

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO  
HACIA EL TRABAJO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARÍAS DE  
LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA EN EL  
PERÍODO 2016-2017"**

**LICDA. ALICIA MARISELA LÓPEZ FERNÁNDEZ**

**GUATEMALA, MAYO DE 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO  
HACIA EL TRABAJO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARÍAS DE  
LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA EN EL  
PERÍODO 2016-2017"**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,  
con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-  
2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y  
aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-  
2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.**

**Asesor:**

**M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN**

**Autora:**

**LICDA. ALICIA MARISELA LÓPEZ FERNÁNDEZ**

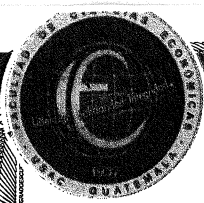
**GUATEMALA, MAYO DE 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretario: Dr. Alfredo Paz Subillaga  
Vocal I: Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell

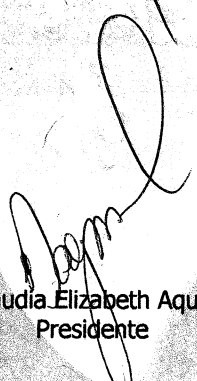


ACTA No. 05-2018

En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **22 de febrero** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Alicia Marisela López Fernández**, carné No. **100022268**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO HACIA EL TRABAJO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARÍAS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, PERÍODO 2016-2017"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **72** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

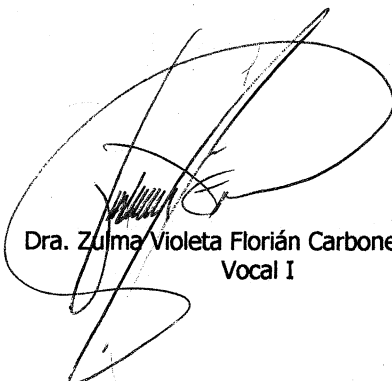
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



Dr. Alfredo Paz Subillaga  
Secretario



Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell  
Vocal I



Licda. Alicia Marisela López Fernández  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Alicia Marisela López Fernández, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 22 de marzo de 2018.

(f) \_\_\_\_\_

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, SIETE DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 05-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de febrero de 2018 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: "ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO HACIA EL TRABAJO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARÍAS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, PERÍODO 2016-2017", que para su graduación profesional presentó la Licenciada **ALICIA MARISELA LÓPEZ FERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAR A TODOS"*

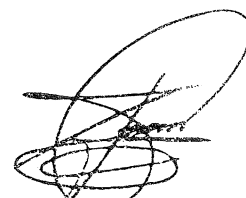
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



M.CH



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Por ser mi fortaleza, iluminarme y darme la bendición para culminar una importante etapa en mi vida profesional.
- A MI HIJO** José Manuel, porque fuiste tú el motivo que me dio el impulso y las fuerzas para seguir adelante. Que todo lo bueno de mi vida sea ejemplo para ti.
- A MIS PADRES** Irma Yolanda Fernández y Víctor Manuel López (+), por todo su amor, consejos, apoyo, ejemplo y comprensión para poder alcanzar esta meta. Los amaré por siempre.
- A MIS HERMANOS** Víctor Manuel y Manuel Fernando, ejemplo y orgullo por todos sus logros académicos alcanzados.
- A MIS CATEDRÁTICOS** Por compartirme sus conocimientos, que hoy me permiten dar otro paso en mi proceso de formación profesional.
- A MIS COMPAÑERAS DE MAESTRÍA** Gracias por todos esos momentos compartidos, que hicieron que la experiencia de estudiar esta Maestría fuera aún mejor.
- A MIS AMIGOS** Daniel, don José Luis y Erick, por su incondicional apoyo en todo para alcanzar este logro académico y ser parte de este esfuerzo. Gracias por su cariño.
- A LA SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA** Por abrirme sus puertas y facilitar la información necesaria para realizar mi investigación.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Amor, lealtad y respeto, por ser la casa de estudios que me brindó la formación académica para ser una mejor profesional.
- A USTED** Mi agradecimiento sincero, por involucrarse en este momento tan trascendental en mi vida.

# CONTENIDO

	Página
<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
1.1 Administración Pública en Guatemala.....	1
1.2 Servidores Públicos.....	2
1.3 Secretarías de la Presidencia.....	3
1.4 Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República –SCSPR-.....	6
1.4.1 Antecedentes Institucionales y Fundamento Legal.....	6
1.5 Marco Filosófico y estratégico de la SCSPR.....	7
1.5.1 Misión.....	7
1.5.2 Visión.....	7
1.6 Organización Administrativa de la SCSPR.....	7
1.7 Unidad de Recursos Humanos de la SCSPR.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 Administración Pública.....	11
2.1.1 Cómo se define la Administración Pública.....	12
2.2 Organismo Ejecutivo.....	13
2.3 Ley del Organismo Ejecutivo.....	14
2.3.1 Principios que Inspira la Ley.....	15
2.4 Presidencia de la República.....	15
2.5 Funcionarios y Empleados Públicos.....	15
2.5.1 Definición de Funcionario Público.....	16
2.5.2 Definición de Empleado Público.....	17
2.5.2.1 Excepción.....	17
2.6 Recursos Humanos en la Administración Pública.....	18
2.6.1 Reformas de la Administración Pública en América Latina	



y el Caribe.....	18
2.6.2 Reformas de la Administración Pública en el Organismo Ejecutivo.....	19
2.7 Liderazgo.....	20
2.7.1 Líder.....	22
2.8 Estilos de Liderazgo.....	24
2.8.1 Autocrático.....	24
2.8.2 Democrático.....	25
2.8.3 Liberal o Laissez Faire.....	26
2.8.4 Transaccional.....	27
2.8.5 Transformacional.....	29
2.9 Modelo de Rango Total de Liderazgo.....	31
2.10 Compromiso Organizacional.....	32
2.10.1 Componentes del Compromiso Organizacional.....	33
2.11 Compromiso hacia el trabajo.....	34
2.12 Engagement.....	35
2.12.1 “Engagement” en Recursos Humanos.....	36
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
3.1 Definición del Problema.....	38
3.2 Objetivos.....	39
3.2.1 Objetivo General.....	39
3.2.2 Objetivos Específicos.....	39
3.3 Hipótesis.....	40
3.3.1 Variable Independiente.....	40
3.3.2 Variable Dependiente.....	40
3.3.3 Variable Conceptual.....	40
3.3.4 Variable Operacional.....	41
3.4 Método Científico.....	41
3.4.1 Enfoque de la Investigación.....	42
3.5 Técnicas de Investigación Aplicadas.....	42
3.5.1 Técnicas de Investigación Documental.....	42

3.5.2	Técnicas de Investigación de Campo.....	42
3.5.3	Instrumentos de Investigación.....	42
	Cuestionario MLQ-5X: Liderazgo.....	43
	Modelo Utrecht Work Engagement Scale (UWES):	
	Compromiso hacia el trabajo.....	44
	Entrevista Estructurada.....	44
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## RESUMEN

El Organismo Ejecutivo dispone en su organigrama de seis Secretarías vinculadas en forma directa con la Presidencia, las cuales desempeñan un papel muy importante en apoyo a las funciones del Presidente de la República; estas secretarías son: Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Privada de la Presidencia, Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, Secretaría de Análisis Estratégico de la Presidencia, y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

No obstante, todas ellas carecen de procesos para fortalecer la Administración Pública en cuanto a la toma de decisiones, tanto a nivel administrativo como operativo, seguramente una carencia derivada de la centralización del mando que ejerce el Presidente de la República.

Derivado de lo anterior, la presente investigación se enfoca en el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala, que si bien pueden existir algunas diferencias entre unas y otras, los parámetros de medición nos dan una idea acerca del comportamiento en las que no son objeto de estudio directo, como en éste caso.

En cuanto a la Secretaría de Comunicación Social, seleccionada para realizar la presente investigación, es la encargada de servir como vínculo para el suministro de información oficial a los medios de comunicación social privados, así como de formular, coordinar y ejecutar la política de comunicación del Gobierno de la República, por consiguiente, se colige que su labor es estrictamente de carácter técnico, puesto que se limita a exponer el quehacer del gobierno por medios televisivos (canal propio y contrataciones con los privados), proveer de fotografías cuando se trata de eventos a los cuales no ha tenido acceso la prensa en general, y, posiciones oficiales sobre determinados temas, que traslada a los medios de comunicación un portavoz designado para tal fin.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el método científico, a través de un censo en la Secretaría de Comunicación Social, como ente representativo del estudio focalizado.

Con el propósito de analizar las variables, se utilizó como base la información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos, correspondiente al período comprendido del año dos mil dieciséis y dos mil diecisiete. En el cierre del estudio se expone la comparación y análisis de los resultados relacionados con el Compromiso Laboral y el Estilo de Liderazgo predominantes.

La impresión obtenida en los primeros pasos de la investigación indica que la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, a través de las personas designadas como encargadas de las Unidades y Oficinas que ejercen algún estilo de liderazgo, son altamente efectivas, pues han producido cambios significativos en la institución y en el comportamiento laboral de las personas que la conforman. Predomina un estilo de liderazgo transformacional, con un empuje muy motivador que permite, entre otras cosas, la estimulación intelectual con aprendizajes internos y externos de beneficio para la Administración Pública, empatía y mejores oportunidades laborales.

Al mencionar aprendizajes internos es debido a que los empleados que desarrollan las labores propiamente tecnológicas (vídeos y fotos), si bien han accedido a los puestos de trabajo con alguna capacidad en su área, en la práctica han avanzado en su nivel de conocimientos en el manejo de los modernos equipos que son renovados de manera constante, así como en la práctica durante las tareas que desempeñan; y, externos, porque manifestaron su disposición a actualizarse de la forma que les permita empatar estudios con sus deberes. En las tareas administrativas los contratados casi siempre son expertos, técnicos o profesionales, en la especialidad a la cual aplicaron.

Con relación al compromiso laboral, quedó manifestado que un 93% de los colaboradores proyecta sus energías para conseguir el propósito de la institución, contribuyendo a fortalecer un clima laboral positivo. Esa es la impresión general, de acuerdo a las encuestas, pero es ineludible concluir en que siempre hay empleados reacios a dar todo de sí en el cumplimiento de su trabajo, aspecto negativo que es muy difícil de determinar por los jefes/líderes, que no siempre tienen a la vista a los empleados, sean administrativos o del área técnica, puesto que estos últimos en la mayoría de sus asignaciones las cumplen fuera de las oficinas sede, en este caso de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que en la actualidad ha cobrado especial importancia, ya que las organizaciones, privadas o públicas, están inmersas en un afán por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado como resultado positivo que las personas que las conforman sean más eficientes, responsables y capaces, tanto para el bienestar propio como el de sus respectivas familias, lo que, al final de cuentas, se traduce en reflejos favorables hacia los demás, estén o no vinculados a dichos entes.

En toda organización es indispensable tener en cuenta a los líderes; aquellos que logran el éxito de la misma y que orientan a sus subordinados a conseguirlo; son los encargados de guiar, administrar, impulsar e influir en el factor humano, para ejecutar un trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia, que es el elemento primordial en el propósito de lograr las metas y objetivos a alcanzar.

Liderazgo se define como la relación de influencia que existe entre los dirigentes y sus seguidores; cuyo objetivo implícito es que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta, y, ante todo, que se obtengan resultados reales del proyecto que comparten.

Como ya se mencionó, en este tema el sector público no es ajeno, pues también requiere de líderes con capacidad de impulsar el desempeño de las entidades estatales, para que éstas respondan con rapidez a las demandas de la sociedad, bien sea por medio de las políticas de gobierno o por la inducción que hagan los titulares de cada una de ellas, que deben responder al líder del Ejecutivo, el Presidente de la República, o a las instituciones fiscalizadoras como es el caso del Congreso de la República, por medio de sus diputados.

El presente trabajo de investigación, se elaboró con el propósito de establecer cómo influye el estilo de liderazgo en relación con el compromiso hacia el trabajo del

personal a cargo en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República. En ese sentido, la hipótesis de investigación plantea determinar cuál es el estilo de liderazgo influye en el compromiso hacia el trabajo del personal sujeto de estudio.

El objetivo alcanzado con la investigación fue comprobar si realmente existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones, y el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo en una de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala, en el período 2016-2017.

Por esa razón, dentro de los objetivos específicos se encuentran identificar el estilo de liderazgo predominante; los niveles de compromiso hacia el trabajo del personal; el estilo de liderazgo que proyectan los directores de las Unidades y Direcciones; y, obtener información de la Unidad de Recursos Humanos, que contribuya al análisis de los resultados obtenidos y que den razón de ser a la presente Tesis, que, como todos los trabajos similares, deben aportar elementos concretos para beneficio de la colectividad.

La Tesis que se presenta está conformada por los capítulos: 1.- los antecedentes, que exponen principalmente una reseña histórica del liderazgo en el sector público; 2.- el marco teórico, que sirve de fundamento para la investigación, con énfasis en los estilos de liderazgo, aunque también se definen conceptos importantes de los servidores públicos y se puntualiza acerca del compromiso hacia el trabajo; 3.- la metodología utilizada para analizar el problema de la investigación, lo que explica se incluyera el método científico, que se utilizó a través de un censo, y las técnicas que se emplearon para adquirir la información atinente; y, 4.- la presentación y análisis de resultados.

Con base en los hallazgos, se establecieron las conclusiones del estudio y las recomendaciones a presentar a las autoridades responsables de las decisiones que

se toman en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para la investigación y los anexos pertinentes.



## **Antecedentes**

Los antecedentes constituyen la base para el desarrollo de la investigación y exponen el marco referencial teórico y empírico de la misma. En este caso la investigación se relaciona con el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional de los colaboradores en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. A continuación se exponen los antecedentes relevantes:

### **1.1 La Administración Pública en Guatemala**

La Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. Para ello, es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento. (López, 2011)

Hablar de Administración Pública es hacer referencia a todo lo relacionado con el Gobierno de la República en su conjunto; desde los altos cargos electos por el pueblo hasta los funcionarios nombrados en todo nivel y, por supuesto, el grueso de los empleados estatales, sean éstos contratados o presupuestados. A lo anterior se agrega la totalidad de bienes muebles e inmuebles, que también forman parte intrínseca de ella.

Esa es la teoría. Además, nos dice que la Administración Pública está formada por un grupo de instituciones de carácter público, que tienen el objetivo, su nombre lo indica, de administrar el Estado. Pero lo más importante es su función como vínculo entre los ciudadanos y el poder político de turno, a quien corresponde atender y satisfacer todas las demandas de la población.

Hasta allí muy bien, fácil de comprender, aunque muy difícil de cumplir cuando hay severas limitaciones para hacer una efectiva administración con los escasos recursos con los que se cuenta, que son la base esencial para sustentar cualquier clase de servicio, trátase de comunicación vial, salud pública, educación, seguridad, infraestructura y otros fundamentales. (La Revista de la Vicepresidencia de la República, 2017)

Esto se cumple en el gobierno de Guatemala, en la medida que los líderes son eficientes y logran la respuesta favorable de sus subordinados en el desempeño de sus labores, porque no se puede negar que en algunos casos las instituciones no responden a las políticas del Estado y mucho menos a las demandas de la población; ejemplos sobran.

En el caso de las Secretarías de la Presidencia, estas, como entidades específicas que forman parte del entorno cercano al mandatario de turno, son dependencias de apoyo a las funciones del Presidente de la República. No podrán ejercer funciones de ejecución de programas, proyectos ni otras funciones a cargo de Ministerios u otras instituciones de Gobierno.

## **1.2 Servidores Públicos**

En Guatemala, el servicio público no está estructurado y organizado sobre la base de una carrera de servidor público, regida por el mérito y la ética, que garantice a los empleados profesionalización, estabilidad y certeza.

Luego, el servicio público está sujeto a los vaivenes de la política partidista, ya que cada cuatro años, tiempo que dura el período presidencial, la incertidumbre y la inestabilidad se apoderan de los colaboradores, dado que el cambio de Gobierno podría redundar en la pérdida de sus empleos, algo que de hecho siempre sucede, ya que el nuevo presidente tiene que responder con puestos de trabajo a los miembros del partido que le impulsó al cargo, o, como se ha sabido de forma concreta en fechas recientes, a quienes hayan colaborado de manera económica con el mismo fin.

Lo anterior significa que invariablemente los nuevos gobiernos se inician con la colocación de sus allegados en el sector público; y, para el efecto, crean nuevos puestos o sustituyen a los empleados que es lo más común. Las estadísticas dan cuenta que, a excepción del magisterio, la rotación de personal es del orden de, por lo menos, el 60 por ciento, es decir que más de la mitad de los colaboradores pierden sus empleos bajo un nuevo Gobierno.

El personal es un elemento clave de toda organización y por consiguiente también de las administraciones públicas. La profesionalización de los empleados públicos es imprescindible, para garantizar la adecuación de las administraciones públicas a los constantes cambios que se producen en lo que se ha denominado “era de la globalización y de la sociedad del conocimiento”. (Inap: Gestión de Recursos Humanos)

En teoría esa fórmula es la ideal, pero en la práctica no sucede así, pues es sabido que muchos de los contratados –como pago del respaldo otorgado durante la promoción del candidato que resultó ganador-, no llenan los perfiles requeridos y por lo mismo solo llegan a ocupar un cargo para percibir un salario que no merecen.

Sin embargo, las especiales características de las administraciones públicas determinan que su personal no sólo deba estar capacitado profesionalmente, sino además poseer una formación en los valores constitucionales, que deben guiar en todo momento la actuación administrativa, lo que implica que debe existir un liderazgo para delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar de forma eficaz y eficiente.

### **1.3 Secretarías de la Presidencia**

La Ley del Organismo Ejecutivo, fue creada mediante el Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala. En la sección segunda de dicha Ley se hace mención que las secretarías cumplen la función de apoyar las funciones del jefe del Ejecutivo.

#### **1.3.1 Secretaría General de la Presidencia**

Es función de la Secretaría General de la Presidencia tramitar los asuntos de Gobierno del Despacho del Presidente. Para ejercer el cargo de Secretario General de la presidencia, se requieren los mismos requisitos que se exigen para ser Ministro y gozará de iguales prerrogativas e inmunidades. Además de lo dispuesto por la Constitución Política y otras leyes.

### **1.3.2 Secretaría Privada de la Presidencia**

Esta dependencia, tiene a su cargo, sin perjuicio de la competencia atribuida constitucional o legalmente a otros órganos públicos, las siguientes funciones específicas, relacionadas con el ejercicio de las funciones del Ejecutivo: Atender los asuntos de carácter privado del Presidente de la República; Llevar el registro y control de las audiencias e invitaciones del Presidente de la República; Atender el despacho de asuntos que se dirijan al Presidente de la República; Apoyar la gestión o trámite de los asuntos que se sometan a su consideración, orientándolos conforme a su naturaleza hacia los distintos despachos ministeriales, o en su caso, a las dependencias del Estado a que corresponden estos asuntos; Brindar atención a los planteamientos que se le presentan en forma individual; y Atender los asuntos y relaciones políticas que le encomiende el Presidente de la República.

### **1.3.3 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia**

Tiene a su cargo colaborar con el Presidente de la República en la coordinación del sistema nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el Sistema de Consejos Regionales y Departamentales, así como en la formulación de políticas de desarrollo urbano y rural; Dar seguimiento, para garantizar su ejecución, a proyectos prioritarios que le encomiende el Presidente de la República; Ejercer la dirección ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural y el Sistema de Consejos Regionales y Departamentales, a efecto de coordinar la ejecución de proyectos y políticas aprobados por éste; y Ejercer la coordinación de las unidades ejecutoras a su cargo, así como velar por la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo y otros que le asigne el Presidente de la República.

### **1.3.4 Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia**

La Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia tiene la función de servir como vínculo de información con los medios de comunicación social, y de formular, coordinar y ejecutar la política de comunicación del Gobierno de la República.

### **1.3.5 Secretaría de Análisis Estratégico de la Presidencia**

Esta Secretaría tiene la función de proporcionar al Presidente toda la información, asesoría y recomendar la implementación de las acciones necesarias a manera de anticipar, prevenir y resolver situaciones de riesgo o amenaza de distinta naturaleza para el Estado democrático y sus habitantes, siendo su naturaleza estrictamente de carácter civil, y podrá tener acceso a información a través de fuentes públicas y a la que recaben los ministerios de Gobernación y de la Defensa Nacional. No tendrá la facultad de realizar ni de participar en investigaciones a favor de particulares, ni actuará de forma alguna para limitar o entorpecer el ejercicio de los derechos políticos y de libertad de emisión del pensamiento.

### **1.3.6 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia**

Entre las funciones que asume esta Secretaría están: Coadyuvar a la formulación de la política general de Gobierno y evaluar su ejecución; Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la Preinversión; Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo regionales y departamentales; Elaborar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales; entre otros.

## **1.4 Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República – SCSPR-**

Además, en el Artículo 12. (SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA), se hace mención que dicha entidad tiene la función de servir como vínculo de información con los medios de comunicación social, y de formular, coordinar y ejecutar la política de comunicación del Gobierno de la República. Para ejercer el cargo de Secretario de Comunicación Social de la Presidencia se requieren los mismos requisitos que se exigen para ser Ministro y gozará del derecho de antejucio en la misma forma.

### **1.4.1 Antecedentes Institucionales y Fundamento Legal**

La creación de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República se incluyó en el artículo 12 del Decreto 114-97 de fecha 13 de noviembre de 1997, del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo, en sustitución de la Secretaría de Relaciones Públicas de la Presidencia.

El 13 de julio de 1998, mediante Acuerdo Gubernativo Número 465-98 de la Presidencia de la República, fue aprobado el Reglamento Orgánico Interno de la Institución. Es el documento legal que ampara la creación de la Secretaría.

El Acuerdo referido ha tenido cambios derivados de las necesidades de la Secretaría, para cumplir con el buen funcionamiento y fortalecimiento de la misma. Los cambios han sido autorizados y amparados por medio de Resoluciones de Secretaría, potestad que le da al Despacho Superior, tal como lo establece el inciso k, artículo 6 del Acuerdo Gubernativo Número 465-98.

La estructura organizativa de la Secretaría no respondía a las exigencias de su funcionamiento, lo que hizo necesaria una reestructuración y modificar el Reglamento Orgánico Interno. Por lo anterior se aprueba en Acuerdo Gubernativo 207-2011 de fecha 21 de junio de 2011 el nuevo Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría.

## **1.5 Marco filosófico y estratégico de la SCSPR**

### **1.5.1 Misión**

Proyectar una imagen sólida a través de los distintos medios de comunicación formulando, coordinando y ejecutando las políticas y estrategias de comunicación social de la Presidencia y el Gobierno de la República, como vínculo de información para el pueblo de Guatemala.

### **1.5.2 Visión**

Ser la Institución Gubernamental que divulgue e informe de las actividades y programas de la Presidencia, así como, la política y programas de Gobierno a la población Guatemalteca de manera confiable, oportuna y transparente, a través de los medios de comunicación y las tecnologías de información. ([www.scspr.gob.gt](http://www.scspr.gob.gt))

## **1.6 Organización Administrativa de la SCSPR**

Para la realización de sus funciones y atribuciones la Secretaría se organiza administrativamente en la forma siguiente:

La Dirección Superior la integran el despacho del Secretario de Comunicación Social de la Presidencia de la República y el Subsecretario. La Administración Central incluye la Dirección General integrada por las unidades de Recursos Humanos, Administración Financiera, Servicios Generales, Informática, Adquisiciones, Información y Prensa, Producción y Logística, Monitoreo y Análisis de Medios de Comunicación, Comunicación Departamental y la Dirección de Relaciones Interinstitucionales. El órgano de Apoyo Técnico incluye a Asesoría Jurídica, mientras el órgano de Control Interno a la Unidad de Auditoría Interna. (Acuerdo Gubernativo 207-2011)

## **1.7 Unidad de Recursos Humanos en la SCSPR**

De conformidad con el Acuerdo Gubernativo 207-2011, es la responsable de administrar, en forma desconcentrada de la Oficina Nacional de Servicio Civil, el sistema de Recursos Humanos; dirigir las gestiones de aplicación, admisión, gestión y desarrollo de personal; aplicar las normas y procedimientos técnicos y legales determinados por la Oficina Nacional de Servicio Civil; mantener orden, disciplina y equidad en las medidas que se tomen y garantizar al mismo tiempo el cumplimiento de los derechos, obligaciones y prohibiciones a que están sujetos los servidores de la Secretaría, conforme lo establece la Ley de Servicio Civil, su Reglamento y otras leyes relacionadas.

Dicha Unidad cuenta con una estructura orgánica, un reglamento orgánico, así como con manuales de procedimientos, tanto administrativos como operativos; sin embargo, no se han realizado estudios con relación al liderazgo que prevalece, ni sobre el compromiso de sus colaboradores hacia la institución en el marco de las normativas mencionadas.

Por aparte, es de destacar que la formación técnica de los servidores públicos en las dependencias e instituciones estatales se enmarca dentro del Plan Estratégico inherente al Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, a través del cual se facilita su desarrollo profesional e integral mediante capacitaciones, además de promover la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu innovador de los mandos medios y directivos.

El INAP es la única entidad que cumple tales funciones con carácter oficial, lo que representa cierta limitante cuando de proveer nuevos conocimientos a los empleados públicos que sean afines a los cargos asignados, distinto a lo que ocurre cuando se trata de profesionales egresados de las universidades, contratados para laborar en cargos relacionados con sus especialidades –abogados y notarios, médicos, ingenieros, arquitectos, etc.-, los que por lo general no requieren de inducciones, más que ajustarse a las líneas de trabajo del lugar en donde prestan sus servicios.



Sin embargo, en algunos casos los profesionales mencionados no quedan totalmente exentos de ser capacitados en el INAP, pues el objetivo es formar empleados de alto nivel, impartiendo los avances científicos y tecnológicos en materia de administración pública, para desarrollar habilidades directivas y analíticas que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos oficiales, requeridos con enfoque de los retos implícitos en los nuevos estilos de gobierno.

No obstante, de acuerdo al INAP, es hasta años recientes que esa Institución ha contemplado capacitar a los servidores públicos en temas como el liderazgo. Esos cursos contienen programas y planificaciones que, de ser atractivos para los colaboradores, deben ser costeados por ellos mismos. De acuerdo con la oficina de Relaciones Públicas del INAP, se ha impartido cursos de Liderazgo para los servidores públicos, sin embargo, deben ser los departamentos de Recursos Humanos los que realicen las gestiones correspondientes y muestren interés en capacitar en estos temas a su personal, pero no siempre sucede de esa manera, debido a factores que no estuvieron al alcance del presente estudio.

Por lo anterior, algunos de los obstáculos estriban, por ejemplo, en que la difusión de esos cursos ha encontrado dificultad al no existir presupuestos internos específicos para formación y capacitación en tales temas, por lo que los departamentos de Recursos Humanos de las dependencias e instituciones públicas no promueven cursos con esas temáticas entre sus colaboradores, lo que significa un obstáculo para promover el liderazgo partiendo de una inducción académica, y, por consiguiente, se constituye en un serio rezago para elevar la calidad del elemento humano esencial para el desempeño óptimo del gobierno central.

Otra de las opciones a la que han recurrido las oficinas de Recursos Humanos, es apoyarse en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, el cual contempla cursos como “Gestión de Liderazgo para Gerentes”, entre otros, dirigidos a

mandos medios en cualquier organización y para personas que gestionen el liderazgo desde su puesto de trabajo, pero, como su nombre lo indica está destinado a la labor gerencial, cargo que solo existe en contadas instituciones o dependencias estatales. Y en el sector privado no existe ninguna opción para optar a una capacitación en función de la administración pública.

## **Marco Teórico**

La estructura conceptual del presente estudio surgió de las definiciones, estilos de liderazgo y compromiso hacia el trabajo, en términos generales, como los principales referentes descritos en su contenido.

### **2.1 Administración Pública**

El Estado tiene su propia organización –conforme lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala-, dividida en tres organismos, también denominados “poderes”, como son el Legislativo, Judicial y Ejecutivo.

Este estudio tiene como objetivo analizar y definir la función administrativa existente dentro del Organismo Ejecutivo, en particular su estructura y características, que de una u otra forma están encaminadas al servicio y beneficio de la población.

Esta organización, como cualquier otra, se encuentra compuesta por una variedad de elementos que integran un complejo sistema de atribuciones y competencias, que delimitan el campo de acción por materia, grado y territorio, de modo que entre los mismos órganos no exista interferencia o injerencia alguna; con una distribución de responsabilidades a cumplir ante la administración y frente a los administrados que pueden verse afectados por los actos de ésta. Dicho de otra manera, autoridades con funciones correcta y claramente determinadas les permiten llevar a cabo sus actividades propias, de acuerdo a las capacidades técnicas y profesionales de las personas que tienen a su cargo cada función.

Es pertinente hacer una distinción entre la administración privada y la administración pública. La primera tiene como finalidad el lucro por excelencia, mientras en la segunda su finalidad es el bien común, o como lo expresan otros autores: el bienestar general. Es preciso dejarlo claro para no confundir las labores que en determinado momento la administración pública da por concesión a entidades, o personas individuales y jurídicas, para la prestación de los servicios públicos.

### 2.1.1 Cómo se define la Administración Pública

De lo que significa administración pública, existen variadas definiciones. Entre las más importantes podemos encontrar las siguientes:

La Administración Pública es un elemento básico del Estado. Está formada por un conjunto de organismos que actúan bajo las órdenes del Poder Ejecutivo. Estos organismos son los encargados de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para que se cumplan las leyes, fomentar los intereses públicos y resolver las reclamaciones de los ciudadanos. (De La Encarnación, 2009)

De La Encarnación, menciona que la Administración Pública es una organización dependiente del Gobierno, que actúa de acuerdo con la ley y que busca satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad. La Administración Pública se divide en Administración Central, Administración Autonómica y Administración Local.

La Administración Pública está compuesta por funcionarios públicos seleccionados según los principios de mérito y capacidad, sometidos a la normativa administrativa y no a leyes laborales. Dada la diversidad de funciones que realiza la Administración Pública tiene una actividad continua y permanente, independientemente de las crisis políticas o cambios de Gobierno, pues: **<<Los Gobiernos caen y se suceden, pero la Administración Pública permanece>>**. (De La Encarnación, 2009)

Es oportuno recordar que si bien la administración pública se rige por sus propias normas, no puede ni debe marginar el sistema legal que rige al país, partiendo de la Constitución de la República y demás leyes ordinarias, por lo tanto su accionar siempre deberá tener en cuenta los pros y en contra de las disposiciones que tome cuando tengan relación directa con la población en general.

La Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito

regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. (López, 2011)

Para López, el término Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. En ese sentido es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa, bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento. Otra acepción que se puede dar a la Administración Pública es la de “Ciencia de Gobierno”, desarrollada principalmente por el Organismo Ejecutivo, sin perjuicio de las funciones relacionadas al Legislativo y Judicial.

La administración pública incluye la selección de los métodos más convenientes para la prestación de los servicios públicos y hacer cumplir las leyes, así como la dirección y supervisión de las labores necesarias para llevar a la práctica la política pública, la realización de las tareas rutinarias y la solución de las disputas y demandas que origina el cumplimiento de estas funciones, (Escuela de Gestión Pública, UMG, 2014).

## **2.2 El Organismo Ejecutivo**

El Organismo Ejecutivo se encuentra constituido por la administración centralizada, donde encontramos en la cúspide de la pirámide jerárquica al Presidente de la República, al vicepresidente, ministros de Estado y viceministros de Estado y funcionarios dependientes; la concepción más frecuente es llamar “gobierno” al Organismo Ejecutivo.

Entonces, el Organismo Ejecutivo se define como la parte del Estado que se encarga de la administración pública, del gobierno y de la prestación de los servicios públicos; a la postre el conducto por el cual se realiza la finalidad del Estado que es el bien común o bienestar general, aunque se haga bajo un sistema excesivamente

centralizado, donde en la cúspide se encuentra el Presidente de la República, quien actúa siempre en consejo de ministros, o separadamente con uno o más de éstos.

Es el organismo al que le está encomendada la función administrativa, preferentemente, pero también realiza la función política o de gobierno. Su denominación proviene de una de sus atribuciones primordiales: “ejecutar las leyes del país”, o sea, hacer que las mismas se cumplan.

Su base legal se encuentra en la Constitución Política de la República de Guatemala, en sus Artículos del 182 al 202, y en la denominada Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Por estar adecuado a un sistema republicano presidencialista se encuentra integrador por:

- a. Presidencia de la República;
- b. Vicepresidencia de la República;
- c. Secretarías de la Presidencia
- d. Ministerios de Estado;
- e. Viceministerios de Estado;
- f. Direcciones Generales
- g. Gobernaciones Departamentales;
- h. Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

### **2.3 Ley del Organismo Ejecutivo**

Dentro del marco de las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada. (Decreto número 114-97)

### **2.3.1 Principios que Inspira la Ley**

A través del Decreto número 114-97, del Congreso de la República, se promulga la nueva ley del Organismo Ejecutivo, la que consta de cincuenta y seis Artículos.

Dicha ley pretende, entre otros fines, el cumplimiento de los principios que inspiran a la Constitución Política de la República de Guatemala, que es el bienestar general o bien común, como finalidad principal de la administración pública en general.

### **2.4 Presidencia de la República**

Se puede definir a la presidencia de la República como la suprema organización política y administrativa del Estado, siendo la organización de gobierno fundamental en un Estado constitucional.

La presidencia de la república de Guatemala, es el órgano administrativo que ocupa la más alta cúspide dentro de la escala jerárquica de la administración centralizada guatemalteca, donde la máxima autoridad es, como ya se indicó, el Presidente Constitucional de la República.

Así es que el sistema de centralización administrativa es la característica esencial de la organización del Organismo Ejecutivo en Guatemala, que se integra con el presidente de la república, titular de la función administrativa, que cuenta para su desenvolvimiento con numerosos órganos situados en relación de dependencia en esa escala jerárquica.

### **2.5 Funcionarios y empleados públicos**

En Guatemala, al igual que en los demás países del orbe, la administración pública es dirigida por personas, que pueden ser electas o nombradas. En tal sentido se hace referencia a los funcionarios públicos.

### **2.5.1 Definición de funcionario público**

El Diccionario de la Real Academia Española define al “funcionario” como la persona que desempeña profesionalmente un empleo público, empleado jerárquico, particularmente el estatal.

Funcionario público es todo trabajador que tiene una relación laboral con el Estado y sus dependencias, incluyendo municipalidades, entes autónomos y empresas del Estado.

El funcionario público es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, el cual puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial. Generalmente, estos organismos son definidos como el Gobierno, el Congreso y los tribunales. Entonces la administración pública es compuesta por todos aquellos organismos que no pertenezcan al sector privado.

De conformidad con los Artículos 3 y 4 de la Ley de Probidad y Responsabilidades de funcionarios y empleados públicos, se define al funcionario público como aquella persona investida con funciones públicas, permanentes o transitorias, remuneradas o gratuitas, especialmente los dignatarios, autoridades, funcionarios y empleados públicos, sin perjuicio que se les identifique con otra denominación, que por elección popular, nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo presenten sus servicios al Estado, sus organismos, los municipios, sus empresas y entidades descentralizadas y autónomas.

La ley específica, que regula las relaciones en la administración pública y desarrolla los Artículos 101, 107, 108 y 109 de la Constitución Política de la República, es la Ley de Servicio Civil, la cual en su Artículo 4 define al Servidor Público como la persona individual que ocupa un puesto en la Administración Pública, en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante la cual queda obligada a presentarle sus servicios o ejecutarle una obra personalmente



a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública.

### **2.5.2 Definición de empleado público**

El Reglamento de la Ley de Servicio Civil, preceptúa lo relacionado a funcionario y empleado público, siendo regulado en el Artículo 1 del mismo el cual establece: Funcionario público, es la persona que ocupa un cargo o puesto en virtud de elección popular o nombramiento conforme a las leyes correspondientes, por el cual ejerce mando, autoridad, competencia legal y representación de carácter oficial de la dependencia o entidad estatal correspondiente.

Entonces, empleado público es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado, en las entidades o dependencias regidas por la Ley de Servicio civil, en virtud de nombramiento o contrato expedidos de conformidad con las disposiciones legales, por el cual queda obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dirección continuada del representante legal de la dependencia, entidad o institución donde presta sus servicios, y bajo la subordinación inmediata del funcionario o su representante. (Artículo 1, Acuerdo Gubernativo No. 18-98)

#### **2.5.2.1 Excepción**

El reglamento de la Ley de Servicio Civil, en el último párrafo del Artículo 1, hace la excepción hacia la calidad de funcionario y empleado público, siendo esta que no se considera funcionario o empleado público a aquellos que sean retribuidos con horarios por prestar servicios técnicos o profesionales conforme a la Ley de Contrataciones del Estado.

Para efectos de la presente investigación, empleado público es sinónimo de servidor público. Por ello se considera servidor público a la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública, en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus

servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública (Artículo 4, Decreto 1748-1968).

## **2.6 Recursos Humanos en la Administración Pública**

Una inadecuada gestión y regulación de los recursos humanos dentro de la Administración puede dar lugar a prácticas de clientelismo, corrupción o amiguismo, o bien suponer un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país. En sentido contrario, una correcta organización del Servicio Civil facilita y agiliza la aplicación eficiente de las políticas públicas, y puede servir de catalizador e incluso de multiplicador de los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de la nación.

Una política eficiente de recursos humanos, es aquella que utiliza todos los medios disponibles para asegurar su aprovechamiento óptimo, empleando al máximo las capacidades y conocimientos de todo su personal. (Tele-Inap, Gestión de Recursos Humanos, 2017)

### **2.6.1 Reformas de la Administración Pública en América Latina y el Caribe**

En América Latina y el Caribe, los gobiernos han dado la máxima prioridad a la reforma del sector público en sus esfuerzos por redefinir y modernizar el Estado. Varios países en Centroamérica han emprendido programas de reforma de la administración pública, entre otros, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, en los que se está llevando a cabo un censo de la administración pública.

En Guatemala, donde los acuerdos de paz contenían disposiciones específicas sobre la modernización, descentralización y desconcentración de la gestión pública, se ha redactado un proyecto de ley con el fin de transformar la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) en una Secretaría Nacional de Recursos Humanos (SENARH), que

sería la encargada de establecer y regular las normas de los recursos humanos aplicables a todas las dependencias gubernamentales, (OIT, 1998).

### **2.6.2 Reformas de la Administración Pública en el Organismo Ejecutivo**

El Instituto Nacional de Estadística -INE- en coordinación con la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, conforman la unidad ejecutora de todas las fases y procesos para desarrollar el Censo Nacional del Recurso Humano y personas que presten sus servicios técnicos y/o profesionales en las instituciones que conforman el Organismo Ejecutivo y sus Entidades Descentralizadas; según lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo 180-2016.

El acuerdo en mención tiene por objeto registrar información general de todas las personas que, dentro o para el Organismo Ejecutivo y las entidades descentralizadas del Estado, trabajen en relación de dependencia, entre ellas las personas individuales que presten servicios técnicos y/o profesionales, las que tengan remuneraciones por concepto de dietas, así como cualquier otra individual que la comisión a cargo del Censo Nacional considere necesaria, siempre que reciba fondos públicos del Estado por algún trabajo o servicio personal que esté prestando al mismo. También serán objeto del Censo Nacional las personas que desempeñen cargos ad honorem.

En julio del año pasado, la Comisión Coordinadora del Censo Nacional del Recursos Humanos presentó los avances de la primera fase del proyecto, que inició en junio de 2017 con un censo piloto, mientras que en julio siguiente inició en 7 departamentos del país, con 3 comisiones de trabajo que finalizarán el proceso de levantado de información en el Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas en el mes de octubre.

En ese aspecto, la Unión Europea aportó 5 millones de euros (alrededor de 40 millones de quetzales), que contribuirán a la realización de la tercera fase del censo hasta cubrir todo el país en el 2018. Dicho evento tiene la visión de implementar un sistema de

gestión del talento a nivel público, institucionalizando la carrera administrativa, de tal manera que prevalezca el modelo de competencias laborales. Además, busca crear políticas de recursos humanos dentro de la administración pública, que favorezcan el reconocimiento de méritos laborales, la profesionalización y dignificación del empleado.

Los resultados del Censo Nacional servirán para actualizar la base de datos del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, administrado por la ONSEC, Guatenóminas y otras bases de datos relacionadas con recursos humanos del sector público.

Todas las instituciones del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas del Estado deberán apoyar al levantamiento del Censo Nacional, por lo cual están obligadas a proporcionar la información que posean para la validación de los datos recopilados.

## **2.7 Liderazgo**

El conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar e influenciar a otras es lo que podemos definir como liderazgo, sin embargo, para ser un buen líder e influir de una manera positiva debe existir unión y confiar en las demás personas que integran el equipo de trabajo.

El verdadero liderazgo es más que tener autoridad; es más que tener el adiestramiento técnico y seguir los procedimientos adecuados. Verdadero liderazgo es ser la persona que otros seguirán con agrado y confianza. Un verdadero líder sabe la diferencia entre ser un jefe y ser un líder. (Maxwell, 2016)

Continuando con Maxwell, una persona en el nivel de “consentimiento” ejercerá su liderazgo mediante interrelaciones. La orden del día no es la ley del más fuerte sino el desarrollo de las personas. En este nivel, el líder regala tiempo y energía, y se

concentra en las necesidades y deseos de sus seguidores. El liderazgo que faculta es la única ventaja real que una organización tiene sobre otra en nuestra competitiva sociedad.

Liderazgo es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. (Clerc; Saldivia; Serrano, 2006).

Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder; es quien incentiva a que las personas trabajen en forma entusiasta por un objetivo común; se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo u organización. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyan (los subordinados) y así permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad. La capacidad de liderazgo –para bien o mal- siempre determina nuestra efectividad en la vida y el impacto potencial de nuestra organización. (Maxwell, 2007)

En este sentido cabe preguntarse ¿Cuáles son los atributos del liderazgo?, el líder hace que las cosas ocurran no espera a que se produzcan; el liderazgo no es un estatus, no obstante, da poder, que es trascendental para que las personas realicen las actividades que se desean, no se trata de manipular u obligar sino convencer. El líder debe ser una persona entusiasta, que transmita energía, debe tener un juicio propio, seguro de sí, ser congruente entre lo que dice y lo que hace, debe tener capacidad para comunicar, así mismo debe ser visionario, motivador, responsable y tener don de mando. (Ruiz, Salazar, Gutiérrez, González, Lobos, 2015)

Como el liderazgo es una variable que interviene en el proceso de implementación (Sabatier y Mazmanian, 2000), orientar a los servidores públicos hacia

comportamientos más eficaces de liderazgo puede ser una alternativa viable para estos propósitos, sobre todo, si se considera que en la investigación el liderazgo se ha encontrado constantemente relacionado positivamente con indicadores individuales y organizativos de desempeño. (Ayoub, 2011)

La valentía es una de las cualidades más importantes del liderazgo. Es la que hace que el líder se lance, y también es la que provoca que la gente se concentre alrededor de la bandera del líder. (Tracy, 2015)

### **2.7.1 Líder**

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, en cualquier contexto de interacción social.

Toda persona es un líder, porque toda persona influye sobre alguien. No toda persona llegará a ser un gran líder, pero toda persona puede llegar a ser un líder mejor. Para que su liderazgo permanezca efectivo, es esencial que usted lleve consigo a los niveles superiores a las demás personas de influencia del grupo. La influencia colectiva del líder principal y de los otros líderes atraerá al resto del grupo. Si esto no ocurre se producirá división de intereses y de lealtad dentro del grupo. (Maxwell, 2016)

Los líderes actuales deben ser terapeutas y unificadores, responsables de lo que acontece dentro y fuera de las paredes de su organización: saben que una comunidad maltrecha y fragmentada no puede suministrar la fuerza laboral capaz y responsable exigida por nuestros competidores y nuestra propia misión. También entienden que – en un mundo donde un solo individuo es incapaz de abarcar todas las respuestas- la excelencia depende de una organización inclusiva, donde se distribuya el liderazgo, se destierren las jerarquías y se articulen sistemas circulares, flexibles y fluidos de management, basados en relaciones de colaboración y respeto mutuo. (Ferdinand, 2007)

Continuando con Ferdinand, las personas precisan de una estrella que los guíe, porque anhelan participar en algo que trascienda lo ordinario. La necesidad de una misión clara y estimulante, de una razón de ser y un propósito impregna toda organización, sea ésta una agencia gubernamental, un organismo sin fines de lucro o una sociedad anónima. Así, es esencial que los líderes sean capaces de expresar con claridad los valores de la organización, movilizar a sus subordinados alrededor de los mismos y encarnarlos personalmente durante su gestión.

Las tareas del líder son enfocar la atención sobre un propósito común, guiar los acontecimientos y organizar las actividades. En opinión de expertos, existen muchos tipos de liderazgo, en opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Los líderes tienen una visión y un sentido de misión que eleva e inspira a hombres y mujeres para ayudarlos a conseguir esa misión. De hecho, en cada uno de nosotros está el deseo de comprometernos con algo más grande que nosotros mismos; los líderes tienen la capacidad de aprovechar esa raíz de motivación, impulso y entusiasmo que nos permite comprometernos para conseguir esa visión. Es la determinación de una misión de ser el mejor lo que hace algo para ayudar a los demás, que es el punto de partida de ascenso y llegada a lo alto del liderazgo. (Tracy, 2015)

De acuerdo con Tracy, los líderes piensan más allá. La mayoría viven en el futuro. Están centrándose continuamente en sus pensamientos de futuro: qué será y cómo crearlo. Pensar más allá significa establecer una serie de objetivos y centrarse todos los días en avanzar hacia ellos.

De acuerdo con los expertos en la materia, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia, es decir, sus seguidores. En este caso podemos mencionar los liderazgos: Autocrático,

Democrático, Liberal o laissez faire, Transaccional y Transformacional; por ello se presentan las conceptualizaciones y características que se desprenden de los diversos estudios realizados.

## **2.8 Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo pueden influir en cada acción y cada área de una organización, es por esto que es importante comprender cómo son los diferentes estilos, cuáles son más y menos efectivos y cómo se pueden desarrollar o modificar para acercarse al ideal que se aspira.

Durante muchos años se han efectuado estudios a través de los cuales se clasifican los estilos de liderazgo, no obstante, en la actualidad se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en que se encuentre.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida si son o no exitosos como líderes.

De acuerdo con los autores consultados para la realización de la presente investigación, la clasificación que puede hacerse sobre los estilos de liderazgo es:

### **2.8.1 Autocrático:**

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático frecuentemente mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación o las amenazas, sin embargo, este también puede recurrir a la



recompensa y el castigo. En ocasiones puede tener o no una visión clara de que está llevando a la organización en la dirección correcta o la incorrecta, y aun así no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El líder autocrático toma todas las decisiones, no deja que quienes trabajan con él resuelvan nada, simplemente sus seguidores hacen lo que él les indica.

El estilo autocrático describe a un líder que, por lo general, tiende a centralizar la autoridad, impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los seguidores. En esencia, el líder autocrático prácticamente toma todas las decisiones por sí mismo. (Fernández, 2010)

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, por lo que caracteriza al líder en que no permite participar a los miembros del grupo en las decisiones que se tomen.

Este estilo, orientado a la tarea, centraliza el poder y la toma de decisiones. Un empleado hace lo que le indican, lo que le mandan. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado. Aunque hoy no tiene cabida en las organizaciones, el liderazgo autocrático puede presentar como ventajas la planificación de actividades y la toma rápida de decisiones. La desventaja más importante es que crea temor, incomoda a los trabajadores y por tanto éstos no se integran en la organización. (Baguer, 2001)

### **2.8.2 Democrático:**

En el liderazgo participativo o democrático, a pesar que es el líder el que toma la última decisión, invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, (Fernández, 2010).

Continuando con Fernández, el estilo democrático describe a un líder que tiende a involucrar a los seguidores en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la elección de métodos y formulación de objetivos de trabajo, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los seguidores.

Los llamados líderes democráticos fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado. El clima laboral no se resiente sino que se refuerza con este tipo de liderazgo. (Vázquez, 2005)

Por lo tanto, el liderazgo democrático, solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, invita por lo tanto a la participación del personal y otros, se les permite a todos expresarse y al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización.

### **2.8.3 Liberal o laissez faire:**

Esta expresión francesa significa “déjalo ser”, y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta.

Diversos autores definen este tipo de liderazgo como la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros de un grupo.

El líder laissez-faire, por lo general deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como lo consideren conveniente. Un líder laissez-faire simplemente proporcionaría los materiales necesarios y contestaría preguntas.

Lewin y sus colaboradores se preguntaban cuál de los tres estilos de liderazgo era el más eficaz. Con base en sus estudios de líderes de agrupaciones infantiles, llegaron a la conclusión de que el estilo laissez-faire, en comparación con el estilo democrático

y el autocrático, no era eficaz en cuanto a todos los criterios del desempeño. (Robbins; DeCenzo, 2009)

Considerando lo anterior, como un liderazgo inconveniente para un sistema del nivel de la administración pública, se colige que bajo ningún concepto podría aplicarse en entes como la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, por tratarse de un liderazgo permisivo, puesto que los líderes permiten a los subalternos que trabajen con mucha libertad, se abstienen de dirigir o controlar el trabajo, por lo tanto dejan de asumir responsabilidades; se esfuerzan poco por aumentar la productividad o estimular a los subordinados.

Sin embargo, Avolio (1999), citado por Hogg, Vaughan y Haro (2010), utiliza el liderazgo *laissez-faire* como un punto de anclaje basal en lo que llama su “modelo de liderazgo de rango completo”, en el cual el liderazgo transformacional es la cúspide. Son líderes que emplean un estilo basado en el desinterés por los seguidores.

Al respecto, cabe señalar que un estilo de liderazgo basado en el desinterés de los seguidores o subalternos no puede rendir óptimos resultados a los fines de la institución objeto de estudio, puesto que el principal elemento encontrado respecto a la actitud de los trabajadores es diametralmente opuesto al desinterés.

#### **2.8.4 Transaccional:**

El estilo transaccional se basa en un intercambio de recompensas y castigos conforme a las tareas realizadas, es decir, el líder premia a los trabajadores que realizan sus tareas a los niveles establecidos y castiga a los trabajadores que no cumplen con esos estándares.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder

tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. (Redondo, Tejado, Rodríguez, 2012)

El sistema de recompensa o sanción, dependerá de la calidad del desempeño de los trabajadores, sin embargo, este funciona de mejor manera donde hay procesos establecidos o tareas específicas para llevar a cabo, por lo que los subordinados serán evaluados sobre si cumplen o no los requisitos definidos y los resultados esperados.

Es un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y las subordinadas, inicia la estructura, intenta ser considerado con los subordinados y proporciona recompensas adecuadas. Este proceso depende del poder que tenga el líder para reforzar a los subordinados por el cumplimiento satisfactorio de su trabajo. El líder clarifica lo que espera de los subordinados y lo que recibirán a cambio. Los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto. Tienen un alto sentido del compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales. El liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en muchos períodos de la vida organizacional. (Ramos, 2005)

Ramos, además menciona que las organizaciones actuales, sometidas a un constante proceso de transformación, demandan comportamientos diferentes a las conductas tradicionales de décadas anteriores. La falta de rutina y el continuo cambio en las tareas a realizar requieren de personas que se adapten rápidamente a las nuevas demandas, que tengan mayor autonomía, que crean en lo que hacen y que tengan confianza en sí mismas, y no solamente personas que cumplan las normas y estándares establecidos.

### **2.8.5 Transformacional:**

El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Es el tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto. (Ramos, 2005)

Ramos agrega que el líder transformacional fomenta el desarrollo personal para facilitar la adaptación de cada persona a las nuevas tareas y roles demandados, sin olvidar que el éxito de la organización depende de la consecución de los objetivos grupales. Estos líderes pueden transformar a su equipo haciendo que sientan confianza, admiración y lealtad hacia ellos; transmitiendo al personal subordinado la importancia y el valor de los resultados de las tareas; motivándolos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo, y activar sus necesidades superiores. El líder transformacional se caracteriza por articular una visión de futuro, que puede ser compartida con compañeros y subordinados.

Por lo tanto, los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo.

Un líder transformacional toma el control de las diversas situaciones que se presentan, transmite una visión clara de los objetivos que se pretende alcanzar como grupo, trabaja con pasión y tiene la capacidad de hacer que el resto de personas a su cargo se sienta motivado y con energía para el desempeño de las actividades.

El líder transformacional motiva a los subordinados y a las subordinadas a trabajar y esforzarse para superar metas e incluso sus propios intereses. El líder lleva a los miembros del equipo a la autorrealización. Además, estos líderes se caracterizan por

estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas. (Ramos, 2005)

El liderazgo transformacional puede conseguir que un equipo de trabajo mejore o incremente el desempeño que se esperaba de él. Los líderes transformacionales motivan a los demás para que hagan más de lo que tenían intención de hacer, incluso de lo que pensaban que era posible, frente a los líderes transaccionales que motivan al personal para hacer aquello que se esperaba de ellos. El líder transformacional hace que aumenten los valores intrínsecos en el cumplimiento de las metas laborales y enfatiza la importancia de las metas como base para la identidad del grupo de forma complementaria a la identidad personal. (Ramos, 2005)

Es el estilo de liderazgo que mayores beneficios reporta a las organizaciones que tienen como objetivos fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados, para lograr mejorar o mantener su posición competitiva. Los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del carisma.

Los líderes transaccionales apelan a la autoestima de los seguidores, mientras que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a adoptar una visión que involucra más que el interés personal.

Existen 3 componentes clave del liderazgo transformacional:

1. Consideración individualizada: atención a las necesidades, capacidades y aspiraciones de los seguidores para ayudar a aumentar las aspiraciones, mejorar las capacidades y satisfacer las necesidades.
2. Estimulación intelectual: cuestionar los pensamientos básicos, las presunciones y las prácticas usuales de los seguidores para ayudarlos a desarrollar ideas y prácticas más nuevas y mejores.

3. Liderazgo carismático o inspirador: que proporciona la energía, el razonamiento y el sentido de urgencia que transforma a los seguidores (Avolio y Bass, 1987; Bass, 1985) (Hogg; Vaughan; Haro, 2010)

Estos tres elementos, indispensables para una buena administración, son las carencias –en distintas proporciones-, que caracterizan a un mal gobierno, donde muchas veces prolifera la anarquía, la ausencia de iniciativa y la negligencia. De lo comprobado en la entidad analizada, todos ellos están presentes tanto entre los líderes como en los subordinados.

El término “transformacional”, está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia, de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el “status quo” dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados. (Palomo, 2010)

## **2.9 Modelo de Rango Total de Liderazgo**

Este estudio se basará en el Modelo de Rango Total de Liderazgo, el cual tiene sus antecedentes en el trabajo realizado por Burns (1978, citado en Bass, 1997), quien introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, conceptualización que fue retomada por Bass (1997) ampliando la investigación y definición de los dos estilos y agregó un tercer factor el cual ya era conocido como liderazgo Laissez-faire. Estos tres estilos el autor los incorporó en un continuo de liderazgo al que denominó Modelo de Rango Total.

El Modelo de Liderazgo de Rango Total, que plasma en un cuestionario el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass y Avolio, 1990), incluye el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez-faire o ausencia de liderazgo como

dimensiones separadas del liderazgo, pero considera el primero como una expansión que aumenta los efectos del segundo (Avolio y Bass, 1991).

Avolio (1999) utiliza el liderazgo laissez-faire como un punto de anclaje basal en lo que llama su “modelo de liderazgo de rango completo”, en el cual el liderazgo transformacional es la cúspide. Publicado por primera vez por Bass y Avolio en 1990, el cuestionario multifactorial de liderazgo fue diseñado para medir el liderazgo transaccional y el transformacional. Ahora está en su quinta versión y ha sido utilizado en todas las organizaciones que se puedan concebir, a todo nivel y en casi todos los continentes. Se ha convertido en el cuestionario de liderazgo de elección de facto de las comunidades de investigación de las organizaciones y de gestión, y ha producido meta-análisis de los hallazgos. (Hogg; Vaughan; Haro, 2010)

## **2.10 Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional ha sido objeto de estudio debido a su importancia, pues se refiere al grado de identificación y pertenencia que un colaborador obtiene con la empresa o institución para la cual labora. Diversos autores señalan que el estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional.

La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione de la mejor manera, es por ello que podemos decir que este término aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización.

El compromiso organizacional se refiere a las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen. El compromiso se puede asociar a tres factores, el afectivo, el normativo y el de permanencia. Se recalca en distintas definiciones que el compromiso es un estado psicológico de los empleados, que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y que tiene implicancias en su



rendimiento y en seguir siendo parte de la organización. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen el deseo de ser parte de la organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa), (según el estudio realizado por la empresa Hewitt, Aon el año 2012).

Concluimos que se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto. (Amorós, 2007)

Promover trabajadores felices y prácticas organizacionales saludables genera un significativo aumento en la calidad de servicio a los clientes y en la excelencia operacional. También aumentan sustancialmente el compromiso organizacional y los niveles de desempeño como impulsores de los buenos resultados. (Fernández, 2015)

### **2.10.1 Componentes del Compromiso Organizacional:**

Meyer y Allen (1991/1993), citados por Rodríguez (2004), el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- 1) Compromiso afectivo: es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- 2) Compromiso de continuación: como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado por su permanencia en la empresa y que

perdería si abandona el trabajo. En este sentido, en sociedades con altos índices de desempleo existe un bajo grado de compromiso de continuación.

- 3) Compromiso normativo: o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

Para las organizaciones es importante conocer cuál es el tipo de compromiso de sus trabajadores y su intensidad, ya que sus consecuencias son muy distintas. Así, el compromiso puede ser un buen indicador de los comportamientos de escape o rotación y el absentismo, de manera que los trabajadores con un alto grado de compromiso (tanto efectivo y de continuidad como normativo), poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso. La adquisición del grado o nivel de compromiso organizacional en cada trabajador suele ocurrir en los primeros meses o incluso semanas tras su incorporación laboral. Es decir, ésta va aparejada a los procesos de socialización laboral inicial (Rodríguez, 2004)

### **2.11 Compromiso hacia el trabajo**

Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación. (Amorós, 2007)

El compromiso se define como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

- El Vigor: Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.
- La Dedicación: Hace referencia a una alta implicación laboral así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.
- La Absorción: Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y tiene dificultades a la hora de desconectarse de lo que está haciendo. (Araujo; Brunet, 2011)

## 2.12 Engagement

El uso de la palabra engagement en inglés y sin traducción no es casual, ya que engagement significa literalmente “enganche”, una palabra con connotaciones emocionales y cuasi amorosas. En la actualidad, las organizaciones persiguen que el compromiso del empleado sea precisamente un enganche, un vínculo emocional en el que el empleado esté dispuesto a dar más que aquello a lo que se comprometió por contrato. (Saracho, 2011)

El engagement, en el contexto laboral se ha definido como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Siendo el engagement un indicador de motivación intrínseco por el trabajo, centrado en el funcionamiento óptimo del ser humano y la calidad de vida laboral en el futuro. Este se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta. (Vanegas, 2013)

Este anglicismo se asimila al compromiso o implicación utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa/ institución o miembros de

una organización. Un trabajador engaged es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él; podríamos decir entonces que un trabajador engaged es alguien que puede experimentar felicidad en su lugar de trabajo.

Por lo tanto, la felicidad es productiva para la empresa porque genera compromiso y esto repercute en mejores resultados.

### **2.12.1 “Engagement” en Recursos Humanos**

“Engagement” es una palabra del inglés que se puede traducir como compromiso o fidelidad. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa.

Este término comenzó a ser usado a comienzos de la década de 2000 por empresas consultoras internacionales. Su comprensión habitual se refiere a vinculación, estar involucrado, compromiso, entusiasmo, pasión, esfuerzo y energía en el trabajo. Implica vigor, dedicación y flow. Algunos investigadores lo consideran lo opuesto al estrés extremo o burnout, no obstante es mucho más que eso, por cuanto es un estado de expansión y florecimiento personal expresado en el trabajo. (Fernández, 2015)

Los colaboradores realizan su trabajo mejor de lo que se les exige, contribuyen al buen estado de la organización, a la forma de trabajar y al ambiente en el trabajo, por lo tanto, el resto del equipo se contagia del “engagement”.

La definición aportada de compromiso es la que corresponde a engagement. Los profesionales de recursos humanos prefieren no traducir el término puesto que la competencia compromiso en castellano, aunque contiene algunos factores relacionados con el engagement, no se refiere exactamente a lo mismo. (Araujo; Brunet, 2011)

Continuando con Araujo y Brunet, la competencia compromiso en castellano se vincula a la capacidad que tiene el individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento del desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

El engagement es un término que escuchamos mucho en Marketing, sin embargo, ahora ha tomado auge en el campo de Recursos Humanos. Se define como el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales.

El engagement, tomado literalmente, viene a ser el punto medular de la actitud positiva de cualquier trabajador, sea este del sector privado o del público, para ser considerado eficiente, responsable, honesto y confiable. Es lo deseable, claro, pero es distinta la teoría a la práctica porque es sabido que no todos los empleados disponen de tales características, que serían el complemento ideal a su interés por desarrollar sus tareas con altas dosis de iniciativa, amar lo que hacen y responder a las directrices de los líderes.

Si un trabajador permanece más tiempo del promedio de un período de gobierno – como algunos de los casos observados en la Secretaría de Comunicación Social-, significa que tiene muchos más valores agregados que el resto, y, sin duda, la base de su actitud estará en el engagement personal, aunque desconozca lo que ello significa.

## **Metodología**

La Metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se trabajó para resolver el problema de la investigación, relacionado con el estilo de liderazgo y el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017.

La metodología de investigación comprende: definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis y especificación de las variables, método científico utilizado, instrumentos de medición aplicados, técnicas de investigación documental y de campo aplicadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

### **3.1 Definición del Problema**

Varios autores coinciden en que el liderazgo debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas, que dadas sus cualidades innatas o aprendidas, sean capaces de dirigir a un grupo y alcanzar metas fijadas en común.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para guiar una organización; la supervivencia de ésta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas trazadas. La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo, y por último, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

Esta percepción y sentimiento de liderazgo puede variar aun cuando todas las oficinas tienen las mismas características administrativas y estructurales. El liderazgo es un concepto globalizador, con el que se hace referencia al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas.

El estilo de liderazgo y el compromiso hacia el trabajo son dos variables del comportamiento organizacional; al establecer una relación entre ellas se derivan interrogantes tales como: ¿Cuáles son los niveles de compromiso hacia el trabajo del personal?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los directores?, ¿Existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los colaboradores, en cuanto a los factores del liderazgo y compromiso hacia el trabajo de la Institución en análisis?

En este tema, la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia aún no cuenta con este tipo de estudios. Por lo anterior, en el marco de la Administración de Recursos Humanos, se seleccionó como tema de estudio la interrogante: ¿Cómo influye el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala, en el período 2016-2017?

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada con el liderazgo, y su relación con el compromiso hacia el trabajo en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República. A continuación, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos:

#### **3.2.1 Objetivo General:**

Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones, y el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017.

#### **3.2.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar el estilo de liderazgo de los directores de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.

2. Identificar los niveles de compromiso hacia el trabajo del personal de la institución pública objeto de estudio.
3. Establecer el estilo de liderazgo que predomina entre los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.
4. Obtener información de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya para el análisis de los resultados alcanzados en este estudio.

### **3.3 Hipótesis**

El estilo de liderazgo influye en el compromiso hacia el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.

#### **3.3.1 Variable Independiente:**

Estilo de liderazgo de los directores de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.

#### **3.3.2 Variable Dependiente:**

Compromiso hacia el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.

#### **3.3.3 Variable Conceptual:**

Liderazgo: Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas.

Compromiso Laboral: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.



### **3.3.4 Variable Operacional:**

Liderazgo: Cuestionario MLQ-5X

Compromiso Laboral: Modelo Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

## **3.4 Método Científico**

Se utilizó el método científico para la realización de la investigación, con sus tres fases: recopilación de información bibliográfica y de campo, presentación y análisis de información y, conclusión-recomendación de los resultados obtenidos.

Una buena investigación es aquella que disipa dudas con el uso del método científico, es decir, clarifica las relaciones entre variables que afectan al fenómeno bajo estudio; de igual manera, planea con cuidado los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

Cabe mencionar que para el desarrollo de la investigación -de acuerdo al tamaño de la muestra- se realizó un censo, con una población de 130 personas, una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total.

Por lo tanto, conocer sobre el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo, se realizó en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, que tiene la función de servir como vínculo de información con los medios de comunicación social, y de formular, coordinar y ejecutar la política de comunicación del Gobierno de la República, como caso representativo del sector objeto de estudio.

Para efectos de analizar el caso de la Secretaría sujeto de investigación, se hizo necesario analizar información de la Unidad de Recursos Humanos, con datos del

período 2016-2017, como base para efectuar el estudio que es de carácter correlacional.

### **3.4.1 Enfoque de la Investigación**

El estudio combina los métodos cuantitativo y cualitativo, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de los datos que se obtuvieron con las técnicas utilizadas y la aplicación de los dos instrumentos.

### **3.5 Técnicas de Investigación Aplicadas**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las técnicas tradicionales de investigación, tanto documental como de campo, que son fundamentales para realizar una investigación científica, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

#### **3.5.1 Técnicas de Investigación Documental**

Entre los recursos documentales que se consultaron se mencionan libros, tesis, páginas web, revistas, investigaciones, publicaciones, y todo lo relacionado al tema de investigación.

#### **3.5.2 Técnicas de Investigación de Campo**

Por medio de estas técnicas se obtuvo la información necesaria para la investigación que no está documentada. Dentro de las técnicas que se aplicaron se enumeran las siguientes: observación directa; a través de visitas regulares a la unidad de análisis, y documentación y análisis; la información recolectada en el trabajo de campo, por medio de entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas en el problema.

#### **3.5.3 Instrumentos de Investigación:**

Los instrumentos para medir las variables de la presente investigación son:

- **Cuestionario MLQ-5X: Liderazgo**

La herramienta de evaluación el MLQ-5X de Bass y Avolio (1995), es la versión más reciente y reducida del Multifactorial Leadership Questionnaire, fundamentada teóricamente en las ideas de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional. Este cuestionario ha sido ampliamente usado en el ámbito de las organizaciones en las dos últimas décadas, ya que su fiabilidad y validez han sido avaladas por numerosos estudios.

Este cuestionario evalúa 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evitador. En función de su puntuación en estos factores saldrá a la luz su estilo de liderazgo. Además incluye la evaluación de variables organizacionales, tales como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él.

Se trata de un cuestionario auto-administrado conformado por 45 ítems — 36 de los cuales valoran el estilo de liderazgo y 9 las variables organizacionales mencionadas —; son de escala de acuerdo tipo Likert con 5 puntos — de 0 como nada A de acuerdo y hasta 4 como totalmente de acuerdo — y su aplicación dura aproximadamente unos 20 minutos. Se puede emplear de dos modos, aplicándolo sobre el propio líder y sus concepciones sobre su estilo de liderazgo, o sobre sus seguidores y las concepciones que tienen éstos sobre el estilo de su líder.

En la presente investigación el cuestionario se aplicó sobre el propio líder, jefe o director de todas las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, y su propia impresión sobre el estilo de liderazgo que ejerce en su equipo de trabajo.

- **Modelo Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Compromiso hacia el trabajo**

El test UWES se basa en tres pilares fundamentales en su medición. El primero: vigor, que se refiere a una gran voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo; segundo: la dedicación, que se refiere a estar involucrado fuertemente con el trabajo; y en tercer lugar la absorción, que se refiere a estar completamente concentrado en lo que cada quien está haciendo.

El vigor se evalúa en 6 ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia. La dedicación se evalúa mediante 5 ítems que evalúan el sentido o significado del trabajo, sentirse entusiasmado y orgullosos por su labor. La absorción se evalúa mediante 6 ítems, que se refieren a estar felizmente inmerso, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo alrededor.

La encuesta permite ver cuantitativamente el compromiso de los empleados hacia la empresa, refiriéndose a los tres factores principales ya descritos, dándole una evaluación numérica a frases positivas acerca del trabajo en la empresa, por ejemplo, “En mi trabajo me siento lleno de energía” donde el encuestado deberá responder de 0 a 6, siendo 0 ninguna vez, y 6 todos los días.

- **Entrevista Estructurada: Serie de preguntas abierta o cerradas.**

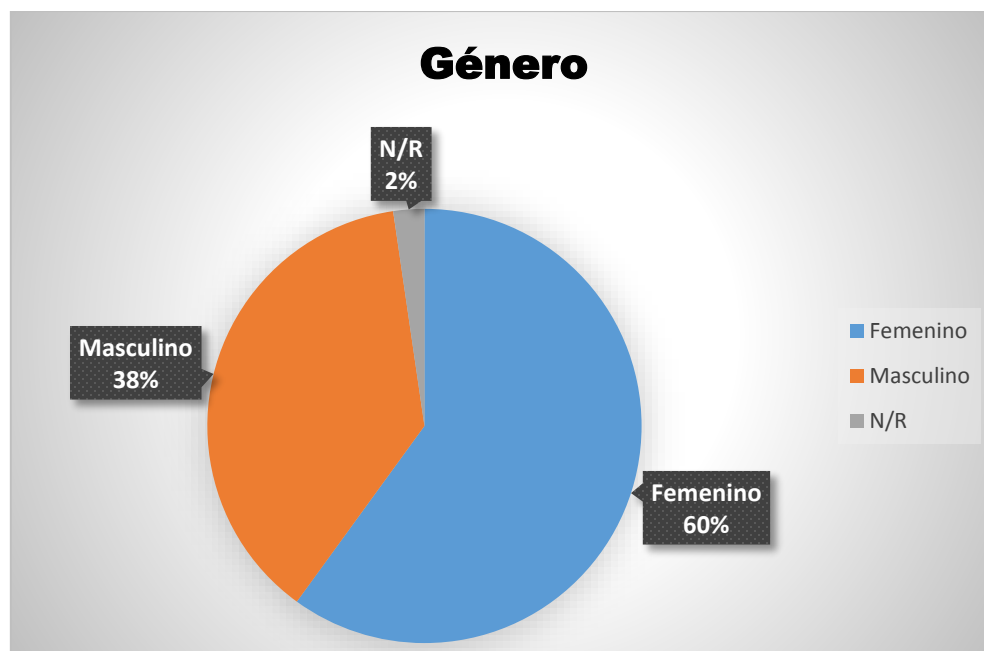
Este tipo de entrevista también se le conoce como “entrevista preparada”, sigue una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad. Es conveniente hacer siempre una pequeña preparación previa sobre los temas que se van a plantear.

El entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Además, el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos.

## Presentación, análisis y discusión de resultados

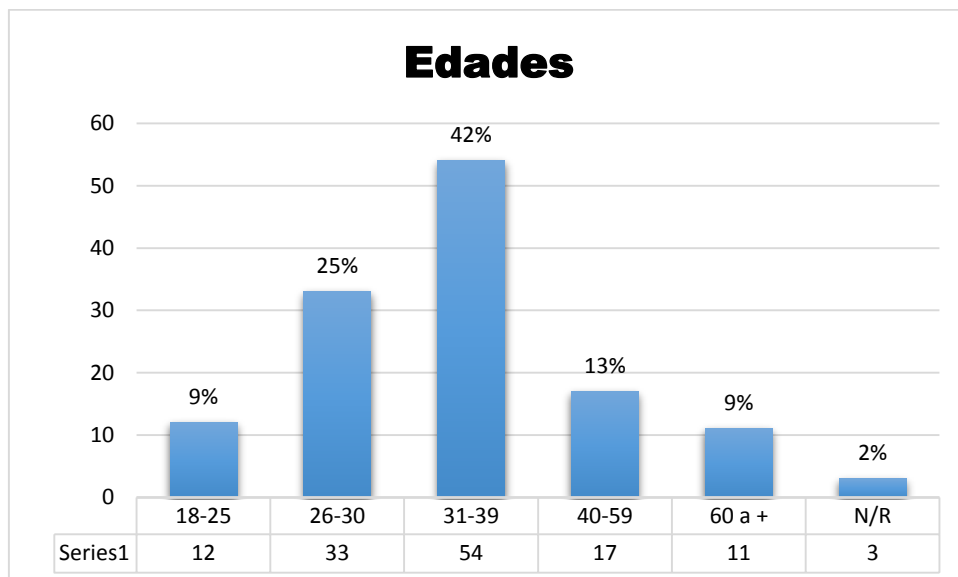
Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de datos e información, se procedió a realizar el tratamiento analítico correspondiente. Los datos obtenidos serán los que determinen las conclusiones a las cuales llega la investigación, sobre el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la República.

### Resultados Sociodemográficos



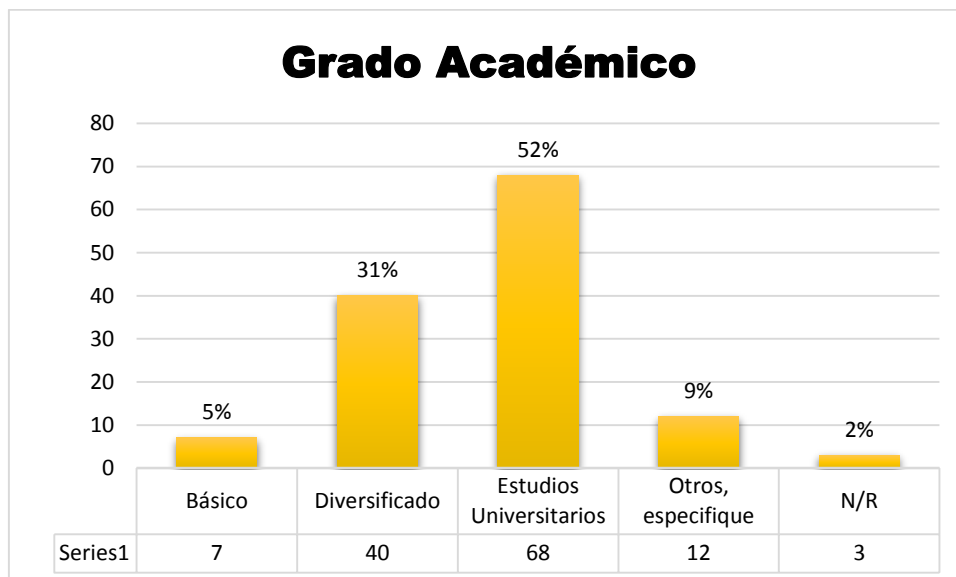
Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Las gráficas y cuadros estadísticos del compromiso hacia el trabajo y el estilo de liderazgo predominante, fueron analizados en una población de 130 colaboradores, de los cuales 78 (60%) fueron mujeres, 49 (38%) fueron hombres y 3 (2%), dos hombres y una mujer, que no respondieron por diversas razones, según se puede apreciar en la gráfica.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

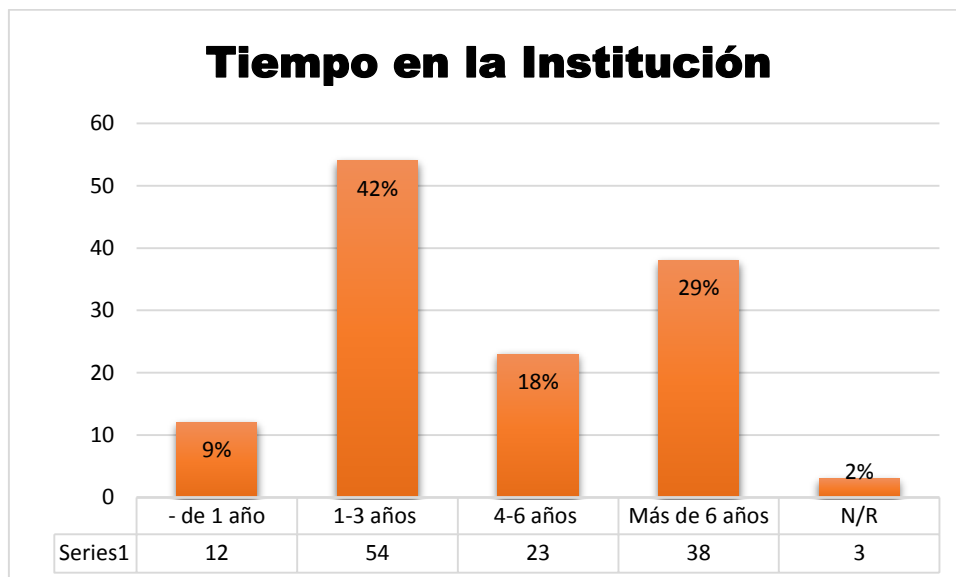
Con relación a la edad de las personas encuestadas, las edades comprendidas entre 31 y 39 años, que representan un 42% de la población, y entre 26 y 30 años con un 25%, son los rangos donde se concentra la mayor cantidad de empleados, por cuanto los diversos puestos de trabajo en la Secretaría son ocupados por personas relativamente jóvenes; mientras un 9% de los encuestados son personas mayores, lo que demuestra que las oportunidades laborales disminuyen para los laborantes incluidos en este rango.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Los empleados públicos que laboran en la Secretaría en su mayoría son personas con algún nivel académico. El 52% posee estudios universitarios, mientras un 9% posee estudios de postgrado y únicamente 3 personas no tienen ningún tipo de estudio. Lo anterior demuestra que la Secretaría en estudio valora y toma como requisito fundamental que sus colaboradores posean estudios universitarios, o cuando menos un título de Diversificado (31%).

De acuerdo a información obtenida, en el tema de los estudios, existen diversas oportunidades de crecimiento; los trabajadores pueden retomar sus carreras o darles continuidad y que su experiencia académica avale sus conocimientos, esto les permite crecer tanto personal como profesionalmente, además de fortalecer la institución de manera integral.

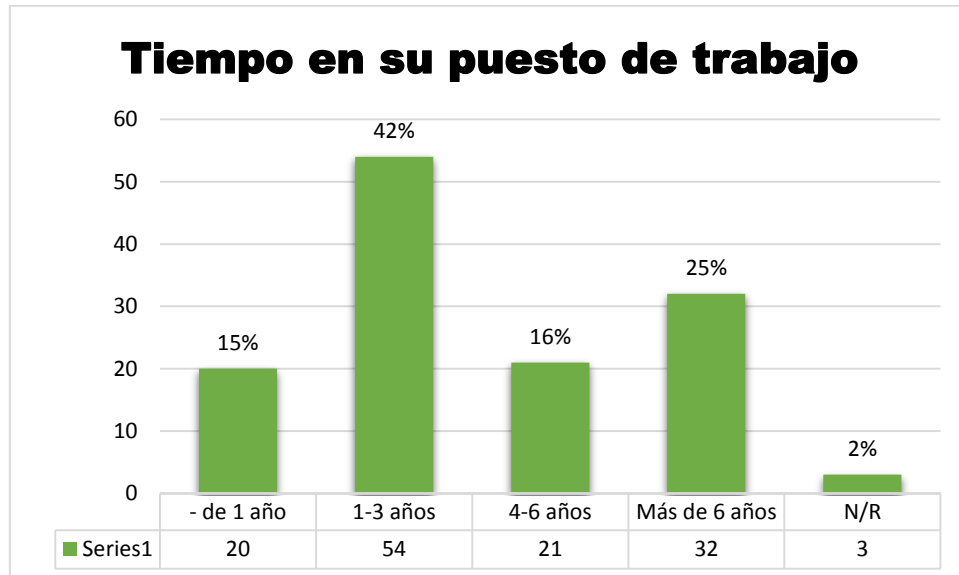


Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

El 42% de la población tiene de 1 a 3 años de laborar en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Cabe destacar que de acuerdo a información proporcionada por los altos mandos, el personal varía según criterios del gobierno de turno, sin embargo, conforme se va conociendo el trabajo de todas las personas se toman las decisiones de su continuidad, o la finalización de la relación laboral con la institución.

Un significativo 29% lleva más de 6 años en el lugar de estudio, lo que también permite señalar que la experiencia, el conocimiento de los procesos y el buen desempeño en los puestos de trabajo, ha dado como resultado su permanencia en la institución. Estos son elementos importantes para el laborante, pues además de lograr continuidad por mérito propio, le permite un grado de estabilidad que redundará en mejores resultados para la institución, sin importar cuál sea el gobierno al mando.





Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Para maximizar el desempeño y la productividad en las instituciones, el tiempo en el puesto de trabajo permite aprovechar de mejor manera el recurso humano. En la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia esto se ve reflejado en que el 16% suma de 4 a 6 años de experiencia en su quehacer diario; mientras un 25% de la población suma más de seis años en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Un significativo 42% tiene de 1 a 3, estos últimos ubicados de acuerdo a las decisiones de las autoridades de turno. Además, 20 personas aseguraron tener menos de un año, lo que refleja que los cambios se mantienen y la rotación del personal continúa, dando nuevas oportunidades de trabajo para la población en general.

### Aplicación de los Instrumentos:

Las variables demográficas que se presentan sirvieron para conocer de mejor manera la unidad de análisis sujeto de estudio. No obstante, en la aplicación del UWES como en el MLQ-5X no hubo una relación significativa, de acuerdo a los resultados en la aplicación de los cuestionarios citados.

El UWES refleja que de las 127 personas que comprende la población en estudio, el 83% posee algún grado académico, sea diversificado o estudios universitarios; y en relación a tiempo de servicio el 71% tiene entre 1 y más de 6 años en la institución, y el 72% de 1 a 6 años en sus puestos de trabajo.

El cuestionario MLQ-5X, aplicado a 27 personas encargadas o jefes de las oficinas y unidades de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, tiene entre 31 y 59 años de edad, con estudios universitarios, con un promedio entre 1 a 6 años laborando en la institución, tiempo similar al que tienen en sus puestos de trabajo.

Este instrumento no considera el grado académico para la medición del estilo de liderazgo, la persona puede ser jefe de área por su experiencia y no necesariamente por sus estudios.

### Razones por las cuales se incluyeron distintos tipos de gráficas estadísticas:

Los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos se dan a conocer con diversos tipos de gráficas, las que permiten ilustrar de manera más clara los resultados de la unidad de análisis, además de romper la monotonía que significaría uniformar todas las ilustraciones.

La gráfica circular y la de barras miden proporciones de fácil comprensión y comparación, dada la forma en que están distribuidos los datos, equitativamente, por

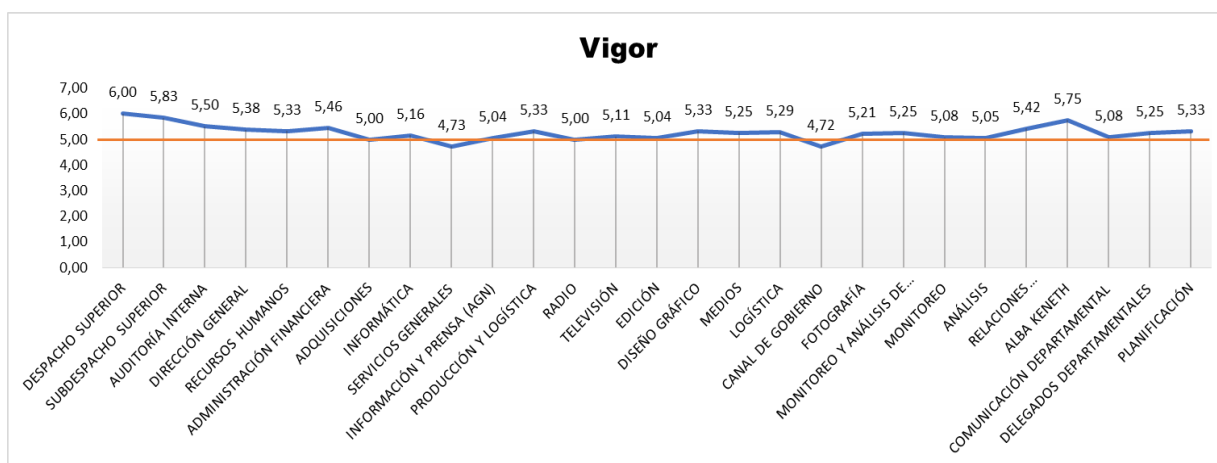
variables, mientras que las gráficas de dispersión ayudan a visualizar que tanto se encuentran disgregados los puntos y hacia qué dirección y sentido es la tendencia de los datos. En este caso es útil para representar cómo se está dando la relación entre las dos variables, si es que la hay.

Mientras que las gráficas de línea permiten observar los niveles de desviación existentes y en dónde se promedia la tendencia, razón por la cual decidí su aplicación en determinados puntos del estudio.

## 4.1 Resultados obtenidos en el Cuestionario UWES, Compromiso hacia el Trabajo

### Dimensiones del UWES

#### 1. Vigor



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

La dimensión de vigor la determinan los altos niveles de energía y de resiliencia mental mientras se trabaja. En este aspecto se evidencia que los departamentos de Servicios Generales y Canal de Televisión del Gobierno, con un promedio de 4.73 y 4.72 respectivamente, demuestran la menor voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo y poca persistencia en continuar a pesar de las dificultades u obstáculos que se puedan presentar en el quehacer diario.

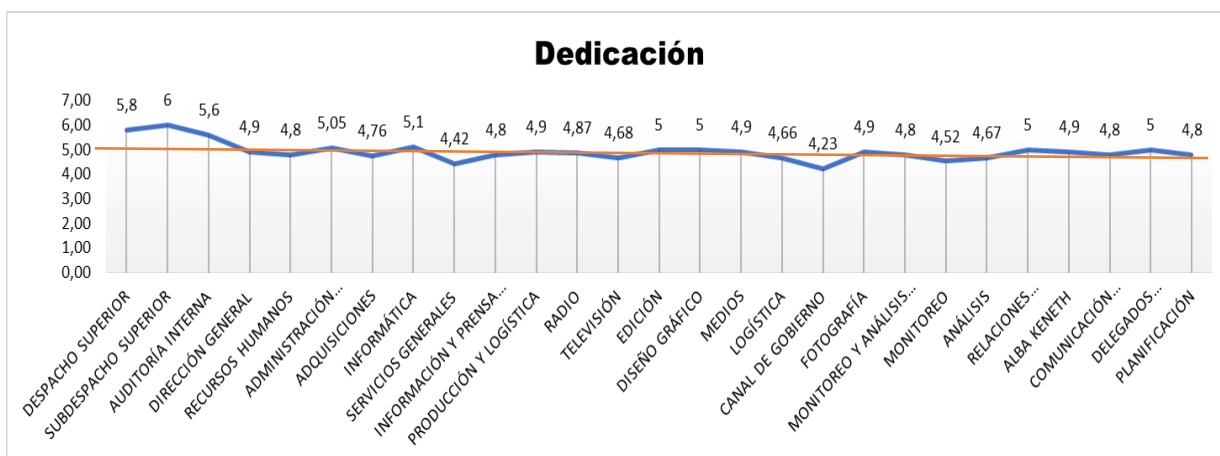
Mientras, el Despacho Superior y el Sub-despacho Superior muestran los promedios más altos, los cuales reflejan que se tiene energía, dedicación y esfuerzo en el trabajo y que además se tendrá persistencia ante las dificultades que se pueda presentar en la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.

Hay que tener en cuenta que en estos rangos el estímulo para un mayor y mejor desempeño puede derivar del compromiso que se tiene por ser nombrados

directamente por el Presidente de la República o por los salarios asignados, que están muy por encima del que tienen los demás empleados.

En la escala de respuesta de la encuesta Casi siempre (5) y Siempre (6) son los valores más altos, por lo que se consideró el valor 5 como indicador de si existe o no un alto nivel de vigor entre los colaboradores. La grafica muestra que el 7% de la población está por debajo de 5, mientras el 93% es mayor a 5.

## 2. Dedicación



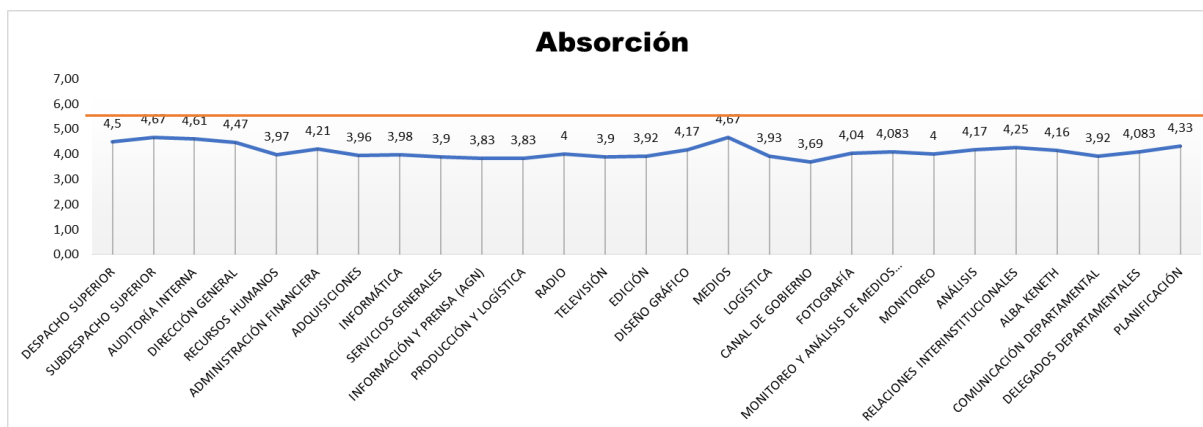
Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. Esta dimensión refleja que el Canal de Televisión del Gobierno tiene un promedio de 4.23 y Servicios Generales del 4.42, siendo los más bajos en promedio. Mientras el Sub-despacho Superior con 6 y el Despacho Superior con un promedio de 5.8 son los más altos, los cuales indican que están implicados en el trabajo y lo desempeñan con una actitud de compromiso hacia el mismo.

La medición hecha por medio de la encuesta Casi siempre (5) y Siempre (6) son los valores más altos, por lo que se consideró el valor 5 como indicador de si existe o no

un alto nivel de dedicación entre los colaboradores. La gráfica muestra que el 67% de la población está por debajo de 5, mientras el 33% es mayor a 5.

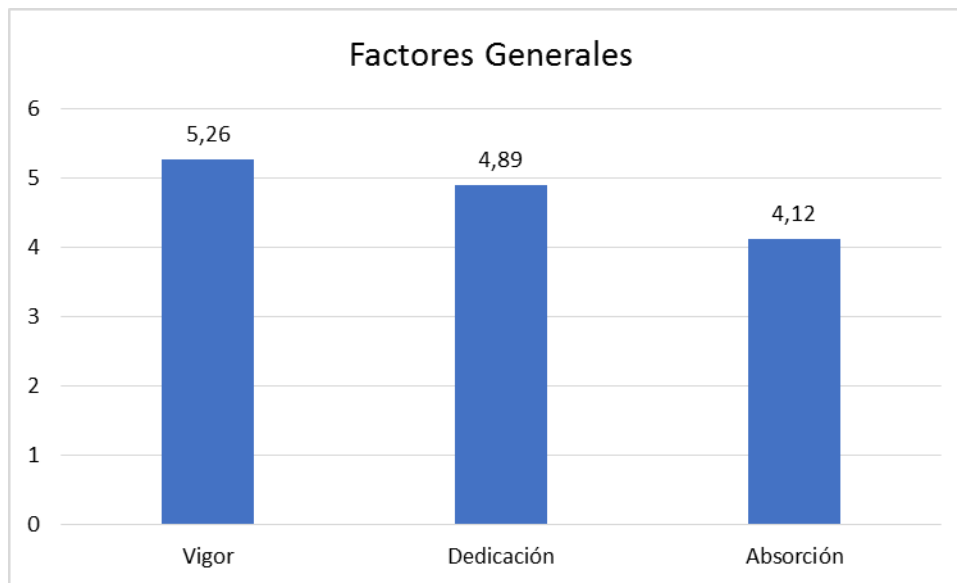
### 3. Absorción



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

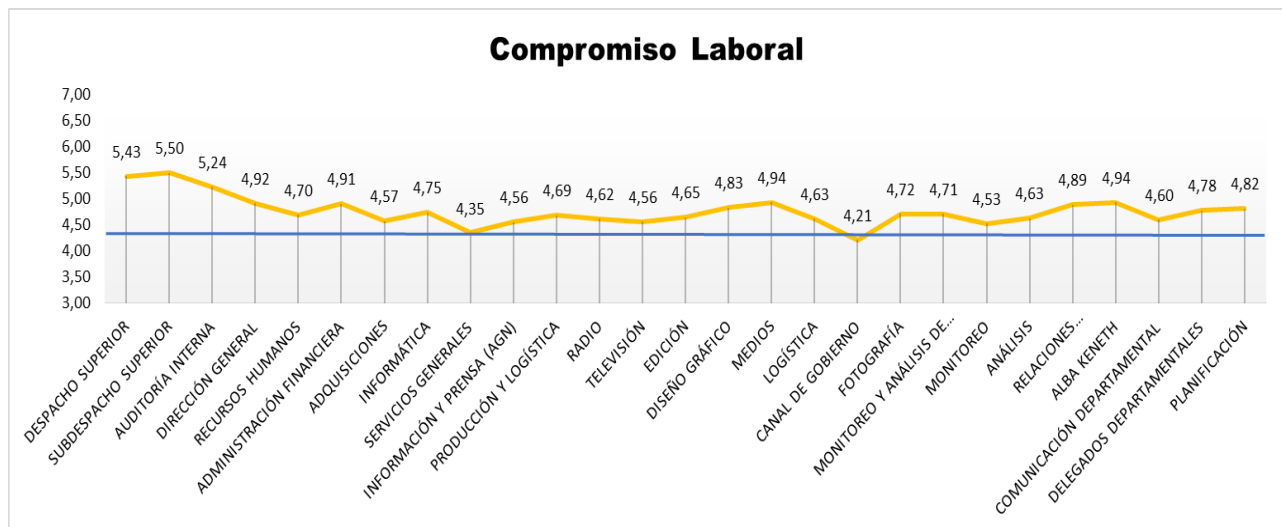
La absorción, que se caracteriza en la actitud de un empleado por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejarlo, se refleja en la Secretaría de Comunicación Social así: el Canal de Televisión del Gobierno mantiene un promedio relativamente bajo, con un 3.69, seguido del departamento de Recursos Humanos con un 3.97 y por el contrario, el departamento dedicado a los Medios de Comunicación tiene una absorción mayor con un 4.67.

En los niveles de respuesta de la encuesta Casi siempre (5) y Siempre (6) son los valores más altos, por lo que se consideró el valor 5 como indicador de si existe o no un alto nivel de absorción entre los colaboradores. La grafica muestra que el 100% de la población está por debajo de 5, lo que demuestra que es necesario reforzar este aspecto.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

En esta gráfica se observa que en promedio lo que más poseen las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social es Vigor.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Estos promedios son tomando en cuenta el vigor, la dedicación y la absorción de manera conjunta. Es el promedio general de las tres dimensiones. La línea azul se

colocó en la escala de 4.5, porque este indicador ya se redondea a 5. Con lo anterior se puede concluir que solo en dos departamentos hay un bajo compromiso laboral (Servicios Generales y el Canal de Televisión del Gobierno).

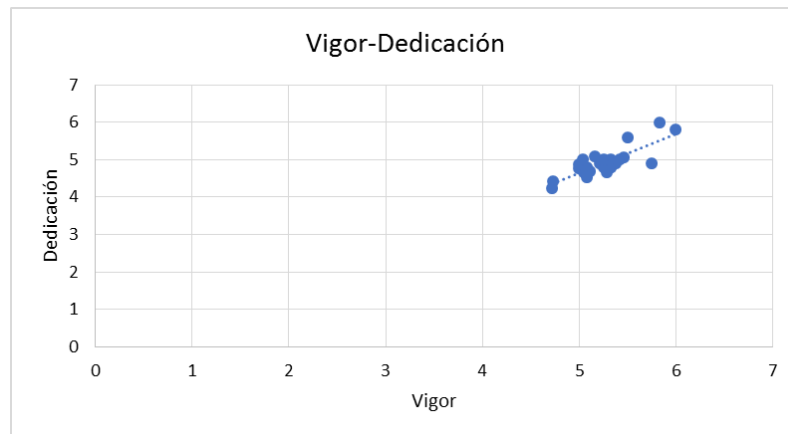
Por lo tanto, como se demuestra en la siguiente gráfica, se concluye que el 93% de las unidades y direcciones se encuentran por arriba de 4.5 parámetro que expresa que sienten alta energía por su trabajo, se dedican a sus tareas y mantienen una absorción aceptable; lo cual demuestra que el nivel de compromiso laboral es alto dentro de los parámetros establecidos.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

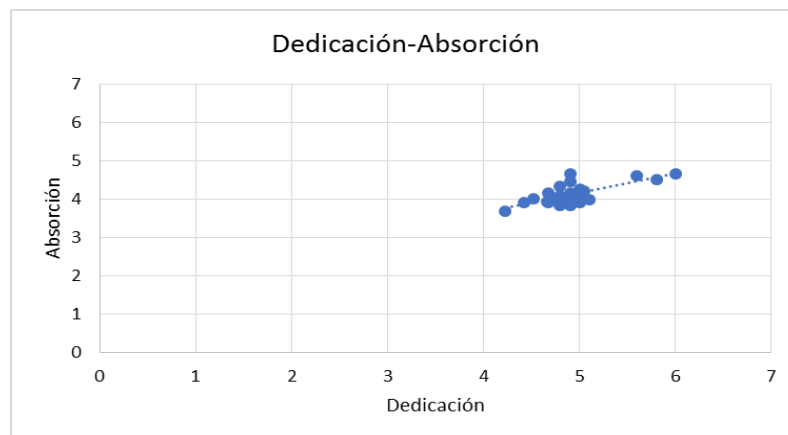


## Correlación Pearson



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

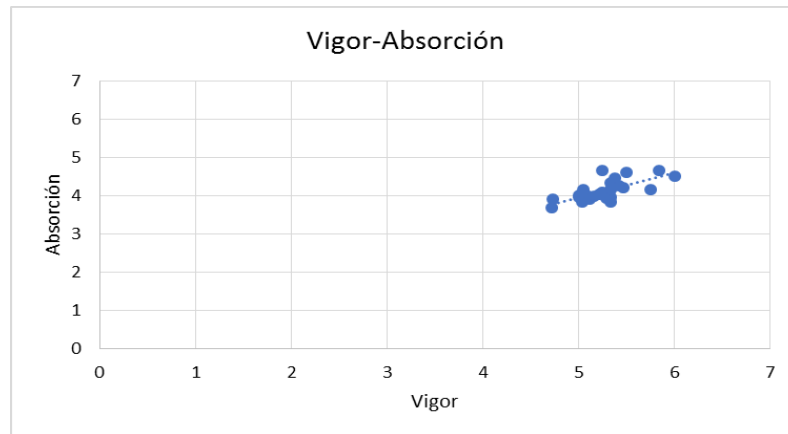
Hay un notorio vínculo entre el vigor y la dedicación, debido a que la gráfica muestra una tendencia positiva y puntos poco dispersos, mostrando que a medida que aumente la energía en el trabajo, así aumentarán los indicadores de dedicación.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Existe una correlación entre la dedicación y la absorción, debido a que la gráfica muestra una tendencia positiva y puntos poco dispersos, mostrando que a medida que

aumente la entrega hacia el trabajo, así aumentarán los indicadores de asimilación de nuevos conocimientos.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Existe una correlación entre vigor y la absorción, debido a que la gráfica muestra una tendencia positiva y puntos poco dispersos, mostrando que a medida que aumenta la energía en el trabajo, así aumentarán los indicadores de asimilación de nuevos conocimientos.

## 4.2 Resultados obtenidos en el Cuestionario MLQ-5X, Estilo de Liderazgo

Tabla 1. Distribución de reactivos del MLQ 5x Forma corta.

Dimensiones de Liderazgo	Escala de Liderazgo	Reactivos			
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Influencia Idealizada en base a Atributos II (A)	10	18	21	25
	Influencia Idealizada por Conducta II (B)	6	14	23	34
	Inspiración Motivacional IM	9	13	26	36
	Estimulación Intelectual EI	2	8	30	32
	Consideración Individual CI	15	19	29	31
<b>Liderazgo Transaccional</b>	Recompensa Contingente RC	1	11	16	35
	Administración Activa por Excepción APEA	4	22	24	27
	Administración Pasiva por Excepción APEP	3	12	17	20
<b>No Liderazgo</b>	No Liderazgo NL	5	7	28	33
<b>Variables de Resultado</b>	Esfuerzo Extra EE	39	42	44	
	Eficacia EF	37	40	43	45
	Satisfacción SAT	38	41		

Fuente: Elaboración a partir de Avolio y Bass (1999, 2007)

### Resultados de estilos y dimensiones del liderazgo

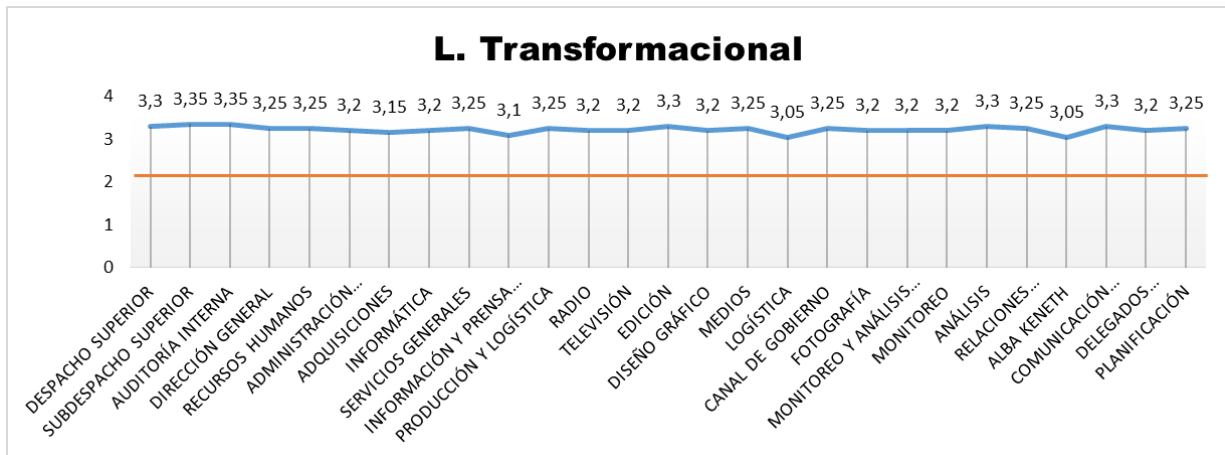
Para determinar la percepción que sobre estilos y liderazgo tienen los jefes de las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, se aplicó el proceso estadístico de comparación de medias, el cual demostró que identifican la dimensión de liderazgo predominante a la Transformacional (ver Tabla 2).

Tabla 2. Medias respecto a percepción de dimensiones de liderazgo.

Cargo	Dimensiones de Liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	No Liderazgo
Jefes	3.2240	1.9739	0

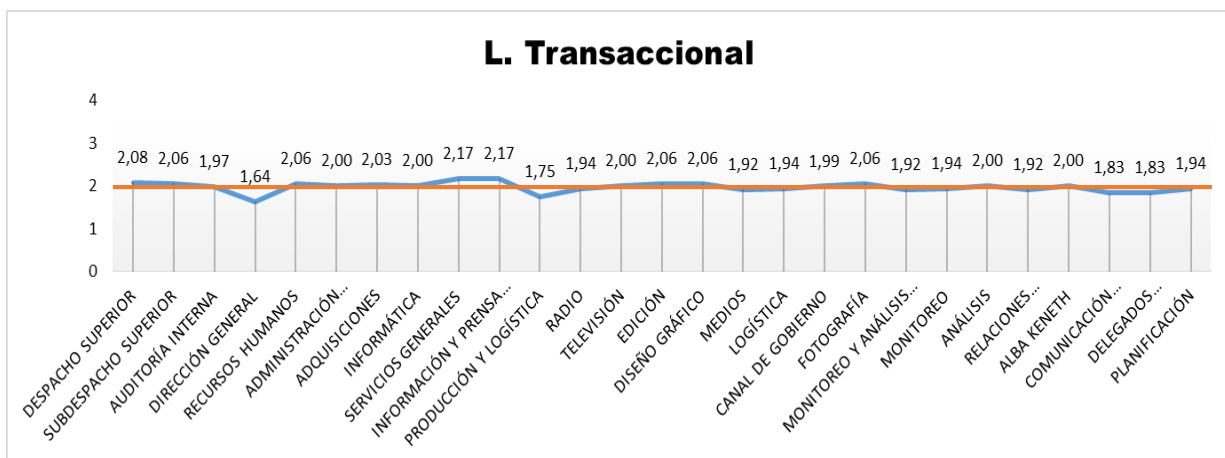
Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Como se muestra en la tabla 2, el resultado fue de una media del 3,2240 para los líderes, lo que permite comprobar que la dimensión transformacional es la predominante en la unidad de análisis.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

El liderazgo transaccional en la unidad de análisis se refleja en menor dimensión, tal y como se muestra en la siguiente gráfica. La escala de Recompensa Contingente refleja un promedio de (3,31), la Administración Activa por Excepción (2,43) y la Administración Pasiva por Excepción (0,16).



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Al haber determinado la dimensión de liderazgo transformacional como la predominante en la organización, cabe agregar, de acuerdo a los resultados de la comparación de medias (ver Tabla 3), que la escala dominante en la dimensión identificada en la unidad de análisis es el de Influencia Idealizada a partir de la Conducta II(B), esta subvariable refleja que los subalternos tienen como modelo la conducta de sus jefes. Estos líderes tienen consideración por las necesidades de los demás, es decir existe empatía y son conscientes de mantener una relación entre lo que dicen y hacen.

Tabla 3. Estilo de liderazgo en la Institución.

<b>Dimensiones de Liderazgo</b>					
<b>Liderazgo Transformacional</b>					
<b>Cargo</b>	<b>Influencia Idealizada en base a Atributos</b>	<b>Influencia Idealizada por Conducta</b>	<b>Inspiración Motivacional</b>	<b>Estimulación Intelectual</b>	<b>Consideración Individual</b>
<b>Jefe</b>	2,56	3,75	3,27	3,25	3,27

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Una vez que se determinó la dimensión de liderazgo predominante, se procedió a realizar comparación de medias, para determinar la escala de liderazgo presente en mayor medida en las Unidades y Direcciones de la Secretaría. (Tabla 4).

En la tabla 4 se observa como la escala de Influencia idealizada por Conducta es percibida como predominante en cinco de las diez áreas funcionales, de la muestra utilizada para el estudio; de igual manera se observa que cada una de las otras escalas de liderazgo transformacional se halla con mayor frecuencia en cada área funcional restante.

Como parte final del análisis, se observaron las Variables de Resultado: Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción; las que, como se mencionó en el apartado del Marco

Teórico, determinan las actitudes que el líder tiene para que sus seguidores realicen con efectividad las tareas encomendadas.

Tabla 4. Comparación de medias por Unidades y Direcciones y Escala de Liderazgo.

<b>Liderazgo Transformacional</b>					
<b>Escala de Liderazgo</b>					
<b>Direcciones u Oficinas</b>	<b>Influencia Idealizada en</b>	<b>Influencia Idealizada por</b>	<b>Inspiración Motivacional</b>	<b>Estimulación Intelectual</b>	<b>Consideración Individual</b>
<b>DESPACHO SUPERIOR</b>	2,5	3,75	3,5	3,5	3,25
<b>SUBDESPACHO SUPERIOR</b>	2,5	3,75	3,25	3,75	3,5
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	2,75	3,75	3,5	3,25	3,5
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	2,5	3,75	3,5	3,5	3
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	2,5	3,75	3,25	3,75	3
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	2,5	3,75	3,5	3	3,25
<b>ADQUISICIONES</b>	2,5	3,75	2,75	3,25	3,5
<b>INFORMÁTICA</b>	2,5	3,75	3,5	3	3,25
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	2,5	3,75	3,5	3	3,5
<b>INFORMACIÓN Y PRENSA (AGN)</b>	2,25	3,75	3,5	3	3
<b>PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA</b>	2,75	3,75	3,25	3,25	3,25
<b>RADIO</b>	2,75	3,75	3	3	3,5
<b>TELEVISIÓN</b>	2,5	3,75	3,25	3	3,5
<b>EDICIÓN</b>	2,75	3,75	3,25	3,25	3,5
<b>DISEÑO GRÁFICO</b>	2,5	3,75	3,5	3,5	2,75
<b>MEDIOS</b>	2,75	3,75	3,25	3,5	3
<b>LOGÍSTICA</b>	2,5	3,75	3	3	3
<b>CANAL DE GOBIERNO</b>	2,75	3,75	3,25	3	3,5
<b>FOTOGRAFÍA</b>	2,5	3,75	3	3,25	3,5
<b>MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	2,5	3,75	3,25	3,5	3
<b>MONITOREO</b>	2,5	3,75	3,5	3	3,25
<b>ANÁLISIS</b>	2,75	3,75	3,25	3,25	3,5
<b>RELACIONES INTERINSTITUCIONALES</b>	2,5	3,75	3,25	3,25	3,5
<b>ALBA KENETH</b>	2,75	3,75	3	3,25	2,5

<b>COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL</b>	2,5	3,75	3,5	3,25	3,5
<b>DELEGADOS DEPARTAMENTALES</b>	2,5	3,75	3	3,25	3,5
<b>PLANIFICACIÓN</b>	2,5	3,75	3,25	3,25	3,5

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

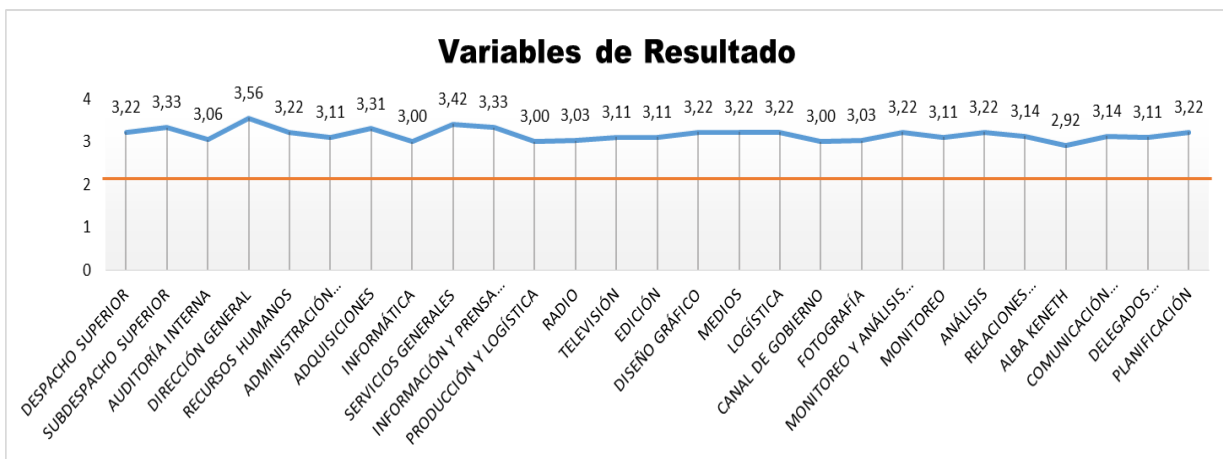
En la comparación de medias, para los jefes, se observó que cumplen con el desempeño de la variable Esfuerzo Extra y Eficacia con igual magnitud, y con la variable Satisfacción con menor fuerza (ver Tabla 5).

Tabla 5. Medias de Variables de Resultado para los jefes.

<b>Variables de Resultado</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Esfuerzo Extra</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>Jefe</b>	3,51	3,39	2,59

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

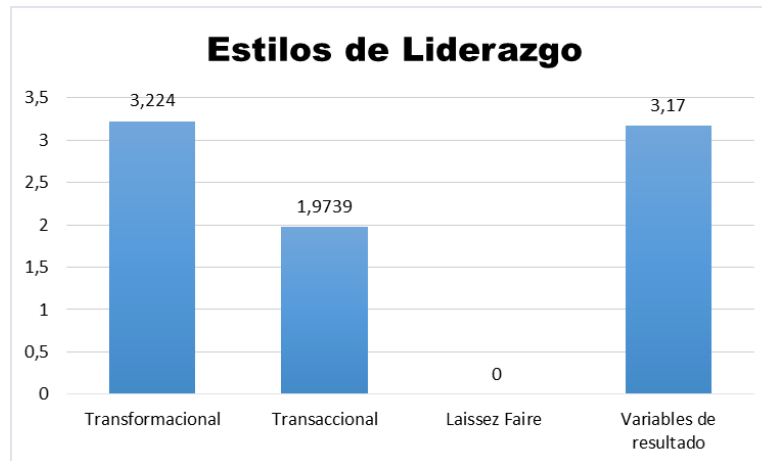
Las variables de resultado que miden en los líderes la efectividad, es decir la optimización de los recursos materiales y humanos; la satisfacción, cuando el equipo de trabajo se siente bien con el líder permitiendo un clima organizacional favorable; y el esfuerzo extra, en el que se promueve una mayor participación, mostraron promedios favorables para los jefes de las direcciones y unidades de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, tal y como se demuestra en la gráfica, manteniendo un promedio de 3.17, por arriba del 2 (eje vertical), el cual da respuesta al “a veces”, lo cual ya no es un buen indicador.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

En conclusión, como se muestra en la gráfica consecutiva, el estilo de liderazgo que predomina en la unidad de análisis es el Transformacional, con variables de resultado favorables, por lo que las máximas autoridades de la Secretaría deberán velar porque estas características se mantengan estables en las personas que han delegado como encargadas de las oficinas que integran la institución, quienes en conjunto deben mantener y superar los objetivos trazados por la actual administración de Gobierno.

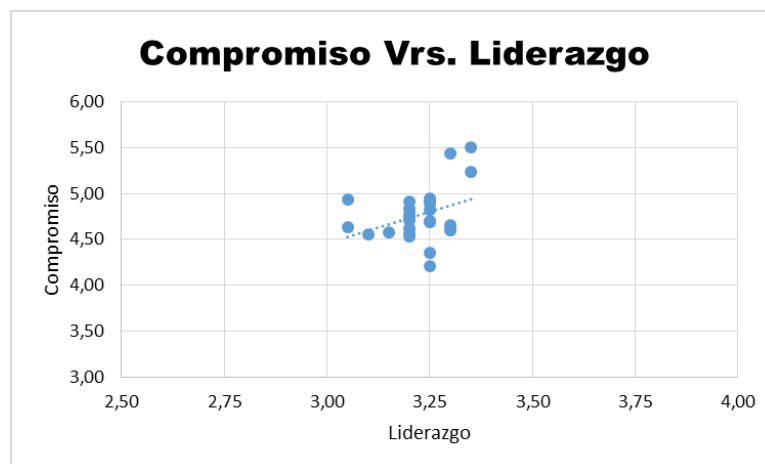




Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

### Correlación entre el Compromiso Laboral y el Liderazgo

En la gráfica, se puede observar una tendencia de correlación ascendente positiva, mostrando de que a manera que los promedios de liderazgo transformacional asciendan, los promedios de compromiso tienen probabilidad de aumentar proporcionalmente. También se puede observar (ver Tabla 6) que la mayoría de empleados muestran un nivel considerado alto de compromiso, con el hecho de que el liderazgo que más identifica a sus jefes es el transformacional con una media de 3.22.



Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

Tabla 6. Medias de Compromiso Laboral y Estilos de Liderazgo.

Direcciones y Unidades	Compromiso Laboral	Estilos de Liderazgo		
		Transformacional	Transaccional	Laizzes Faire
DESPACHO SUPERIOR	5,43	3,3	2,08	0
SUBDESPACHO SUPERIOR	5,50	3,35	2,06	0
AUDITORÍA INTERNA	5,24	3,35	1,97	0
DIRECCIÓN GENERAL	4,92	3,25	1,64	0
RECURSOS HUMANOS	4,70	3,25	2,06	0
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	4,91	3,2	2,00	0
ADQUISICIONES	4,57	3,15	2,03	0
INFORMÁTICA	4,75	3,2	2,00	0
SERVICIOS GENERALES	4,35	3,25	2,17	0
INFORMACIÓN Y PRENSA (AGN)	4,56	3,1	2,17	0
PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	4,69	3,25	1,75	0
RADIO	4,62	3,2	1,94	0
TELEVISIÓN	4,56	3,2	2,00	0
EDICIÓN	4,65	3,3	2,06	0
DISEÑO GRÁFICO	4,83	3,2	2,06	0
MEDIOS	4,94	3,25	1,92	0
LOGÍSTICA	4,63	3,05	1,94	0
CANAL DE GOBIERNO	4,21	3,25	1,99	0
FOTOGRAFÍA	4,72	3,2	2,06	0
MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4,71	3,2	1,92	0
MONITOREO	4,53	3,2	1,94	0
ANÁLISIS	4,63	3,3	2,00	0
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	4,89	3,25	1,92	0
ALBA KENETH	4,94	3,05	2,00	0

<b>COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL</b>	<b>4,60</b>	<b>3,3</b>	1,83	0
<b>DELEGADOS DEPARTAMENTALES</b>	<b>4,78</b>	<b>3,2</b>	1,83	0
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>4,82</b>	<b>3,25</b>	1,94	0
<b>PROMEDIOS</b>	<b>4,77</b>	<b>3.2240</b>	<b>1.9739</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la Institución.

### 4.3 Datos obtenidos en la Entrevista Estructurada

Durante la entrevista realizada a la directora de la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, se conoció su impresión sobre el liderazgo y el compromiso hacia el trabajo.

“Un liderazgo bien conceptualizado siempre influirá en la toma de decisiones positivas y concretas, orientadas a mejorar el rendimiento de la Institución por conducto de su personal. Por lo que he podido observar, del comportamiento de los jefes y su relación con los empleados, considero que ellos actúan de tal manera que los inspiran a seguir su ejemplo en la consecución de los objetivos”, aseguró la funcionaria.

Agregó que sin ese compromiso la Institución no cumpliría a cabalidad sus funciones, y más cuando las funciones que se realizan tienen mucha relevancia, no solo para el Ejecutivo, sino también para la población. Una cosa conlleva la otra.

Hay varios elementos que confluyen en la forma de motivar a los empleados; primero, dar el ejemplo de un trabajo responsable sin atisbos de negligencia; segundo, actuar con un buen trato para fomentar la armonía en todas las áreas, todos los días; tercero, hacerlos partícipes en la generación de acciones comunes y tomar en cuenta sus sugerencias, o ideas, si están acordes a los fines institucionales, explicó.

Mencionó además que a la fecha no se ha realizado algún estudio específico sobre el liderazgo y el compromiso laboral prevalecientes en la Institución. “Solo se puede deducir por la forma en que los directores y jefes actúan en sus funciones, y la relación que mantienen con el personal y los resultados que se han obtenido”.

Hizo énfasis en que si los funcionarios del nuevo gobierno -cualquiera que sea su tendencia- adoptan una postura profesional y consciente, debieran considerar el contenido de un estudio de esa naturaleza antes de tomar decisiones radicales como la remoción injustificada, porque el mismo serviría de guía en el proceso de establecer

quienes tienen la capacidad para continuar prestando sus servicios, aunque hay que reconocer que algunos quizá no llenen las expectativas.

El área de gestión humana en el sector público se limita por la inestabilidad, porque cada empleado se mantiene en zozobra ante las cuotas políticas que por lo general deben cubrir los nuevos funcionarios, en cuanto a disponer de plazas para allegados, pero en contraposición, favorece que en las áreas de trabajos especializados no es fácil encontrar sustitutos, y menos si se trata de empleados eficientes, honestos y responsables.

## CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar que sí existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, con el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo. La inferencia anterior proviene de lo analizado entre ambas posturas laborales de la institución, determinando coincidencia entre las dos. Siendo el liderazgo el proceso en el que interactúan jefes y subordinados. Lo expuesto es de vital importancia al dar respuesta al planteamiento del problema que se estableció en el estudio, al determinar en la unidad de análisis que los estilos de liderazgo el que prevalece es el Transformacional.
2. El estilo de liderazgo de los directores de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República es el Transformacional y en menor porcentaje Transaccional. Además, se pone en evidencia que no existe una falta de liderazgo (Laissez faire), lo que es bueno porque los encargados saben manejar a sus equipos de trabajo, lo cual se evidencia al lograr óptimos resultados para la Institución.
3. Los niveles de compromiso hacia el trabajo del personal de esta institución pública, objeto de estudio, son lo suficientemente elevados como para concluir en la relación aludida. El promedio que tiene la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia en la dimensión de vigor es de 5,26, de dedicación contiene un 4.89, mientras la absorción de conocimientos es de 4,12. Estos dos últimos son aspectos que se deberán considerar y mejorar; sin embargo el 93% de la población tiene un alto compromiso laboral.
4. Retomando el planteamiento de este estudio, y dando respuesta al primer objetivo específico de la investigación, los hallazgos permiten inferir que la unidad de análisis se encuentra en el desarrollo de un proceso de interacción armonioso, en el cual el jefe guía, apoya y otorga entendimiento a sus

subalternos. El estilo de liderazgo transformacional, predominante en la unidad de análisis, se ejerce con inspiración motivacional y estimulación intelectual.

5. La Unidad de Recursos Humanos aseguró que constantemente se trabaja con los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría para fortalecer aspectos de liderazgo, motivación y desempeño laboral, con la intención de alcanzar objetivos a corto plazo, de acuerdo a la situación que afronte el país, según temas circunstanciales, de modo que permita fortalecer el desempeño de la institución ampliando su campo de acción en términos de eficiencia y calidad en sus resultados finales. Además, se han implementado programas de capacitación, que permiten mantener el compromiso laboral con refuerzos prácticos específicos de acuerdo a sus puestos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. El estudio sobre el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, concluye en que debe ser divulgado, aprendido, entendido y replicado por las demás instituciones públicas, con el fin de fortalecer al Estado en su conjunto; esto luego de determinar que dadas sus características, constituye un ejemplo de interrelación laboral digno de imitar.
2. Se aconseja, que los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría deben ejercer el liderazgo adquirido en la toma de decisiones, para la consecución de las metas y objetivos generales de la institución, disponiendo de una actitud acorde con su posicionamiento, lo que obliga a que deben discernir entre su competencia y los valores característicos de las instituciones públicas, como la del objeto de estudio, para llevarla al éxito esperado.
3. El liderazgo debe fortalecerse con la formación y aplicación de los valores éticos, así como manejar un lenguaje claro en su comunicación con los subalternos; poseer y poner en práctica sus habilidades en cuanto a escuchar los problemas y necesidades a lo interno de la institución, y, ante todo, tener presente el talento de cada uno de ellos para aprovechar al máximo el recurso humano del cual dispone.
4. Debe prevalecer un ambiente laboral y profesional de constante innovación, por medio de capacitaciones e incentivos grupales o individuales, que permita a los subalternos ser aún más creativos y productivos, contribuyendo al cambio positivo propuesto como meta a alcanzar, y superar el estándar de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos por su eficiencia en el trabajo al servicio del Estado y el pueblo.
5. Finalmente, tomar como lectura obligada el contenido del presente estudio, a fin de identificar el posicionamiento real que tienen los jefes y los subalternos en su desempeño diario, para adoptar las acciones que se consideren



necesarias a fin de homogenizar el nivel de calidad, y rendimiento laboral, de todos los que integran el recurso humano de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.

## Bibliografía

- Acuerdo Gubernativo Número 207-2011 / Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia / Presidencia de la República.
- Amorós, Eduardo / 2007 / Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas / Lambayeque, Perú / Escuela de Economía USAT.
- Araujo Montahud, Jesús; Brunet Icart, Ignasi / 2012 / Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica / Primera Edición / Tarragona, España / Publicaciones URV.
- Ayoub Pérez, José Luis / 2011 / Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana / Primera Edición / Universidad Autónoma de Madrid / Raleigh, North Carolina / Lulu Enterprises, Inc.
- Baguer Alcalá, Ángel / 2001 / Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa / Madrid, España / Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Base de Datos de Compromiso de AON Hewitt (2012). AON Hewitt.
- Clerc A., Juan; Saldivia B., Angélica; Serrano G., Marisela / 2006 / Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral / Osorno.
- De la Encarnación Gabín, María Amparo / 2009 / Administración pública / Segunda Edición / Madrid, España / Editorial Paraninfo.
- Escuela de Gestión Pública, UMG. / 2014 / Administración Pública. Guatemala / Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Ferdinand Drucker, Peter / 2007 / De Líder a Líder / Buenos Aires, Argentina / Ediciones Granica S.A.
- Fernández Reyes, Ignacio / 2015 / Felicidad organizacional / Primera Edición / Santiago, Chile / Ediciones B Chile, S.A.
- Fernández Sánchez, Esteban / 2010 / Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar / Primera Edición / España / Editorial Paraninfo.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar / 2014 / Metodología de la Investigación / Sexta Edición / México D.F. / McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hogg, Michael A.; Vaughan, Graham M.; Haro Morando, Marcela / 2010 / Psicología Social / Quinta Edición / Madrid, España / Editorial Médica Panamericana, S.A.
- La Revista de la Vicepresidencia de la República / 2017 / Ejemplar No. 5 / Guatemala
- Ley del Organismo Ejecutivo / DECRETO 114-97 / El Congreso de la República de Guatemala / Publicado en el Diario Oficial el 12 de diciembre de 1997.
- Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos / DECRETO 89-2002 / El Congreso de la República de Guatemala / Publicado en el Diario Oficial el 24 de diciembre de 2002.
- Ley de Servicio Civil / DECRETO 1748 / El Congreso de la República de Guatemala / 10 de mayo de 1968.
- López, Bernardo / El concepto de Administración Pública / 2011 / Plaza Pública / [www.plazapublica.com.gt](http://www.plazapublica.com.gt)
- Maxwell, John C. / 2007 / El ABC del Liderazgo / Buenos Aires, Argentina / Vergara & Riba Editoras
- Maxwell, John C. / 2016 / Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber / Nashville, Tennessee, Estados Unidos / Grupo Nelson
- Mehech Vargas, Cristobal; Cordero Unghiatti, Agustín; Gómez Rabagliati, Tomas / 2016 / Medición del Compromiso Laboral y su Impacto en los Resultados de la Empresa / Seminario de Título
- Palomo Vadillo, María Teresa / 2010 / Liderazgo y motivación de equipos de trabajo / Sexta Edición / Madrid, España / ESIC Editorial.
- Ramos López, M. Amparo / 2005 / Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir / España / Universitat de Valencia.

- Redondo Crespo, Ana; Tejado Alamillo, M<sup>a</sup> Angeles; Rodriguez Ortuño, Blanca / 2012 / El celador y el trabajo en equipo / Primera edición / Lulu.com
- Robbins, Stephen P.; DeCenzo, David A. / 2009 / Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones / Tercera Edición / México / Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, Andrés / 2004 / Psicología de las organizaciones / Volumen 19 / Barcelona, España / Editorial UOC.
- Ruiz, Erika Dolores; Salazar Gómez, Julio Fernando; Gutiérrez Lagunes, Justiniana; González Parra, Rocío del Carmen; Lobos Valdez, Armando / 2015 / Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones / GRIN Verlag
- Saracho, José María / 2011 / Talento Organizacional / Primera Edición / Santiago, Chile / RIL Editores
- Tracy, Brian / 2015 / Liderazgo / Nashville, Tennessee, Estados Unidos / Grupo Nelson
- Vanegas García, Marilyn / 2013 / Psicología organizacional: Perspectivas y avances / Primera Edición / Bogotá, Colombia / Ecoe Ediciones
- Vázquez Luis, Rodrigo / 2005 / Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo / Primera Edición / España / Ideaspropias Editorial S.L.

### **e-grafía**

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (abril de 2012). Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado en Julio de 2013, de <http://mecicalidad.dafp.gov.co>
- FEAPS. (2008). FEAPS. Recuperado el 2014, de [www.feaps.org](http://www.feaps.org)
- Great Place to Work. (2014). *Great Place to Work Institute México*. Recuperado en Febrero de 2014, de <http://www.greatplacetowork.com.mx>

- López, B. (21 de junio de 2011). *Plaza Pública*. Recuperado el 7 de octubre de 2013, de [www.plazapublica.com.gt](http://www.plazapublica.com.gt)
- <http://www.inap.gob.gt/>
- <http://www.onsec.gob.gt/>
- <http://www.redalyc.org/home.oa>
- <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1112>
- <http://repositorio.uchile.cl/>
- <http://www.scielo.cl/>
- <http://www.scspr.gob.gt/>

## GLOSARIO

- **Administración Pública:** Es un sistema de límites imprecisos, que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.
- **Autocrático:** Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder.
- **Compromiso:** Tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación. Se trata de la capacidad que tiene una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir con algo acordado anteriormente.
- **Democrático:** Fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.
- **Engagement:** Es un anglicismo que puede asimilarse a compromiso o implicación utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.
- **Gestión:** Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Institución:** Es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público. Institución puede utilizarse como sinónimo de instituto, organización o entidad, según el contexto.

- **Laissez faire:** Es una expresión francesa que significa «dejen hacer, dejen pasar»; una filosofía o práctica caracterizada por una abstención de dirección o interferencia especialmente con la libertad individual de elección y acción.
- **Ley:** Es una disposición o norma que nos dicta reglas a las cuales debemos someternos todos los habitantes del país. La ley nos dice lo que es permitido y prohibido, establece la forma en la que debemos comportarnos en la sociedad para evitar conflictos y vivir en armonía y paz. En este sentido, el Estado debe velar porque se cumplan los derechos y las obligaciones establecidas en la ley. Para ello debe utilizar todos los recursos que se encuentren a su alcance.
- **Líder:** Es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo.
- **Presupuesto:** Es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.
- **Recursos:** Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
- **Recursos Humanos:** Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al *sistema* o *proceso* de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede

desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

- **Servidor Público:** Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas.
- **Trabajador engaged (comprometido o implicado):** Es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de las demandas que le hace su organización.
- **Transaccional:** El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.
- **Transformacional:** El liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva.



# ANEXOS

## ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA.

- Datos Sociodemográficos

Por favor, rodee con un círculo la opción elegida:

\* Género: Femenino / Masculino                      \* Edad: \_\_\_\_\_

\* Grado académico: 1. Básico  
2. Diversificado  
3. Estudios Universitarios  
4. Otros, especifique \_\_\_\_\_

\* Tiempo en la Institución: - de 1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

\* Tiempo en su puesto de trabajo: - de 1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

---

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

---

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*

6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

\*

---

Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## ANEXO 2: CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTORES DE LAS DIRECCIONES Y UNIDADES DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA.

- Datos Sociodemográficos

Por favor, rodee con un círculo la opción elegida:

\* **Género:** Femenino / Masculino

\* **Edad:** \_\_\_\_\_

\* **Grado académico:** 1. Básico  
2. Diversificado  
3. Estudios Universitarios  
4. Otros, especifique \_\_\_\_\_

\* **Tiempo en la Institución:** - de 1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

\* **Tiempo en su puesto de trabajo:** - de 1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

### MLQ-5X MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

#### Forma Líder

Este cuestionario sirve para describir su estilo de liderazgo. Por favor, responda los ítems que se detallan a continuación marcando su respuesta con una equis (x). Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
7. Estoy ausente cuando se me necesita \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
9. Hablo del futuro con optimismo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles” \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
24. Llevo un registro de todos los fallos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
26. Presento una convincente visión del futuro \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
28. Evito tomar decisiones \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4
45. El grupo que dirijo es eficaz \_\_\_\_\_ 0 1 2 3 4

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA  
CONFIDENCIAL.**

**ANEXO 3: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.**

Guía de Entrevista  
Directora de Recursos Humanos

Nombre: \_\_\_\_\_

- ¿Considera que el liderazgo influye en la toma de decisiones dentro de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República?
- ¿Conoce o tiene idea de que estilo de liderazgo predomina entre los jefes o directores de las oficinas de la Secretaría?
- ¿Es importante que el recurso humano esté comprometido con el trabajo que realiza y por lo tanto con la Institución?
- Desde su experiencia, ¿Cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?
- ¿Se ha realizado algún estudio específico sobre el liderazgo y el compromiso laboral prevalentes en la Institución?
- ¿Cree que dicho estudio serviría de base al gobierno de turno para tomar decisiones con respecto al personal de la Secretaría?
- ¿Qué considera que limita y qué favorece el área de gestión humana en el sector público?
- Según su perspectiva, ¿qué características debe tener un profesional para ser contratado?
- ¿Cuál ha sido su experiencia en establecer actividades de capacitación?
- ¿Qué piensa sobre replicar el modelo que existe en esta Secretaría en las demás dependencias del Ejecutivo?