas, y utilizó el

análisis de los documentos institucionales. En los resultados se detectan problemas que tienen un enfoque en la comunicación asertiva, falta de liderazgo además de poco compromiso hacia la vocación laboral. Por eso se recomendó un plan de mejora, que permita optimizar la comunicación y la gestión, liderazgo y valores de la institución.

Por su parte, Centeno (2012) realizó un estudio de tipo observacional descriptivo con la finalidad de identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO desarrollan competencias de liderazgo organizacional y analizar su impacto. El instrumento utilizado fueron encuestas que se aplicaron a una población de 10 empleados y 10 gerentes de empresas pymes del sector BPO de la ciudad de Bogotá. Los resultados arrojaron que existen deficiencias en cuanto a competencias de liderazgo organizacional en los empleados de la empresa evaluada. Por lo tanto se concluyó que en Bogotá hace falta una política eficiente a implementar respecto al tema de liderazgo organizacional. Asimismo se recomienda realizar futuros estudios amplios respecto al tema para implementar programas de mejora en las competencias relativas al liderazgo.

Analizando cada una de las investigaciones tanto nacionales como internacionales, se puede atestiguar que el liderazgo es una característica imprescindible dentro del contexto industrial ya que por medio de este se puede lograr que una empresa sea efectiva, rentable y que por medio de él se facilite alcanzar metas a través de un recurso humano motivado y dispuesto a realizar sus actividades en conjunto con los gerentes y sub gerentes que ejercen gestión sobre ellos.

Para iniciar el estudio de liderazgo se brinda a continuación una serie de información teórica, que pretende aumentar las ideas que se poseen en relación a la investigación.

1. Liderazgo

El liderazgo tiene varios conceptos, pero es interesante por empezar a definir qué es el liderazgo, según: Maxwell, (1998). “La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando oyen que alguien tiene un título impresionante o una

posición de liderazgo asignada, suponen que la persona es un líder. A veces es cierto. Pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata del liderazgo. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada. Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo —sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo.”

“Liderazgo es influencia —nada más, nada menos. Cuando usted se convierte en un estudiante de los líderes, como lo soy yo, comienza a reconocer el nivel de influencia de la gente en situaciones de la vida diaria a su alrededor.” Maxwell, C. (1998). *La 21 Leyes Irrefutables del liderazgo*. Nashville: Thomas Nelson Inc.

Es entonces importante considerar que un líder no es aquel que tiene un título o posición superior o que puede hacer que la gente haga lo que él quiere si no al contrario es alguien que logra que las personas entiendan su visión de las cosas y que al trabajar en conjunto se alcanzaran los objetivos de toda la organización y por consecuencia deseen realizar las acciones propuestas por el líder.

Es por ello que Covey (2011) indica como liderazgo a las capacidades innatas de cultivar valores, proactividad y comunicación pulidas y desarrolladas a lo largo del tiempo enfocadas a lograr objetivos planteados de forma grupal o de equipo.

El gran poder de la Influencia, una palabra clave en el universo del liderazgo, el poder influir sobre una persona es consecuencia de confianza, lo cual es muy difícil, sin embargo una vez logrado nos abre las puertas de lograr que las personas se sientan identificadas y quieran hacer las cosas, en lugar de que tengamos que obligarlas, un verdadero líder es la persona que es capaz de hacer que las personas hagan las cosas con voluntad y alegría sin sentirse presionadas, al contrario logra un ambiente agradable de trabajo en equipo.

Para comprender de mejor manera esta definición de lo que es un Líder: “*Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.*” Piconero, (2010).

Maxwell (2007) afirma que “*Si estos pensamientos en cuanto al liderazgo le aceleran el pulso y agitan su corazón, entonces aprender más sobre el mismo hará una diferencia en usted y usted hará una diferencia en las vidas de otros.*” (pág. 8).

2. El liderazgo y su importancia en la organización

El liderazgo es muy importante dentro de la organización y se basa en saber dirigir todos los procesos que suceden dentro de la misma.

De acuerdo con Soto (2001) los líderes son importantes porque quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de que los impulsen, proyecten y guíen para que en forma eficaz las personas trabajen en equipo.

Si infundimos miedo dentro de la organización, quizá logremos que las personas realicen las actividades que se les pida pero no se logra obtener respeto ni hacia al líder y menos hacia la organización, este comportamiento lograra tener personas descontentas, hoy en día ya no tienen cabida este tipo de prácticas. El liderazgo Organizacional de hoy debe estar basado en un liderazgo Carismático, Liderazgo Cooperativo y sobre todo en un liderazgo que no solo se preocupe por lograr los objetivos de la organización sino también por los miembros de la misma (Soto, 2001).

Según, Yulk (2004) el mejor liderazgo se basa en tener en cuenta los siguientes datos: “Hay que trabajar pero ten en cuenta el relax para tus empleados y/o equipo, Escucha también a tus empleados y/o equipo, Un líder empresarial no solo manda y

ordena, también coopera y escucha, Mejorar tu imagen facilitará el liderazgo empresarial, Debes aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres”

3. Características del liderazgo

Las características de un liderazgo efectivo son varias y se tienen que reunir dichas características para liderar de forma efectiva.

Tal y como lo menciona, Tigani (2001) las características del liderazgo son: Inspira confianza en el grupo, de sus actos, permite discutir abiertamente los temas o problemas de interés, sabe estar cerca de sus seguidores cuando ellos lo necesitan, sabe engrandecerlos cuando ellos tienen sus propios éxitos, es intuitivo, sabe representar bien al grupo, interpretando las necesidades, aspiraciones y triunfos de sus integrantes. Tiene capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad. Dispone de integración y equilibrio de la personalidad. Cree en sí mismo y tiene muy claras sus debilidades y sus fortalezas. No pierde el tiempo juzgando a otros, solo se juzga a sí mismo para avanzar y crecer. Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.

Maxwell (2007) por otro lado indica veintiuna características esenciales que un líder debe poseer para llegar a alcanzar las metas organizacionales y así poder otorgar un perfil adecuado a las personas encargadas de gestionar dentro de la industria. Más adelante se mencionarán dichas características.

Por otro lado, Landy y Conte (2005) mencionan que la estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a la experiencia y la conciencia se relacionan con el surgimiento de ser líder, evidentemente estos elementos no son cualidades que puedan desarrollarse de manera sencilla, pero son base fundamental del mismo.

Según el estudio de Landy y Conte (2005). Enfoque de rasgos. (Pág. 449) las características de los líderes estudiados son:

Ajuste	Estatura	Neurosis
Altruismo	Estatus	Origen
Amabilidad	Estima	Originalidad
Ambición	Extroversión	Perceptividad
Apoyo	Facilidad verbal	Persistencia
Auto-confianza	Género	Peso
Autoritarismo	Inteligencia	Popularidad
Compatibilidad	Introversión	Psicosis
Conservadurismo	Juicio	Responsabilidad
Deferencia	Labilidad	Sensibilidad
Dominancia	Madurez	Sociabilidad
Edad	Masculinidad	Uso del lenguaje
Ecuación	Miedo al fracaso	
Empatía	Motivación	

Fuente: Enfoque de rasgos

4. Cronología del liderazgo

Todas las situaciones son distintas, pasan en espiral una y otra vez pero con niveles diferentes. Los tiempos cambian, ya no son los subordinados, ni los miembros, ahora son colaboradores, las comunicaciones, la globalización, las condiciones cambian, se hace más estrecha la aldea global.

De acuerdo con Yulk (2004) el campo que constituye el liderazgo es diverso. Éste incluye un amplio espectro de: teorías, definiciones evaluaciones, descripciones,

prescripciones y filosofías. El estudio del liderazgo, se ha abordado desde diferentes disciplinas y teorías como lo son la Historia, la teoría Psicodinámica, la teoría del Desarrollo Organizacional y la Sociología.

El estudio del liderazgo se inicia, a principios de la década de 1960, con el desarrollo de modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes, como lo fue la teoría del gran hombre la cual sirvió de base para el desarrollo de los modelos conductuales que realizó la Universidad de Ohio. (Stogdill, Good y Day, 1962), citados por Yulk (2004).

Ésta – la teoría del gran hombre – se basaba en el estudio de grandes hombres que habían sido parte de la historia, luego identificaba aquellas cualidades que le diferenciaran de la gente corriente; esto dio como resultado una gran lista de características como: energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otros. A mediados del siglo XX, la asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían, y eran quienes estaban destinados a ser directivos. (Federación AECOP, 2006).

Por lo que se menciona, es evidente que desde hace varias décadas el Liderazgo ha ido tomando más importancia dentro del ámbito laboral. Aproximadamente una década más tarde, Zaleznick (2004), publicó un artículo que generó una gran controversia. Éste sostuvo que los directivos y los líderes son dos tipos de personas diferentes. Las diferencias fundamentales entre estos, hace a la forma en que los mismos se orientan a los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones interpersonales y las características de personalidad que cada uno posea.

Más tarde, Bennis (2003) plantea las diferencias entre un líder y un directivo: “(...) el director administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y en la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo

pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué (...) el directivo inicia; el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia.” (44-45).

Es a través de estos estudios en donde se empieza a tomar más importancia a cómo el líder influye en el personal y está enfocado al mismo, sabiendo que mediante este enfoque es más efectivo el alcance y cumplimiento de metas y objetivos.

Según Palomo (2010) citando a Bennis y Nanus (1990) a finales del siglo XX, se presenta cómo es que el líder actúa sobre los recursos sentimentales y espirituales de la organización, en cambio un director actúa sobre los recursos físicos de la misma, sobre su capital, la amplitud del personal, las materias primas y la tecnología. Es planteado que cualquier director competente puede hacer que las personas de la organización puedan ganarse la vida; a la vez se comprende que un líder logra hacer que la gente de la organización llegue a experimentar orgullo y satisfacción por su trabajo.

Palomo, hace notar las diferencias entre dirigir y liderar a partir de la primera década del siglo XXI (pag. 18-19).

Siguiendo este mismo orden de ideas, en 2007 Maxwell (2007) menciona algunas “verdades acerca del Liderazgo y de cómo alcanzar la cima aplicándolas”. (pág. 10-11).

- Nadie llega a la cima solo: pocos son los líderes que logran el éxito sin que haya personas que así lo deseen. Ningún líder tiene éxito sin la ayuda de otros.
- Llegar a la cima es esencial para poder llevar a otros a la cima: los buenos líderes son como guías turísticos. Conocen el territorio porque han viajado por él con anterioridad y hacen lo posible, para que el viaje sea agradable y exitoso para todos.
- Llevar a las personas a la cima da más satisfacción que llegar solo.
- Por una gran parte del tiempo el líder no está en la cima.

- Es importante demostrar iniciativa, sacrificio y madurez para lograr la credibilidad del equipo de trabajo.

Maxwell (2007) cita a Welch, quien enumera seis reglas para ser un líder de éxito, mismas que básicamente están enfocadas a enfrentar la realidad:

1. Controla tu destino, de lo contrario otra persona lo controlará: estar bien enfocado y tener control en cuanto a actos y decisiones se refiere, antes que alguien más decida por ti.
2. Enfrenta la realidad tal cual es, no la que quisieras que fuera: ser realistas y ver las situaciones tal cual son.
3. Sé franco con todos: actuar de forma ética y transparente. Hacer lo que se dice que se hará. Ser coherente entre palabras y acciones. Hablar claro y mantener una comunicación asertiva y efectiva.
4. No administres; dirige: guiar al personal a un objetivo claro y específico, mostrándoles o brindándoles las herramientas que les permitirán llegar a tal punto.
5. Haz cambios antes que estés obligado a hacerlos: prepararse ante cualquier situación.
6. Si no tienes una ventaja sobre la competencia, no compitas: ser consciente de las capacidades y ventajas que se tienen ante los demás, sólo así competir, de lo contrario sólo será pérdida de recursos.

Welch (2005) indica que “El liderazgo exige comportamientos y actitudes diferentes”; “Antes de ser líder, el éxito tiene que ver con el crecimiento personal; cuando uno se convierte en líder, el éxito consiste en hacer crecer a los demás.” (pág. 3).

5. Teorías del liderazgo

El liderazgo en términos de rasgos de personalidad son los que hacen que algunas personas sean líderes más eficaces que otras. Y es por ello que se suscitan las diferentes teorías.

5.1 Teoría situacional de Hersey y Blanchard: Puchol (2007) ésta teoría se basa en que los diversos enfoques de liderazgo dependen en parte de la madurez del subordinado, elemento que tiene dos facetas, la primera es la madurez laboral explicada como el conocimiento, habilidades y capacidades del sujeto, la segunda es la madurez psicológica establecida como la autoconfianza, auto-respeto o bien la autoestima de la persona. Básicamente se pretende que estos factores influyen en el líder provocando que las formas de afrontar las situaciones de acuerdo a su madurez definan la efectividad y estilo de liderazgo aplicado.

5.2 Teoría ruta-meta de House: ésta indica que la responsabilidad del líder es demostrar al subordinado cual es la ruta para llegar a las metas que se le han consignado, se menciona que las conductas que presente el dirigente serán tomadas como aceptables en la medida que representen bienestar, o representen una satisfacción a futuro (Puchol, 2007). Seguidamente el autor de ésta teoría plantea cuatro estilos diferentes de liderazgo:

- De apoyo: crear un ambiente amigable.
- Directivo: enfocado a la organización y a indicar lo que se espera.
- Participativo: interacción abierta con opción de discutir y aceptar sugerencias en la toma de decisiones.

Lussier y Achua (2002) abordan los enfoques o teorías del liderazgo como valores prácticos utilizados para entender, predecir y controlar el comportamiento. Sostienen que basándose en las hipótesis y aspectos planteados sobre su funcionamiento se puede comprender en formas

profundas su funcionar y a la vez comprender formas de aprovechar sus beneficios al máximo. Ellos proponen 3 teorías principales:

- De los rasgos.
- Del comportamiento.
- Contingentes.

5.3 Teoría X y Y de MacGregor: Palomo (2010) expone que fue en la década de los 60 en que el profesor McGregor estableció en su obra El lado humano de la empresa, dos teorías sobre la postura que adoptan los líderes.

5.4 Teoría X: se basa en la creencia negativa sobre la persona que ciertos directivos tienen y que es fruto de un estilo autoritario que supone originario de unas estructuras y filosofía militar. (Palomo, 2010)

Menciona que los seres humanos no están predispuestos a trabajar, sólo trabajan por dinero, son irresponsables, carece de iniciativa, prefieren ser conducidos ya que eso evita responsabilidades. Deduce que controlando estrechamente a las personas, se supone que se alcanzarán los objetivos previstos.

5.5 Teoría Y: se basa en buscar el compromiso de los colaboradores y con ello se conseguirán resultados diferentes a la anterior teoría.

Explica que las personas son los seres humanos que tienen iniciativa, son responsables, tienen autocontrol, desea autonomía, busca mayores responsabilidades, colabora, participa en lo posible para conseguir objetivos, puede esforzarse sin la necesidad de que los controlen.

Las políticas para aplicar es crear un ambiente propicio para el trabajo, dejar que participen en las decisiones de la empresa, fomentar y facilitar las responsabilidades para aumentar la motivación. Considera que el ser humano

se siente estimulado realizando trabajos que le permitan tener iniciativa y conseguir desarrollo profesional (Palomo, 2010).

- 5.6 Teoría Z:** esta fue descrita por William G. en los años 80 sobre la base de sus experiencias en varias empresas tanto japonesas como norteamericanas. Describe las características intrínsecas de los operarios japoneses.

El trabajador tiene gran tendencia a pertenecer a uno o varios grupos de trabajo y adquirir compromisos que repercuten sobre su comportamiento. El apoyo y la aprobación de sus compañeros es un factor que determina poderosamente su actitud y su motivación y por ello es más poderoso que la retribución salarial, los posibles ascensos o el control jerárquico. Por eso, su conducta es siempre acorde con la solidaridad y camaradería del grupo o grupos a los que pertenece en el ámbito laboral y deja muy poco espacio para la actitud individualista.

- 5.7 Teorías situacionales:** Agüerra (2004) plantea que la idea central es que no existe un único estilo o característica de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancial. Al líder lo hacen las situaciones, de esta manera, las formas de liderazgo deben ser congruentes con las circunstancias, es decir, cada situación particular requiere un tipo de liderazgo para alcanzar grados óptimos de eficiencia y eficacia en la organización.

El líder conduce personas y éstas son distintas entre sí, por lo que éste debe adecuarse a los requerimientos de los ambientes organizacionales. Esto implica una continua interacción entre líder y sus seguidores.

- 5.8 Teorías de rasgos distintivos del líder:** los líderes tienen ciertos atributos en su personalidad que, como algunos sostienen, lo hacen singular respecto a las demás personas. Tales atributos o rasgos en la personalidad del líder le confieren capacidad para influir en el comportamiento de los miembros de

un grupo o de una organización. Sobre los rasgos de personalidad de un líder varios autores subrayan lo siguiente.

Rasgos físicos, energía, temperamento, ojos, estatura, apariencia entre otros. Rasgos intelectuales, alta capacidad cognoscitiva analítica, adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima y seguridad en sí mismo. Rasgos sociales, carisma, cooperación, habilidades interpersonales y administrativas. Rasgos relacionados con el trabajo, interés en la realización, persistencia e iniciativa, alto nivel de impulso personal (Palomo, 2010).

5.9 Teorías de liderazgo transaccional y transformacional: Daft y Marcic, (2006) mencionan que de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 o 30 años, la eficacia del liderazgo se puede mejorar con la mezcla correcta del estilo de administración del líder, las características de los que son dirigidos y la situación. Estas son dos de las más populares.

5.10 Teoría transaccional: ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad para inspirar a sus subordinados a ejercer esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes, y la administración activa y pasiva por excepción.

El comportamiento de recompensa contingente incluye la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas a fin de influir en la motivación. La administración pasiva por excepción incluye el uso de castigos contingentes y otras acciones correctivas en respuesta a desviaciones de estándares de desempeño aceptables. La administración activa por excepción se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitar errores (Daft y Marcic, 2006).

5.11 Teoría transformacional: los líderes adoptan muchos de los comportamientos que son la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, enfoque en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus organizaciones desde el punto de vista intelectual, intervienen en capacitación, toman algunos restos y traban a los empleados como individuos (Daft y Marcic, 2006).

5.12 Teoría de contingencia de Fiedler: Soto (2001) propone que esta teoría demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables adicionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de la relación líder-miembros, la estructura de la tarea y el poder que concede al líder el puesto que éste ocupa. Las relaciones líder-miembros están determinadas por la manera en que el líder es aceptado por el grupo.

Es decir, que en situaciones altamente estructuradas, la estructura y control de líder eliminan la indeseable ambigüedad y angustia que resulta de ella, de modo que es probable que los empleados prefieran un enfoque estructurado. En situaciones en que la tarea es sumamente rutinaria y el líder sostiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir una orientación a la tarea con apoyo a su desempeño laboral. (Soto, 2001)

6. Enfoques del liderazgo

Para los directivos el liderazgo podrá guiar a los seguidores a realizar de manera exitosa sus actividades y de esta manera contribuir al logro de los objetivos, es por ello que se han creado diversos enfoques que intentan explicar el liderazgo desde diferentes puntos de vista.

El liderazgo es un tema complejo sin embargo para comprenderlo de mejor manera es importante analizar los diferentes enfoques que se tienen del mismo, Landy y Conte (s.f) proponen 4 enfoques principales:

6.1 Enfoque de rasgos: Lozano y Nizama (2008), este enfoque tuvo su mayor auge entre los años 1920 y 1950. Surgió en la década de 1990 y persiste hasta la actualidad. Este enfoque se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre. Teorías que sugieren que ciertas características estables de las personas – sus rasgos – diferencian a quienes pueden ser considerados líderes de aquellos que no lo son.

Esta aproximación se basa en distintas teorías de la personalidad, que señalan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. (Lupano y Castro, 2008).

Según Yulk (2004), con esta aproximación, es posible determinar qué tipo de persona sea la indicada para ocupar determinados puestos de liderazgo. Sin embargo, la misma no indica si el líder será exitoso o no. Como respuesta a esta problemática, se proponen algunos rasgos característicos que podrían estar relacionados con el liderazgo efectivo:

- Altos niveles de energía.
- Tolerancia al estrés.
- Integridad.
- Madurez emocional.
- Autoconfianza.

Los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés, hacen posible que la persona –quien ocupa una posición de liderazgo – sea capaz de responder a las demandas urgentes que se le presentan. La integridad y la madurez emocional, hacen posible que el líder mantenga relaciones sanas y de

cooperación con los subordinados, pares y superiores. La autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores. (Lupano y Castro, s.f.).

Dentro de estos enfoques se enlistan algunas de las competencias que cualquier líder deberá poseer para influir en un grupo de subordinados y/o compañeros de trabajo, ya sea en un nivel jerárquico superior, igual o inferior. Sin embargo existen teorías que indican lo contrario, por ejemplo Palomo, quien indica que los resultados empíricos de este enfoque en la práctica llegaban a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, debido a que la persona será o no un líder en función de la situación en la que se encuentre el grupo:

“La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente: y si bien es cierto que se encontraron diferentes líderes y no líderes, los resultados solo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanza esa posición, esa persona actúe en forma que lo hace, pero no permite reconocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder.” (2010: 25-26).

- 6.2 Enfoque Conductual:** dentro de este enfoque, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Se centra en el análisis de la conducta de los líderes, y en la relación entre estos y el liderazgo efectivo. Este concepto cobró auge entre los años 1950 y 1960, siendo el más destacado el estudio de la Universidad de Ohio. (Palomo, 2010).

Posterior de la Segunda Guerra Mundial, un conjunto de investigadores de la Universidad de Ohio intentaron descubrir las dimensiones que caracterizaban el comportamiento de los líderes. Para esto fueron determinados los siguientes factores: la consideración y la iniciación de la

estructura. La consideración es la medida en la que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Incluye aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, la creación de cohesión y armonía en el grupo. Así mismo, ayudan a los colaboradores con problemas personales y muestra proximidad y mejora en la comunicación. La iniciación de la estructura tiene que ver con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo, para así poder alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, como el obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden las órdenes y clarifica y asigna funciones (McEncroe, 2010).

Es evidente que ambos factores están enfocados en la conducta del líder hacia sus subalternos y la manera en que se esfuerza para que los mismos se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, así como en la interrelación que mantienen, todo esto con el fin de lograr metas y resultados tanto a corto, mediano y largo plazo.

Schonfeld, (2008) menciona que, estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición: Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ –; Supervisory Behavior Description – SBD –. Estas categorías son necesarias para que el líder sea efectivo, a pesar de que se les considere de modo independiente. Plantea que los líderes efectivos deben saber seleccionar las conductas adecuadas según la situación a la cual se enfrenten. La ausencia de estudios sobre esta corriente atribuyó a que el enfoque estuviera cargado de falacias. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales, en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados conceptos. (Yulk, 2004).

6.3 Enfoque Situacional: este enfoque se conforma por un conjunto de teorías, las cuales se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. (Schonfeld, 2008).

En un principio se enfocó en identificar tres fuerzas que conducen a la acción de liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas del líder. También se señaló que los dirigentes no solo toman en consideración la probabilidad de que un seguidor acepte una sugerencia, sino también la consecuencia de esas acciones. Es decir, que es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción pudiera tener consecuencias graves. (Pariente, 2011).

Sin embargo, el enfoque situacional presenta ciertas restricciones, es decir, son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas. De manera que con esto se refuerza la teoría que indica que el líder y su conducta se ven influenciadas por la situación bajo la cual se encuentra, o por el ambiente que le rodea en determinado momento.

6.4 Enfoque Transformacional: de acuerdo con Schonfeld (2008), es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Esta corriente de teorías toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como variables situacionales, dando lugar a una perspectiva que abarca más que el resto de las anteriormente descritas.

Como toda teoría, el liderazgo transformacional se basa en algunos principios, según Pariente (2011), puede mencionarse los siguientes:

- Las personas seguirán a quien las inspire.
- Una persona con visión y con pasión puede lograr grandes cosas.
- La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de una alta dosis de entusiasmo y energía.

De acuerdo con lo anterior, dos modelos se destacan de este enfoque: Teoría de liderazgo transformacional de Burns: James MacGregor Burns introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores.

El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden. (Pariente, 2011).

Teoría del liderazgo transformacional de Bass: Bernard Bass definió el liderazgo transformacional en función de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar en ellos. Para Bass, el liderazgo se sustenta en bases morales.

Éste, identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea
- Conseguir que se concentren primero las metas u objetivos de equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses
- Activar sus necesidades de mayor orden. (Pariente, 2011).

El liderazgo transformacional indica que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales. (Yulk, 2004).

7. Niveles de liderazgo

Al principio, las personas pueden hacer movimientos tentativos en diferentes direcciones, pero cuando la gente llega a conocerse entre sí, no pasa mucho tiempo antes que reconozcan a los líderes con mayor potencial y los sigan.

Maxwell (2007) Presenta cinco niveles del liderazgo los cuales se definen a continuación.

- ✓ **El primer nivel.** Es el de la posición, los derechos. Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo, su influencia no irá más allá de los límites de su descripción de puestos. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.
- ✓ **El segundo nivel.** Es el de permiso, las relaciones. Las personas lo siguen porque desean hacerlo. Las personas lo seguirán más allá de su autoridad. Este nivel le permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.
- ✓ **El tercer nivel.** Es el de la producción, los resultados. Las personas lo siguen por lo que ha hecho en la organización. Aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian como persona y por lo que hace, los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.
- ✓ **El cuarto nivel.** Es el del desarrollo de las personas, reproducción. Las personas lo siguen por lo que ha hecho por ellas. Aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. Se debe de hacer lo posible para quedarse en este nivel.

- ✓ **El quinto nivel.** Es de la personalidad, respeto. La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa. Este está reservado para los líderes que han dedicado por años desarrollando personas y organizaciones.

8. Estilos de liderazgo

Existen muy diversos estilos de liderazgo que dan la pauta de dirigir a un grupo de personas de acuerdo al estilo que la persona líder maneje. Hay varios estilos de liderazgo como líderes. No todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes. El hecho de que una organización confiera a sus gerentes derechos, no garantiza que sepan dirigir bien. La capacidad de influir existe fuera de una estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal, a veces más importante.

A continuación se presenta una lista de algunos de los estilos de liderazgo que menciona (Zepeda, 1999):

- ✓ **Liderazgo Autocrático:** se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las más importantes. Su punto de vista siempre prevalece sobre el de los demás y mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos; mantiene un conocimiento profundo del movimiento general de la organización, confiando únicamente en su propia competencia. Aparenta ser un experto en todo, o por lo menos, que posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores, utiliza premios y castigos como forma de chantaje y aparenta poseer fortaleza moral. Además no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades, ya que para este tipo de líderes, las personas que colaboran con ellos son únicamente un medio para conseguir sus fines personales, a veces disfrazándolo con que son fines organizacionales.

- ✓ **Liderazgo Carismático:** se caracteriza porque atrae emocionalmente a sus seguidores, busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores; sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores. Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

- ✓ **Liderazgo Situacional:** plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. Este líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación. La conducta de tarea es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de qué es lo que tiene que hacer y cuándo, cómo y dónde se debe llevar a cabo el trabajo. La conducta de relación es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo socioemocional, “ayuda psicológica” y facilitando las conductas.

- ✓ **Liderazgo Participativo:** de acuerdo con lo propuesto por Kouzes y Posner citados por Zepeda (1999) el liderazgo participativo posee las siguientes cinco habilidades, como propias de este tipo de líder:
 - El reto en el proceso: que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
 - Inspirar una visión compartida: que implica visualizar el futuro y listar el apoyo para otros. Habilitar a otros para actuar: esto lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
 - Modelar el camino: establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.

- Dar valor al corazón: reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

- ✓ **Liderazgo Relacional:** para Crosby citado por Zepeda (1999) el líder ideal es más bien de tipo relacional, ya que los principios que deben orientar su actuación son: alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir la calidad en su organización, cuidado especial de las finanzas de la misma. Además deberá poseer las siguientes características: estar dispuesto a aprender, ser ético, mostrar disponibilidad, ser decidido, ser enérgico, confiable, sensato, modesto, apasionado, agradable.

- ✓ **Por Asesoría:** los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y reingeniería. Las habilidades del liderazgo por asesoría son: habilidad de contacto y empatía, habilidad para aconsejar, habilidad para impulsar a otros, habilidad como formador, habilidad para confrontar y retar. Básicamente su tarea es conducir y asesorar a su equipo de trabajo a través de los procesos claves: planificación de la calidad, control de la calidad, mejora de la calidad.

- ✓ **Liderazgo Complementario:** la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. El quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades. Esto requiere de una alta autoestima para poder llevarlo a cabo. No es sencillo que el líder se resigne a dejar de actuar como tal a los ojos de sus colaboradores, sin embargo, ésta es la aproximación más plena para promover el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran un grupo de trabajo.

- ✓ **Liderazgo Democrático:** brinda oportunidad de participación a todos los integrantes del grupo. Toma en consideración las diversas ideas de los

demás, corrige y estimula el trabajo y orienta los trabajos del grupo. Este tipo de líder es positivo, pues comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo, comunica objetivamente las críticas y elogios de sus seguidores. El liderazgo democrático es más efectivo y productivo. Proporciona nuevas ideas y cambios positivos, así como también sentido de responsabilidad.

- ✓ **Liderazgo Paternalista:** se apoya en el poder económico, es decir, en el dinero que dispone. Su liderazgo lo ejerce para que las personas sean dependientes suyos. Se considera que éste líder tiene buena fe, por estar alejado del grupo, ve de lo más natural su posición subordinada. El líder se sienta al centro de la actividad del grupo, dialoga con ellos pero por falta de comunicación entre sus integrantes, cuando el líder falta, el grupo no funciona, pues las decisiones las toma el líder.
- ✓ **Liderazgo Institucional:** persona designada por las autoridades gubernamentales para el servicio de la comunidad. Sus acciones muchas veces son impositivas, pero colabora con el progreso de la comunidad. Entre los líderes institucionales pueden citarse a: Los Alcaldes Municipales, maestros, guía agrícola, enfermeras.
- ✓ **Liderazgo Formal:** tiene la capacidad real, desempeña funciones dentro de su comunidad con grupos formales. Las acciones se basan en normas establecidas que rigen las relaciones entre el líder y sus seguidores. El líder formal es una persona participativa. Consigue la participación de personas que simpatizan con él. Contribuye al mejoramiento de la comunidad con sus actividades y la aportación de ideas.
- ✓ **Liderazgo Tradicional:** está representado por personas que tienen trascendencia en la comunidad, se le sigue más por costumbres que por normas legales. Actúa dominado por el empirismo.

- ✓ **Liderazgo Natural:** persona que influye en los miembros de la comunidad o de los integrantes de su grupo, en virtud de sus cualidades personales, que por experiencia adquiridas, se ubica en posiciones de prestigio.

De ésta manera se comprende que el liderazgo se puede presentar de diferentes formas, en general algunos líderes persiguen dirigir a base de poder, de imponer situaciones, por otro lado otros buscan dirigir ofreciendo y delegando responsabilidad a sus compañeros, se preocupan por la participación y el otro caso se basa en no ejercer poder, existe permisividad y se pretende que el subordinado encuentre el camino que debe seguir. (Zepeda, 1999)

9. Funciones Administrativas del liderazgo

El líder como tal debe de ejercer funciones efectivas que dirijan el rumbo de las actividades realizadas por sus subordinados, Lussier, (2005) cita a Mintzberg quien identificó varias funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores.

- ✓ **Funciones interpersonales:** estas funciones comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.
- ✓ **Función de representación:** los líderes desempeñan las funciones de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. Algunas actividades son, firmar documentos oficiales, recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa, hablar con la gente de manera informal, presidir de ciertas reuniones y ceremonias.

- ✓ **Función de líder:** desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder denomina todo el comportamiento administrativo. Algunas actividades que desempeña son, escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.
- ✓ **Función de enlace:** desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Algunas de estas funciones son, formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización, asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales, convocar y reunirse con personas para mantener en comunicación.
- ✓ **Funciones informativas:** estas funciones comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.
- ✓ **Funciones de supervisión:** lo desempeñan cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad o gente externa. La información se recaba mediante acciones como, lecturas de memorándum, informes, diarios, hablar con los demás, asistir a reuniones, observación.
- ✓ **Funciones de difusión:** lo desempeñan cuando envían información al resto de personal de su unidad en la organización los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de ésta proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados en forma original o parafraseada en cualquiera de estas dos formas, de manera oral y por escrito.
- ✓ **Función de portavoz:** lo desempeñan cuando rinden informes a personas internas a su unidad en la organización los administradores deben informar a su jefe y a personas externas a la unidad. Los líderes fungen como

representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Algunas actividades son, reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad, responder cartas, informal al gobierno.

- ✓ **Funciones decisorias:** Incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.
- ✓ **Funciones de emprendedor:** lo desempeña cuando innova e inicia mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Algunas acciones son, crear nuevos productos y servicios o mejoras los existentes, ideas nuevas formas de procesar productos y servicios, adquirir equipo nuevo.
- ✓ **Funciones de manejo de problemas:** es cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre los demás. Las emergencias que deben de resolver son, huelgas sindicales, descomposturas de máquinas o equipo importantes, demora en la entrega de materiales necesario o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.
- ✓ **Función de asignación de recursos:** se da cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Algunas acciones son, decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse, determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por mérito, programar la utilización de material o equipo por los empleados.
- ✓ **Función de negociador:** lo utiliza cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos. Algunas funciones son diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un

nuevo empleado o gerente, negociar contratos con sindicatos, negociar contratos con clientes o proveedores.

10. Perfil del líder

El liderazgo ha ido vinculándose cada vez más con una gestión exitosa empresarial, debido a eso los puestos gerenciales deben de otorgar el máximo de cualidades que estén vinculadas con un perfil adecuado de liderazgo, por eso a continuación se dará a conocer ciertos aspectos que deben ir arraigados a un perfil de liderazgo adecuado.

Lussier y Achua (2002) mencionan diversas características que en algún punto garantizarían en teoría el éxito al ejercer el liderazgo dentro de una organización:

- ✓ **Dominio:** los líderes efectivos deben tener la iniciativa de ser directivos y asumir cargos, cuando una persona no desea ser líder, las posibilidades de que sea un dirigente eficaz son muy bajas, por lo tanto, el dominio está muy arraigado a los atributos de los buenos líderes.

- ✓ **Altos niveles de energía:** un líder debe tener empuje, trabajar arduamente hacia los objetivos de manera que contagie al resto, debe poseer tolerancia ante la frustración, tomar la iniciativa, superar dificultades y mejorar.

- ✓ **Confianza en sí mismo:** los líderes efectivos mantienen sus convicciones, confían en sus propios juicios, si presenta seguridad en la toma de decisiones y creación de ideas creará un impacto que influye positivamente en las metas, tareas y perseverancia de los individuos a su cargo.

- ✓ **Control:** se debe poseer control sobre el propio destino, asumir la responsabilidad de lo que se hace, lo que se es, de la conducta que se tiene y la productividad y desempeño de su grupo.

- ✓ **Estabilidad:** tiene estrecha relación con la eficacia y el andar administrativo, un líder estable controla lo que siente, es optimista y seguro, conoce sus fortalezas y debilidades, se dirige hacia la mejora continua en lugar de poner defensas.
- ✓ **Integridad:** al mencionar esta cualidad se enfoca la idea hacia la honestidad, la ética, que una persona sea digna de confianza, algo muy importante para que un sistema pueda funcionar está fundamentado en la confianza, pues trae como consecuencias la rentabilidad, sustentabilidad, si se toma en cuenta que para un buen desempeño se necesita tener lealtad hacia lo que hace, tener deseos de colaborar, de esforzarse hacia los objetivos planteados.
- ✓ **Inteligencia:** en este aspecto se refiere a la capacidad cognitiva relativa al razonamiento de nivel crítico, la resolución de problemas, la toma de decisiones y en un nivel menor pero considerado como importante la intuición.
- ✓ **Flexibilidad:** un líder en la actualidad debe enfrentar diversos cambios, hay tendencias que se renuevan constantemente y por representar un ejemplo debe estar abierto a todas las posibilidades. Algo fundamental es mantenerse a la vanguardia de las grandes modificaciones que se dan en el mundo, sin flexibilidad los líderes sólo funcionarían en situaciones favorables y en las adversas se verían afectados.
- ✓ **Sensibilidad hacia los demás:** en este aspecto se recalca la idea de considerar a los miembros de un grupo como individuos, es decir, verlos como personas diferentes cada una, para ello se requiere de una cualidad importante llamada empatía, que significa ponerse en el lugar de otro, ver las cosas desde la perspectiva de las otras personas, con ello se pretende entender al personal y crear líderes centrados en la persona pues al fin y al cabo son elementos indispensables.

11. Características del líder

El líder debe de poseer características que lo describan como tal para poder ejercer su rol dentro de la empresa.

Maxwell (2007) menciona veintiún características para un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Dansie (2005) lo presenta con las siguientes características. Inspira confianza en el grupo, de sus actos, permite discutir abiertamente los temas o problemas de interés, sabe estar cerca de sus seguidores cuando ellos lo necesitan, sabe engrandecerlos cuando ellos tienen sus propios éxitos, es intuitivo, sabe representar bien al grupo, interpretando las necesidades, aspiraciones y triunfos de sus integrantes. Tiene capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad. Dispone de integración y equilibrio de la personalidad. Cree en sí mismo y tiene muy claras sus debilidades y sus fortalezas. No pierde el tiempo juzgando a otros, solo se juzga a sí mismo para avanzar y crecer. Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.

Además Dansie (2005) propone las siguientes virtudes. Lealtad, palabra, fortaleza interior, autocontrol, resolución, inteligencia, conocimiento de la comunidad, compasión, valor, capacidad de trabajo en equipo.

Adair (2000) al pensar en lo que compone a un líder lo define de una manera sencilla a través de las siguientes características.

- Dirige a sus subordinados
- Depende de su buena voluntad.
- Inspira entusiasmo
- Dice NOSOTROS
- Dice hagámoslo
- Corrige el desperfecto.

Por otra parte Hampton (s.f.), menciona que aparte de asumir responsabilidades enfocadas a la consecución de metas del grupo el líder debe presentar características como las siguientes:

- Original en la solución de problemas.
- Deseo en tomar la iniciativa en situaciones sociales.
- Seguridad en sí mismo y sensación de identidad personal.
- Tendencia a aceptar el estrés interpersonal.
- Disposición a tolerar el retraso.
- Capacidad de influir en la conducta ajena.
- Capacidad para estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo a alcanzar.

12. Habilidades del líder

En el ámbito laboral es de suma importancia identificar las características personales, así como de comportamiento, acciones y habilidades que debe poseer una persona para ser un líder positivo, tal y como lo indica Gómez y Balkin (2003) algunas de estas características pueden ser:

- ✓ **Habilidad técnica:** se resume como el conocimiento y capacidad que posee una persona en cualquier tipo de proceso o técnica específica.
- ✓ **Habilidad humana:** esta es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo, lo cual es de suma importancia para el logro de metas organizacionales.
- ✓ **Habilidad conceptual:** es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para ser un líder efectivo deben existir habilidades directivas específicas que Gómez y Balkin (2003) plantean a continuación:

- ✓ **Habilidad de influencia:** los líderes dirigen a las personas hacia una meta o resultado final. Un directivo podría tener poder formal para aplicar recompensas y castigos con el fin de conseguir el acatamiento de los subordinados; sin embargo, los mejores líderes consiguen que las personas deseen por sí mismas hacer las cosas.
- ✓ **Habilidad de delegación:** un buen líder asigna responsabilidades para conseguir que el trabajo se lleve a cabo. Una incapacidad de delegar conducirá, probablemente, a una baja motivación de los empleados. Cuando el personal no busca la mejor manera para hacer las cosas, el líder pierde su influencia.
- ✓ **Habilidades de flexibilidad:** para conseguir ser un líder eficaz, debe adaptarse a la situación a la que se enfrente y a las características de los individuos a los que desee liderar. Lo que funciona en una situación o con una persona podría no servir en otras circunstancias o con otros individuos.
- ✓ **Habilidades de motivación:** tener éxito requiere crear un ambiente de trabajo en el que los empleados estén completamente dedicados a la tarea a la que se enfrentan y, a la vez, quieran contribuir con sus mejores esfuerzos.

13. Objetivos del líder

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización,

Cuoto (2010) menciona como fundamental el hecho de que un líder tome en cuenta 5 objetivos principales que contribuirán al cumplimiento de sus proyectos y su labor como líder:

- ✓ **Terminar a tiempo:** para lograr este objetivo, el líder necesita administrar su ámbito de aplicación muy cuidadosamente. Debe establecerse un plan objetivo, el cual debe mantenerse siempre al día, registrando los avances reales frente a los previstos. Es importante identificar las desviaciones del plan y corregirlos rápidamente.
- ✓ **Terminar con bajo presupuesto:** el líder debe tomar en cuenta que los costos no se desvíen del presupuesto establecido, debe tener conciencia de los recursos que se han asignado a su unidad y promover la eficiencia y eficacia con sus colaboradores y/o subordinados.
- ✓ **Cumplir con los requisitos:** con este objetivo se pretende que el líder evite todo tipo de ambigüedades al cumplir con las tareas que se han planteado, pues al existir deficiencias o elementos fuera de lo requerido se presentan dificultades de esfuerzos y desvío de recursos para corregir problemas.
- ✓ **Mantener clientes satisfechos (internos y externos):** el líder debe estar abierto a sugerencias del cliente, en este aspecto se apela a su capacidad democrática, de empatía y comprensión, pues debe trabajar de acuerdo a las expectativas del cliente, sin duda alguna un elemento vital.
- ✓ **Mantener a los miembros del equipo felices:** es importante contar con un equipo contento, de esta forma el líder estará más motivado, y de ser necesario el equipo de trabajo estará en disposición de hacer lo que requiera el siguiente proyecto. Si el personal se siente bien existe satisfacción laboral y los beneficios también se reflejan en la consecución de objetivos.

14. Dirigir Versus Liderazgo

Dirigir poco o nada tiene que ver con liderar. Estos dos conceptos tan diferentes y que muchas veces se confunden y se usan el uno por el otro de forma errónea. Tal y como lo menciona Palomo (2010) son muchos los directivos que confunden el papel

de líder con el papel directivo. Las diferencias fundamentales hacen referente a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción de trabajo, sus relaciones con los demás y a las características de personalidad de cada uno de ellos desde entonces hasta ahora, se han criticado los intentos de diferencias y confrontar ambos conceptos.

Las personas que dirigen se caracterizan por estar enfocados a sus tareas, autoritario, tiene énfasis en lo racional, controla, resuelve problemas, tiene habilidades analíticas, es persistente, tolerante, tiene subordinados, los objetivos dan respuesta a las necesidades, se centra en pequeños detalles, planifica, organiza, recompensa, castiga, trabaja para la jerarquía y los sistemas, evita, manipula, crea estabilidad, mantiene y explota las ventajas del negocio. (Palomo, 2010)

Por otro lado, los que tienen liderazgo se caracterizan por gestionar dilemas, dependen del rol cultural, coach, guía actividades en grupo e individual, es tolerante en situaciones de caos, pasión, intensidad, empatía, desarrolla nuevas ideas, tiene seguidores, énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos, genera cambios, negociador, los objetivos se derivan de la visión, explora oportunidad, desencadena cambios estratégicos, motiva. (Palomo, 2010)

15. Como liderar y lograr resultados

El líder efectivo - el que obtiene resultados - no sigue uno sólo de estos estilos de liderazgo sino que es capaz de adaptar su estilo en función de la tarea, el proyecto, el momento o la situación de su empresa.

Bennis (2003) sugiere lo siguiente para lograr resultados y liderar. Comprender de dónde viene la motivación, la motivación viene del interior. Los buenos gerentes hacen que las personas se motiven a sí mismas mediante la gerencia, no de gente, sino de acuerdos. Motivar con el ejemplo los gerentes deben ser hacedores, no

consentidores. La habilidad de motivar gente se incrementará exponencialmente a medida que la reputación como hacedores crece.

Enseñar autodisciplina, las personas no son disciplinadas por naturaleza; deben aprender a serlo. Mientras más disciplinada sea la gente, más eficaz será. Usar el poder de los límites de tiempo, esto induce a la acción y será como punto de referencia para finalizar las tareas. Dejar de criticar a la alta gerencia, esto conduce a problemas de confianza y fomenta el irrespeto en la organización. Un verdadero líder representa a la alta gerencia y dice nosotros en vez de ellos. No se concentra en las excusas sino en los resultados, el foco deben estar, no las actividades, sino en los resultados. Siempre debe felicitar a quienes logran buenos resultados (Bennis, 2003).

Brindar constante retroalimentación los logros requiere de constante retroalimentación. La gente privada de retroalimentación se crea su propia opinión de las cosas y causa problemas. Escuchar la opinión de los demás, el negocio se beneficiará de la opinión creativa proveniente de fuentes directivas además motivará a las artes involucradas (Bennis, 2003).

Enseñar los resultados, los gerentes deben aprender para simplificar las cosas. Centrarse en los resultados es el mejor modo de lograrlo calificar el desempeño este es el primer paso hacia el logro. Tranquilizarse, esto le permitirá al líder jerarquizar su trabajo y llevarlo a cabo cuando sea necesario (Parawelch, 2009).

Conocer las fortalezas de su gente, mejorar los atributos de una persona le permitirá a la misma aprovechar mejor su potencial. Renunciar a tener siempre la razón, los líderes fuertes, respetados y motivadores no siempre tienen la razón.

Crear una cultura del reconocimiento, las personas deberían ser reconocidas hasta por el más mínimo. Esto las motivará a hacer las cosas bien. Mantener sus pequeñas

promesas, la gente se siente motivada por líderes en los que pueda confiar. La confianza se gana con pequeñas y grandes cosas (Welch, 2009).

Olvidar el fracaso, este es solo el resultado. El fracaso es positivo si se aprende las lecciones que nos ofrece. Felicitar el reforzamiento positivo funciona mejor que la crítica. Incluso las felicitaciones dan mejores resultados. Conocer a los propietarios y a las víctimas, los propietarios tienen una moral propia y una respuesta para todo. Las víctimas culpan a la situación y necesitan que se les enseñe cómo serían las cosas si fueran propietarios (Bennis, 2003). Crear sus relaciones, los líderes no deben reaccionar ante su gente. Por el contrario, deben tratar de propiciar mejores situaciones. Mantener sus principios, esto le valdrá el respeto de la gente. Un líder respetado es muy motivador (Bennis, 2003).

Ser responsable, los líderes deben hacerse responsables de toda la compañía, esto motiva más a la gente que cualquier otra cosa. Hacer una cosa a la vez, independientemente de cuántas cosas tenga que hacer, hágalas una a una. La motivación requiere de un líder tranquilo que se concentre en cada cosa por separado (Bennis, 2003).

Dar poder a los demás personas, para que la gente se disponga a trabajar, los gerentes debe eliminar el miedo. Esto es posible si se formula interrogantes con gentileza, eso permitirá que la gente establezca sus propios compromisos. Liderar con el lenguaje, el lenguaje que se utilice marcará una gran diferencia y procurará buenos resultados.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones buscan posicionarse dentro del mercado laboral por medio de procesos, procedimientos, estructuras y sistemas eficientes que puedan garantizar que sus productos sean altamente rentables y así mantener y atraer nuevos clientes, para poder lograr los objetivos y metas trazadas desde un inicio. Cabe mencionar que cada aspecto que contribuye a que la empresa se fortalezca es debido a la gestión que los gerentes y subgerentes le brindan al talento humano para poder llevar a cabo las actividades que tiene establecidas dentro de su puesto de trabajo.

Si la empresa cuenta con colaboradores idóneos, capaces y comprometidos con la organización se debe completar esto con personas que estén al frente de cada uno de los departamentos cumpliendo un rol de líder que permita desarrollar una dinámica empresarial apropiada.

Dentro del contexto empresarial es importante contar con personal adecuado que pueda mantener un alto grado de liderazgo ya que por medio de esta característica tan fundamental, hoy en día se pueden lograr múltiples avances que garanticen la obtención de resultados favorables logrando trabajar a través de cada uno de los colaboradores, y que cada uno de ellos permanezca comprometido con la obtención de resultados positivos. Un líder tiene la función primordial de delegar tareas y asumir responsabilidades, trabajando conjuntamente para poder lograr la obtención de metas personales como metas organizacionales.

Debido a la importancia que los líderes han tenido dentro del contexto organizacional se ha visto la necesidad de implementar perfiles que puedan promover de alguna manera la exactitud de características con las que una persona debe contar para poder tomar un puesto gerencial y así el margen de error sea nulo o mínimo al momento de poder desenvolverse dentro del puesto de trabajo.

Es necesario mencionar que actualmente el rumbo que una empresa tome es en gran medida por las personas que la están liderando, es por ello que se ha enfatizado invertir gran parte del recurso económico en la selección y contratación de personal para un puesto gerencial,

sin embargo se necesita adecuar el perfil de altos y medios mandos para que la persona que esté en este puesto pueda desempeñar la labor de líder y mejorar el rumbo de la empresa.

Tomando en cuenta aspectos relacionados con las organizaciones, los mandos altos y medios, pero sobre todo la gran importancia de un adecuado liderazgo por parte gerencial, se decidió realizar un trabajo de investigación para determinar la siguiente pregunta de investigación **¿Cuáles son los perfiles de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango?**

2.1 Objetivos:

2.1.1 Objetivo General

Identificar los perfiles de liderazgo en los mandos altos y medios del “Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango”

2.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el perfil de liderazgo en los mandos altos y medios en la organización.
- ✓ Determinar las características predominantes en los perfiles de puestos de mandos altos y medios establecidos en la organización.

2.2 Elemento de estudio

Liderazgo

- Definición conceptual:

Covey (2011) indica como liderazgo a las capacidades innatas de cultivar valores, proactividad y comunicación pulidas y desarrolladas a lo largo del tiempo enfocadas a lograr objetivos planteados de forma grupal o de equipo.

- Definición Operacional:

Para identificar el perfil de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango se toman en cuenta los 30 indicadores ofrecidos por los resultados de la aplicación del

instrumento, el cual mide cuatro grupos que conforman la personalidad de un líder.

Grupo	Indicador
Gestión de las personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afiliación: incorporación a alguien en una organización. 2. Poder: potencia de realizar un acto. 3. Control: dominio sobre actos o acciones. 4. Asesoría: tener la facultad de asesorar o dirigir a una persona o grupo. 5. Innovación: permanecer en vanguardia. 6. Vigilancia: atención exacta en las cosas que se tienen a cargo. 7. Cordialidad: trato cuidadoso a las personas. 8. Empeño: deseo de realizar óptimamente las cosas. 9. Gestión óptima: Administrar correctamente los recursos.
Modo de percepción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meticulosidad: cuidado con los detalles. 2. Respeto a las normas: cuidar y promover las reglas de la organización. 3. Racionalidad: ser consiente del ambiente organizacional. 4. Identificación con la empresa: ser responsable con la organización. 5. Cuidado: atención para realizar bien las cosas.
Auto gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso: obligación de cumplir a cabalidad funciones. 2. Exigencia: tener autoridad de mando. 3. Entusiasmo: expresión de motivación. 4. Optimismo: percibir las cosas en su aspecto más favorable. 5. Confianza: seguridad que alguien tiene de sí mismo. 6. Seguridad: tener la certeza que se hacen bien las cosas 7. Estabilidad emocional: manejo apropiado de emociones. 8. Inteligencia emocional: manera inteligente de manejar las emociones propias. 9. Superación: innovación de conocimientos. 10. Rapidez: prontitud en realizar sus actividades. 11. Eficiencia: reducir los costos en tiempo y dinero.

	12. Profesionalismo: promover y mantener ética.
Gestión de los cambios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción: ejecutar sus planes y proyectos. 2. Impulso: estimulación a sus trabajadores y a la organización. 3. Adaptabilidad: adaptación a los grandes cambios globales. 4. Previsión: anticiparse a los cambios que ocurren dentro y fuera de la empresa.

Fuente: Trabajo de campo, elaboración propia.

2.3 Alcances y Límites:

El estudio se dirigió al Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango, específicamente utilizando los mandos altos y medios. La información respecto al tema de liderazgo, buscando conocer el perfil que se maneja en la empresa para ejercer el liderazgo.

La información recabada acerca del perfil de liderazgo que manejan los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango, se obtuvieron a través de la realización del test aplicado. Esto se realizó con el equipo gerencial de la empresa previamente establecido con las autoridades de la empresa. El tiempo estipulado en la realización del trabajo de campo fue de 15 días.

2.4 Aportes:

El presente estudio beneficia a la carrera de Psicología Industrial/Organizacional al ofrecer una perspectiva específica acerca del perfil de liderazgo que deben poseer los mandos gerenciales en las empresas, lo cual da pautas concretas para conocer más a fondo el área de liderazgo, y así ayudar a mejorar el panorama que se tiene acerca del líder en la organización.

Así también al Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango ya que da conocer a los sujetos evaluados el perfil de puesto que ellos manejan y

con el cual gestionan la empresa, lo que les da una pauta acerca de las cosas que a lo largo de su labor han ido desarrollando e implementando, aspectos que desconocían y factores que requieren una mejora para ser buen líder dentro de la organización.

Para la Universidad Rafael Landívar ofrece información vital acerca del perfil del líder, un tema importante y novedoso dentro del ambiente industrial que implica no solo a la carrera de psicología industrial sino también abarca las distintas carreras que tiene que ver con el contexto industrial, pues el objetivo de la universidad es preparar profesionales que inevitablemente tendrán contacto con grupos de trabajo en empresas propias o ajenas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos:

La población como base para recopilar los datos para el estudio se conforma por una muestra no probabilística a conveniencia, es decir, una muestra de personas de determinado puesto de trabajo, específicamente los sujetos laboran en mando alto y medio del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango, como criterio de elección se tomó la cualidad de ser gerentes y sub gerentes de los departamentos de la empresa.

Se trabajó con una población de 15 colaboradores, comprendida entre las edades de 26 a 47 años. La investigación se realizó en los departamentos que conforman el Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Tabla 1

SUJETO	EDAD	GÉNERO
1	33 años	Masculino
2	33 años	Femenino
3	40 años	Masculino
4	38 años	Femenino
5	47 años	Masculino
6	35 años	Femenino
7	42 años	Masculino
8	26 años	Femenino
9	32 años	Femenino
10	35 años	Femenino
11	35 años	Masculino
12	34 años	Femenino
13	33 años	Femenino
14	45 años	Masculino
15	31 años	Masculino
TOTAL COLABORADORES:		15

Fuente: Trabajo de campo, elaboración propia.

3.2 Instrumento:

Para recolectar la información necesaria que llevó la evaluación y medición del elemento de estudio perfil de liderazgo de mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango en cuestión se llevó a cabo de la siguiente forma:

Como primer paso se realizó un cuestionario conteniendo 30 preguntas con escala de Likert, conformadas en cuatro grupos que son:

- Grupo 1: Gestión de las personas: el cual posee nueve indicadores:
 - Afiliación
 - Poder
 - Control
 - Asesoría
 - Innovación
 - Vigilancia
 - Cordialidad
 - Empeño
 - Gestión Óptima

- Grupo 2: Modo de percepción: posee cinco indicadores:
 - Meticulosidad
 - Respeto a las normas
 - Racionalidad
 - Identificación con la empresa
 - Cuidado

- Grupo 3: Auto gestión”: posee 12 indicadores:
 - Compromiso
 - Exigencia
 - Entusiasmo
 - Optimismo

- Confianza
 - Seguridad
 - Estabilidad emocional
 - Inteligencia emocional
 - Superación
 - Rapidez
 - Eficiencia
 - Profesionalismo
- Grupo 4: “Gestión de los cambios”: posee cuatro indicadores:
- Acción
 - Impulso
 - Adaptabilidad
 - Previsión

El instrumento fue validado como paso previo con personal administrativo de la Universidad Rafael Landívar Campus San Roque González de Santa Cruz S.J., los cambios fueron efectuados.

3.3 Procedimiento:

Para llevar a cabo el estudio se llevaron a cabo los siguientes pasos

- Elaboración de propuesta de temas relevantes para las empresas del contexto departamental.
- Revisión y aprobación de temas propuestos.
- Realización del perfil de tema de investigación.
- Elaboración y presentación de la evaluación de factibilidad del tema.
- Se seleccionó a la empresa y a los sujetos adecuados con base a lo que se pretende estudiar y aportar.
- Se procedió a solicitar el permiso a la empresa para realizar la investigación.

- Se realizó la investigación de antecedentes de liderazgo a nivel nacional e internacional.
- Seguidamente fue la búsqueda y recopilación de literatura especializada en el tema para la elaboración del marco teórico.
- Se establecieron los objetivos, tanto el general como los específicos.
- Se estableció el método de investigación así como el test psicométrico a utilizar para la evaluación del perfil de liderazgo.
- Autorización para la aplicación del instrumento
- Recolección de la información
- Análisis y tabulación de datos
- Elaboración de gráficas en base a los resultados obtenidos.
- Integración y redacción de resultados.
- Discusión de resultados.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística:

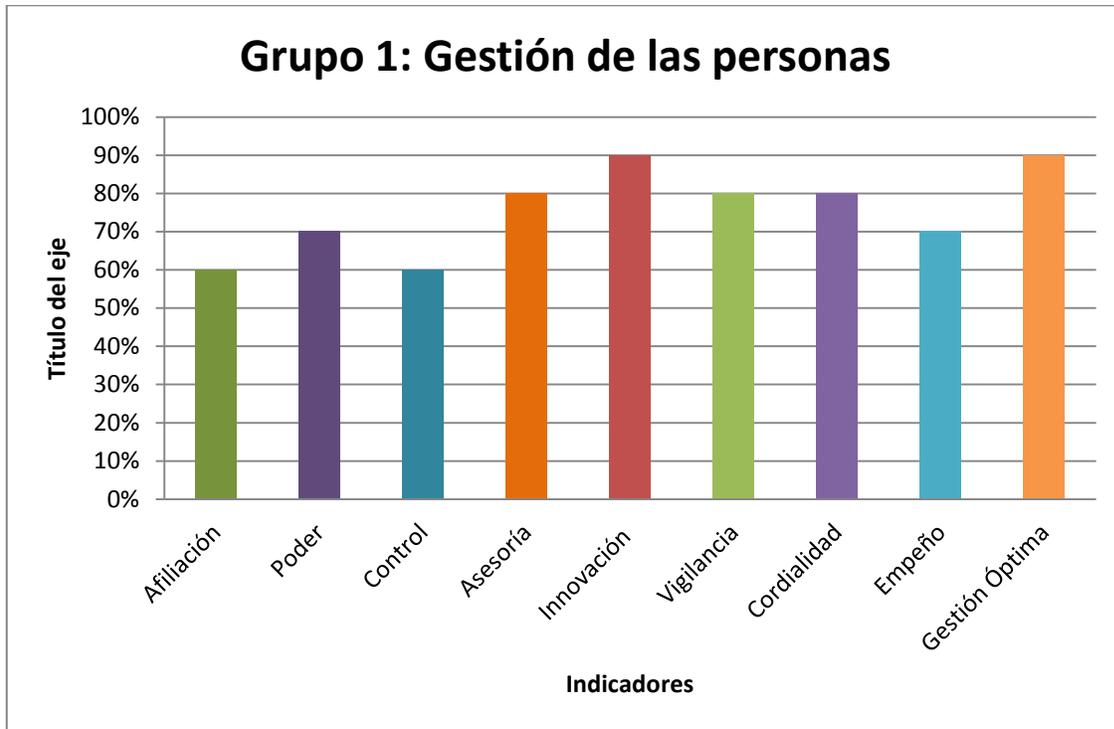
El presente estudio es de tipo descriptivo, pues como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2003), las investigaciones descriptivas buscan especificar propiedades, características y elementos relevantes sobre las personas, grupos o fenómenos sometidos al análisis.

La metodología se basa en vaciar, ordenar, recabar e interpretar los resultados, mediante una tabulación que permita clasificar la información relevante, haciendo uso del programa Excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de tabular la información recabada con el instrumento, en el equipo gerencial y sub gerencial del “Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango comprendido de 15 sujetos en total.

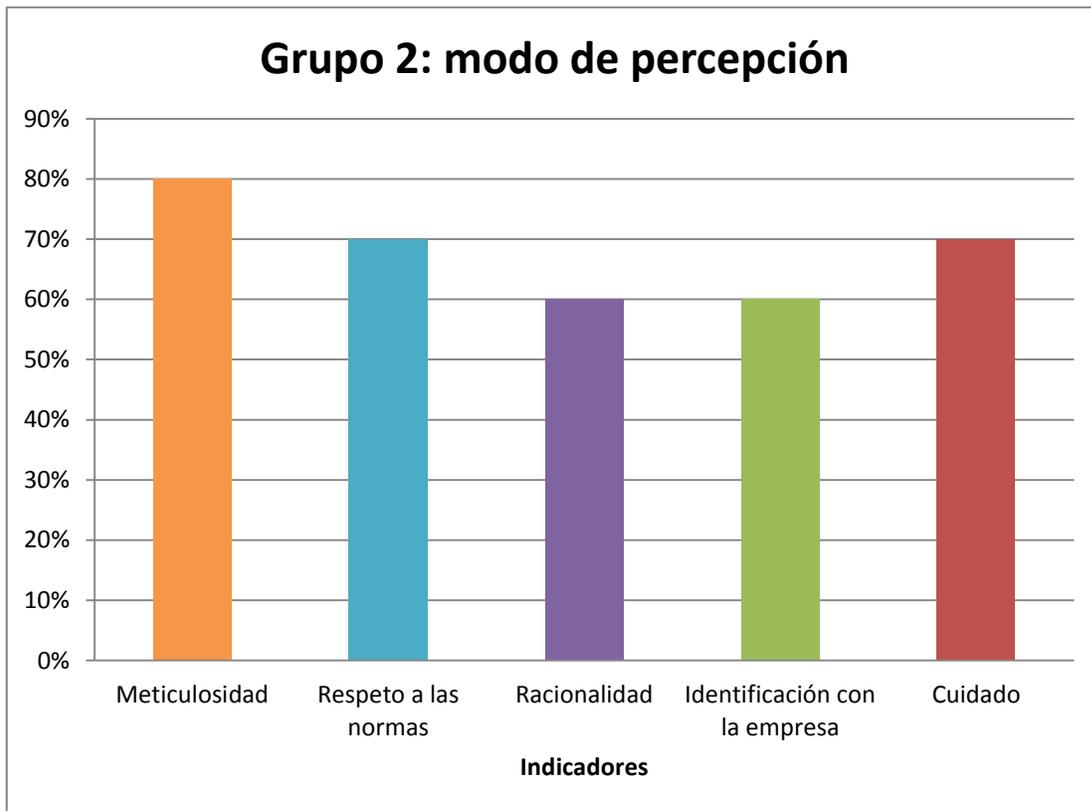
Grupo 1: Gestión de las personas



Fuente: Trabajo de campo.

Los sujetos involucrados en el trabajo de campo manifestaron que la gestión que ellos manejan dentro de su rol de líderes asciende al 50% lo cual indica que los nueve indicadores son cumplidos dentro de un margen aceptable en el ambiente organizacional demostrando que la gestión de las personas tiene una función activa dentro del perfil de liderazgo que manejan los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango.

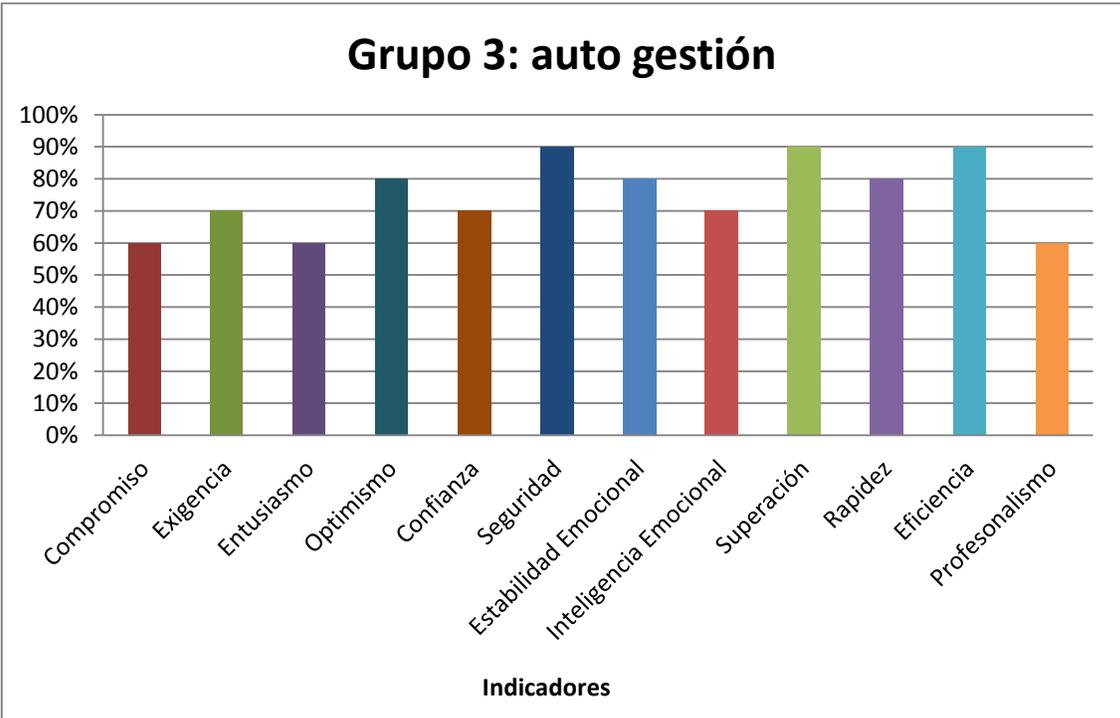
Grupo 2: Modo de percepción



Fuente: Trabajo de campo.

Los resultados del instrumento reflejan que los colaboradores utilizan métodos y sistemas adecuados para lograr que el modo de percepción este considerablemente alto, tomando en cuenta que las calificaciones oscilan dentro del 60% y 80% lo cual implica que están enfocados en lograr la mejor percepción posible y la coloquen dentro de sus prioridades como líderes dentro de la organización.

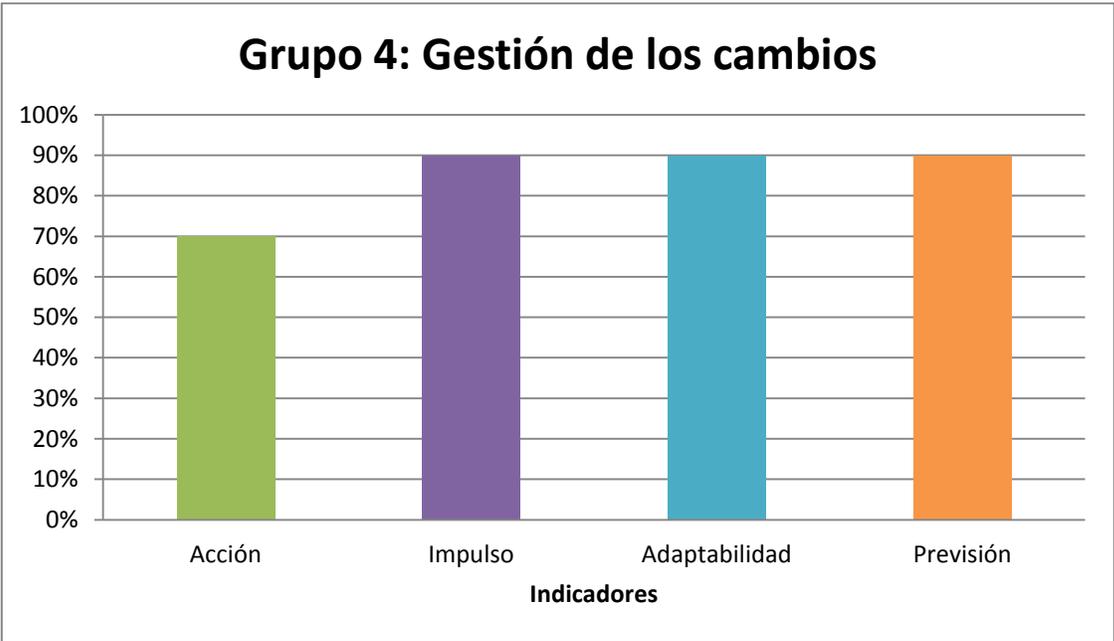
Grupo 3: Auto gestión.



Fuente: Trabajo de campo.

En la gráfica se observa que el grupo de mandos altos y medios de la organización promueven con un alto índice los 12 indicadores que integran el grupo 3, auto gestión, ya que es a partir del 60% el resultado más bajo obtenido en los resultados del test, dando a conocer un estándar alto de profesionalismo al manejar estas 12 características que se atribuyen como roles que un perfil de liderazgo debe presentar.

Grupo 4: Gestión de los cambios



Fuente: Trabajo de campo.

En esta gráfica los resultados presentados indicaron que el 70% de los trabajadores mantienen activo el indicador de la acción lo cual favorece en el cumplimiento de metas trazadas, el 90% promueve un estándar alto de impulso lo cual ayuda a obtener mejoras a la organización, el 90% indicó poseer un nivel alto de adaptabilidad lo cual permite con facilidad adecuarse a los cambios internos y externos, el 90% demostró que tiene un alto nivel de previsión lo cual es óptimo para anticipar los cambios que puedan afectar a los trabajadores y a la empresa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la investigación fue identificar el perfil de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango, se utilizaron principalmente estudios nacionales e internacionales acordes al tema para elaborar los puntos de similitud entre el trabajo de campo y lo recopilado teóricamente.

En esa línea, Covey (2011) define como liderazgo a las capacidades innatas de cultivar valores, proactividad y comunicación desarrolladas a lo largo del tiempo enfocadas a lograr objetivos planteados de forma grupal, de tal forma tomando en cuenta los resultados que arrojaron el Grupo 1: “**Gestión de las personas**” del equipo gerencial y sub gerencial, refleja que los sujetos evaluados mantienen un nivel de gestión hacia los colaboradores que tienen a su mando acorde las necesidades que presentan los roles que como líderes deben ejercer. De esta manera se observa que los líderes tienen la capacidad de gestionar acciones para lograr la rápida incorporación de nuevos colaboradores, además poseen firmeza en la toma de decisiones lo cual es fundamental en un puesto gerencial. Además de ello se reflejó que los Líderes implementan métodos y sistemas para alcanzar metas

Los resultados arrojaron que dentro de los mandos altos y medios se posee un nivel de perfil de liderazgo adecuado para gestionar al personal que tienen bajo su línea de mando, fomentando así una forma de manifestar el liderazgo hacia resultados y no únicamente en ellos como líderes sino que se busca crear valores que puedan promoverse a nivel general para generar un agradable clima organizacional dentro del Ministerio de salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango. Coincidiendo con lo planteado por Soto (2001) indica que los líderes son importantes porque quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de que los impulsen, proyecten y guíen para que en forma eficaz las personas trabajen en equipo

Cuoto (2010) hace mención en que el líder debe tomar en cuenta sus objetivos y sus metas para poder transmitirlos a los colaboradores ya que siendo esto descuidado se podrán alterar las metas que se tengan en conjunto. Es por eso que los resultados que arrojaron los sujetos en el grupo 2, “**Modo de percepción**” indican que poseen un alto nivel en la forma en que ellos perciben el entorno con el cual trabajan y sobre todo saben manejar cualquier

altercado que pueda presentarse en el departamento que ellos ejerzan algún tipo de liderazgo.

Bajo esta misma línea de pensamiento la investigación de Álvarez (2014) indica que los directores del Colegio de Retalhuleu, se enfocan en ejercer un liderazgo enfocado en a la tarea y a los resultados, dando como efecto la premisa de que el líder debe preocuparse por su forma de percibir el entorno que lo rodea y trabajarlo de forma personal para así poder involucrar a todo su equipo de trabajo.

Los cinco indicadores del **grupo 2** realzan las características que un buen líder debe ejercer para poder percibir los factores tanto internos como externos que integra la dinámica empresarial, dado que los resultados fueron positivos y coinciden con los aportes que Soto (2001), menciona que el liderazgo organizacional de hoy debe de estar basado en un liderazgo que no solo se preocupe por lograr los objetivos de la organización sino también por los miembros de lo misma.

Por su parte los resultados que arrojaron los sujetos evaluados en “**Autogestión**”, grupo 3, indicaron que se proyectan de forma positiva hacia los colaboradores, las tareas que tienen a su cargo y hacia la empresa, favoreciendo toda su línea de mando ya que parten de la gestión que ellos como líderes deben demostrar hacia los colaboradores que tienen a su cargo, coincidiendo con Welch (2005) indica que el liderazgo exige comportamientos y actitudes diferentes, antes de ser líder, el éxito tiene que ver con el crecimiento personal; cuando uno se convierte en líder, el éxito consiste en hacer crecer a los demás.

Concordando con los resultados de la investigación realizada por Codoñer (2012) quién realizó un estudio enfocándose en el perfil de liderazgo que presentaban los gerentes y jefes en una empresa industrial de productos de consumo masivo, en el cual se concretó que los miembros del equipo de altos mandos presentan un liderazgo enfocado en las tarea, a los resultados, con mucho control sobre ellos mismos además de una comunicación muy directa hacia los mandos que tienen a su responsabilidad.

Los resultados de los 12 indicadores del grupo 3, “**Autogestión**”, tuvieron una puntuación adecuada, siendo este grupo uno de los más importantes para llegar a conocer el perfil que los mandos altos y medios poseen. Tal y como lo indica Tigani (2001) tiene capacidad para

ejercer influencia, control, poder y autoridad. Dispone de integración y equilibrio y sus fortalezas. No pierde el tiempo juzgando a otros, solo se juzga a sí mismo para avanzar y crecer. Se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. El líder debe enfocarse en él como persona para luego poder brindarles a los colaboradores las herramientas necesarias para poder fomentar actitudes idóneas dentro de los equipos de trabajo. Además en esta área los líderes demostraron identificación con la institución y fomento de la identificación de los demás colaboradores, poniendo énfasis en un estándar de profesionalismo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el grupo 4, “**gestión de los cambios**” por los 15 trabajadores de los mandos altos y medios se puede indicar que la forma en que cada uno de ellos promueve una gestión hacia el cambio está dentro de un alto nivel. Puchol (2007), indica que la responsabilidad del líder es demostrar al subordinado cual es la ruta para llegar a las metas que se le han consignado, las conductas que presente el dirigente serán tomadas como aceptables en la medida que representen bienestar, o representen una satisfacción a futuro. Tomando en cuenta los resultados de la investigación de Lozano y Nizama (2008), coincide en que los colaboradores van a tener un mejor desempeño siempre y cuando exista un liderazgo preparado para los cambios, por lo que debe existir una proporción entre lo que el líder debe gestionar y lo que el grupo desea, pues no se trata únicamente de coordinar y que el grupo decida las acciones a tomar.

Los indicadores del grupo 4, arrojaron que los sujetos encuestados están preparados para gestionar cambios importantes dentro del contexto en el cual están acostumbrados a trabajar y poder manejar a su equipo de trabajo para poder obtener resultados positivos y así disminuir el margen de error. Similar a los resultados de la investigación realizada por Águila (2008), quien estableció que las actividades críticas en cada departamento de la organización sirven para promover el desarrollo además la adaptabilidad que los líderes poseen debe de ser a grandes grados ya que a partir de eso se podrán planear mejores estrategias en un futuro.

Tales resultados ayudan a fortificar lo planteado por Cuoto (2010), quien dice que un líder debe buscar la forma de terminar las tareas a tiempo, conseguir manejar bien el presupuesto, cumplir con lo establecido y otras situaciones que idealmente se logran con un

liderazgo adecuado hacia la tarea el cual surge en los mandos altos y medios evaluados, del mismo modo se refuerza lo planteado por Gomez-Mejía y Balkin (2003) quienes indican que un líder efectivo debe manejar habilidades de influencia, de delegación, flexibilidad y motivación, las cuales son parte de desempeñar un liderazgo liberal y participativo.

Los sujetos evaluados Tomando en cuenta las referencias anteriores se puede observar que todos los resultados obtenidos sobre el perfil de liderazgo de mandos altos y medios aportan información que resguarda lo recabado en todas las fuentes de información.

De esta manera teniendo en cuenta los cuatro grupos de estudio y los diferentes indicadores de cada uno de ellos, entendemos que los Líderes obtuvieron resultados adecuados poniendo en evidencia que el perfil de liderazgo que manejan y que desarrollan en las tareas que tienen asignadas es apropiado para las gestiones que como líderes deben ejercer dentro de su puesto de trabajo, además las características que ellos poseen y que han ido puliendo han sido de esenciales no solo para el Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango sino también para el equipo de trabajo que tienen bajo su mando y que están conscientes de que existen algunas deficiencias pero pese a ello están enfocados en la mejora continua de sus capacidades y cualidades como líderes y por ende las del equipo de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

- Partiendo de los resultados, se concluye que el equipo gerencial y sub gerencial del Ministerio de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango manifiesta tener un perfil de liderazgo con un nivel considerablemente alto en los cuatro grupos evaluados que integran el test.
- Respecto a las dimensiones evaluadas las características principales presentes en los líderes de la organización según los cuatro grupos evaluados por el instrumento son: innovación, meticulosidad, eficiencia e impulso.

VII. RECOMENDACIONES

- Los mandos altos deben comprometerse con la divulgación y seguimiento de los resultados para darle la importancia y refuerzo que se requiere, porque estando la alta dirección involucrada se podrá obtener mayor compromiso por parte del resto de colaboradores del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango y además de esto servirá para que estén notificados acerca del desempeño de sus colaboradores.
- Para que los mandos altos y medios puedan seguir manteniendo las características que poseen, deben mantener una constante capacitación, talleres y seminarios, además de realizar reuniones para compartir experiencias sobre resolución de conflictos en el entorno laboral.
- Se recomienda hacer un filtro óptimo en el proceso de reclutamiento y selección para que el candidato que se seleccione sea el idóneo, además mantener a los mejores colaboradores y sobre todo promover únicamente al personal que cuente con un liderazgo acorde a las necesidades y requerimientos de la organización.
- La organización debe establecer procesos y actividades que fomenten la mejora del liderazgo de manera continua y sistemática

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (2000). Líderes, no jefes (10ª edición). Colombia: Legis Editores.
- Aguera, E. (2004) Liderazgo y compromiso social. Editorial Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Águila, C. (2008). Mejores prácticas de liderazgo competitivo con valor. Universidad de las Américas Puebla, México.
- Álvarez, L. (2014) "Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ávila, D., Bustato, L. y Enríquez, F. (2005). Estilos de liderazgo en la Industria Petrolera, Venezolana
- Bennis, W. (2003). On becoming a leader: The leadership classic. New York: Perseus Book Group.
- Campos, A. (2012). El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Escuintla, Escuintla, Guatemala.
- Centeno, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Tesis inédita, Universidad EAN, Colombia.
- Codoñer, M. (2012). Diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Colindres, P. (2009). Estilos de liderazgo que se desarrollan en una empresa de producción de helados. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Covey, S. (2011). El liderazgo centrado en principios. España: Editorial Paidós.
- Cuoto, F. (2010). Cinco objetivos del líder de proyectos. (Homepage). Recuperado de: <http://fabiancuoto.wordpress.com/2010/05/13/5-objetivos-del-lider-deproyectos>
- Daft, R. y Marcic, R. (2006). Introducción a la Administración. México: Cengage Learning Editores.
- Dansie, R. (2005). Semillas de Esperanza. Canadá: Trafford.
- Escobar, G. (2014). "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango." Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Federación AECOP. (4 de abril de 2006). Breve historia del liderazgo. Consultado el 8 de marzo de 2012, de la World Wide Web: <http://aecop.net/2006/04/brevehistoria-del-liderazgo/>
- Gómez, A. (2008). Diagnóstico de los estilos de liderazgo del equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros en Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (2003). Administración. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hampton, D. (s.f.). Administración (9ª edición). México: McGraw-Hill.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología industrial. México: McGraw-Hill.
- Liquidano, K. (2007). Tipo de liderazgo de los supervisores de las áreas de ventas, administrativa y operativa de una empresa productora y distribuidora de prendas de vestir. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Lozano y Nizama (2008). La influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la universidad César Vallejo. Perú

Lupano M. y Castro A. (s.f). Estudios sobre liderazgo, teorías y evaluación. Argentina: SECTIP.

Luisser, R. (2005). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Thompson Learning.

Lussier, R. y Achua, C. (2002). Liderazgo. México: Editorial Thomson.

Maxwell, J. (2007). Lider de 360°. Tennessee, Estados Unidos: editorial Grupo Nelson.

Maxwell, J. C. (2007). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Tennessee, Estados Unidos: editorial Grupo Nelson.

Maxwell, C. (1998). La 21 Leyes Irrefutables del liderazgo. Nashville: Thomas Nelson Inc.

McEncroe, D (2010). Cocinando el liderazgo: los mejores ingredientes para la mejor dirección. España: Editorial Deusto.

Ordóñez L. (2012). Gestión, liderazgo y valores en el colegio “Mons. Alberto Zambrano Palacios” del cantón Olmedo provincia de Loja. Tesis Inédita, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.

Pariante, J. (2011). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. México, Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Piconero, G. (2010). Liderazgo Empresarial, Versión Web. Liderazgo Empresarial, 2010, <http://revistadigital.verdaderaseduccion.com/liderazgo-empresarial/>
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos (7ma. Edición). Buenos Aires, Madrid: Días de Santos.
- Ramírez, M. (2012) Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.
- Reyes B. (2005). Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño y actitud de compromiso. Universidad de las Américas Puebla, México.
- Schonfeld, R. (2008). El liderazgo es un sentimiento: Manual de liderazgo en organizaciones sociales. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional, impacto de las emociones. México, México: Cenage Learning.
- Tigani, D. (2001). Calidad se Escribe con "C" (de Liderazgo), Liderazgo y Excelencia. (En red) Disponible en: <http://www.Mas terdisseny.com/master-net/excelencia/0006.php3>
- Vega, M. (2008). Diagnóstico de los estilos de liderazgo predominantes en los departamentos que integran el instituto de fomento de hipotecas aseguradas (FHA). Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Welch, J. (2005). Winning. Editorial HarperBusiness.

Welch, J. (2009). Intesys Consulting, Making strategy work. San José, Costa Rica:
Volumen 09-01, 1-8.

Yulk, G. (2004). Leadership in organizations. New Jersey, Estados Unidos, editorial
Prentice-Hall.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. Are they different? Harvard Business

Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Editorial Addison Wesley Longman

ANEXOS

ANEXO 1

Ficha Técnica del instrumento	
Nombre:	Test Perfil de Liderazgo
Qué mide:	La toma de decisiones que permite evaluar rasgos de personalidad, valores y el modo de funcionamiento de gerentes y mandos directivos.
Base teórica:	El análisis del perfil del candidato se basa sobre 30 indicadores clasificadas en cuatro grupos.
	Grupo 1: Gestión de las personas Afilación, poder, control, asesoría, innovación, vigilancia, cordialidad, empeño, gestión óptima.
	Grupo 2: Auto Gestión Meticulosidad, respeto a las normas, racionalidad, identificación con la empresa, cuidado
	Grupo 3: Modo de percepción Compromiso, exigencia, entusiasmo, optimismo, confianza, seguridad, estabilidad emocional, inteligencia emocional, superación, rapidez, eficiencia, profesionalismo.
	Grupo 4: Gestión de los cambios Acción, impulso, adaptabilidad y previsión.
Datos generales:	Se tomó como referencia el test CTPI- PRO. Está formado por 30 preguntas cada indicador representa una pregunta y posee 30 rasgos de personalidad fundamentales para determinar el perfil de liderazgo que poseen las personas evaluadas.
Cómo contestar:	El modo de contestar es el siguiente: 1. Incorporo con la mayor rapidez a un colaborador de primer ingreso en el área de trabajo en la cual ejerzo liderazgo <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 1 2 3 4 5 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </div>
Tiempo de resolución	De 15 a 30 minutos como máximo.
Forma de aplicación	El cuestionario lo debe responder el personal que integra los mandos altos y medios de la organización, siguiendo las instrucciones planteadas en el mismo. El ambiente ideal sería un lugar cerrado para evitar distracciones.

ANEXO 2

Formato del test:

TEST DE PERFIL DE LIDERAZGO

Cargo que desempeña:

Género: F M

Edad:

Instrucciones: A continuación se presentan series acerca de grupos relacionados con el *perfil de liderazgo*. Debajo de cada enunciado encontrará actividades que realiza en sus actividades laborales, usted debe de rellenar el número que considere más apropiado según la frecuencia con que realiza la actividad en el cargo que desempeña. Como lo demuestra el siguiente ejemplo:

0. Me interesa más el presente que lo que está por venir

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRIMERA SERIE: GRUPO 1 "Gestión de las personas"

1. Incorporo con la mayor rapidez a un colaborador de primer ingreso en el área de trabajo en la cual ejerzo liderazgo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

2. Ejero firmeza en la toma de decisiones

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

3. Puedo controlar los conflictos existentes y que puedan existir dentro del departamento que gestiono

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

4. Asesoro a los colaboradores de las tareas que deben realizar con la mayor rapidez

1 2 3 4 5

5. Utilizo métodos y sistemas pertinentes que me ayudan a conseguir las metas trazadas

1 2 3 4 5

6. Cuido con atención las tareas que cada colaborador realiza para evitar un alto índice de errores.

1 2 3 4 5

7. La relación que poseo con los colaboradores es amena

1 2 3 4 5

8. El clima existente dentro del departamento que gestiono es por el empeño y dedicación que le dedico a los colaboradores

1 2 3 4 5

9. Ejercicio micro ni macro gestión en los colaboradores, siempre trato de estabilizar la forma en la que los superviso

1 2 3 4 5

SEGUNDA SERIE: GRUPO 2 "Modo de percepción"

1. Trato a toda costa de ser meticuloso (a) en cada una de las tareas que me asignan

1 2 3 4 5

2. Acato las normas de la institución y las promuevo dentro del departamento en el cual ejerzo liderazgo

1 2 3 4 5

3. Percibo la realidad, sea buena o mala, y la transmito a los colaboradores de la mejor forma

1 2 3 4 5

4. En el ambiente en el que laboro promuevo la identidad de la institución

1 2 3 4 5

5. Cuido cada uno de los detalles que afectan los resultados del departamento que tengo a cargo

1 2 3 4 5

TERCER SERIE: GRUPO 3 "Auto gestión"

1. Estoy comprometido con la institución, los colaboradores y conmigo mismo para poder dar lo mejor de mi

1 2 3 4 5

2. Mi compromiso va más allá de lo que me exige mi puesto de trabajo

1 2 3 4 5

3. Mantengo un espíritu de entusiasmo frecuentemente y lo inyecto a los colaboradores que tengo a mi cargo

1 2 3 4 5

4. Mantengo una actitud de optimismo en los conflictos que afectan mi área de trabajo, a los colaboradores que tengo bajo mi cargo y en general a toda la institución

1 2 3 4 5

5. Mantengo una actitud de confianza aunque los conflictos crezcan dentro de la institución

1 2 3 4 5

6. Confío en mi capacidad para sacar adelante el departamento y los trabajadores que tengo a cargo

1 2 3 4 5

7. Permito que los conflictos internos y externos afectan mi estado de ánimo

1 2 3 4 5

8. Mantengo mi estado de ánimo estable a pesar de los problemas que puedan existir en la jornada de trabajo

1 2 3 4 5

9. Cumplo mis metas personales y me trazo cada vez metas más complejas

1 2 3 4 5

10. Le exijo cada vez más a mi equipo de trabajo para superar las metas con mayor rapidez y agilidad

1 2 3 4 5

11. Logramos hacer más en menor tiempo debido a mi actitud de superación que logro mantener frecuentemente

1 2 3 4 5

12. Mantengo un estándar alto de profesionalismo con todos los trabajadores a pesar de los roces existentes

1 2 3 4 5

CUARTA SERIE: GRUPO 4 "Gestión de los cambios"

1. Cuando se presentan nuevos cambios a la institución y al departamento que gestiono acciono inmediatamente para acoplarme y acoplar rápidamente a mi equipo de trabajo

1 2 3 4 5

2. Proponemos mejoras a la industrial y al departamento y logramos cambios significativos gracias a mi impulso

1 2 3 4 5

3. Logro adaptarme con facilidad a los grandes cambios que exige el mercado y se lo inyecto a mi trabajo de equipo

1 2 3 4 5

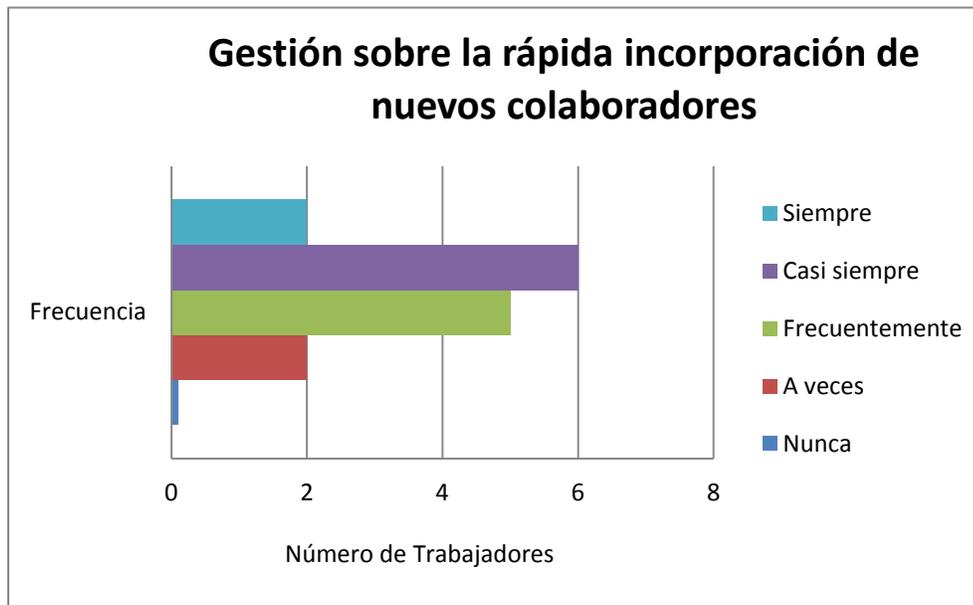
4. Anticipo los cambios que puedan afectarme a mí y al departamento que gestiono

1 2 3 4 5

Anexo 3

Grupo 1: Gestión de las personas

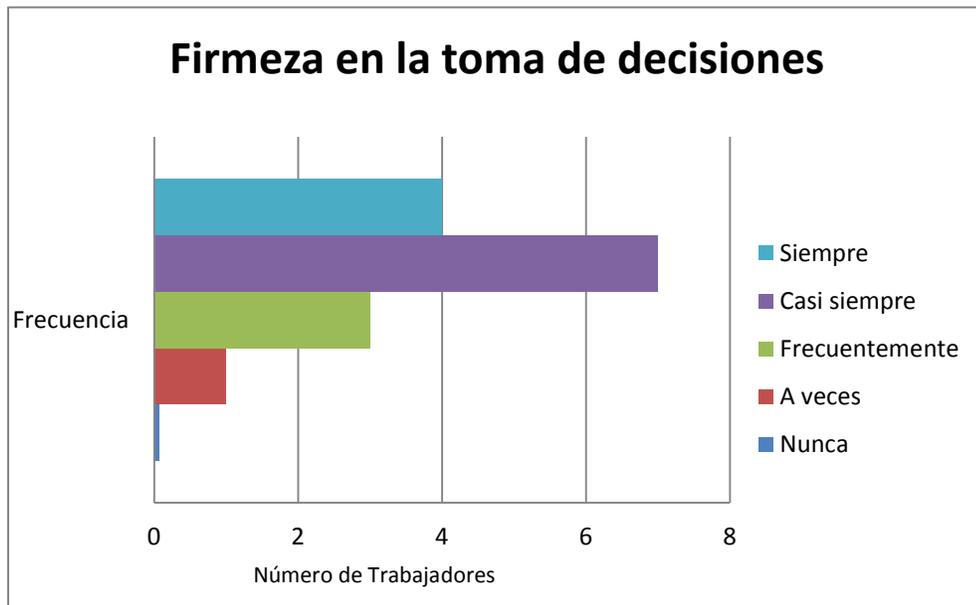
Gráfica 1



Fuente: Trabajo de Campo.

El 40% de los sujetos de estudio manifestaron que casi siempre incorpora con rapidez a los nuevos colaboradores de su área; sin embargo existe un 14% que afirmó que solo se preocupa algunas veces en la incorporación de los nuevos trabajadores lo cual puede ser perjudicial para el correcto funcionamiento del área de trabajo a la cual pertenecen.

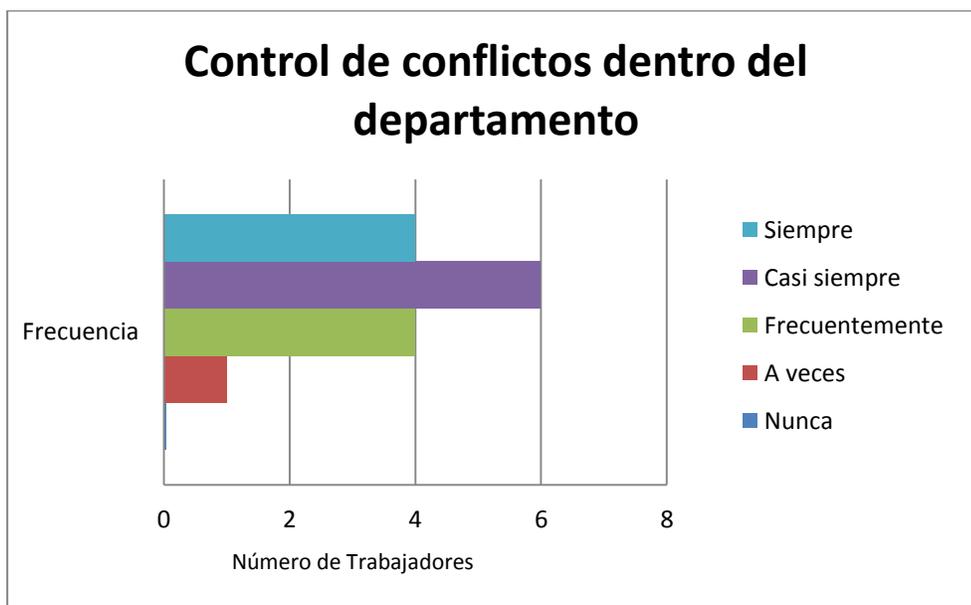
Gráfica 2



Fuente: Trabajo de Campo.

La mayoría de los participantes en el estudio afirmo que casi siempre ejerce firmeza en la toma de decisiones, pero un 7% de los entrevistados admite que solo a veces demuestra firmeza en la toma de decisiones; esto significa que aunque la mayoría si demuestra firmeza, el otro porcentaje que no lo hace puede tener problemas con los colaboradores a su cargo ya que estos pueden no respetar su autoridad.

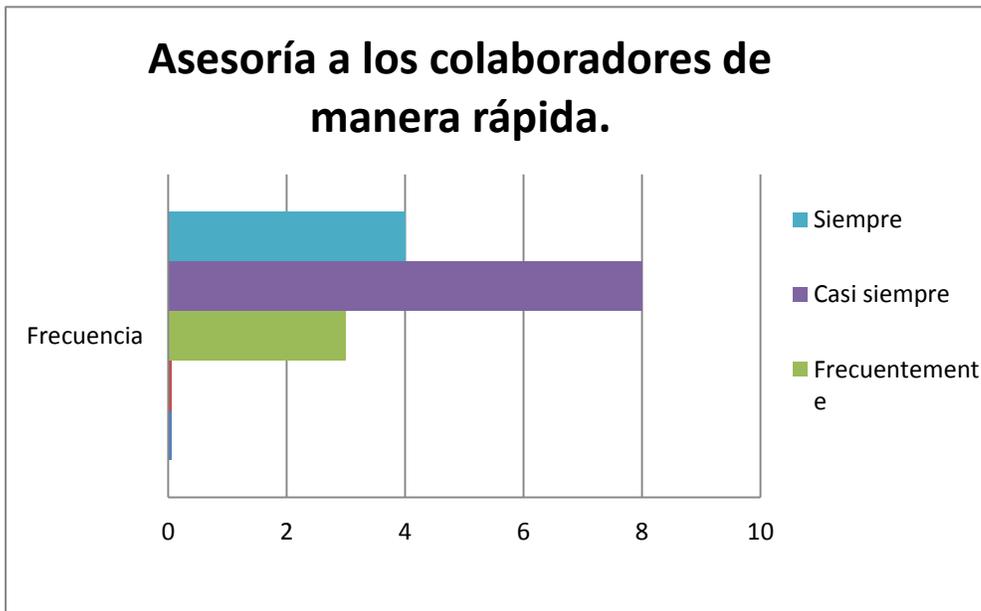
Gráfica 3



Fuente: Trabajo de Campo.

Únicamente el 27% de los entrevistados afirmó que siempre puede controlar los conflictos dentro del Departamento a su gestión pero existe un 7% que respondió que únicamente a veces puede controlar los conflictos dentro de su Departamento y aunque es un bajo porcentaje es preocupante ya que pelagra la estabilidad del Departamento en caso de presentarse conflictos entre el personal o de cualquier otra índole.

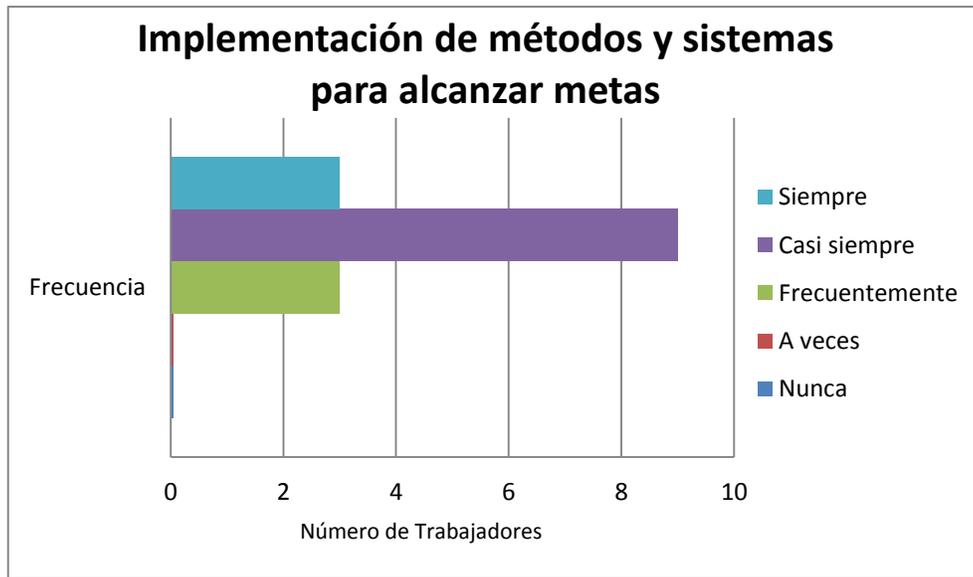
Gráfica 4



Fuente: Trabajo de Campo.

Los resultados del instrumento reflejan que el 27% de los sujetos de estudio afirmo que siempre brinda asesoría a los colaboradores de manera inmediata sobre las tareas que deben realizar, el 53% comento que casi siempre lo hace y un 20% afirmó que lo hace de manera frecuente lo cual implica que se procura asesorar a los colaboradores de manera rápida y eficaz, esto es importante para obtener mejores resultados en cada Departamento.

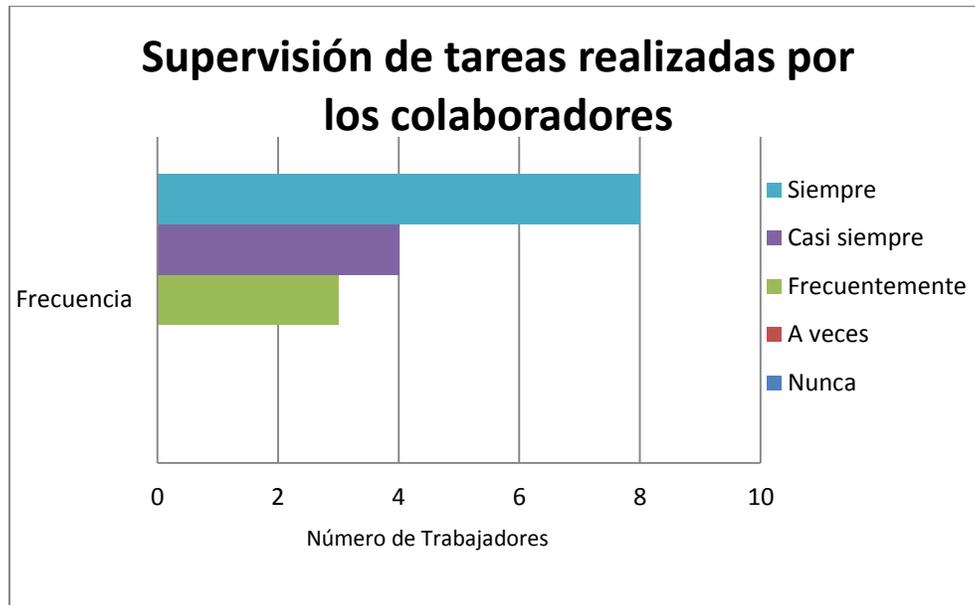
Gráfica 5



Fuente: Trabajo de Campo.

La mayoría de los colaboradores manifiestan que casi siempre utiliza métodos y sistemas para alcanzar las metas trazadas dentro del Departamento lo cual implica que están enfocados en lograr el mejor desempeño posible y colocan esto dentro de sus prioridades.

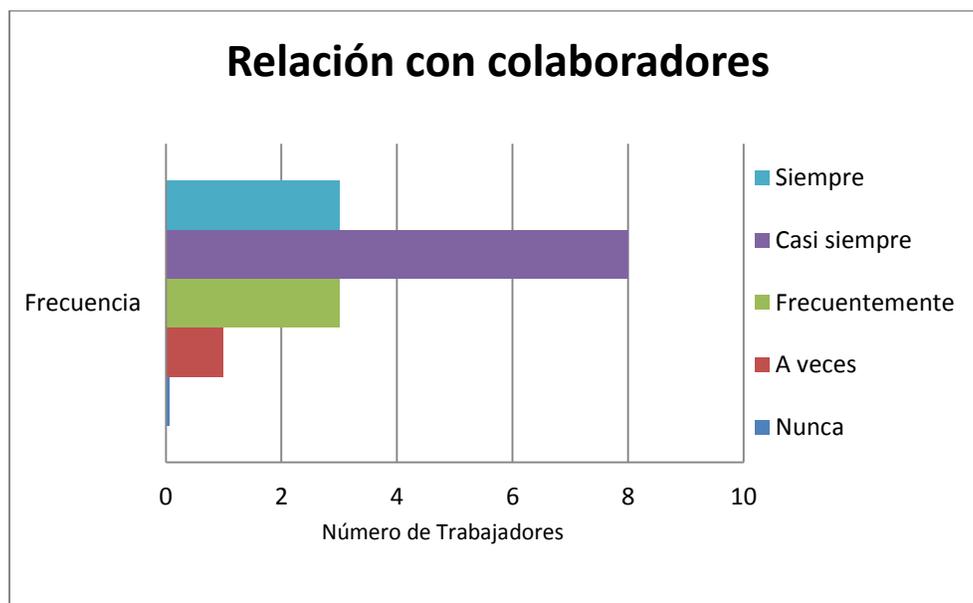
Gráfica 6



Fuente: Trabajo de Campo.

La mayoría de los participantes del estudio afirma que siempre presta atención a las tareas que realizan los colaboradores dentro de su área de trabajo para evitar errores y que el resto de los participantes afirmaron que casi siempre o frecuentemente realiza dicha inspección, esto significa que están enfocados en la prevención y mejora continua dentro de cada área.

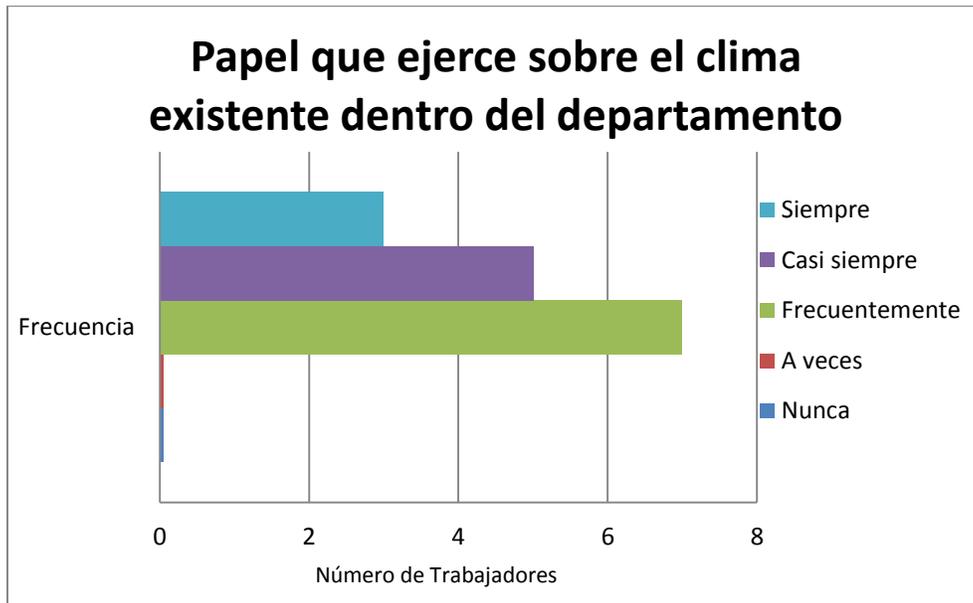
Gráfica 7



Fuente: Trabajo de Campo.

El 53% de los trabajadores afirman que casi siempre mantienen una relación amena y tan solo el 7% dijo que solo a veces tienen una relación amena lo cual nos da a entender que la relación entre los colaboradores de cada área de la empresa es buena, aunque existen algunos inconvenientes, esto no impide el buen desempeño de labores.

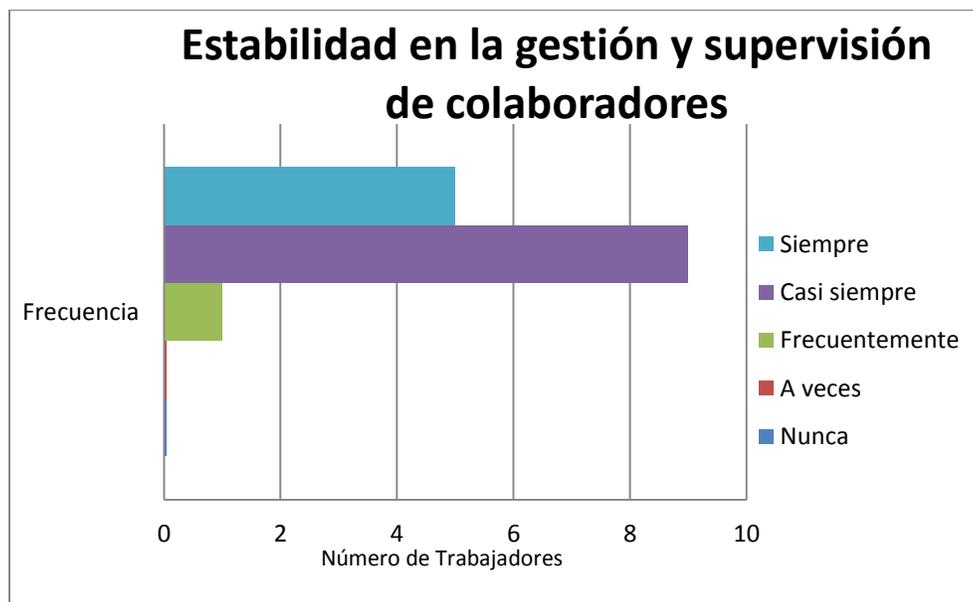
Gráfica 8



Fuente: Trabajo de Campo.

Los sujetos de estudio respondieron en su mayoría que frecuentemente el clima existente dentro del departamento se debe a el empeño que ha dedicado a los colaboradores, el resto indico que casi siempre o siempre se debe a ellos; esto refleja que la mayoría de encargados de departamento ponen especial empeño en asegurar un buen ambiente de trabajo que desemboca en un mejor rendimiento individual y colectivo.

Gráfica 9

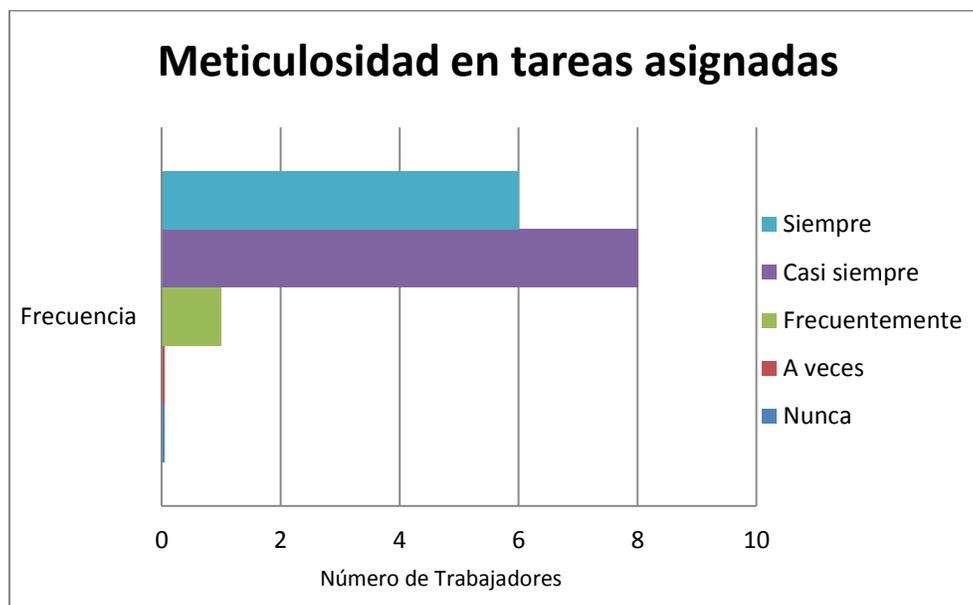


Fuente: Trabajo de Campo.

El 60% indicó que casi siempre trata de estabilizar la forma en la que supervisa a los colaboradores, el resto indicó que siempre o frecuentemente lo hace; reflejando así que los colaboradores tienen suficiente libertad para desarrollar sus labores pero además cuentan con la supervisión y apoyo necesario lo cual garantiza un buen desempeño laboral.

Grupo 2: Modo de percepción

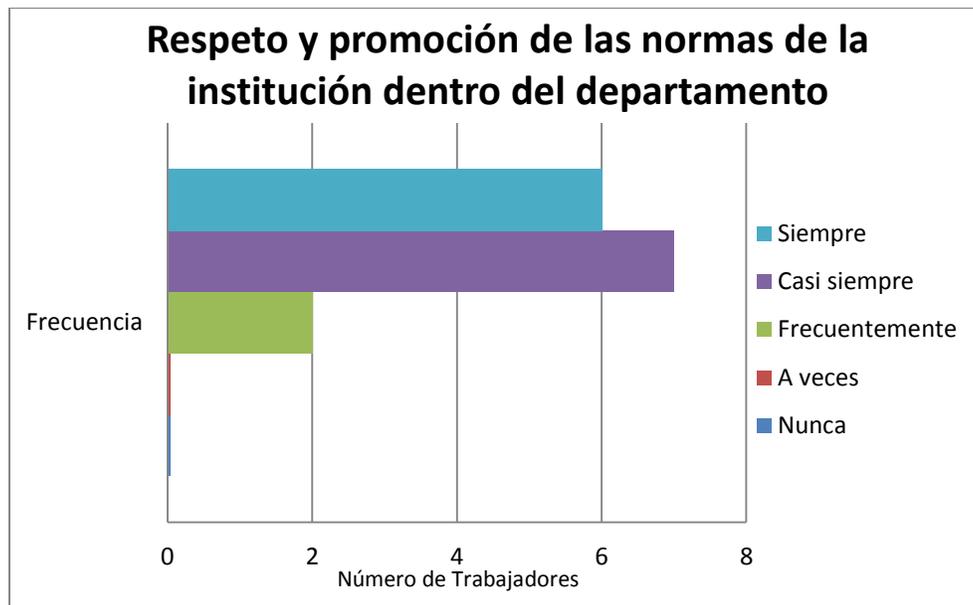
Gráfica 10



Fuente: Trabajo de Campo.

El mayor porcentaje de los colaboradores entrevistados afirmó que casi siempre o siempre trata de ser meticulouso en cada una de las tareas que se les asignan lo cual indica que están enfocados en una cultura de mejora continua personal y dentro del área de trabajo.

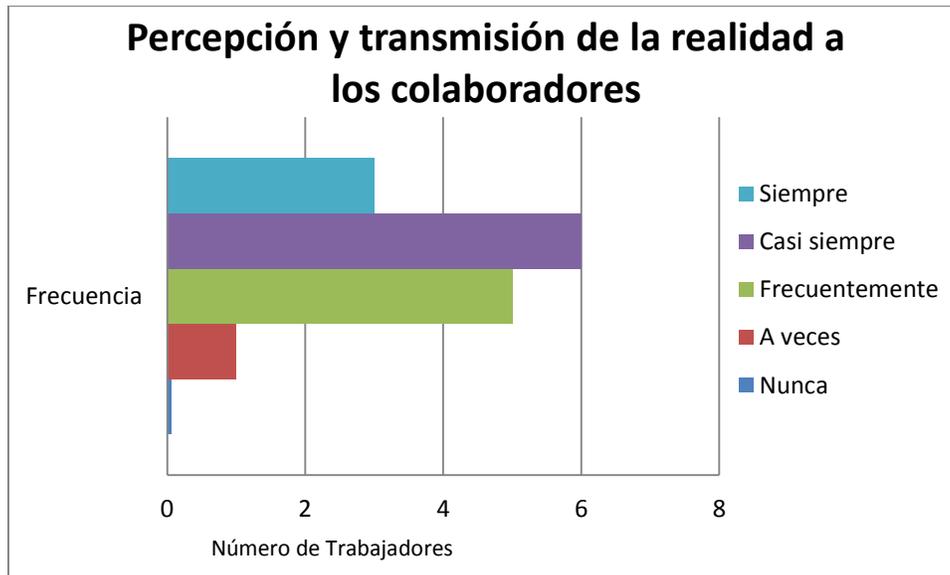
Gráfica 11



Fuente: Trabajo de Campo.

El 47% de los sujetos de estudio respondió que casi siempre acata y promueve las normas de la institución dentro del departamento en el cual ejerce liderazgo, el resto dijo que siempre o frecuentemente lo hace lo cual refleja que el total de los entrevistados trata de aplicar y promover las normas lo cual facilita la convivencia y cumplimiento de los valores de la institución.

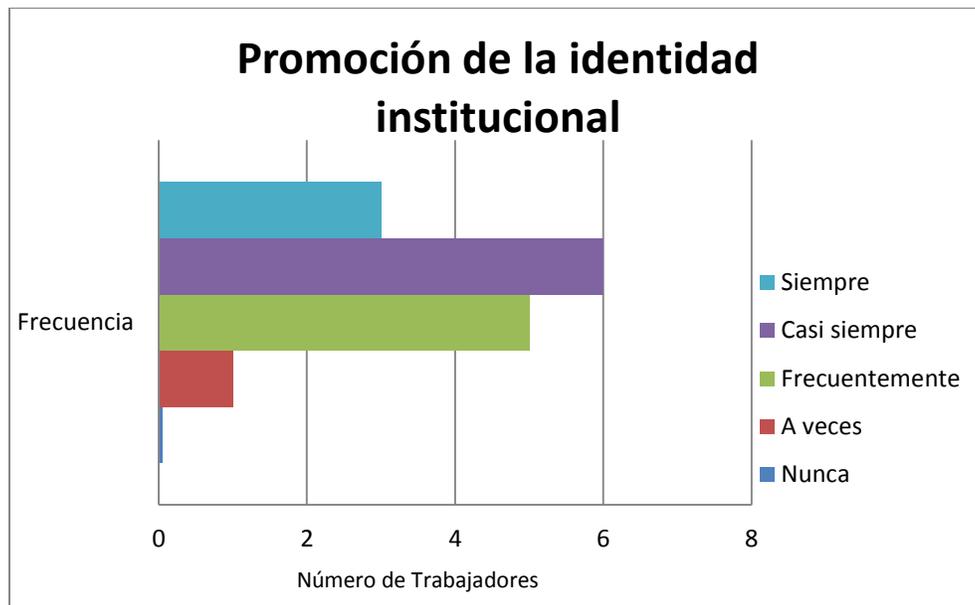
Gráfica 12



Fuente: Trabajo de Campo.

En la gráfica se observa que los gerentes y sub gerentes tratan en su mayoría de percibir la realidad y tratan de transmitirla tal cual a los colaboradores de área lo cual tiene un papel muy importante dentro de la organización tanto en el trabajo cotidiano como también en la resolución de problemas.

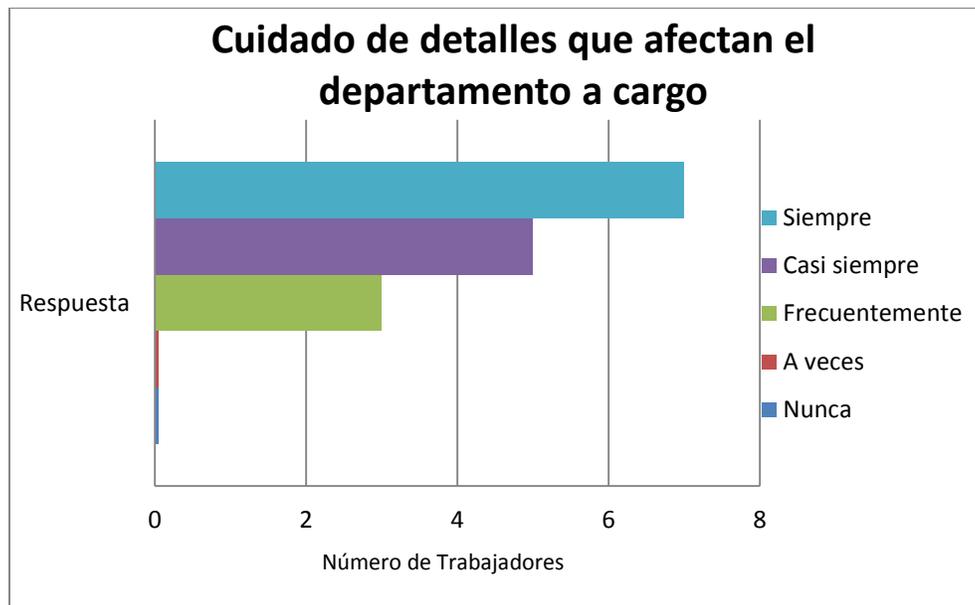
Gráfica 13



Fuente: Trabajo de Campo.

El 40% de los entrevistados respondió que casi siempre promueve la identidad de la institución, el resto de los colaboradores respondió: 33% que frecuentemente lo hace, 20% siempre y 7% a veces, lo cual expresa que la mayoría de los colaboradores no solo se siente identificado con la institución sino también procura que los demás también lo hagan .

Gráfica 14

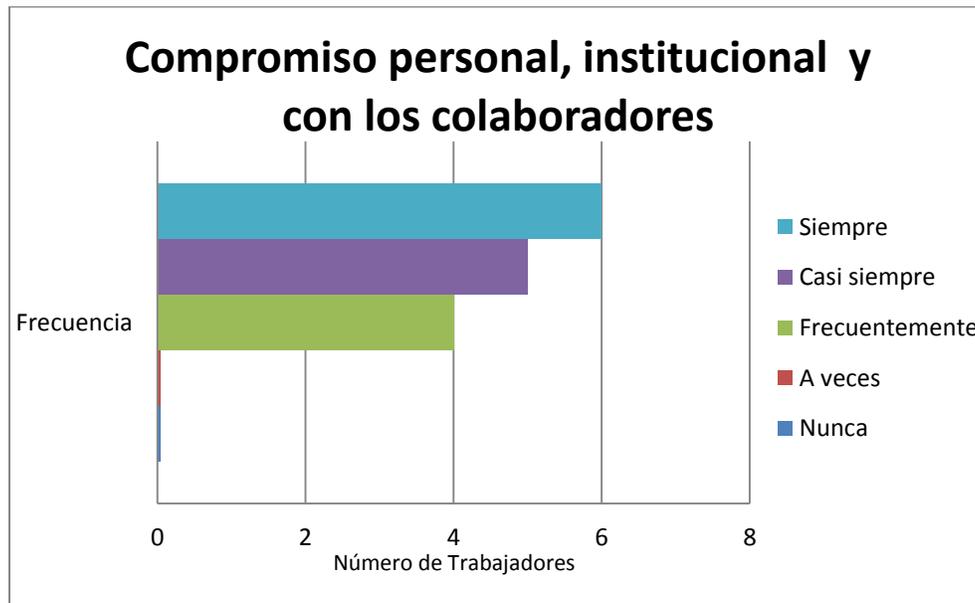


Fuente: Trabajo de Campo.

En la gráfica se observa que la mayoría de gerentes y sub gerentes siempre cuidan los detalles que afectan los resultados de su Departamento, esta es una característica muy importante para el trabajo organizacional ya que de ella depende el correcto trabajo dentro del departamento además es una de las principales funciones de los encargados de cada área de la institución.

Grupo 3: Auto Gestión

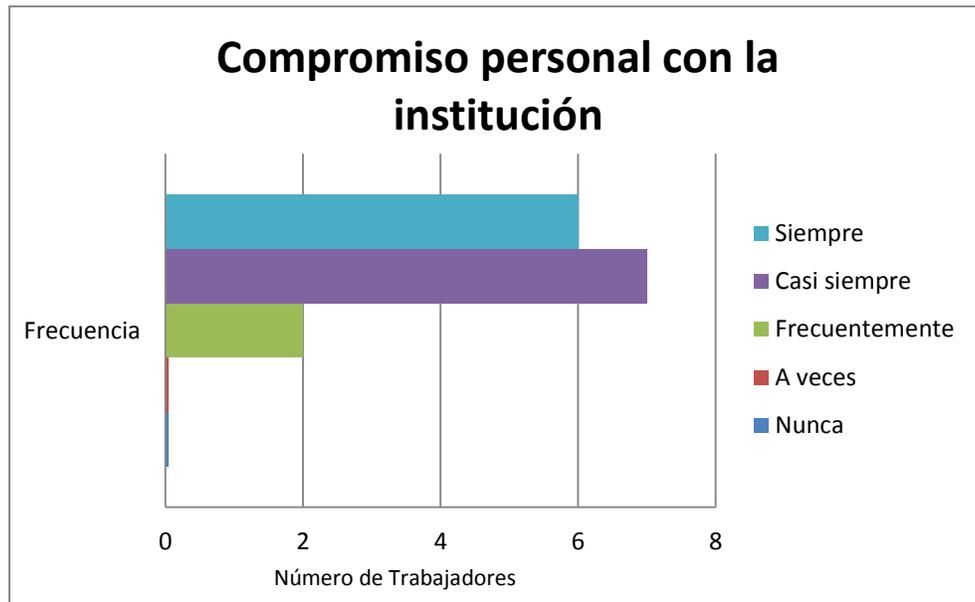
Gráfica 15



Fuente: Trabajo de Campo.

Esta gráfica muestra que el equipo gerencial y sub gerencial siempre aplican la característica “compromiso” dentro de los roles y atribuciones que como líderes presentan dentro de la empresa, así mismo indica que el menor porcentaje de personas la utilizan frecuentemente, siendo ésta la frecuencia más baja dentro de la pregunta.

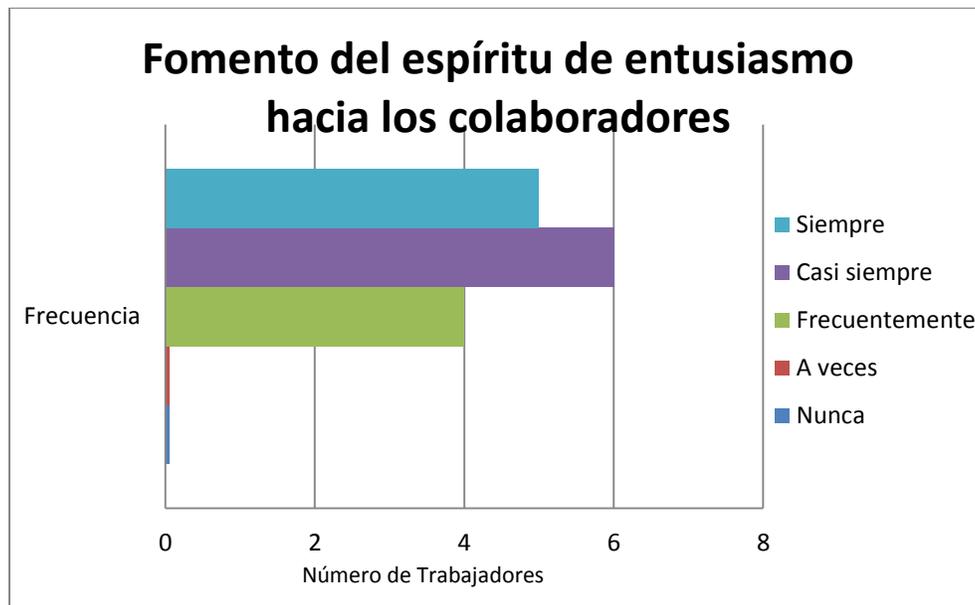
Gráfica 16



Fuente: Trabajo de Campo.

En la gráfica se observa que el 47% de los gerentes y sub gerentes están comprometidos más allá de las exigencias laborales, es decir dan mucho más de si para lograr la excelencia en el funcionamiento de la institución.

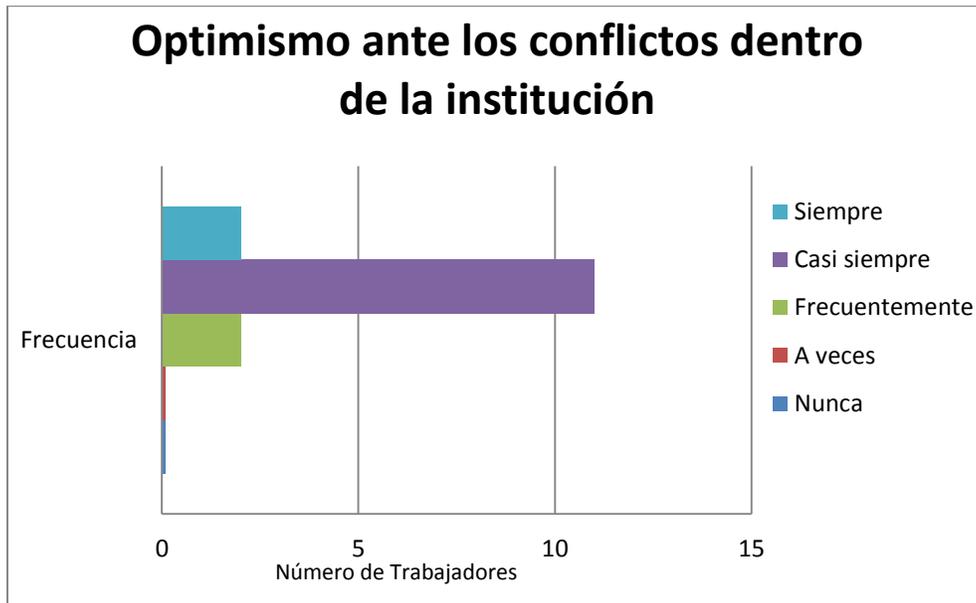
Gráfica 17



Fuente: Trabajo de Campo.

El 40% de los entrevistados dijo que Casi Siempre mantiene un espíritu de entusiasmo y trata de inyectarlo a los demás colaboradores que tienen a cargo, los demás indicaron que Siempre o Frecuentemente lo hacen; esto es de suma importancia dentro de la institución ya que gran parte de los problemas se resuelven más fácil y rápidamente con actitud positiva, además de que se genera un ambiente agradable de convivencia y trabajo.

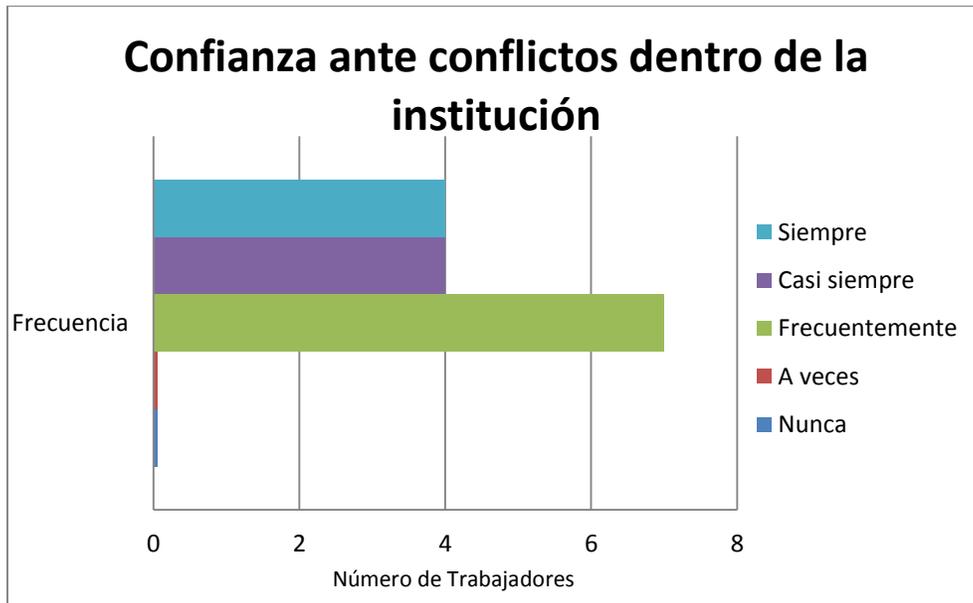
Gráfica 18



Fuente: Trabajo de Campo.

En esta gráfica los resultados presentados indican que casi siempre ponen en práctica la característica de “optimismo” al momento de resolver conflictos con los colaboradores que tienen a cargo lo cual es una característica muy importante para un gerente y sub gerente de Departamento.

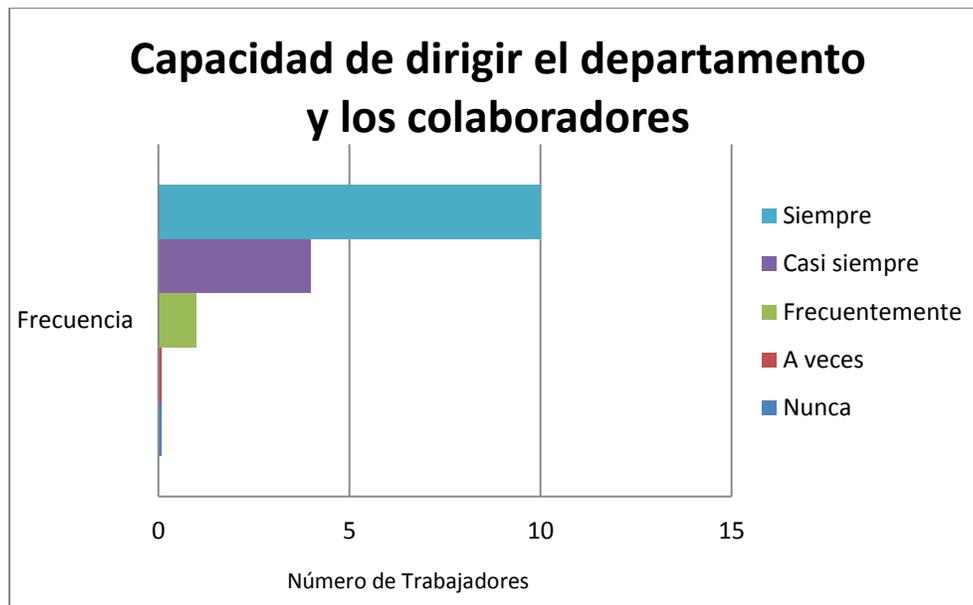
Gráfica 19



Fuente: Trabajo de Campo.

La mayoría de los sujetos de estudio indicaron que frecuentemente mantienen actitud de confianza a pesar de que existan conflictos dentro de la institución, siendo esta una característica importante para desempeñar de manera eficiente su cargo de líder.

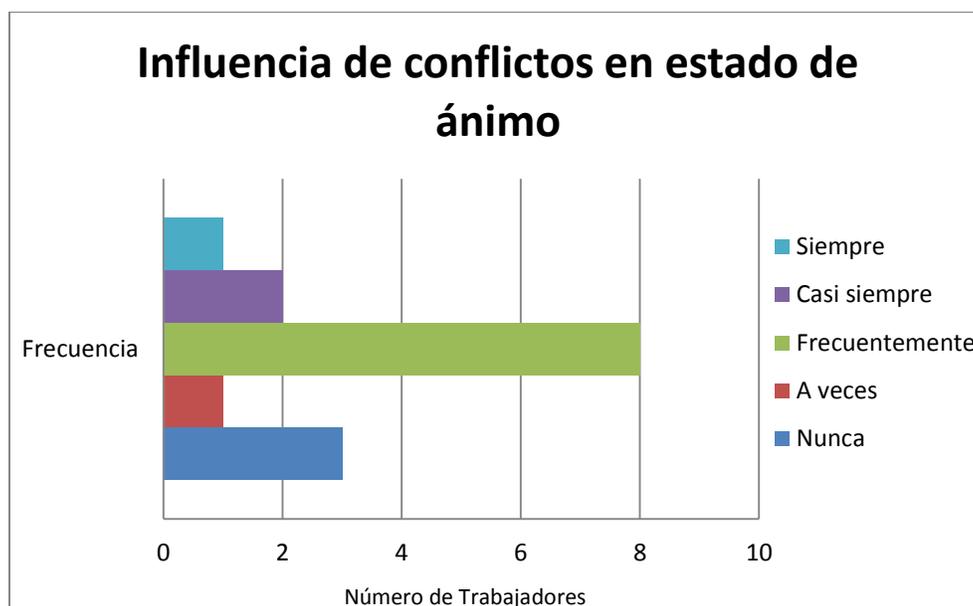
Gráfica 20



Fuente: Trabajo de Campo.

En la gráfica se observa que los gerentes y sub gerentes en un 66% afirman que confían en su capacidad para manejar el departamento y colaboradores que tienen a cargo, esto es muy importante ya que no es suficiente que posean los conocimientos adecuados sino también es de vital importancia que confíen en sus capacidades para garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

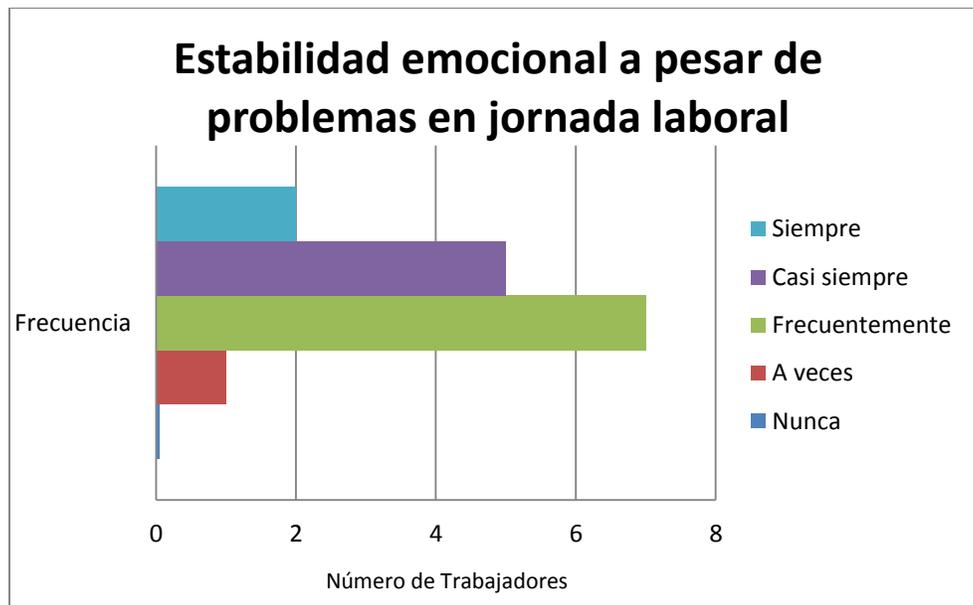
Gráfica 21



Fuente: Trabajo de Campo.

En esta gráfica los resultados presentados indican que el grupo encuestado no tiene la característica de “estabilidad emocional” al momento de manejar a los colaboradores en las tareas administrativas, es decir la mayoría afirma que frecuentemente los conflictos que surgen dentro de su área de trabajo influye en su estado de ánimo, siendo esto perjudicial para la el correcto desempeño laboral.

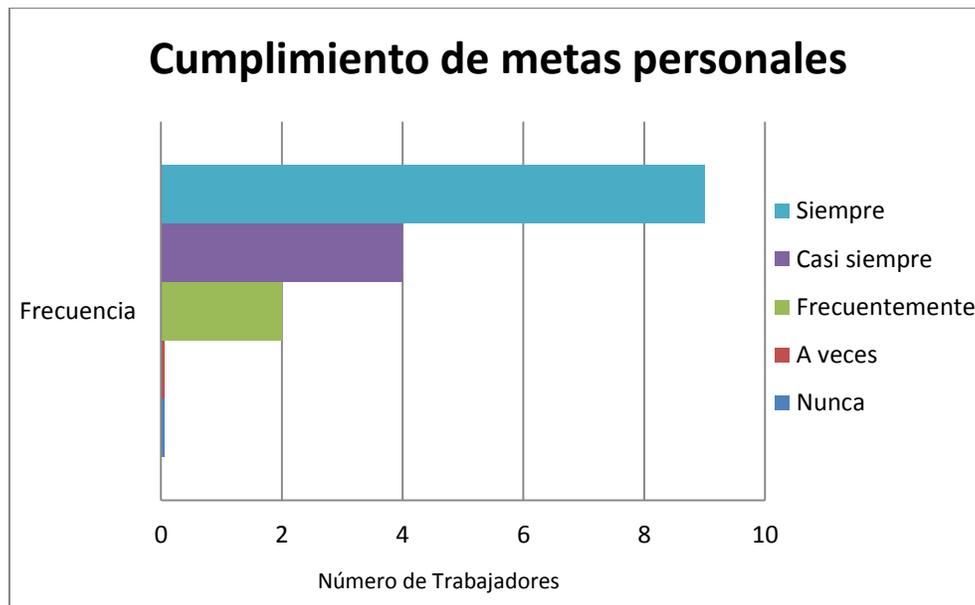
Gráfica 22



Fuente: Trabajo de Campo.

El 47% de los Jefes y sub Jefes de área respondieron que frecuentemente pueden mantener un estado de ánimo estable a pesar de los problema que existan en la jornada laboral; esto nos da a entender que pueden relacionarse con su familia, amigos o colaboradores sin que los problemas afecten su desempeño emocional lo cual es una cualidad importante sobre todo en puestos en los que se ejerce liderazgo y se tiene colaboradores a cargo.

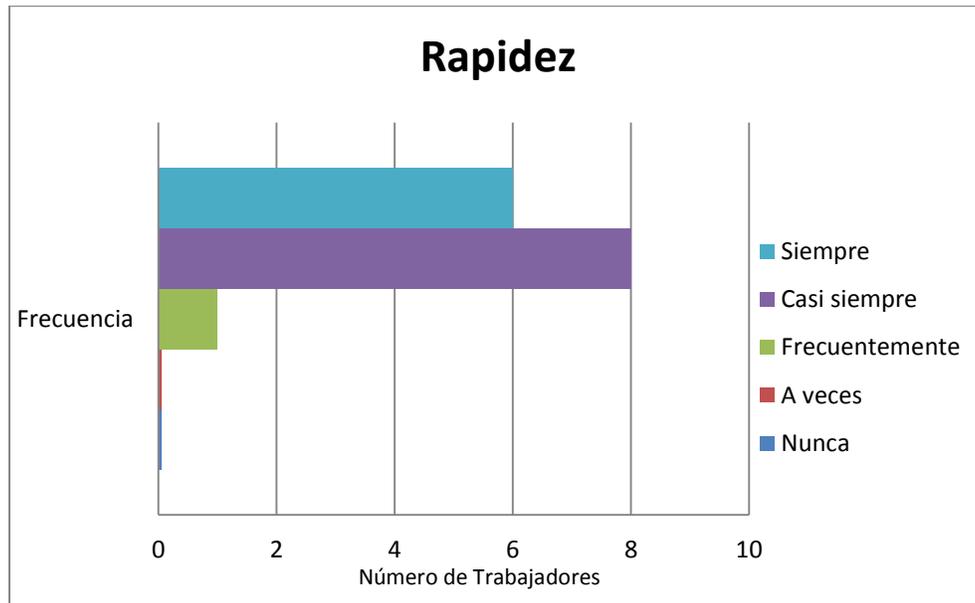
Gráfica 23



Fuente: Trabajo de Campo.

El 60% de los entrevistados respondió que siempre cumple sus metas personales y se traza cada vez metas más complejas, el 27% indicó que Casi siempre lo hace y el 13% dijo que Frecuentemente lo aplica; observamos entonces que la mayoría de personas tiene espíritu de superación personal porque espera cada día ser mejor y alcanzar metas lo cual beneficia a la organización ya que mientras mejores y más integrales sean los encargados de cada área, el trabajo será mejor.

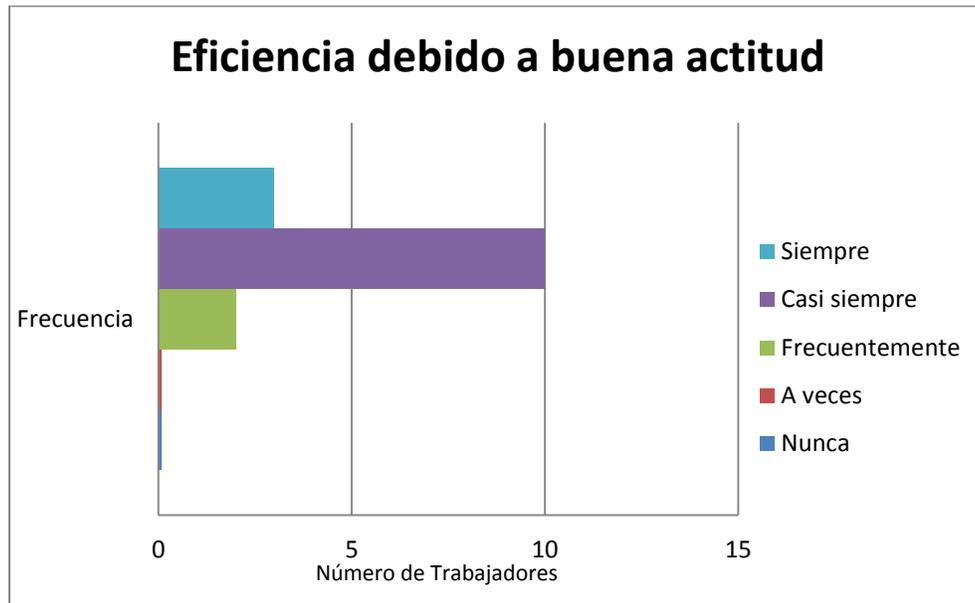
Gráfica 24



Fuente: Trabajo de Campo.

Esta gráfica muestra a ocho personas del equipo gerencial y sub gerencial indicando que casi siempre utilizan la característica de “rapidez” dentro de los roles y atribuciones que como líderes presentan dentro de la empresa, así mismo indica que una persona la utiliza frecuentemente, siendo ésta la frecuencia más baja dentro de la pregunta.

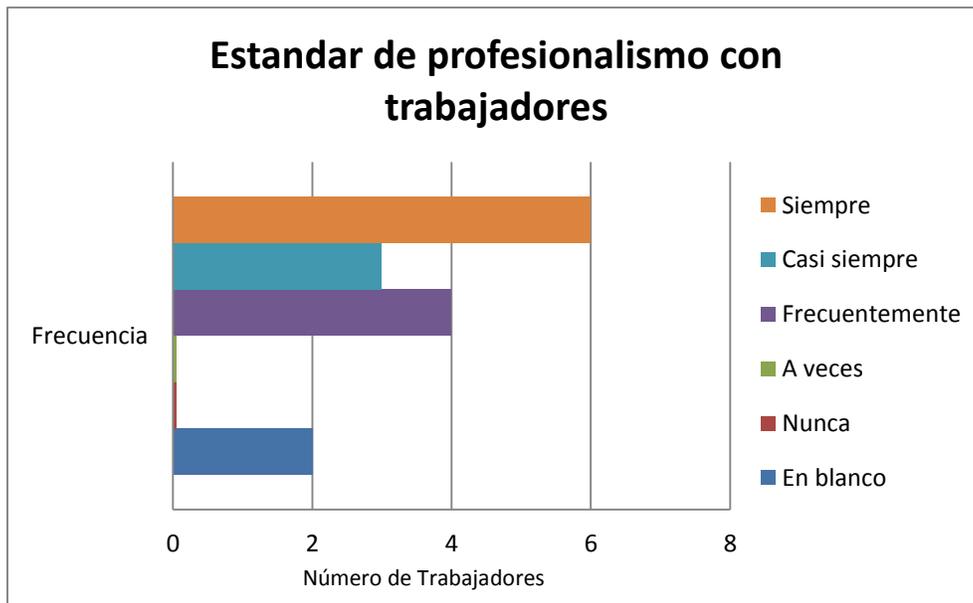
Gráfica 25



Fuente: Trabajo de Campo.

La mayoría de los entrevistados respondió que Casi Siempre logran eficiencia basados en una buena actitud, esto significa que dentro de su Departamento o Área de trabajo no solo mantienen una buena actitud sino también se basan en ello para lograr eficiencia y eficacia en el trabajo, generando además de ello un buen ambiente laboral.

Gráfica 26

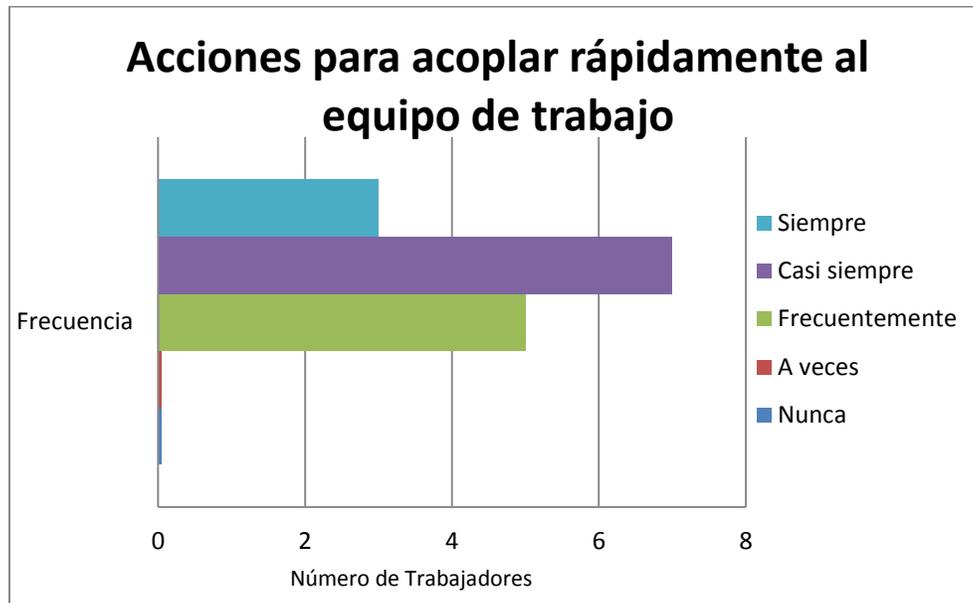


Fuente: Trabajo de Campo.

Esta gráfica refleja que el 40% de personas del equipo gerencial y sub gerencial siempre puede mantener un estándar de Profesionalismo con los trabajadores a pesar de roces existentes dentro de los roles y atribuciones que como líderes presentan dentro de la empresa. Así mismo se observó que en esta única pregunta existieron 13% de personas que dejaron en blanco la respuesta.

Grupo 4: Gestión de los cambios

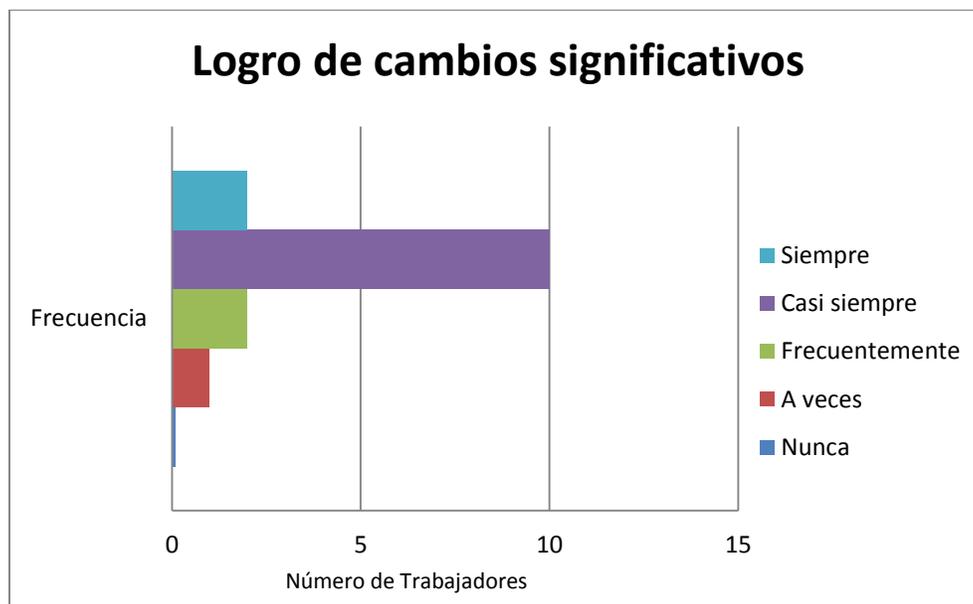
Gráfica 27



Fuente: Trabajo de Campo.

Esta gráfica muestra que la mayor cantidad de personas del equipo gerencial y sub gerencial indicaron que casi siempre realiza acciones para acoplar y acoplarse rápidamente ante los cambios que se presenten dentro de los roles y atribuciones que como líderes presentan en la empresa.

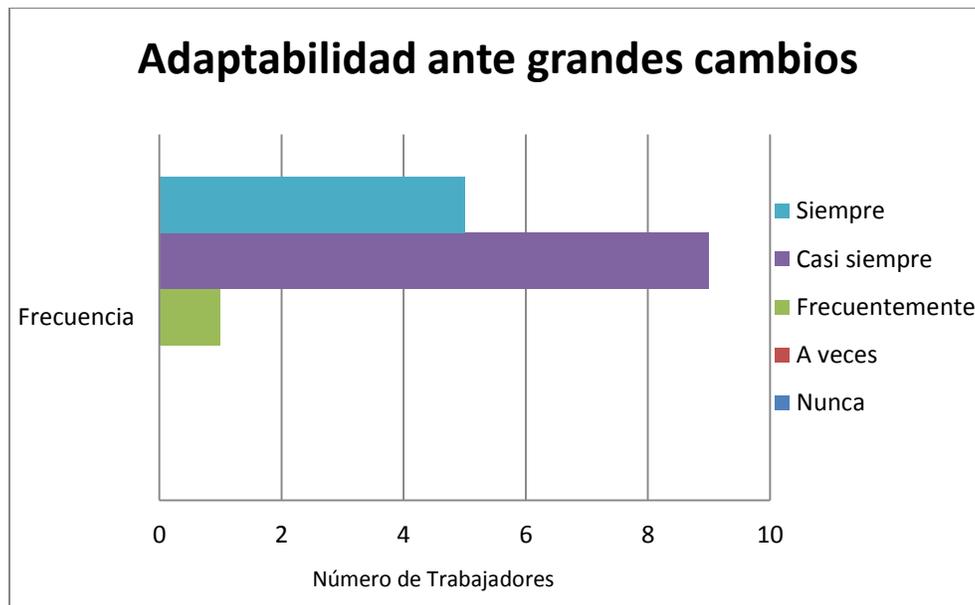
Gráfica 28



Fuente: Trabajo de Campo

El 67% de los entrevistados indicaron que Casi Siempre propone mejoras a la industria y departamento al cual pertenece y gracias a ello logra cambios significativos no solos dentro de su área sino también en la institución.

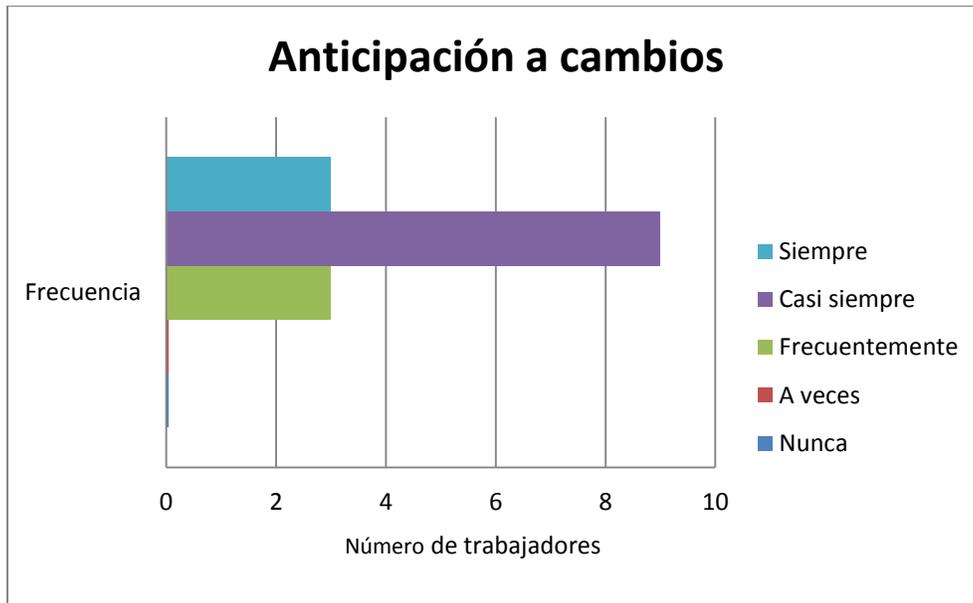
Gráfica 29



Fuente: Trabajo de Campo

La mayoría de los sujetos de estudio manifiestan que Casi Siempre logran adaptarse a los cambio y logra inyectárselo a los colaboradores a su cargo, esto indica que a pesar de los cambios que pueda sufrir la institución el área de trabajo lograra continuar sus labores de manera adecuada ya que poseen esta cualidad.

Gráfica 30



Fuente: Trabajo de Campo

En esta gráfica los resultados presentados indican que el 60% del grupo de encuestado maneja casi siempre anticipación a cambios que puedan surgir dentro de la institución, el 40% restante afirma que Siempre o Frecuentemente lo hace; esto indica que están preparados para superar cualquier cambio que pueda surgir y a pesar de ello seguir desempeñando sus labores de manera adecuada.