

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



"EL ESTILO DE LIDERAZGO, DE ACUERDO AL MODELO DE RANGO COMPLETO, DEL ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y SU RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES"

LICDA. ANA LUCÍA OCHOA GIRÓN

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

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



"EL ESTILO DE LIDERAZGO, DE ACUERDO AL MODELO DE RANGO COMPLETO, DEL ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y SU RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES"

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. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LICDA. ANA LUCIA OCHOA GIRÓN

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
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 PRIVADO DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Julio de León Vizcaíno
Examinador: Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell



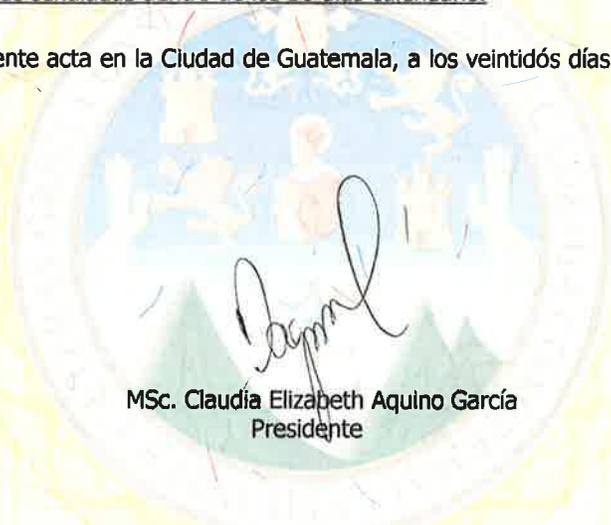
ACTA/EP No. 0445

ACTA No. 18-2018

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 mayo** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Ana Lucía Ochoa Girón**, carné No. **2000514055**, 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 **"EL ESTILO DE LIDERAZGO, DE ACUERDO AL MODELO DE RANGO COMPLETO, DEL ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y SU RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES"**, 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 **95** 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 30 días calendario.

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



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

MSc. Julio de León Vizecaino
Secretario



Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell
Vocal I

Licda. Ana Lucía Ochoa Girón
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 Ana Lucía Ochoa Girón, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 7 de junio 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, NUEVE DE JULIO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 18-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de junio de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 18-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: “EL ESTILO DE LIDERAZGO, DE ACUERDO AL MODELO DE RANGO COMPLETO, DEL ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y SU RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES”, que para su graduación profesional presentó la Licenciada ANA LUCÍA OCHOA GIRÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDAN
DECANO



M.CH

Agradecimientos

A mi familia, por creer en mí y apoyarme en todas las metas que me propongo.

Contenido

	Pág
Resumen	i
Introducción	iii
1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes de la perspectiva teórica	2
1.2. Antecedentes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala	6
1.2.1. Reseña histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	7
1.2.2. Antecedentes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	8
2. Marco teórico y conceptual	19
2.1. Liderazgo	19
2.2. Formación del Liderazgo en la Educación Superior	22
2.3. El liderazgo en el profesional	24
2.4. Características del Líder	25
2.5. Modelo de Liderazgo de Rango Completo	29
3. Metodología	40
3.1. Definición del problema	40
3.2. Objetivos	40
3.3. Hipótesis establecidas	41
3.4. Método científico	47
3.5. Universo y Muestra	47
3.6. Técnicas de Investigación aplicadas	48
3.7. Instrumentos de Medición aplicadas	48
4. Análisis y discusión de resultados	50
4.1. Descripción de la unidad de análisis: estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala	50
4.2. Análisis comparativo por maestría de los estilos de liderazgo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala	56
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Fuentes	71
Índice de figuras	80
Índice de tablas	81
Índice de gráficas	82
Anexos	
Glosario	
Instrumentos de investigación	
Tablas estadísticas	

Resumen

Una de las competencias que favorecen el desarrollo profesional y organizacional es el liderazgo, al respecto Torres (2011) afirma que “el liderazgo dentro de las organizaciones se ha convertido últimamente en un valor agregado para los directivos” (p. 226). En el transcurso de la investigación se revisó literatura sobre los diferentes enfoques y teorías del liderazgo, el Modelo de Rango Completo se constituye como uno de los más estudiados e incluye los componentes del liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. Al indagar sobre el estado del conocimiento surge el interés en profundizar en este modelo y su relación con variables sociodemográficas y laborales.

En Guatemala se carece de investigaciones sobre el liderazgo y sobre los estilos de liderazgo de los profesionales que están en proceso de estudios de postgrado, se estima que estos profesionales en formación constituyen una población con inmensas potencialidades de ser agentes de cambio en sus ámbitos laborales. Considerando que cada maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra conformada por profesionales con diferentes perfiles se establece necesario identificar si el estilo de liderazgo que predomina es el que les permitirá enfrentarse a los desafíos del mundo laboral, analizando la relación entre los estilos de liderazgo mencionados con variables sociodemográficas y laborales como lo son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

Con el propósito de estudiar la relación del estilo de liderazgo con las variables establecidas en una muestra de 189 estudiantes del sexto trimestre de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se utilizó el Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio adaptado al contexto latinoamericano por Vega C. y Zavala G, y el “cuestionario de variables sociodemográficos y laborales” validado por expertos. La recolección de datos se realizó durante el mes de marzo del año 2017, y se analizaron estadísticamente a través de la prueba de Chi cuadrado para determinar las relaciones significativas entre las variables con los estilos de liderazgo.

Los resultados revelan que existe relación significativa entre la edad y el liderazgo Transformacional, así mismo se demuestra relación entre la cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Con el resto de variables estudiadas únicamente se exponen las tendencias o predominancias, por lo tanto, aunque no existen diferencias importantes si se observa que los estudiantes de género masculino tienden a manifestar mayor liderazgo transaccional, este mismo estilo predomina en los profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial,

Psicólogos, y de forma global en los egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala en comparación a los egresados de otras universidades en quienes se determina mayor liderazgo Transformacional, también se evidencia que en los estudiantes que poseen entre 16 a 32 años de experiencia laboral presentan mayor predominancia de Liderazgo Transformacional.

El estilo de liderazgo predominante de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas es el Transaccional, lo que indica que sus interacciones se caracterizan por negociaciones para la obtención de los objetivos planteados. Al comparar el estilo de liderazgo que sobresale en los estudiantes según la maestría en estudio, se evidencia que las diferencias entre el estilo que predomina y los otros son sutiles.

Los resultados proporcionan información sobre el estilo de liderazgo que se manifiesta en mayor medida en los estudiantes que se forman como maestros en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, este dato es relevante para comprender el estilo de los profesionales en su contexto laboral. Identificando al Liderazgo Transformacional como el más efectivo e idóneo para las organizaciones, se sugiere la revisión del pensum y de los programas de estudio de cada maestría, integrando actividades que favorezcan el desarrollo de dicho estilo de liderazgo.

Introducción

Las nuevas tendencias en el ámbito laboral reconocen que el recurso humano es el principal y más valioso recurso de toda organización, convirtiéndose en la ventaja competitiva, es por esto que atraer, desarrollar y retener al colaborador es un constante desafío que compete a la administración del recurso humano. Cada vez es más frecuente observar, en los requerimientos de puestos, que el profesional debe poseer la competencia de liderazgo, por lo tanto, es importante identificar a los profesionales con el liderazgo para motivar, orientar y abordar los cambios externos e internos que inciden en la competitividad organizacional.

A través de la revisión de la literatura se detecta que se han realizado diversas investigaciones para observar la relación entre el liderazgo y variables laborales, encontrando efectos positivos en la motivación, rendimiento del líder en el trabajo, competitividad, productividad, desarrollo, capital social, clima y cultura organizacional, entre otros. Al analizar los resultados obtenidos por Ramírez y Sgambatti (2008), en su estudio realizado en una muestra representativa de estudiantes profesionales matriculados en postgrados de gerencia del área metropolitana de Caracas, concluyeron sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y el transaccional del Modelo de Rango Completo con algunas variables sociodemográficas y organizacionales.

Al reconocer los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, se requiere estudiar los modelos de liderazgo y como estos se manifiestan en el recurso humano. Conociendo que la formación de los profesionales, quienes constituyen una población con potencial para favorecer el desarrollo organizacional de las empresas, recae en las universidades públicas o privadas, surge el interés por conocer si los profesionales que cursan las diferentes maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala durante el primer trimestre del año 2017, poseen las dimensiones del liderazgo transformacional siendo este estilo el que pueden influir en el potencial de las personas y al desarrollo organizacional.

La investigación aporta datos cuantitativos y cualitativos a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala sobre los estilos de liderazgo de sus futuros egresados y de esta forma visualizar el alcance que tiene la formación universitaria dentro de las diversas organizaciones donde se desempeñarán. También proporciona conocimientos teóricos para conocer en mayor medida la relación entre los estilos de liderazgo que manifiesta la población estudiada con las diversas variables sociodemográficas y laborales.

Debido al alcance correlacional de la presente investigación, se establece como hipótesis de investigación la siguiente: Existe relación entre los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las variables sociodemográficas de edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio; y las variables laborales de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados; también se plantean dos hipótesis alternativas, la primera: Existe relación entre los estilos del liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con las variables sociodemográficas de edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, la segunda: Existe relación entre los estilos del liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con las variables laborales de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

El objetivo general consiste en establecer la relación entre el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, del estudiante del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con variables sociodemográficas y laborales como lo son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados. Como objetivos específicos se plantea: identificar las características del Modelo de Liderazgo de Rango Completo, describir el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, que predomina en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, comparar el estilo de liderazgo que predomina, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, de los estudiantes del sexto trimestre de cada maestría del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los capítulos que constituyen el presente informe se especifican de la siguiente forma: en el capítulo uno se relatan los antecedentes de la administración de recursos humanos, el capítulo dos incluye una reseña de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la formación de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Escuela de Estudios de Postgrado así como los objetivos que persiguen y las maestrías que ofrecen, el capítulo tres está constituido por el marco teórico y conceptual del Liderazgo así como las características de los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo; en el capítulo cuatro se detallan el método y las técnicas de investigación utilizadas para la obtención de resultados, en el capítulo cinco describe a la muestra de estudio, dicha descripción se extrae de

los datos obtenidos del cuestionario de datos sociodemográficos y laborales, también contiene un análisis que compara los resultados del estilo de liderazgo predominante por maestría de Escuela de Estudios de Postgrado.

Finalmente se incluyen las conclusiones de la investigación acompañadas de su recomendación correspondiente dirigida a estudiantes, universidades y a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado. Otro componente fundamental de esta investigación es la bibliografía, la cual indica todas las fuentes consultadas y citadas que permitieron la comprensión del tema, estudiar el problema y analizar los resultados, también se anexan los instrumentos de investigación que fueron utilizados para obtener los hallazgos y se incluye un glosario con los conceptos desarrollados en el marco teórico. Con el objetivo de permitir al lector una búsqueda más ágil de los resultados se presentan los índices de tablas, figuras y gráficas.

Posterior a la aplicación de instrumentos se analizan los resultados obteniendo las respuestas a las hipótesis, las cuales son rechazadas. Sin embargo, se encuentra relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y la variable sociodemográfica de edad, la predominancia de este estilo incrementa con la edad; de igual forma se encuentra relación significativa entre los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional y la variable laboral de cantidad de subordinados. De forma general, el estilo de liderazgo Transaccional es el que predomina en los estudiantes del sexto trimestres del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al comparar los resultados por maestría se observa que en cada una de ellas sobresale un estilo de liderazgo específico.

Una de las principales recomendaciones dirigida a la Escuela de Estudios de Postgrado consiste en la revisión del pensum de cada maestría con el objetivo de integrar contenidos y actividades que promuevan la formación del liderazgo Transformacional, así mismo promover cursos de actualización complementarios al pensum para que los estudiantes continúen el desarrollo de dicho estilo de liderazgo. También se recomienda replicar el estudio del Liderazgo en los estudiantes de los diferentes postgrados de la Universidad de San Carlos de Guatemala; y realizar una investigación con diseño longitudinal de tendencia que compare el perfil de ingreso y egreso, respecto al liderazgo, de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado.

1. Antecedentes

En el presente capítulo se describe brevemente los antecedentes y la evolución de la Administración de Recursos Humanos para comprender los cambios que se han suscitado desde la perspectiva del departamento, así como el valor que se ha otorgado al recurso humano dentro de la organización.

1.1. Antecedentes de la perspectiva teórica

A través del recorrido histórico se le ha otorgado mayor relevancia proponiendo las mejores prácticas para atraer, desarrollar y retener al talento humano, quien es el recurso clave para alcanzar la competitividad que las empresas buscan. Detectar este talento requiere de experiencia y de conocimiento del mercado laboral, las empresas expresan los perfiles que requieren, determinando el conjunto de conocimientos, habilidades, valores y competencias propias del puesto, se observa que cada vez es más frecuente la demanda del liderazgo. Estas especificaciones del puesto deben ser identificadas entre los candidatos profesionales, cuya formación recae en las distintas universidades del país. Es importante reconocer que la brecha existente entre la oferta y la demanda continúa siendo uno de los grandes dilemas del mundo laboral, es decir, entre lo que requieren las organizaciones y lo que los candidatos ofrecen respecto a su formación.

Los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos impactan en la competitividad de una empresa; partiendo del entendimiento que el mundo del trabajo atraviesa un proceso acelerado de transformación es importante iniciar por reconocer que el recurso humano es quien aporta sus conocimientos, habilidades, y actitudes para el alcance de los objetivos organizacionales.

A través de la historia, la administración del personal, ha evolucionado. Anteriormente las organizaciones concedían mayor importancia a los recursos materiales y al capital de inversión, por lo tanto, los procesos para el personal se enfocaban principalmente en los aspectos administrativos. Según Chiavenato (2011) “el área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales” (p.2).

Werther, Davis y Guzmán (2014) relata la evolución del concepto y práctica de la administración de los recursos humanos, desde 1789 año en que estalla la Revolución Francesa y en que el liberalismo implicó nuevas formas de entender la política, la economía, la sociedad y el modo de vida. Un evento trascendental fue el invento de la máquina de vapor en 1807 cambiando el rumbo de la humanidad

debido a la velocidad en el transporte y comercio, mientras los niños constituían una mano de obra muy rentable por los bajos salarios que se les asignaba. En el siglo XIX con la Revolución Industrial, que proporcionó avances en cuanto a la maquinaria y procesos lo que a su vez incrementó la producción del recurso material y humano, consecuentemente generó condiciones inseguras, de hacinamiento e insatisfacción laboral. Esto permitió el inicio del establecimiento de los departamentos de bienestar para atender las necesidades de los trabajadores.

Muchos otros eventos históricos se suscitaron durante esta época como la publicación del manifiesto comunista, algunos descubrimientos, entre ellos se puede mencionar los aparatos domésticos, la primera bicicleta posteriormente el primer vehículo, así mismo la ciencia avanzaba a grandes pasos uno de los principales fue el aporte de la electricidad. Todos estos acontecimientos marcaron el rumbo de la empleabilidad permitiendo que las personas hicieran uso de otras habilidades motrices y capacidades intelectuales.

Posteriormente se fundamenta la Administración Científica propuesta por Frederick Taylor que indica que las condiciones ambientales influyen en la eficiencia y eficacia de la labor del trabajador, asignando tareas específicas. Estos estudios conllevaron a procesos de selección más adecuados, así como el análisis de salarios acordes al mercado, haciendo evidente la necesidad de capacitación.

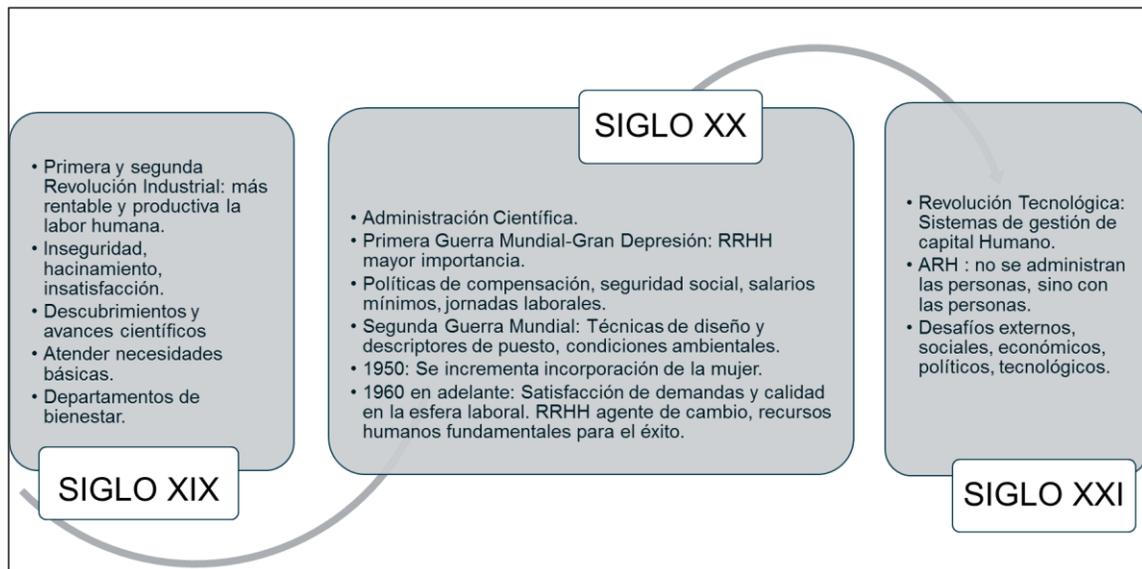
Durante el siglo XX, desde la Primera Guerra Mundial a la Gran Depresión, los departamentos de recursos humanos adquieren mayor importancia, de igual forma se inician las prácticas de políticas de compensación, la cobertura del seguro social, establecimiento de salarios mínimos, disposiciones legales respecto a la prohibición del trabajo infantil, regulación de jornadas laborales, protección hacia las mujeres embarazadas, garantías sobre el derecho de sindicalización. Durante la Segunda Guerra Mundial se resalta el desarrollo de las técnicas de diseño y descriptores de puesto, así como mejorar las condiciones ambientales para la prevención de accidentes laborales.

A partir de 1950 se incrementa la incorporación de la mujer en el ámbito laboral; en los años setenta surgió el concepto de Recursos Humanos a pesar que aún se percibía a las personas como recursos pasivos que producían de acuerdo al control de las organizaciones. Desde 1960 hasta la fecha las tendencias en el ámbito del trabajo se dedican a satisfacer demandas de los colaboradores y a mejorar la calidad de la esfera laboral, como bien lo anota Dessler (2009) referente al papel del departamento de recursos humanos como un agente del cambio.

Para el siglo XXI se experimenta la revolución tecnológica mejorando la comunicación y la velocidad para la ejecución de diversos procesos de gestión de capital humano como reclutamiento, selección de personal, pago de nómina, planes de compensación, entre otros. “Con las nuevas características del tercer milenio las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas” (Chiavenato, 2011, p. 2). Los cambios tecnológicos, así como otros factores, han transformado el mercado laboral, incidiendo en las habilidades y competencias que requiere desarrollar el recurso humano para llevar a cabo sus actividades de forma competitiva. Debido a que la tecnología y la digitalización permiten que un buen porcentaje de las actividades de un trabajo se puedan automatizar, se deja a un lado tareas rutinarias permitiendo al recurso humano enfocarse en actividades más satisfactorias y estratégicas. El ciclo de las habilidades es cada vez más corto, por lo que las habilidades y competencias que antes eran relevantes ahora ya no lo son, es un desafío tanto para el profesional como para las organizaciones acelerar el proceso de adquisición y desarrollo de competencias para asegurar que se cuenta con el talento adecuado.

Como organizador gráfico, se expone en el siguiente diagrama (Figura 1):

Figura 1. Diagrama de eventos históricos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia con base a la información investigada y datos recabados en el libro “Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano” por los autores Werther, Davis y Guzmán (2014).

Cabe mencionar que el principal desafío de la administración del recurso humano es lograr la mayor eficiencia de las organizaciones a través de las personas, lográndolo por medio de las actividades

del profesional de esta disciplina. Dessler (2009) explica de forma concisa el significado de la administración estratégica de recursos humanos “formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.13). Diversos estudios y profesionales del área indican que el liderazgo del profesional es fundamental para el alcance de dichas metas u objetivos institucionales.

A través de la revisión de la literatura se determina que existen varias definiciones del liderazgo y características del líder como tantas teorías propuestas, promoviendo un gran número de investigaciones en el ámbito de la psicología social de las organizaciones por el impacto y contribución hacia el éxito de los objetivos organizacionales, muchos de estos estudios relacionan el liderazgo con variables sociodemográficas y laborales.

Apreciando que el liderazgo es un tema de interés en muchas disciplinas, se estudiará uno de los modelos más investigados actualmente, denominado Modelo del Liderazgo de Rango Completo, que contiene tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, términos acuñados por Burns (1978) y más adelante por Bass (1985) siendo este último su principal exponente. Sobre los estilos de liderazgo del Modelo del Liderazgo de Rango Completo se han efectuado diversas investigaciones en donde también analizan y aplican el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), entre ellas se puede mencionar “Liderazgo de rango total: Revisión teórica del modelo” de Bazzani y Villalobos (2014), “Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo” por Burbano y Samaca (2016); también se puede mencionar a Molero, Recio y Cuadrado (2010) en su artículo “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”, Mendoza y Ortiz (2006) en su investigación “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas”, otro realizado por Páez, Rincón, Astudillo, Bohórquez (2014) denominado “Un estudio sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia”; De igual forma lo estudió Mendoza, Escobar y García (2012) en su estudio “Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior”.

Así mismo, las revistas científicas proporcionan un sinfín de interesantes estudios relacionando variables demográficas como el realizado por Pasadas, M., Peregrina, A.I., Prieto, C. y Moreno, V. (2015) con el título “Liderazgo, autoconcepto y sexo: analizando en profundidad el liderazgo

transformacional”; Cuadrado y Molero (2002) publicaron el estudio “Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas”; entre otros también se pueden mencionar Bracho y García (2013); Roza y Abaunza (2011); Cuadra y Veloso (2007); Cruz, Salanova y Martínez (2013); Ganga, F., y Navarrete, E. (2013); Berdecia, Gonzalez-Domínguez, y Carrasquillo (2013); Contreras y Barbosa (2013); Molina, Pérez y López (2015); García, M. (2011), éstos son solo algunos estudios del liderazgo en distintos ámbitos y variables.

También se revisaron algunos estudios cuyos objetivos planteados estaban orientados a relacionar el estilo de liderazgo en trabajadores profesionales estudiantes universitarios con aspectos sociodemográficos. Ramírez y Sgambatti (2008) en su artículo “Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas” concluyen sobre la importancia de profundizar, en futuras investigaciones, sobre las posibles relaciones del liderazgo con otras variables como perfiles, niveles de formación, u otras de carácter sociodemográfico y organizacionales.

Para las organizaciones es de interés conocer los perfiles de los profesionales egresados de las Universidades para determinar si, como candidatos, poseen las características que sus puestos requieren, para efectos de la presente investigación surge el interés por conocer el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, que predomina en estos profesionales con potencial a ser agentes de cambio, el cual se identifica a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo elaborado por los mismos autores de dicho modelo.

Diversos estudios y encuestas demuestran que los empleadores presentan dificultades para cubrir sus vacantes debido a la escasez de candidatos calificados, primordialmente en cuanto a experiencia, habilidades y competencias gerenciales. Por otro lado, los profesionales deben formarse constantemente no solo en conocimientos sino también en estas competencias que los empleadores buscan para cubrir las diferentes vacantes.

1.2. Antecedentes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Con el propósito de analizar las características del egresado de las diferentes maestrías que conforman la Escuela de Estudios de Postgrado es necesario conocer, de forma resumida, la historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala comprendiendo las necesidades por las cuales se funda, su objetivo principal, así como los objetivos de la Facultad de Ciencias Económicas y en

particular los perfiles de egreso que pretende la Escuela de Estudios de Postgrado. Cada maestría posee una red curricular que promueve la adquisición de los conceptos y conocimiento teóricos-prácticos necesarios para su área de especialización y desempeño laboral; sin embargo, es de interés conocer si los profesionales poseen las habilidades y competencias que detalla cada perfil, a su vez el liderazgo que expresa el logo de la Facultad de Ciencias Económicas, de esta forma inferir si la brecha entre la oferta y demanda laboral puede ser reducida al contar, como recurso humano, con los profesionales egresados de la Escuela de Estudios de Postgrado.

1.2.1. Reseña histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Durante la revisión de la literatura se encontró el recorrido histórico de la creación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, iniciando por la petición, en el año 1563, del obispo Marroquín, quien en su testamento concedió un colegio. Tate (1977) “Ninguna corporación guatemalteca se ocupaba más en ejercer presión sobre el Rey en favor de la educación superior en Guatemala que el ayuntamiento” (p. 10), dicha presión al gobierno español duró más de cien años. La historia relata que el verdadero fundador fue Pedro Crespo Suarez “correo mayor, regidor y alguacil mayor del Santo Oficio de la Inquisición” (Tate, 1977, p. 45) quien junto a Melchor González hicieron un contrato con el Colegio de Santo Tomas de Aquino para que con su herencia fundaran una Universidad, antes de fallecer dejó establecido que, si en los próximos seis años no se obtenía el consentimiento del gobierno, su donación se destinaría a otras obras.

En 1660, el obispo Payo Enríquez solicita la creación de una universidad en la ciudad de Santiago de Guatemala siendo autorizada por el monarca español Carlos II la fundación el 31 de enero de 1676 iniciando actividades el 7 de enero de 1681. En 1687 se le otorgó el título de Pontificia por lo que sus estudiantes egresados se encontraban con la misma preparación que los estudiantes egresados de instituciones educativas de Europa denominándose Real y Pontificia Universidad de San Carlos de Guatemala. Debido al terremoto de 1773 se ordena el traslado de la ciudad al Valle de la Virgen, la Universidad se reubica hasta el año 1777. En 1845, el Congreso Constituyente se reformaron los estatutos universitarios en que se indica que la Universidad “quedaría dividida en tres grandes secciones: 1ª. De ciencias morales y políticas; 2ª. De ciencias naturales; 3ª. De ciencias eclesiásticas, y estudios preliminares” (Cazali, 1997, p. 128).

Alrededor de 1875 se constituyeron las facultades de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, Medicina y Farmacia, Ciencias Eclesiásticas y el Consejo Superior Universitario. En 1882, Posterior al dictamen de la Ley Orgánica y Reglamentaria de Instrucción Pública, las facultades que formaban

parte de la Universidad eran las de Derecho y Notariado, Medicina y Farmacia, Ingeniería, Filosofía y Literatura. Cazali (1997) “con tal disposición, la Universidad dejaba de existir como un centro de estudios integrado, sustituyéndose por un régimen de Facultades dispersas, dependientes del gobierno a través del ministerio o secretaria de Instrucción Pública” (p.180).

En 1944 se estableció la Autonomía Universitaria, época en la que la Universidad contaba con las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Médicas, Ciencias Económicas, Ciencias Naturales y Farmacia, Ingeniería, Odontología y Humanidades.

Actualmente la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra ubicada en diecinueve departamentos de nuestro país, y en sus catorce centros ofrece un catálogo extenso de carreras, posgrados y especialidades distribuidas entre sus diez facultades y ocho escuelas.

Las autoridades de la Universidad son el Consejo Superior Universitario, el Cuerpo Electoral y el rector. A su vez, el Consejo está integrado por el rector, el decano de cada Facultad, un representante de cada colegio profesional, de preferencia docente universitario, y un representante estudiantil por Facultad, todos con voto, así como Secretario y el Tesorero sin voto.

La Universidad de San Carlos de Guatemala procura afrontar los diferentes retos sin interrumpir la continua búsqueda de la excelencia académica que permita a los estudiantes ser gestores de desarrollo y cambio. “Las innovaciones tecnológicas han creado una brecha generacional sin precedentes. Por ello, la Universidad tiene que preparar profesionales del futuro, dispuestos y preparados para los cambios acelerados y repentinos. No es una tarea fácil, pero tampoco imposible. Se requiere voluntad y vocación.” (Usac.edu.gt, 2017).

1.2.2. Antecedentes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el catálogo de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas del año 2008 se obtiene información sobre la reseña histórica, los objetivos, misión, visión, organización, carreras que ofrece a nivel de grado y postgrado, requisitos, perfiles de ingreso y egreso, red curricular, jornadas, así como el listado de decanos durante los diferentes periodos administrativos. En cuanto a los antecedentes, se establece que, por decreto 1972, del 25 de mayo de 1937, se busca la creación de la Facultad de Ciencias Económicas, iniciando actividades el 6 de agosto del mismo año. Su objetivo es “brindar a los estudiantes un profundo conocimiento de la carrera que cursa, para que esté en

condiciones de conocer y proponer medidas que tiendan a resolver los problemas nacionales. De manera que la población guatemalteca pueda gozar de los beneficios resultantes de la adecuada y eficiente combinación de recursos que se orienten hacia una política congruente y sistemática de desarrollo económico y social” (Usac.edu.gt, 2017). La Facultad se rige por la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Estatuto de la Carrera Universitaria del Personal Académico, Reglamento del personal fuera de Carrera y Reglamentos de Concurso de Oposición del Profesor Universitario.

En 1943, Manuel Noriega Morales es el primer profesional graduado, siendo el primer economista, contador público y auditor, quien funda el Banco de Guatemala, también fue decano de dicha Facultad en el periodo de 1948 a 1952.

La Facultad de Ciencias Económicas está integrada por cuatro escuelas facultativas, que son: Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas, Economía, Estudios de Postgrado.

La instancia rectora de los Estudios de Postgrado es el Sistema de Estudios de Postgrado, la cual tiene como propósito “promover la creación de los mismos y fomentar la interrelación dinámica entre las Unidades” (Anónimo, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, 2011). En el título IV, capítulo II, del mismo reglamento se detalla los requisitos y procedimiento para la inscripción ante la Dirección de Escuela, Departamento o Programa de Estudios de Postgrado de la Unidad Académica.

La Escuela de Estudios de Postgrado fue instituida el 24 de junio del año 1987 “ante la necesidad de satisfacer la necesidad de profundizar el conocimiento científico de la problemática nacional y la búsqueda de soluciones pertinentes, y las expectativas de mejorar la formación profesional del egresado de la Facultad” (Usac.edu.gt, 2017). Sin embargo, el funcionamiento de la Escuela inicia en el 24 de agosto del año 1989 únicamente con tres programas de maestría, las carreras que a nivel de postgrado actualmente se imparten son las Maestrías en: Formulación y Evaluación de Proyectos; Administración Financiera; Administración de Recursos Humanos; Consultoría Tributaria; Economía Ambiental y de los Recursos Naturales; Mercadeo. También tiene programa de Doctorados, Especializaciones y Cursos de Actualización.

En el Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, el artículo 2 define los estudios de postgrado como “aquellos que se programan y realizan en las unidades académicas de la Universidad, para ofrecer a los graduados la oportunidad de actualizar sus conocimientos, diversificar sus campos de actividad profesional, especializarse en áreas particulares de la ciencia,

la técnica y las humanidades, así como contribuir a la formación de docentes e investigadores de nivel superior” (Anónimo, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, 2011).

El Artículo 1 del Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas define a los estudios de postgrado como “aquellos que tienen como objeto actualizar y especializar los conocimientos de sus egresados y profesionales de otras disciplinas; contribuir a la formación de docentes e investigadores en áreas particulares de las ciencias económicas y sociales; desarrollar la capacidad de investigación de los fenómenos de la realidad económico-social del país; impulsar el estudio e investigación de las ciencias económicas; y enriquecer los conocimientos de la formación profesional, orientada a la aplicación de los conocimientos adquiridos en su área de trabajo. Los programas de postgrado deberán ser flexibles, orgánicos y funcionales, observando la secuencia de prerrequisitos y la carga académica. (Maestriasccee-usac.info, 2017).

Sus objetivos son: “a) Proporcionar al profesional de las ciencias económicas y de otras disciplinas, un mayor conocimiento de la realidad económico-social, a fin de que esté en capacidad de proponer las soluciones que permitan superar la problemática que afronta el país; b) Contribuir a elevar en el profesional de las ciencias económicas y de otras disciplinas, los conocimientos técnico-científicos en las especialidades que ofrecen los estudios de postgrado de la facultad; c) Ofrecer al personal docente de la facultad los conocimientos técnico-científicos que contribuyan al enriquecimiento de su formación profesional, como un instrumento de retroalimentación de la enseñanza universitaria; d) Estimular en los profesionales universitarios el espíritu de investigación científica, como un medio de actualizar el conocimiento adquirido en su formación profesional anterior y mejorar la calidad de su práctica social y e) Fortalecer el desarrollo de la investigación científica.” (Faceconomicas.usac.edu.gt, 2017).

1.2.2.1. Objetivos y perfil de los estudiantes de las maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El artículo 11 del Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado define Maestría como “los estudios en nivel de postgrado que se desarrollan sistemáticamente, con el propósito de proporcionar a los participantes el dominio científico y tecnológico de áreas específicas de la ciencia y las humanidades, desarrollando las capacidades del profesional para el ejercicio de la especialidad y la investigación” (posgrados-economicasusac.info, 2017).

A continuación, se describe el campo de actividad de cada una de las maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado, también se transcriben los objetivos y perfil del egresado que se encuentran en el sitio web: <http://www.posgrados-economicasusac.info/> así como en el catálogo de estudios por carrera del sitio web: <http://usac.edu.gt/catalogo.php>. El propósito es comprender mejor a la población a estudiar en la presente investigación.

1.2.2.1.1. *Maestría en Administración Financiera.*

El Maestro en Administración Financiera es capaz de desempeñarse en el área administrativa y financiera de instituciones públicas y privadas.

Objetivos:

- Brindar al profesional una visión integrada de los conceptos e instrumentos clave que le ayudarán a interpretar la información contable imprescindible para el análisis, planificación y control de las actividades y resultados de la empresa.
- Proporcionar al profesional los conocimientos teórico-prácticos necesarios para desempeñarse de manera competente en el área administrativa y financiera de las empresas, tanto públicas como privadas.
- Formar recursos humanos científica y técnicamente en el área financiera, así como prepararlos para realizar investigación aplicada en esta disciplina, para contribuir a la innovación, transformación y desarrollo del país y a la sustentación de la toma de decisiones en los sectores público y privado.

Perfil del egresado de la Maestría en Administración Financiera:

- Compromiso con la excelencia en el quehacer profesional y en la superación constante de la calidad de vida a nivel individual y social.
- Actitud consecuente y participativa en el análisis y planteamiento de soluciones a la problemática de carácter nacional del sector financiero.
- Identificar, analizar e interpretar los fenómenos y problemas del sector financiero y generar las diferentes opciones de solución considerando las implicaciones económicas, políticas y sociales del contexto nacional e internacional.

- Adaptar, generar y proveer en la práctica, métodos, técnicas e instrumentos especializados en el sector financiero que coadyuven a resolver los problemas que obstaculizan la efectividad de las organizaciones públicas y privadas.
- Realizar dirigir y participar en actividades de investigación financiera; así como, aportar innovaciones al sector financiero.
- Asesorar a los niveles de dirección en el área financiera, con la finalidad de que se tome la opción más adecuada a las condiciones de las organizaciones.
- Participar en grupos multidisciplinarios y establecer comunicación con los usuarios del sector financiero.
- Formular y evaluar proyectos económicos y sociales, determinando riesgos y estrategias financieras; así como localizar y proponer fuentes de financiamiento.
- Analizar, interponer, aplicar y observar las normas profesionales del país y de los países con los que se tienen mayor relación y de aquellos que van a la vanguardia en el sector, dentro de un contexto ético.

1.2.2.1.2. *Maestría en Administración de Recursos Humanos.*

El Maestro en Administración de Recursos Humanos es capaz de desempeñarse ante las demandas de recursos humanos de instituciones públicas y privadas, en los subsistemas de Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Compensaciones, entre otros. Posee capacidad para realizar actividades investigativas en el área.

Objetivos:

- Ofrecer a los profesionales, estudios superiores de postgrado para que se especialicen en administración de recursos humanos, a través de enriquecer la formación y experiencia profesional ya adquirida, con conocimientos y prácticas de gestión humana contemporánea.
- Elevar el nivel académico de los profesionales que estudian la maestría de recursos humanos.
- Contribuir con la Universidad de San Carlos en el cumplimiento de su misión de formar profesionales a nivel superior especializados en la administración de recursos humanos.

Perfil del egresado de la Maestría en Administración de Recursos Humanos:

- Compromiso y actitud profesional hacia la búsqueda de la excelencia en el quehacer laboral y social, así como dedicación constante del mejoramiento de la calidad de vida, individual y social del personal de la organización.
- Actitud consecuente y participativa, con apego al trabajo en equipo, en el análisis y planteamiento de soluciones de la problemática nacional en el sector de los recursos humanos.
- Observar, identificar, analizar e interpretar los problemas y fenómenos de los recursos humanos para ofrecer las diferentes opciones de solución, tomando en cuenta las implicaciones económicas, políticas y sociales dentro del contexto nacional e internacional.
- Generar y/o adaptar conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos especializados en el área de recursos humanos que coadyuven a la resolución de los problemas que limitan la eficacia y eficiencia de las organizaciones.
- Realizar proyecciones de demanda, mercado, desarrollo, capacitación y promoción de recursos humanos, a través de proyectos que permitan la creación y reestructuración de las organizaciones.
- Poseer amplio conocimiento de los diversos componentes de la estructura socio-cultural, psicológica y económica del recurso humano dentro de las organizaciones y sus interrelaciones fundamentales, para interpretar correctamente la realidad y contribuir a la mejora de la calidad de vida.
- Poseer formación científico-técnica para asesorar a las organizaciones en esta especialidad, con el fin de que sean tomadas las opciones más adecuadas a las condiciones de la organización y que contribuyan al desarrollo del país.

1.2.2.1.3. *Maestría en Consultoría Tributaria.*

El Maestro en Consultoría Tributaria es capaz de desempeñarse en el área tributaria y puede aplicar las leyes impositivas a nivel nacional, también puede asesorar instituciones públicas y privadas respecto a recaudación, control y fiscalización.

Objetivos:

- Proporcionar al profesional los elementos que le permitan tener un conocimiento profundo en materia tributaria.

- Fortalecer la formación de los estudiantes en la aplicación práctica relacionada con los procesos que se derivan de las relaciones jurídico-tributarias tanto a nivel administrativo, como en las instancias jurisdiccionales.
- Fomentar en los participantes de la Maestría en Consultoría Tributaria el espíritu de la investigación científica.

Perfil del egresado de la Maestría en Consultoría Tributaria:

- Que el Maestro en Consultoría Tributaria ejerza sus facultades cognoscitivas adquiridas y pueda realizar sus actividades aplicando valores reflejados en:
- Aplicación correcta de conocimientos fundamentados en la doctrina tributaria que le permita posesión profesional como experto en el sistema tributario nacional.
- Habilidades para desempeñarse en dar asesoría no solo a las empresas privadas, sino también a instituciones de gobierno que por mandato de ley les corresponde la ejecución de la aplicación del régimen tributario, la definición de política fiscal, o en aéreas específicas vinculadas con la planificación, recaudación, y fiscalización de las obligaciones tributarias.
- Desarrollar procesos de investigación en propuestas legislativas de la materia tributaria considerando el contexto económico y social del país.
- Utilización adecuada de las bases técnicas, científicas que se presentan en la aplicación cotidiana generadas por las obligaciones formales y sustantivas del régimen tributario nacional.
- Mantener la formación y procesos de actualización sosteniblemente del egresado fundamentado en metodología de investigación bajo una proyección social que orienta la Escuela de Estudios de Postgrado.

1.2.2.1.4. Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos.

El Maestro en Formulación y Evaluación de Proyectos es capaz de involucrarse en proyectos de inversión a nivel nacional congruentes a las necesidades detectadas, a la vez que es capaz de interpretar la información internacional para realizar propuestas que se adapten al sistema nacional.

Objetivos:

- Proporcionar al profesional los conocimientos necesarios para desempeñarse en el ambiente de la formulación y evaluación de proyectos de inversión a nivel nacional.

- Desarrollar en el profesional el espíritu de la investigación científica, para que esté en la capacidad de analizar los problemas nacionales y pueda plantear soluciones congruentes con las necesidades y posibilidades del país, a través de la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión.

Perfil del egresado de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos:

- Capacidad para formular y evaluar proyectos de inversión, así como para realizar los procedimientos administrativos y gerenciales necesarios;
- Dominio de principios técnico-científicos para asesorar organizaciones públicas y privadas en Formulación y Evaluación de Proyectos;
- Vocación y capacidad de investigación, creatividad en el campo de esta especialidad, así como en el contexto económico y social del país;
- Capacidad para interpretar técnicamente la información internacional en la materia, para realizar propuestas de adaptación de conceptos al sistema nacional, para mantenerse actualizados.
- La metodología de la docencia y sistema de evaluación contiene:

- Base científica
- Sistematización
- Relación teoría-práctica
- Creatividad
- Actividades extra-aula
- Participación en actividades académicas

1.2.2.1.5. *Maestría en Mercadeo.*

El Maestro en Mercadeo es capaz de desempeñarse en el área de mercadeo a nivel nacional como internacional tanto en instituciones públicas y privadas.

Objetivos:

- Ofrecer a los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, formación académica de calidad superior para la especialización en Mercadeo a través de conocimientos y experiencias mercadológicas de calidad.

- Contribuir a la innovación del conocimiento y a la aplicación del mismo; con la finalidad de ejercer un papel efectivo de agente de cambio en la modernización del mercadeo.

Perfil del egresado de la Maestría en Mercadeo:

- Capacidad para identificar, analizar e interpretar los fenómenos y problemas de los agentes de la actividad económica y por medio de la investigación proponer opciones de solución de acuerdo con las características propias del entorno nacional y su relación con el entorno regional e internacional.
- Capacidad técnico-científica para generar, adoptar y transferir en la práctica, métodos, técnicas e instrumentos especializados en el campo de la mercadotecnia, que coadyuven a resolver problemas de gestión de las organizaciones públicas, privadas y académicas.
- Conocimiento, capacidad y destreza para la gestión de proyectos de mercadeo, por lo que podrá hacer el uso óptimo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles para alcanzar los objetivos de los mismos, dentro del cronograma, costos, cantidad y calidad establecidos.

1.2.2.1.6. *Maestría en Economía Ambiental y de Recursos Naturales.*

El Maestro en Economía Ambiental y de los Recursos naturales es capaz de formular políticas y ejecutar acciones para superar los problemas de los recursos naturales económico – sociales y ambientales del país. Puede generar, adaptar y transferir métodos, técnicas, instrumentos y análisis económico a la situación ambiental del país. Tiene la capacidad para el desarrollo de estudios de impacto ambiental y análisis de costo-beneficio.

Objetivos:

- Generar en el estudiante la capacidad de formación profesional en el campo de la economía ambiental, que permita coadyuvar a resolver los problemas del desarrollo económico, social del país y su relación con el ámbito mundial.
- Formar recurso humano al más alto nivel académico, técnica y científicamente preparado para realizar investigación aplicada en el área de economía y medio ambiente y promover un estilo de desarrollo con justicia social y responsabilidad ambiental.

Perfil del egresado de la Maestría en Economía Ambiental y de Recursos Naturales:

- Analizar críticamente la realidad social y económica del país e incorporar integralmente el componente ambiental a dicho análisis.
- Recomendar acciones y políticas, tanto en el ámbito público como en el privado, para la resolución de casos en donde existan conflictos entre objetivos económicos, sociales y ambientales.
- Brindar capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, en relación con el medio ambiente, en medios de educación formal e informal, a economistas y otros profesionales guatemaltecos interesados en ampliar su base de conocimientos para aplicarlos en el ejercicio de su profesión.
- Realizar análisis de costo-beneficio de proyectos de inversión incorporando en el análisis los costos y beneficios ambientales.

Se observa que en los diferentes perfiles de egreso propuestos por Escuela de Estudios de Postgrado para cada una de las maestrías se incluye el desarrollo de diferentes habilidades y competencias que permitirán al profesional enriquecer su quehacer laboral de tal forma que puedan desempeñarse de mejor manera ante las demandas del mundo laboral.

En conclusión, la Escuela de Estudios de Postgrado busca formar profesionales que no solo posean el conocimiento en su área de especialización, sino que también sean agentes de cambio en el ámbito en el que se desempeñen, sea del sector público o privado, al detectar, interpretar, proponer alternativas, estrategias y soluciones, optimizar recursos, aportar innovaciones, asesorar, recomendar, participar en grupos multidisciplinarios, comunicar, y contribuir a la transformación del país, siendo egresados comprometidos y con actitud profesional en la búsqueda continua en la promoción de mejoras. Estas son algunas de las habilidades y competencias gerenciales que deben desarrollar los estudiantes de las diversas maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado, también se incluye el liderazgo, la comunicación, la inteligencia emocional, trabajo en equipo, negociación, innovación, creatividad, adaptabilidad, proactividad, etc. Estas competencias son el diferenciador entre profesionales y organizaciones, “la competitividad de las organizaciones en el mundo entero y la productividad del capital humano está siendo impactada en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales” (Gutierrez T, 2010, XIII).

La red curricular de cada maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado contiene los cursos necesarios para poder transmitir los conocimientos; sin embargo, se evidencia que se requieren

cursos especializados o bien la inclusión de contenidos y actividades en las cuales se formen las habilidades y competencias gerenciales, demandadas por los empleadores en sus perfiles de puesto, de esta forma se podrá disminuir la brecha existente entre la oferta y la demanda laboral de nuestro país. Desde la perspectiva experta de los reclutadores, gran parte de los egresados de educación superior poseen los conocimientos, pero carecen de las habilidades y competencias requeridas.

En el informe emitido por CINTERFOR en el año 2017 denominado “La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: revisión y análisis de la región” se concluye que es necesaria la adecuación en los sistemas educativos y formación profesional para satisfacer los requerimientos de las empresas en cuanto a las competencias que deben poseer sus egresados, de esta forma incrementar la productividad y el crecimiento, a manera de recomendación “contar con acciones públicas decididas que fortalezcan las instituciones y políticas para mejorar la articulación entre el sistema educativo y el mercado laboral, para favorecer itinerarios formativos que combinen el aula con el puesto de trabajo, incorporar nuevas competencias y capacidades a los currículos formativos, desarrollar sistemas de certificación de competencias, mantener flexibilidad y adaptabilidad en la oferta educativa” (OIT/Cinterfor, 2018, p. 25).

2. Marco teórico y conceptual

Como resultado de la revisión de la literatura de diversos estudios, artículos, libros, e-grafía, entre otros se exponen y analizan las definiciones del Liderazgo hasta concluir con la perspectiva de abordaje, conduciendo así a la búsqueda de las diferentes teorías, de las cuales se estudia el Modelo de Rango Completo pues explica los niveles de efectividad de cada estilo de liderazgo en ámbitos laborales y las características que manifiestan los líderes transformacionales, transaccionales y laissez-faire. Otro aspecto importante es reconocer y comprender el liderazgo del profesional como recurso valioso de toda organización y la formación de esta competencia en la educación superior, en donde el estudiante adquiere un sinfín de conocimientos, habilidades y competencias que le permitirán ser el agente de cambio que las empresas actualmente requieren.

El marco teórico permite al lector acercarse más a la comprensión del liderazgo, el cual se enriquece con aportes tanto de los desarrolladores del Modelo de Rango Completo, así como de autores expertos en materia de Administración de Recursos Humanos, también se complementa con las propias concepciones y experiencias en el tema.

2.1. Liderazgo

El liderazgo es un tema de interés para muchos estudiantes y profesionales que desean transformar y mejorar su gestión. El tema del liderazgo en las organizaciones ha generado diversas investigaciones sobre el impacto en diferentes variables como satisfacción, productividad, clima laboral, por tal razón es cada vez más frecuente encontrar ésta y otras competencias dentro de los perfiles que las organizaciones requieren.

El estudio del Liderazgo inicia a principios del siglo XX con el propósito de identificar los rasgos que caracterizaban a los líderes, la teorías y modelos emergentes aportaron nuevas perspectivas sin embargo se enfrentan a las tantas variables que intervienen en el liderazgo, por lo que su estudio es continuo.

Es importante iniciar definiendo este concepto, el Diccionario de la Lengua Española indica que liderazgo es el “ejercicio de las actividades del líder” y define el líder como “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (Dle.rae.es, 2017).

Contreras y Castro (2013) conciben el liderazgo como “un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza” (p. 73). Es interesante observar como a través del liderazgo de un ejecutivo o directivo se incrementa la confianza en las habilidades y destrezas de las personas para transformar la visión en una realidad, reconociendo el aporte de cada integrante y empoderándolo en su asignación.

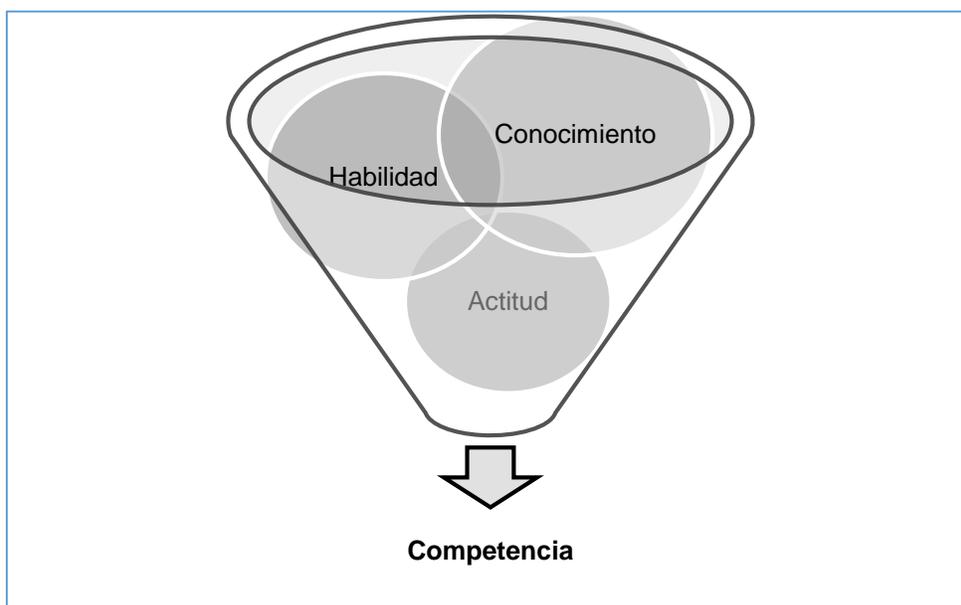
Martha Alles (2004) refiere que el liderazgo “es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros...motivar e inspirar confianza” (p. 166). Por lo tanto, el líder no solo propone objetivos, sino que también genera el entusiasmo para que se fomente la interacción de ideas, pero sobre todo la disposición para llevar a cabo los planes propuestos.

Chávez (2015) sintetiza en su investigación denominada “Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los liderados” que liderazgo “asoma la figura de alguien que por sus cualidades asume el papel de dirigir, organizar y empujar al grupo de personas que representa, con el propósito de poder alcanzar aquellos objetivos propuestos y que son necesarios para satisfacer los requerimientos del grupo en cuestión” (p.2).

Otra definición es la creada por Castañeda (2005) indicando que el liderazgo es “el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (p. 21). El liderazgo contempla muchas otras habilidades como las de comunicación, inteligencia emocional así como valores como el respeto, honestidad y admiración por parte de los miembros del equipo o de la organización, como se puede observar el liderazgo es la suma y manifestación de otro conjunto de competencias y habilidades que se adquieren y desarrollan durante su práctica, las diferentes experiencias permitirán al líder reflexionar sobre las competencias que debe incrementar para proyectarse hacia un grupo de personas y al objetivo en común.

Debido a las diferentes disciplinas y enfoques desde las que se puede abordar el liderazgo no existe hasta el momento un consenso para definir dicho concepto, algunos autores lo abordan como una ciencia, arte, valor, otros como habilidad, como competencia e inclusive como un proceso; sin embargo, con el objetivo de definir un abordaje de este concepto en la presente investigación se considera el liderazgo como una de las competencias gerenciales, las cuales pueden ser adquiridas, desarrolladas o potencializadas a través de la formación educativa y las experiencias. La competencia es una “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (OIT/Cinterfor, 2018). La competencia abarca el saber los conocimientos; saber hacer que implica las capacidades y habilidades desarrolladas a través del aprendizaje y experiencias; y el saber ser o querer que engloba las actitudes, cualidades y la motivación que movilizan el comportamiento (Figura 2).

Figura 2. Componentes de una competencia



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en distintos autores, entre ellos Alles (2006) en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias”.

Al considerar los aportes de estos autores y la experiencia obtenida en el área de recursos humanos propongo mi definición personal: Liderazgo es una competencia indispensable que debe poseer el profesional para estimular, guiar y mantener la disposición de los miembros de un equipo para concretar objetivos.

2.2. Formación del Liderazgo en la Educación Superior

De forma general, las diferentes universidades de Guatemala dirigen sus esfuerzos en la formación de profesionales de excelencia académica que influyan en la sociedad. Monge (2003) afirma que “la educación superior se ha convertido en la necesidad misma para enfrentar el futuro, sin lo cual la sociedad actual no podría superar las formas tradicionales de integración del individuo a los procesos de producción, comunicación e información interpuesto por el fenómeno mismo de la globalización” (p. 66), así pues, la educación superior involucra la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y competencias que les permitirán afrontar las exigencias del mundo laboral y de esta forma integrarse y desarrollarse satisfactoriamente en un puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario crear espacios para promover el desarrollo de las competencias gerenciales, el liderazgo es una de ellas, por lo que es cada vez más frecuente la promoción de cursos presenciales y a distancia, talleres, diplomados, seminarios y certificaciones que permitan a los profesionales desarrollar estas habilidades.

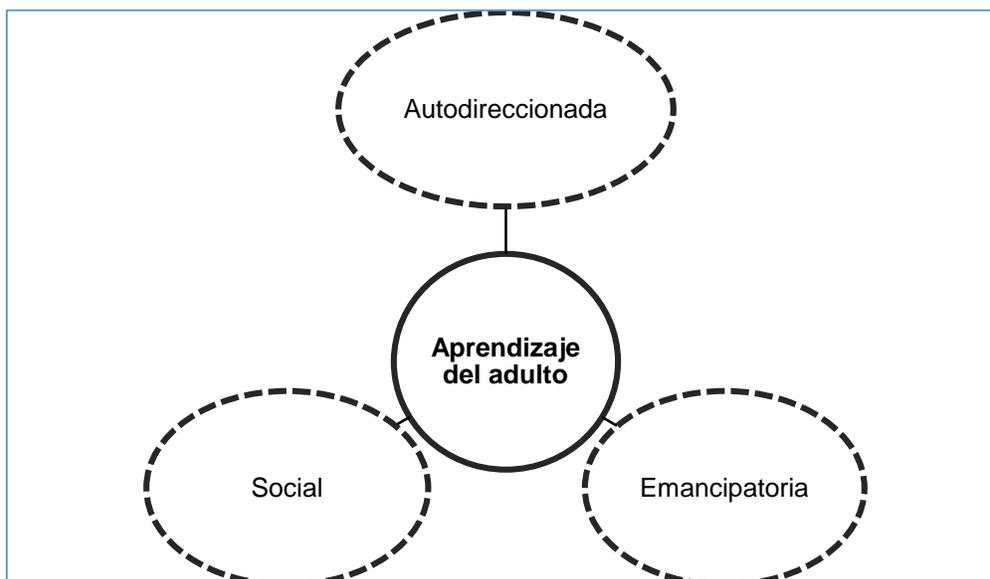
El desarrollo del liderazgo también se ha introducido en los programas de estudio de las universidades más acreditadas a nivel mundial, a nivel nacional se observa así mismo en cursos libres, maestrías y asignaturas específicas dentro de la red curricular de algunas carreras a nivel de pregrado y postgrado. “Las demandas y necesidades del sector laboral empiezan a hacer presencia en las reflexiones, análisis y revisiones que se hacen en la educación superior sobre sus políticas, y ya comienzan a incidir en la transformación de no pocas instituciones de educación superior” (Gutierrez, 2010, p. 7) y es por esto que la inclusión de esta competencia nace al reconocer los desafíos y demandas de las organizaciones en la búsqueda del recurso humano para sus diferentes puestos, dando así respuesta a estas necesidades.

Las organizaciones tienden a incorporar profesionales que puedan comprobar sus competencias, a través de acreditaciones o certificaciones, la formación adquirida en la educación superior y por el bagaje de experiencias que le han permitido desarrollar estas competencias y habilidades. El conjunto de experiencias y aprendizaje que adquiere el estudiante durante su formación para mejorar su liderazgo en el ámbito laboral es fundamental, pues anticipa las situaciones a las que el estudiante puede enfrentarse, permitiéndole identificar cuáles son las habilidades y competencias con un menor grado de desarrollo y así establecer planes de acción que incidirán en su desempeño.

Retomando el compromiso de la educación ante los desafíos actuales, es importante que las universidades adopten un liderazgo educativo, el cual se manifieste en los procesos administrativos

y docentes, así como en la investigación, y consecuentemente se evidencia en el alcance de la formación que se brinda en sus aulas y su impacto en la sociedad, de igual forma el pensum de estudio debe caracterizarse por integrar contenidos y espacios que permitan formar las diferentes competencias que se pretenden en los futuros egresados. Cabe mencionar que no existe una sola metodología o estrategia pedagógica para formar el liderazgo, a través de la literatura se identifica que el aprendizaje del adulto (Figura 3) se comprende como autodireccionada, siendo el estudiante quien selecciona su aprendizaje, social al integrarse a un grupo e intercambiar experiencias, así mismo reflexiona sobre el aprendizaje, y emancipatoria cuando transforma la reflexión en acción (Teles, Alves, Giuliani, Oste y Rueda, p. 106).

Figura 3. Características del aprendizaje del adulto



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en el artículo “Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional” por los autores Teles, Alves, Giuliani, Oste, Rueda (2010).

Los docentes de educación superior deben facilitar actividades estimulantes y significativas tales como método de casos, lecturas, conferencias, exposición de experiencias del estudiante, interacción con otros profesionales y expertos, técnicas de simulación, preguntas generadoras y métodos menos tradicionales como los entrenamientos al aire libre (outdoor training). Los resultados de la investigación “¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad?” realizada por Dávila, Mora, Pérez, Vila (2015) sugieren que ciertas actividades en su formación universitaria inciden en el futuro desempeño de los profesionales como líderes en el puesto de trabajo como lo son trabajos en equipo, trabajos escritos, presentaciones orales y prácticas en empresas.

2.3. El liderazgo en el profesional

El profesional que desea obtener un mejor desempeño requiere tener el conocimiento, pero sobre todo entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo (Madrigal, 2009). También lo afirma Arroyo (2012) al indicar que para el profesional es importante promocionarse de forma atrayente en el mercado laboral en cuanto a su experiencia, habilidades y competencias.

Dentro de la estructura organizacional cada vez es más frecuente requerir que los perfiles contemplen diferentes competencias como lo es el liderazgo. El profesional debe mostrar interés en conocer cuáles son las demandas del mundo laboral, realizar una autoevaluación de sus debilidades, así como de la formación que requiere realizar para poder ser competitivo y establecer un plan de desarrollo personal. Por otro lado, las empresas también han evidenciado el impacto de la escasez de talento por lo que ejecutan estrategias para formar a su talento, incluyendo capacitación interna y externa, contratación de consultores para transferir habilidades y competencias a sus colaboradores actuales, también buscan establecer planes de desarrollo para formar al recurso humano con un perfil específico que les permitirá contar con el talento con las competencias adecuadas para el puesto de trabajo actual y futuro.

En las organizaciones de alto desempeño “el liderazgo se asume en cada uno de los niveles de la organización” (Blanchard, 2007, p. 17) por lo tanto no se depende únicamente de un grupo de líderes, ubicados usualmente en los puestos gerenciales, sino que se fomenta el liderazgo en los diferentes profesionales que la integran haciendo de esto un aspecto diferenciador entre otras organizaciones.

En ocasiones, las organizaciones y los profesionales, pueden considerar que dirigir, administrar y liderar son sinónimos, por lo tanto, es necesario diferenciar estas competencias. Torres, G. (2011) expresa la importancia de la existencia de estas competencias dentro de una organización “si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática, y si sucede todo lo contrario, si hay mucho liderazgo y poca dirección, se genera una anarquía interna dentro de la organización” (p. 214). Esto lo reitera Madrigal (2009) al referir que “a menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo; sin embargo, hay una gran diferencia. Ambas funciones se complementan. En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase de liderazgo regida por la consecuencia de las metas organizacionales. Así, la diferencia clave radica en la expresión metas organizacionales” (p. 24). El administrador se enfoca en alcanzar las metas a través del cumplimiento de los procesos, el control y la planeación,

el líder es quien alcanza las metas haciendo uso de sus habilidades interpersonales, se centra en las personas conduciéndolas de forma entusiasta, manteniendo el compromiso de forma voluntaria hasta lograr los objetivos.

Cabe mencionar que el recurso humano de las organizaciones está constituido por grupos generacionales que aportan diferentes perspectivas, conocimientos, experiencias y competencias. La época y contextos en los que se han desarrollado influyen en la forma en que se desempeñan y ejercen liderazgo, por otra parte, liderar a un grupo integrado por varias generaciones representa un desafío. A pesar que aún no existe precisión sobre cuando comienza y termina cada generación es relevante conocer las características que predominan en ella; por ejemplo, la disciplina de los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) es modelo para los integrantes más jóvenes, y es primordial el cumplimiento de las asignaciones de forma metódica, difiere a la generación X (nacidos entre 1965 y 1976) quienes se impulsan por el crecimiento profesional y buscan el equilibrio entre su esfera personal y familiar, como líderes tienden a promover escucha activa, la retroalimentación, resalta el valor del trabajo realizado, reconoce los logros, fomenta el orgullo de pertenencia y concede la misma importancia del crecimiento en sus seguidores.

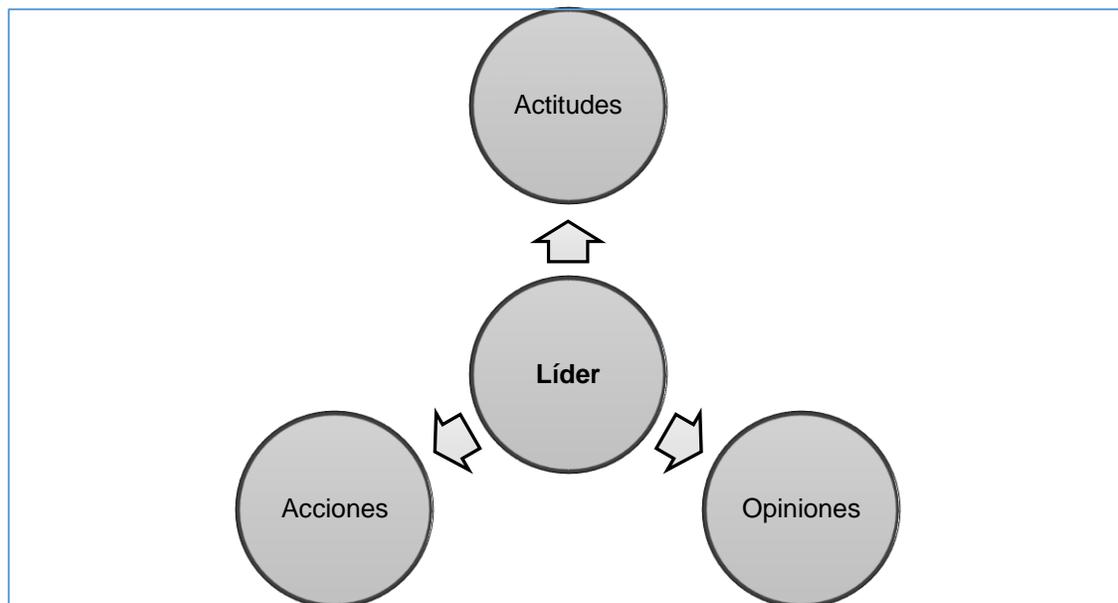
Por lo tanto, el líder debe ser tolerante, flexible, dinámico y mostrar interés por comprender los comportamientos y motivaciones de cada generación, debe ser capaz de gestionar la diversidad de forma eficiente para beneficiarse de las fortalezas de cada una de estas generaciones. Debido a que el estudio del liderazgo y la edad ha sido recurrente se considera importante identificar si existe relación entre el estilo de liderazgo con esta variable o bien conocer cuál es el estilo de liderazgo que predomina según los rangos de edad establecidos en la presente investigación, los resultados se presentan en el capítulo denominado Análisis y discusión de resultados.

2.4. Características del Líder

A través de la revisión de diferentes fuentes se puede determinar que existen múltiples definiciones de liderazgo y características del líder. Madrigal (2009) expone que un líder tiene diversas funciones ante las diferentes acciones que se presenten entre los miembros de una organización como lo son: comunicar, organizar, integrar, dirigir, controlar, motivar, delegar y conciliar. Bonifaz (2012) brinda una extensa lista de características y valores, indicando que un líder es un habilidoso comunicador, es realista, objetivo, adaptable, cooperador, positivo, optimista, ambicioso, confiado, empático, intuitivo, comprensivo, comprometido, motivador, honesto, innovador, creativo, autocrítico, leal, influyente, perseverante, observador, tenaz. Otros autores, Van der Hofstadt y Gomez Gras (2006)

proporcionan de forma concisa las características de un líder, siendo estas: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. De esta manera se puede caracterizar a un líder, siendo “aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder (Figura 4). En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto” (Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2014, p. 300).

Figura 4. Características del Líder y su influencia



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en el libro “Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas” de Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014).

Los aportes de Maxwell (2005) refieren la importancia de poseer y desarrollar líderes dentro de las organizaciones en cada uno de los departamentos o áreas, así mismo optimizar al personal facultándolos para mejorar su desempeño y motivación. Considerando la premisa que un buen líder influye a otros líderes a mejorar y motivan a otros líderes de niveles jerárquicamente inferiores a continuar creciendo, favoreciendo la necesidad de mantener una cultura de liderazgo.

Este autor destaca que los buenos líderes le brindan importancia al valor de los equipos conformados, manifestando los siguientes comportamientos; sabiendo escuchar, dirigiendo hacia la visión, tomando mejores decisiones, coordinando esfuerzos, resolviendo conflictos, desarrollando productividad y competitividad. Otro tema de interés son las cualidades que la organización desearía

que el personal y los líderes posean: adaptabilidad, discernimiento, perspectiva, comunicación, seguridad, servidumbre, inventiva, madurez, resistencia y confiabilidad.

Madrigal (2009) expone que el líder no solo debe tener amplios conocimientos y formular estrategias sino que también las encauza, orienta el potencial de los equipos de trabajo a través de las diversas habilidades interpersonales como motivar, guiar e influir, también tiene como cualidad la facilidad de transmitir entusiasmo para desarrollar ideas, posee habilidades de comunicación, de relaciones interpersonales, les distingue la cooperación, la creatividad, la comprensión, confianza, destaca la honestidad, lealtad, respeto, la responsabilidad, actitud positiva, perseverancia, tenacidad y motiva a las personas.

Así como existen diversas definiciones de liderazgo y características del líder también prevalecen diversas teorías y modelos que cuentan con una amplia clasificación de los estilos de liderazgo que se pueden evidenciar dentro de las organizaciones promoviendo bienestar dentro del grupo con el que se desenvuelven e influyen. Chávez (2015) presenta tres tipos de liderazgo: el carismático, el motivacional, el racional burocrático; el líder carismático tiene la capacidad de transmitir e inspirar la visión de las actividades a realizarse; el motivacional busca desarrollar el poder, logro y afiliación; el racional se destaca la democracia, así como respeto y confianza en las atribuciones de cada persona.

Vásquez (2005) propone seis tipos de liderazgo: el coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos, y de coaching. El liderazgo coercitivo está orientado al logro y en muchas ocasiones afecta negativamente al clima laboral; el autoritario conduce al cambio transmitiendo la visión de sus acciones, el afiliativo busca crear lazos afectivos considerando la motivación; el democrático busca el consenso y la comunicación; el marcapasos requiere que el colaborador siga las instrucciones del líder; por último, el coaching hace uso de la empatía para desarrollar fortalezas en los equipos de trabajo.

Otros estilos de liderazgo son el estructurador, en este estilo el líder analiza la mejor forma de diseñar una tarea para luego comunicar a los miembros cuáles serán sus actividades. El liderazgo entrenador se caracteriza por la integración entre el líder y los subordinados o miembros del equipo para el desarrollo de las habilidades necesarias, requiere entrenamiento, retroalimentación constante, el líder establece los estándares de desempeño y se compromete al seguimiento necesario para alcanzarlo. También se reconoce al liderazgo alentador el cual incrementa la confianza reconociendo los logros en sus miembros. En cuanto al liderazgo delegador se caracteriza por la

asignación de tareas al colaborador que posea competencias necesarias para llevarla a cabo. Por último, el liderazgo carismático expresa confianza y fidelidad, se proyecta una presencia confiada y actitud positiva (Madrigal, 2009).

Reitero de esta forma que existen diversos estilos de liderazgo propuestos por diferentes autores. García, Pantoja y Duque (2011) en su análisis descriptivo realiza un recorrido por los principales modelos, haciendo mención de las teorías clásicas como la del gran hombre y la de rasgos; posteriormente estas teorías se orientan hacia los denominados estilos de liderazgo. Los diferentes modelos contribuyen al entendimiento del liderazgo; sin embargo, se considera que ninguno brinda una explicación satisfactoria sobre su efectividad. Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2008) sintetizan:

Las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. (p.22)

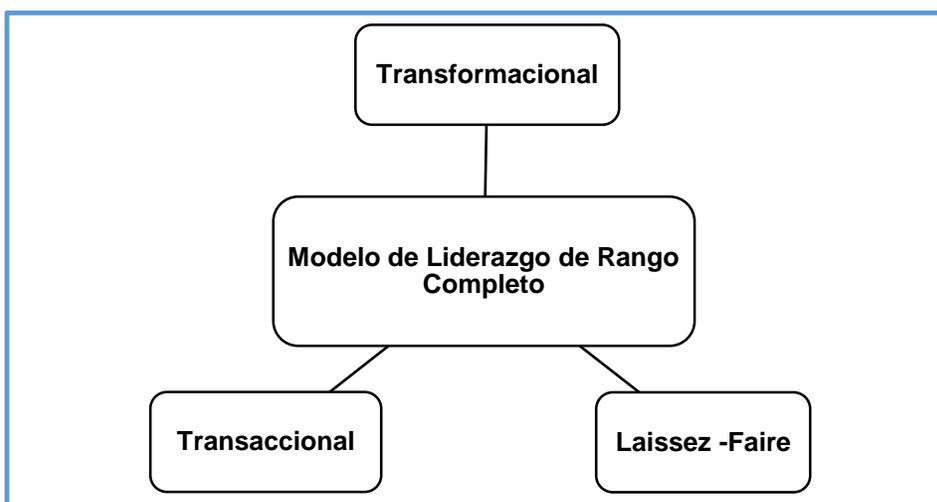
Silva (2010) “Los últimos modelos, integrados bajo el nombre “el nuevo liderazgo”, contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones, el Modelo de Liderazgo de Rango Total...se incluye en esta perspectiva” (p. 128). Este modelo tiene como antecedente la conceptualización de Burns, en 1978, del liderazgo transformacional y transaccional. Avolio y Bass revisaron dichos estudios y propusieron el Modelo de Rango Completo, el cual incluye diversos componentes del liderazgo transformacional, del transaccional y Laissez-Faire. Lo fundamental en este modelo es que cada líder manifiesta cada estilo en cierta medida a lo largo de sus interacciones.

Considerando los objetivos de investigación propuestos se enfatizará sobre los tres estilos de liderazgo de este modelo.

2.5. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

El Modelo de Liderazgo de Rango Completo surgió “como herramienta para enfrentar los nuevos retos empresariales” (García, Pantoja, Duque, 2011, p. 99) así mismo fue resultado de la identificación de mayor evidencia respecto al modelo multifactorial del liderazgo, estableciendo una relación interdependiente entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire (Figura 5); cada estilo cuenta con un nivel de efectividad considerando los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, siendo el de menor el liderazgo laissez-faire, posteriormente el liderazgo transaccional y el más efectivo es el transformacional.

Figura 5. Estilos de liderazgo de acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en las lecturas referentes al Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio.

Bass, quien en conjunto con B. Avolio, desarrolló el cuestionario multifactorial de liderazgo, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), uno de los instrumentos más utilizados para medir liderazgo este instrumento ha sido revisado continuamente permitiendo medir siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (laissez-faire).

Por más de dos décadas este instrumento ha sido ampliamente aplicado en estudios relacionados al ámbito organizacional por su fiabilidad y validez, existen varias revisiones y adaptaciones al español e inclusive al contexto latinoamericano. Una búsqueda realizada en la base de datos APA PsycNET (Psycnet.apa.org.,2018) arrojó un total de 51 artículos que empleaban el MLQ en su sustento teórico e investigación.

El cuestionario MLQ Forma Líder (5X) Corta, posee una escala de acuerdo tipo Likert con 5 puntos, de 0 como nunca a 4 como frecuentemente, sino siempre; su aplicación es de aproximadamente 25 minutos.

2.5.1. Liderazgo Transformacional.

En este apartado se hace referencia al estilo del liderazgo transformacional conceptualizado inicialmente por James McGregor Burns (1979) quien no solo diferenció al liderazgo transaccional del transformacional si no que afirmó que el líder transformacional prevalece cuando los miembros involucrados impulsan y favorecen altos niveles de motivación entre sí, son altamente productivos, prevalece la confianza, admiración, lealtad, y respeto hacia el líder.

El liderazgo transformacional es definido como “la forma de adoptar el liderazgo que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del ejercicio del carisma” (Hogg, Vaughan, y Haro 2010, p. 322). Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones, valores, expectativas y aspiraciones de los empleados.

A través de un estudio de casos llevado a cabo en Puerto Rico, los investigadores expertos Berdecía, González-Domínguez, y Carrasquillo (2013) sintetizan que el liderazgo transformacional “se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de crear ambientes efectivos en los procesos de cambios” (p. 23). De acuerdo a Huici, Molero, Gómez, y Morales (2015) el liderazgo transformacional promueve cambios que influyen en las creencias, rendimiento de los seguidores y en la cultura organizacional, esto a su vez propicia la disminución de los altos costos que genera la rotación y ausentismo causadas por la desmotivación, frustración, falta de compromiso, innovación, de creatividad, problemas de comunicación, desconocimiento de los objetivos organizacionales, favorablemente se denota mayor autoconfianza, productividad, sentido de pertenencia, potencia el bienestar de los colaboradores.

Palomo (2010) asevera que este liderazgo “implica o conlleva la modificación de la organización” (p.43). De igual forma lo aseveró Bass (1998) refiriéndose a este liderazgo como el de mayor utilidad en situaciones de cambio. También lo comparten Lussier y Achua (2005) al enfatizar que el liderazgo transformacional modifica el status quo al proyectar cuáles son los valores, comportamientos y actitudes que deben manifestarse para alcanzar el tipo de organización que se pretende. A la vez, se afirma que el liderazgo transformacional se centra en la capacidad que tiene el líder de transformar a otros a través de la motivación en la consecución de objetivos compartidos, supone un incremento en la cantidad de esfuerzo, elevando la moral y el compromiso, a su vez crea un ambiente propicio al cambio organizacional.

Una de las características fundamentales del liderazgo transformacional es suscitar el desarrollo de competencias en la organización. En el análisis descriptivo los autores García, Pantoja, Duque (2011) concluyen que este liderazgo:

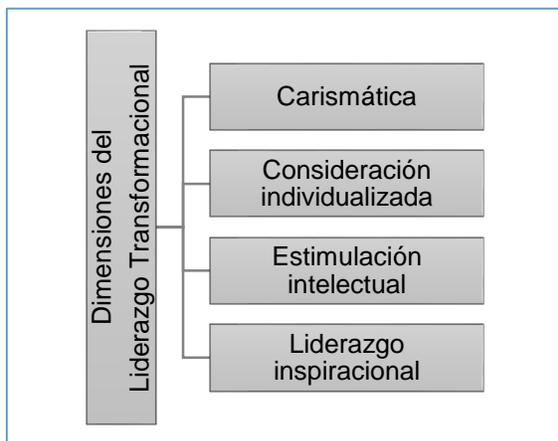
Se considera eficaz en ambientes dinámicos y de cambio constante, como el que se presenta en la mayoría de los mercados actuales, en donde la exigencia por innovar es más frecuente, por lo cual este tipo de liderazgo contribuye a que además de que las organizaciones logren ser competitivas e innovadoras, sean también cada vez más humanas. (p.109)

Por tanto, el liderazgo transformacional es relevante para las investigaciones asociadas con el ámbito laboral. Cabe mencionar que proliferan los estudios que buscan comprender la incidencia del liderazgo transformacional, por ejemplo con la autoeficacia, estrés laboral, el compromiso, la satisfacción laboral, clima organizacional, innovación, cada vez es más evidente que la práctica del liderazgo transformacional es el más efectivo al proponer un cambio positivo en las organizaciones, considerando estos resultados se deben realizar investigaciones sobre intervenciones para desarrollar este estilo de liderazgo en las instituciones educativas y dentro de las empresas.

Burns estableció que el estilo del liderazgo transformacional se constituye de cuatro dimensiones que son: carismática, consideración individualizada, estimulación intelectual, liderazgo inspiracional (Figura 6). La dimensión carismática que implica transmitir la visión y misión generando confianza, transfiriendo optimismo, pasión, así como identificación y compromiso con los objetivos; la consideración individualizada en la cual reconoce las contribuciones individuales prestando atención a cada miembro y responsabilizándolo, a través de la retroalimentación contribuye a la proactividad y al desarrollo del potencial; la capacidad de estimulación intelectual refiere la facilidad de incrementar la creatividad e innovación para el desarrollo de conocimiento, de estrategias y solución

de problemas, estimula la imaginación, la flexibilidad intelectual y la autonomía; el liderazgo inspiracional promueve y mantiene el entusiasmo por medio del establecimiento de altas expectativas, provee una visión de futuro, el líder ejerce un rol de modelo para sus seguidores comunicando de forma optimista y persuasiva la consecución de nuevos proyectos.

Figura 6. Dimensiones del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en las lecturas referentes al Modelo de Liderazgo de Rango Completo conceptualizado por Burns.

2.5.1.1. Características del líder transformacional.

Ganga y Navarrete (2014) dentro de sus aportaciones describe al líder transformacional como “reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables” (p. 462).

Kouzes (como se citó en Palomo, 2010) sintetiza oportunamente que los líderes transformacionales “inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo, etc” (p.48). Esta misma autora comparte otras características del líder transformacional como lo son la creatividad para proporcionar nuevas perspectivas ante las problemáticas, interactividad al involucrarse y comunicarse con los miembros, visionario para crear compromiso hacia el objetivo, comprensión del empowerment desarrollando libertad, responsabilidad obteniendo mayor satisfacción por parte de los miembros. También debe mostrar pasión, ética y moral en sus acciones, prestigio el cual se logra con la congruencia, credibilidad, comunicación efectiva, integridad entre sus comportamientos, es colaborador, influyente, empático,

perseverante, flexible, participativo, estratégico, se preocupa genuinamente por las necesidades y objetivos individuales que cada colaborador posee logrando que estos se relacionen con los objetivos organizacionales.

García, Pantoja, Duque (2011) mencionan que el rol que desempeña el líder transformacional es “el de ser un agente de cambio que promueva en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro la organización” (p.102). El líder propicia el desarrollo de los colaboradores, se convierte en formador y asesor de los mismos pues detecta sus capacidades y las potencializa al comprender la necesidad de autorrealización de sus seguidores. Estas últimas características evidencian la capacidad de dirigir a las personas identificando quienes requieren mayor formación, motivando, promoviendo relaciones positivas entre los miembros, creando condiciones que favorezcan la comunicación, retención y compromiso.

Acosta-Prado, Zárate, Garzón (2015) refieren que “un líder transformacional asiste a las necesidades individuales de los seguidores y ofrece la inspiración para alcanzar el crecimiento de una organización y de sus componentes; proceso en el cual proporciona sentido a su trabajo en lugar de una recompensa” (p. 40, 41). Para Lupano y Castro (2006) “los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas” (p. 112).

De igual forma aporta Robbins (2004) respecto a la descripción de los líderes transformacionales “inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos...Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades del desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo” (p. 343). Como se puede observar este tipo de líder principalmente brinda razones que inspiran a las personas para que incrementen su rendimiento y voluntad para alcanzar los objetivos, beneficiándose no solo de forma individual si no que a la organización. Este punto de vista lo respalda Nader y Castro (2007) “el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización” (p. 52). Los autores refieren que dicha actitud genera confianza y motivación en los seguidores provocando que logren más de

lo esperado, un líder transformacional transmite seguridad a sus seguidores para afrontar situaciones conflictivas o estresantes de forma exitosa.

De igual forma, se pueden distinguir a los miembros del equipo transformacional debido a que “se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo” (Mendoza, Ortiz y Parker 2007, p. 27). Esto implica que el liderazgo se evidencia en cada uno de los miembros por la forma en que se brindan apoyo para la consecución de objetivos.

2.5.2. Liderazgo Transaccional.

Este estilo de liderazgo se manifiesta en las relaciones de intercambio que existe entre el líder y sus seguidores orientados al alcance del mismo objetivo, utiliza básicamente recompensas para alentar el desempeño esperado y motivar el incremento del esfuerzo, este estilo es el más común de observar en ámbitos académicos y profesionales, consiste en seguir y hacer lo que el líder requiere. A diferencia del liderazgo transformacional, en éste los seguidores son motivados por intereses personales, sus motivadores son extrínsecos, por lo general no se muestran interesados en trascender sus propias necesidades en pro del beneficio colectivo.

Bass y Avolio (como se citó en Palomo, 2010) consideran que este tipo de liderazgo “ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente” (p.42) Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, y Rodríguez-Ponce (2008) describen que inicialmente se genera una negociación entre el líder y los seguidores respecto a los términos contractuales, una vez que se ha adjudicado el seguidor es responsable por el éxito o fracaso del proyecto o alcance de objetivos. En síntesis, el seguidor será premiado si son cumplidas las indicaciones proporcionadas, las cuales deben ser clarificadas desde el inicio de la transacción, lo cual genera la confianza necesaria para dirigir su esfuerzo hacia el objetivo propuesto.

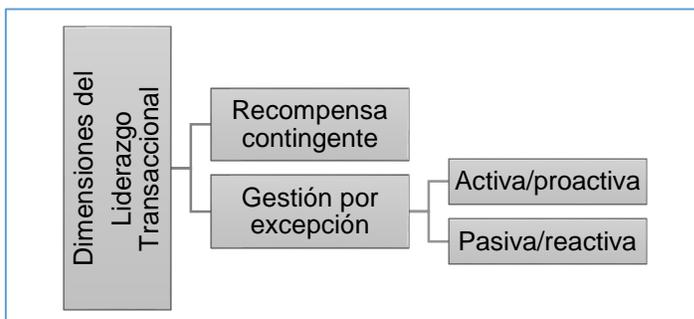
“Este liderazgo se caracteriza por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores” (Silva, 2010, p.129). Por lo tanto, suele propiciar motivación y efectividad a corto plazo pues se acopla a las recompensas que animan al seguidor. Lo afirma García, Pantoja, Duque (2011) “...liderazgo transaccional parte de la idea de que exista un canje de recompensas constructivas, correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor; por tanto, la autonomía del trabajador en su puesto de trabajo se ve limitada y cohibida a cumplir estrictamente con sus obligaciones laborales” (p.100), este aspecto permite que este liderazgo se

perciba como tradicional al recompensar a los subordinados por la efectividad obtenida, de hecho se acopla al modelo de cambio planificado, lo cual puede ser ineficiente en la actualidad pues busca mantener el estatus quo, acepta las estructuras rígidas, el poder centralizado, ofrece poco conocimiento de los factores que también incidirán en un cambio organizacional.

Al estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional se denotan diferencias en las interacciones y forma de conducir hacia los objetivos propuestos. En términos generales, García, Pantoja, Duque (2011) explican que “El liderazgo transformacional difiere del liderazgo transaccional en cuanto a la forma de relación e intercambio de información entre superiores y subalternos” (p. 100). En este estilo lealtad hacia el líder es temporal y las relaciones son impersonales pues ambas partes obtienen un beneficio, el líder se enfoca en velar por el cumplimiento de las metas en tiempo y forma dejando a un lado el valor de las personas y el ambiente en el que laboran, así mismo se limita la innovación, la competitividad.

Se conforma por dos dimensiones: recompensa contingente y gestión por excepción sea esta pasiva o activa (Figura 7). La dimensión de recompensa contingente consiste en negociar y proporcionar recompensas, las cuales pueden o no ser materiales, por alcanzar los objetivos propuestos. La gestión por excepción se caracteriza por la retroalimentación orientada a la mejora continua hasta conseguir el objetivo en donde la excepción pasiva o reactiva se presenta cuando el líder espera el surgimiento de un problema para actuar, o interviene únicamente si es necesario para reencauzar el esfuerzo; en la excepción activa o proactiva el líder continuamente observa y brinda seguimiento para evitar desviaciones. Al comprender estas características se evidencia que “el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados” (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, y Rodríguez-Ponce, 2008, p.24).

Figura 7. Dimensiones del Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en las lecturas referentes al Modelo de Liderazgo de Rango Completo.

2.5.2.1. Características del líder transaccional.

El líder transaccional se describe como aquel que orienta al cumplimiento de metas basado en el control sobre las actividades de sus seguidores. Avolio (en Ramírez y Sgambatti, 2008) detalla que este líder debe saber identificar las necesidades, así como los incentivos que motivan a sus seguidores, es un buen negociador y genera la confianza para que el seguidor se comprometa a dirigir sus acciones responsabilizándose por el éxito o fracaso del objetivo. El líder debe tener la capacidad de monitorear la acción de los seguidores y saber tomar acciones correctivas al presentarse una contingencia que perjudique el logro del objetivo.

El objetivo del líder transaccional es lograr que los equipos alcancen niveles esperados de desempeño a través de clarificar las expectativas y de ofrecer reconocimiento cuando los seguidores cumplen, también se afirma que es inmaduro pues su influencia se basa en transacciones que en su mayoría son económicas sin lograr aunar los esfuerzos de forma voluntaria y comprometida.

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008) respecto a este estilo de liderazgo expresan que “es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructura, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización” (p.24), la actitud del líder transaccional siempre se encuentra orientada hacia los resultados.

2.5.3. Liderazgo Laissez-Faire.

Ramírez y Sgambatti (2008) indica que el laissez-faire “no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos” (p.406), de tal forma que Bass lo ha llamado el estilo de no-liderazgo.

Este estilo no ejerce autoridad alguna, por lo tanto, este estilo al ser pasivo es el menos satisfactorio y carece de efectividad. De esta forma lo afirma Nader y Castro (2007) “es la dimensión más negativa dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol del líder les confiere” (p.52). Este líder evita dirigir y apoyar, se retrasan las acciones por la indecisión. Como lo afirma Berdecía, González-Domínguez, y Carrasquillo (2013) “es la dimensión negativa del liderazgo” (p. 23). En Cuadra y Veloso (2007) se precisa que este estilo también es denominado por Robbins (2004) como Política

de no Intervención, esto debido a la carencia de interés por tomar decisiones e inspirar a los seguidores, se asocia con el descontento del subordinado y la ineficacia.

En contraposición, Chiriboga, Caliva, Chiriboga, y Caliva (en Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2014) expresan que este estilo de liderazgo puede resultar satisfactorio si las personas poseen las competencias para realizar su trabajo y el compromiso para finalizarlo sin necesidad de una persona que supervise su labor, sin presión, a la vez que se favorece el empoderamiento de su puesto, se asume que la persona deberá ser competente para desempeñarse y obtener los resultados esperados.

2.5.3.1. Características del líder *laissez-faire*.

Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014) delimitan que las características del estilo de liderazgo *laissez faire* “pueden ser agrupadas básicamente de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad” (p. 69). De igual forma lo describe Nader y Castro (2007) como quien “evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad” (p.55); esta carencia de guía crea ambigüedad en el rumbo a tomar, incertidumbre ante los errores, no existe claridad entre el objetivo y las estrategias a considerar para alcanzarlo.

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 a preguntas” (Robbins y DeCenzo, 2009, p.347). Esencialmente este líder es pasivo, despreocupado, indeciso, carece de compromiso con su organización, evade enfrentarse a situaciones conflictivas y es indiferente a sus seguidores delegándoles absoluta libertad para trabajar acorde a sus consideraciones. Pacsi, Estrada, Perez y Cruz (2014) lo conceptualizan como un “líder que carece de compromiso con su organización” ... este líder también se caracteriza porque “entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control...no marca los objetivos ni metas con claridad” (p. 69 y 70), es ineficaz en resolver los conflictos, de esta forma responsabiliza a otros si las decisiones y los resultados son erróneas o impactan negativamente a la organización. Silva (2010) caracteriza a este líder como “no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan” (p.129). El líder *laissez faire* no establece los objetivos ni manifiesta interés en apoyar o dirigir a sus seguidores, se limita a brindar información si es solicitada, tampoco recompensa ni modela un comportamiento esperado, este estilo de liderazgo repercute en la

productividad y satisfacción laboral por lo tanto es inefectivo, diversos estudios demuestran que tiene una relación negativa en la satisfacción, productividad, cohesión, entre otros.

Figura 8. Comportamientos asociados a cada estilo de liderazgo del Modelo de Rango Completo

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez - Faire
<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo a largo plazo • Orientado a las personas • Reflexivo • Dinámico • Persuasivo • Inspirador • Creativo • Reconoce el aporte individual y grupal • Estimula innovación • Interactúa con los miembros • Comunicativo • Visionario • Promueve libertad y responsabilidad • Apasionado • Respetuoso • Ético • Congruente en sus comportamientos • Integro • Colaborador • Influyente • Empático • Perseverante • Flexible • Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo en proyectos a corto plazo • Orientado a resultados • Negociador • Valora las necesidades de los seguidores • Genera compromiso • Valora el trabajo obtenido • Monitorea las asignaciones • Correctivo o reactivo • Planificador • Ordenado • Expresa claramente las instrucciones y metas • Relaciones temporales con los seguidores • Trato impersonal • Carece de lealtad • Crítico constructivo • Retroalimenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco efectivo o inefectivo • Pasivo • Carece de compromiso • Poco comunicativo • Escaso o nulo intercambio con los seguidores • Desinteresado por apoyar • Indeciso • Despreocupado • No inspira • Delega poder • Irresponsable • Evade el uso de autoridad • Genera ambigüedad sobre las acciones para lograr los objetivos • Indiferente • Proporciona información y recursos si es solicitado

<ul style="list-style-type: none">• Formador y asesor• Motivador• Favorece relaciones positivas entre los miembros• Genera confianza• Establecen vínculos a largo plazo• Aumenta el compromiso		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada en diferentes fuentes bibliográficas.

3. Metodología

Investigar requiere una planificación sistemática y rigurosa, donde lo fundamental es tener claridad en los objetivos propuestos y así brindar respuesta a las preguntas que el investigador ha formulado ante el problema que desea esclarecer. Todo proyecto de investigación inicia con una idea novedosa e interesante orientada a resolver un problema y aportar conocimiento. La propia experiencia, así como las lecturas del tema tuvo un papel esencial en la presente.

A continuación, se detalla el procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación desde la definición del problema, diseño, objetivos, hipótesis, método, técnicas e instrumentos de medición aplicados.

3.1. Definición del problema

Al revisar los antecedentes y la literatura al respecto surge el interés en profundizar en el Modelo del Liderazgo de Rango Completo y su relación con variables sociodemográficas y laborales. En Guatemala existen escasas investigaciones sobre el liderazgo y nulas sobre los estilos de liderazgo de los profesionales que están en proceso de estudios de postgrado, quienes constituyen una población con inmensas potencialidades de ser agentes de cambio en sus diferentes ámbitos laborales. Es de interés conocer si el estilo de liderazgo que predomina en los estudiantes es el que les permitirá ser agentes de cambio en las organizaciones donde se desempeñen.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, del estudiante del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con variables sociodemográficas y laborales como lo son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

3.2.2. Objetivos Específicos.

3.2.2.1. Identificar las características del Modelo de Liderazgo de Rango Completo.

3.2.2.2. Describir el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, que predomina en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.2.2.3. Comparar el estilo de liderazgo que predomina, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, de los estudiantes del sexto trimestre de cada maestría del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.3. Hipótesis establecidas

Hi: Existe relación entre los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las variables sociodemográficas de edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio; y las variables laborales de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

Ha: Existe relación entre los estilos del liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con las variables sociodemográficas de edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio.

Ha: Existe relación entre los estilos del liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con las variables laborales de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

3.3.1. Especificación de las variables.

3.3.1.1. Variables independientes: edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral, cantidad de subordinados.

3.3.1.2. Variables dependientes: liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

A continuación, se definen las variables de investigación y los indicadores

Variable	Definición teórica	Definición operacional	Indicador	Unidad de Medida
Edad	"Tiempo que ha vivido una persona" (Diccionario de la lengua española, 2016). Se consideran profesionales entre 20 y 40 años; pertenecientes a la etapa de la adultez temprana y entre 40 a los 65 años que corresponde a la adultez intermedia o edad madura, etapas en las cuales el profesional se vincula al mundo laboral y social (Papalia, Wendkos & Duskin, 2003).	Cuestionario sociodemográficos y laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Identificación que hace el profesional al escribir los numerales que corresponden a su edad cumplida en el espacio de edad.	Cuantitativa; edad entre 18 a 60 años.
Género	"Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico" (Diccionario de la lengua española, 2016).	Cuestionario sociodemográficos y laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la	Identificación que hace el profesional al escribir el numeral que corresponde en el espacio de género.	Cualitativa; escribir 1 o 2 según el género; 1 si es femenino o 2 si es masculino.

Profesión	"Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución" (Diccionario de la lengua española, 2016).	Universidad de San Carlos de Guatemala.	Cuestionario sociodemográficos laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Identificación que hace el profesional en el cuestionario de variables sociodemográficas y laborales al escribir los numerales que corresponden en el espacio profesión.	Cualitativa; escribir los dos dígitos del código asignado a la profesión según el listado que se presenta.
Universidad de egreso	"Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes" (Diccionario de la lengua española, 2016). Los sujetos serán egresados que poseen un título universitario que avala su profesión.	Universidad de San Carlos de Guatemala.	Cuestionario sociodemográficos laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Identificación que hace el profesional en el cuestionario de variables sociodemográficas y laborales al escribir los numerales que corresponden en el espacio la Universidad de la cual egresó.	Cualitativa; escribir los dos dígitos del código asignado a la Universidad de egreso.

Años de experiencia laboral	Cantidad de años de práctica prolongada en la ejecución de un puesto de trabajo (Diccionario de la lengua española, 2016).	Cuestionario sociodemográficos laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Identificación que hace el profesional en el cuestionario de variables sociodemográficas y laborales al escribir los numerales que corresponden en el espacio de total de años de experiencia laboral,	Cuantitativa, escribir dos dígitos de 00 en delante de acuerdo al total de años de experiencia laboral adquirida.
Cantidad de subordinados	Número de colaboradores sujetos a una relación jerárquica de la cual depende, es dirigida o liderada. Para efectos de esta investigación, en cuanto a la diferenciación vertical, se considerará la línea de autoridad que implica la cadena ininterrumpida de autoridad, que conecta a todos los miembros de la organización.	Cuestionario sociodemográficos laborales, aplicado a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	Identificación que hace el profesional en el cuestionario de variables sociodemográficas y laborales al escribir los numerales que corresponden en el espacio de mayor cantidad de subordinados que ha tenido a su cargo.	Cuantitativa, escribir dos dígitos de 00 en delante de acuerdo a mayor cantidad de subordinados.

Maestría en estudio	<p>“Curso de posgrado en una determinada especialidad” (Diccionario de la lengua española, 2017). Los sujetos son estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala</p>	<p>Cuestionario sociodemográficos y laborales, aplicados a los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>	<p>Identificación que hace el profesional en el cuestionario de variables sociodemográficas y laborales al escribir el numeral que corresponde a la maestría en curso.</p>	<p>Cualitativa, escribir el dígito del código asignado a la maestría de estudio de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC.</p>
Liderazgo Transformacional	<p>Proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias (Bass, 1995).</p>	<p>Adaptación del Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y B. Avolio el cual mide el liderazgo laissez-faire, transaccional y transformacional.</p>	<p>Selección que hace el profesional por cada una de las 45 afirmaciones descriptivas del Cuestionario, marcando con una X según la escala de clasificación que se propone.</p>	<p>Cualitativa. Escala: nunca; rara vez; a veces; a menudo; frecuentemente, sino siempre.</p>
Liderazgo Transaccional	<p>El liderazgo transaccional se caracteriza por utilizar los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro</p>	<p>Adaptación del Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y B. Avolio el cual mide</p>	<p>Selección que hace el profesional por cada una de las 45 afirmaciones descriptivas del</p>	<p>Cualitativa. Escala: nunca; rara vez; a veces; a menudo;</p>

	de objetivos y metas organizacionales (Bass y Riggio, 2006)	el liderazgo transaccional y transformacional.	laissez-faire, y	Questionario, marcando con una X según la escala de clasificación que se propone.	frecuentemente, sino siempre.
Laissez-faire	El laissez-faire no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos. Se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores (Bass, 1990; Humphreys, 2001; Bass et al, 2003).	Adaptación del Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio el cual mide el liderazgo transaccional y transformacional.	laissez-faire, y	Selección que hace el profesional por cada una de las 45 afirmaciones descriptivas del Cuestionario, marcando con una X según la escala de clasificación que se propone.	Cualitativa. Escala: nunca; rara vez; a veces; a menudo; frecuentemente, sino siempre.

3.4. Método científico

Conociendo que la investigación científica puede tener un enfoque cuantitativo o cualitativo, y que ambas poseen características, procesos y brindan resultados valiosos, se optó por realizar una investigación con enfoque mixto que se benefició de ambos. Un enfoque mixto pretende “lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 549), utilizando un método deductivo y alcance correlacional. Las variables se estudiaron bajo la perspectiva de la Administración de Recursos Humanos en la cual se enfatizó la teoría del liderazgo transformacional en ámbitos organizacionales.

El diseño de la investigación es no experimental, pues se observaron y midieron las variables en su contexto cotidiano. A su vez tiene un diseño correlacional al indagar durante el primer trimestre del año 2017 la posible relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire del estudiante de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con variables sociodemográficas y laborales como lo son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados, siendo estas las variables independientes. Las variables dependientes se constituyen por cada uno de los estilos de liderazgo del Modelo de rango completo.

Con el propósito de conocer el estado del conocimiento relacionado al objeto de estudio, se realizaron lecturas rigurosas de la literatura respecto al liderazgo, teoría del liderazgo transformacional y diversos estudios que han relacionado las variables sociodemográficas y laborales.

3.5. Universo y Muestra

La unidad de análisis se constituyó por el universo de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aplicando los cuestionarios durante el mes de marzo del año 2017. No se seleccionó una muestra, pues se realizó un censo, es decir que se estudió a la población completa con la excepción de quienes no estuvieron los días de aplicación de los instrumentos.

3.6. Técnicas de investigación aplicadas

3.6.1. Técnicas de investigación documental.

Son las técnicas que se aplican durante la revisión de documentos, libros, entrevistas, registros, entre otras. Estas son utilizadas para organizar y sistematizar; por ejemplo, técnicas de lectura y estudio como el subrayado, notas al margen de texto, mapas conceptuales, cuadros sinópticos. También se elaborarán fichas bibliográficas, de paráfrasis y de resumen.

3.6.2. Técnicas de investigación de campo.

Con el objetivo de conocer las diferentes variables sociodemográficas y laborales se utilizó un cuestionario debido a que se considera el más adecuada por su estructura en la recolección de datos que constituyen las variables a relacionar.

3.7. Instrumentos de Medición aplicados

Para operar la variable de liderazgo se aplicó el instrumento el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma Líder 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio. Se obtuvo el cuestionario adaptado al contexto latinoamericano por Vega C. y Zavala G. (2004) en su tesis "Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno", es importante resaltar que este instrumento ha sido utilizado también en otros estudios por lo tanto será considerado para esta investigación por su validez en el contexto latinoamericano.

Las variables independientes fueron operacionalizadas a través del instrumento "cuestionario datos sociodemográficos y laborales", el cual fue validado por expertos. Ambos instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto para verificar que fueran comprensibles y prácticos de responder. Ver anexo 1 y 2.

Al consolidar y tabular las respuestas de ambos cuestionarios se extrajeron los datos para describir a la muestra a través de la distribución de frecuencias, para realizar las categorías de todas las variables independientes se utilizó la medida de percentiles, que es la adecuada para los análisis de Chi cuadrado con el propósito de realizar el análisis comparativo y encontrar las relaciones significativas entre cada una de las variables sociodemográficas y laborales con los estilos de liderazgo que predominaron en la muestra, determinando como valor significativo de Chi cuadrado: de 0.05 o menos, lo cual permite un 95 % de confiabilidad. El sistema Estadístico utilizado para los

análisis estadísticos es **SAS** (Statistical Analysis System). Las respuestas obtenidas fueron analizadas para verificar la existencia de la relación entre las variables, de esta forma concluir si se aporta evidencia para comprobar o refutar las hipótesis de investigación.

4. Análisis y discusión de resultados

En el presente apartado se describe la unidad de análisis y se exponen los hallazgos obtenidos al llevar a cabo la investigación de acuerdo a la metodología descrita anteriormente. Luego de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de los datos se analizaron e interpretaron los resultados constituyendo una de las fases más importantes de la investigación pues se brinda respuesta a los objetivos planteados y se fundamenta la comprobación o rechazo de hipótesis.

A pesar del rechazo de hipótesis se comparten las relaciones estadísticamente significativas encontradas, así como resultados de interés que aportan a la comprensión de la relación entre los estilos de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, con algunas variables sociodemográficas y laborales, brindando paso al planteamiento de conclusiones.

4.1. Descripción de la unidad de análisis: estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Durante el sexto trimestre de las maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del año 2017 estuvieron inscritos 215 estudiantes. En el mes de marzo del mismo año se aplicó el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales y el cuestionario multifactorial de liderazgo, Forma Líder (5X) Corta, contando con la participación del 88% de la población que representa 189 estudiantes; el resto de estudiantes, por motivos de ausencia, no participaron en la presente investigación (Tabla 1).

Tabla 1

Participación de los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017 por maestría

MAESTRÍA EN ESTUDIO	Administración Financiera	Consultoría Tributaria	Mercadeo	Administración de Recursos Humanos	Formulación y Evaluación de Proyectos	Economía Ambiental y de Recursos Naturales	TOTALES
Estudiantes	57	31	27	40	28	6	189
Porcentaje	30.16%	16.40%	14.29%	21.16%	14.82%	3.17%	100.00%

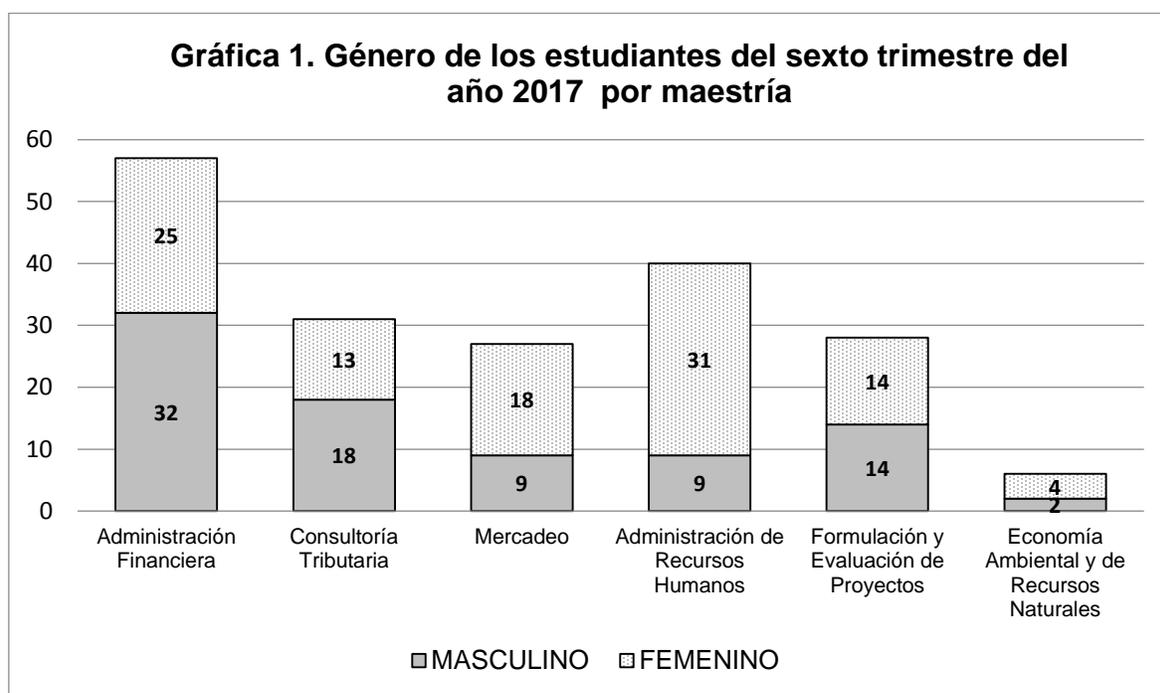
Nota: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

La maestría con mayor representación de estudiantes fue la de Administración Financiera, en la que recae el 30.16% de participantes, debido a la cantidad de estudiantes se encuentran distribuidos en tres secciones. La maestría con menor cantidad de estudiantes inscritos es la de Economía

Ambiental y de Recursos Naturales, representada por el 3.17%, siendo esta maestría una de las últimas incorporadas a la Escuela de Estudios de Postgrado.

La muestra de estudiantes se distribuye en género de la siguiente forma: 105 estudiantes de género femenino, correspondiente al 55.56% y 84 de género masculino, que equivale al 44.44%. La presencia de un mayor porcentaje de estudiantes de género femenino nos permite inferir que existe una mayor participación de la mujer en ámbitos educativos y laborales, incidiendo en la sociedad.

En la Gráfica 1 se muestra la distribución de género por cada una de las maestrías del presente estudio.



Gráfica 1. Distribución de género de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 por maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

La distribución de cantidad de estudiantes y género se expresa de la siguiente forma: Maestría en Administración Financiera, 32 estudiantes de género masculino y 25 femenino; Maestría en Consultoría Tributaria, 18 y 13; Maestría en Mercadeo, 9 y 18; Maestría en Administración de Recursos Humanos, 9 y 31; Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, 14 y 14; Maestría en Economía Ambiental y de Recursos Naturales, 2 y 4 respectivamente.

Tabla 2

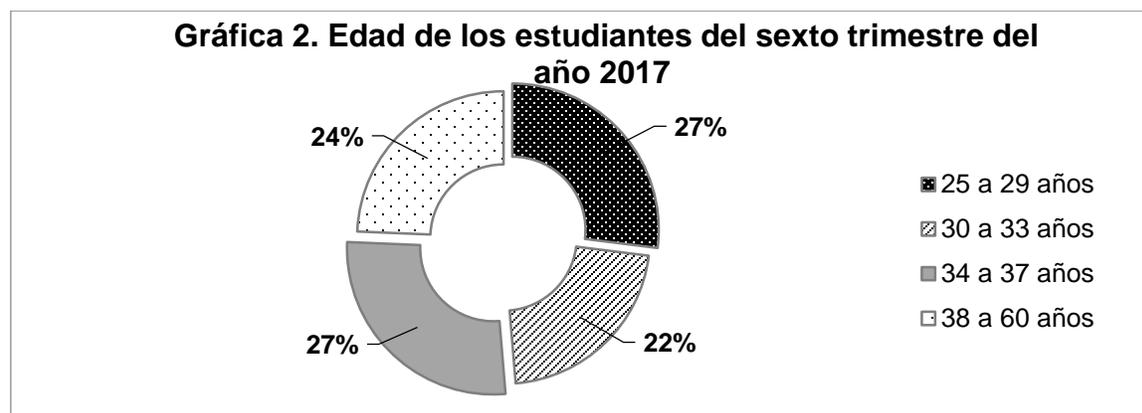
Participación de los estudiantes según género que cursan el sexto trimestre del año 2017 por maestría

MAESTRÍA EN ESTUDIO	Masculino	Femenino
Administración Financiera	56.14%	43.86%
Consultoría Tributaria	58.06%	41.94%
Mercadeo	33.33%	66.67%
Administración de Recursos Humanos	22.50%	77.50%
Formulación de Evaluación de Proyectos	50.00%	50.00%
Economía Ambiental y de Recursos Naturales	33.33%	66.67%

Nota: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

De acuerdo a la cantidad de estudiantes inscritos en cada maestría, se observa la distribución de género, en la que se observa mayor representatividad de mujeres en la maestría de Administración de Recursos Humanos y en la de Mercadeo, y en mayor proporción de hombres es Consultoría Tributaria y Administración Financiera (Tabla 2). En relación al universo estudiado, el 16.40% de estudiantes de género femenino pertenecen a la maestría en Administración de Recursos Humanos.

Las categorías de las variables independientes fueron realizadas por medio de la medida de percentiles, en la Gráfica 2 se refleja el porcentaje de estudiantes por cada categoría de edad.

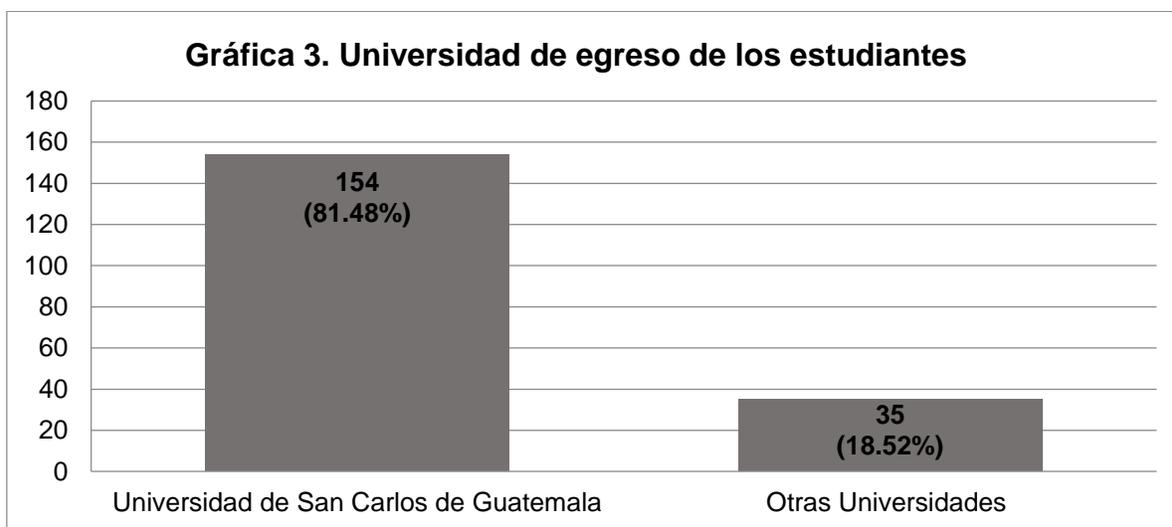


Gráfica 2. Edad de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

Se encontró que la edad promedio de los estudiantes es de 40 años; se observa que existe igual proporción de estudiantes que poseen entre 25 a 29 años de edad, y entre 34 a 37 años; esto nos permite conocer que el 84.65%, de los profesionales del sexto trimestre del año 2017, que estudian en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, de acuerdo a

Papalia, Wendkos & Duskin (2003), se encuentran en la etapa de la adultez temprana, muchos de ellos de reciente egreso de su carrera a nivel de pregrado, de esta población el 11.88% posee 35 años de edad. En contra parte, el 15.35% de estudiantes pertenecen a la adultez intermedia o edad madura.



Gráfica 3. Universidad de egreso de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

El 81.48% de los estudiantes son egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala, seguido de un 5.29% de la Universidad Galileo y 4.76% son egresados de la Universidad Rafael Landívar. Debido a que el porcentaje de estudiantes de otras universidades no son representativos se comparó a los estudiantes egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala con los estudiantes egresados de otras universidades (Gráfica 3). Estos resultados permiten analizar que las maestrías que ofrece la Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala también satisfacen algunas de las necesidades de estudiantes egresados de otras universidades; siendo la mayoría estudiantes egresados de la misma casa de estudio se puede inferir que, adicional a que son satisfechas algunas necesidades, se identifican con la misma. Las razones por las cuales los profesionales eligen estudiar una maestría de la Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

entre las diversas que ofrecen las distintas universidades no se identifican a través del Cuestionario datos sociodemográficos y laborales.

Otra de las variables sociodemográficas que considera la investigación es la profesión (Tabla 3).

Tabla 3

Participación de los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017 según profesión

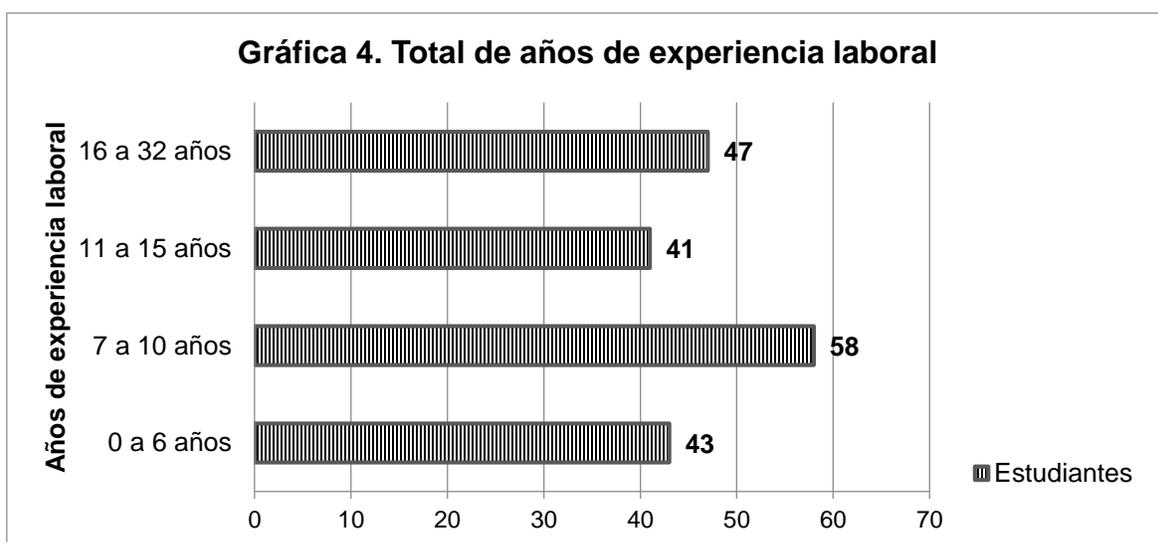
PROFESIÓN	PARTICIPACIÓN
Contador Público y Auditor	35.45%
Administrador de Empresas	17.99%
Psicólogo	12.17%
Ingeniero Industrial	7.41%
Arquitecto	3.70%
Ingeniero en Ciencias y Sistemas	3.17%
Ingeniero Electrónico	2.64%
Licenciado en Ciencias de la Comunicación	2.64%
Economista	2.12%
Ingeniero Agrónomo	1.59%
Licenciado en Ciencias Jurídicas y sociales, abogado y notario	1.06%
Ingeniero Mecánico	1.06%
Licenciado en Pedagogía	1.06%
Biólogo	0.53%
Nutricionista	0.53%
Otra	6.88%
TOTAL	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

Dentro de los datos más representativos se encuentra que el 35.45% son Contadores Públicos y Auditores; 17.99%, Administradores de Empresas; 12.17% Psicólogos; 7.41% Ingenieros Industriales. Muchos de los estudiantes se asignan a una maestría relacionada a su experiencia laboral y/o profesión; tal es el caso de los estudiantes de la maestría en Administración Financiera, en donde el 61.40% son Contadores Públicos y Auditores y el 14.04% son Administradores de Empresas. En cuanto a la maestría de Consultoría Tributaria, el 87.09% también son Contadores Públicos; en la Maestría de Mercadeo el 22.22% son Administradores de Empresas. El 52.5% de los estudiantes de la maestría en Administración de Recursos Humanos son Psicólogos; en la maestría de Evaluación de Proyectos se encuentran profesionales de distintas áreas, sin embargo, la profesión con mayor representación son los Administradores de Empresas. El 50% de los

estudiantes de la maestría de Economía Ambiental y de Recursos Naturales son Ingenieros agrónomos.

En la variable laboral de total de años de experiencia laboral, el 53.5% de la muestra, es decir 101 casos, tiene entre 0 y 10 años de experiencia, independientemente si se han desempeñado en la profesión o en el área de estudio de la maestría (Gráfica 4).



Gráfica 4. Total de años de experiencia laboral de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

De este dato se deduce que debido a que la mayoría del universo pertenece a la etapa de la madurez temprana han obtenido ese rango de experiencia laboral. Únicamente el 2.10% del universo no ha obtenido experiencia laboral, el resto de los estudiantes de la presente investigación han pertenecido a la PEA.

El máximo de años de experiencia laboral es de 32, tan solo un estudiante posee dicha cantidad de años de experiencia.

Tabla 4

Mayor cantidad de subordinados que han tenido a su cargo los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017

CANTIDAD DE SUBORDINADOS	ESTUDIANTES	PORCENTAJE
0	26	13.76%
1 a 3	44	23.28%
4 a 6	37	19.58%
7 a 18	42	22.22%
19 a 99	40	21.16%
Total	189	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario datos sociodemográficos y laborales aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

En cuanto a la variable de cantidad de subordinados, el 23.28% de los estudiantes han tenido entre 01 a 03 subordinados y el 19.58%, entre 04 y 06 subordinados (Tabla 4); del total de los datos obtenidos el 13.76% han ocupado puestos que no implican laborar con subordinados a su cargo, y también se constituye con el 2.10% que no ha tenido experiencia laboral alguna. Debido a que en el cuestionario “Datos Sociodemográficos y Laborales” se solicitó a los estudiantes indicar la mayor cantidad de subordinados que ha tenido a su cargo, sus respuestas se consideraron desde la perspectiva de la línea de mando.

4.2. Análisis comparativo por maestría de los estilos de liderazgo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A través de la revisión de la literatura se detecta que se han realizado diversas investigaciones para observar la relación entre el liderazgo y variables laborales, encontrando incidencia en la motivación, competitividad, productividad, entre otros. Se considera el liderazgo como una de las competencias que deben poseer los directivos y ejecutivos para la consecución de los objetivos de un proyecto o bien organizacionales; sin embargo, cada vez es más frecuente el desarrollo de dicha competencia en los diferentes puestos jerárquicos. Existe diversidad de perfiles de puestos según el giro de negocio y tamaño de la empresa en la que el profesional se desempeñe pues requerirá en menor o mayor medida de liderar subordinados, relacionarse con equipos multidisciplinarios incluyendo la diversidad cultural, así como la ejecución de las estrategias que el departamento requiera para el alcance de los objetivos estipulados.

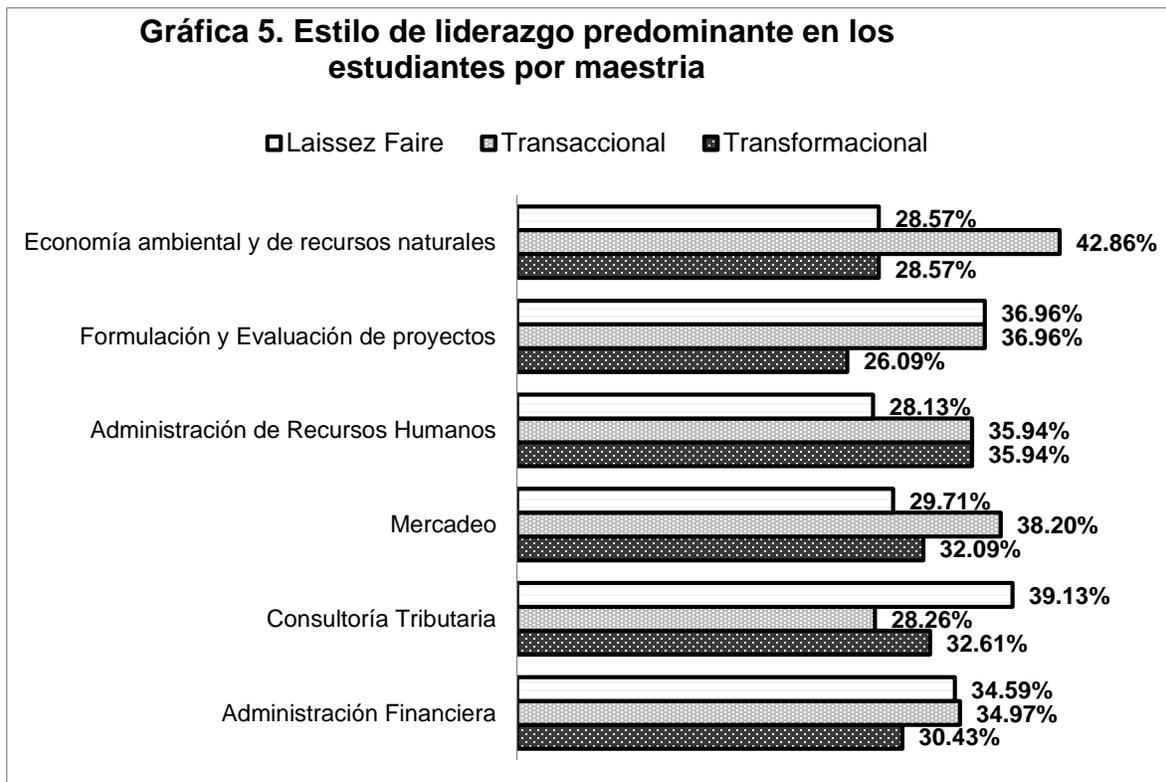
Al estudiar los perfiles del egresado que propone la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas se detectan habilidades y competencias inherentes a la capacidad del

profesional de liderar actividades de su área de trabajo proponiendo ser agentes de desarrollo o cambio. Los profesionales egresados también tendrán la capacidad de asesorar a nivel gerencial lo cual requiere que posea habilidades interpersonales, así como liderazgo para proponer soluciones, dirigir, evaluar y de participar en grupos multidisciplinarios. Son varios los enunciados en los objetivos y perfiles de las maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas que manifiestan estas aspiraciones, por ejemplo, el perfil del egresado de la maestría en Mercadeo tiene como finalidad “ejercer un papel efectivo de agente de cambio en la modernización del mercadeo” el egresado de la maestría en Administración de Recursos Humanos es capaz de “Realizar proyecciones de demanda, mercado, desarrollo, capacitación y promoción de recursos humanos, a través de proyectos que permitan la creación y reestructuración de las organizaciones” (<http://www.posgrados-economicasusac.info/>, 2018).

Considerando que la Universidad de San Carlos de Guatemala es una de las instituciones a nivel superior, que frente a los desafíos del siglo XXI, posee el compromiso de formar profesionales competentes para abordar los cambios externos que impactan a las organizaciones y que los estudiantes de postgrado constituyen una población con potencial de ser agentes de cambio en sus diferentes ámbitos laborales e incidir en las personas, surge el interés por conocer el estilo del liderazgo que predomina en el estudiante de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con la obtención de los resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se evidencia el estilo de liderazgo que predomina en los estudiantes de cada maestría (Gráfica 5).

Comprendiendo que el Modelo de Rango Completo explica que cada estilo se manifiesta en cierta medida en las interacciones entre el líder y sus seguidores y con base a la investigación, se identifica las características de cada uno de los estilos que conforman el modelo y se concluye que el estilo Transformacional es el que genera cambios significativos en las personas y en las organizaciones, se infiere que es el que debería predominar en los profesionales que poseen subordinados a su cargo e interacciones con diversos grupos de trabajo.

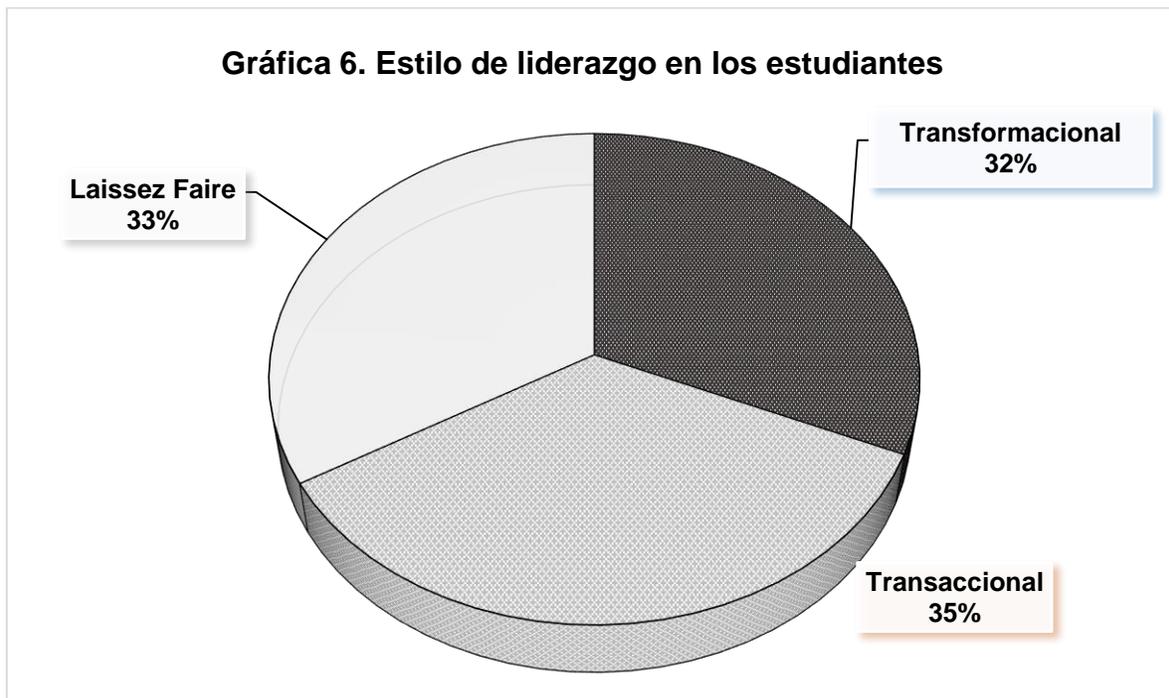


Gráfica 5. Estilo de liderazgo que predomina en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 por maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma Líder (5X) Corta aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

Se observa que en los estudiantes de la maestría en Administración de Recursos Humanos sobresale ligeramente tanto el liderazgo Transformacional como el Transaccional a diferencia de los estudiantes de las maestrías de Economía ambiental y de recursos naturales, y Mercadeo en el que prevalece el estilo Transaccional, el Laissez Faire sobresale en los estudiantes de la maestría de Consultoría Tributaria.

Al consolidar los resultados de todos los estudiantes (Gráfica 6) se perciben similitudes entre las proporciones de los estilos de liderazgo, lo cual permite concluir que no existe un estilo que predomine significativamente.



Gráfica 6. Estilo de liderazgo en los estudiantes en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma Líder (5X) Corta aplicado durante el mes de marzo del año 2017.

El estilo de liderazgo que obtuvo mayor representatividad en los estudiantes es el Transaccional, que se caracteriza por las negociaciones de las recompensas que se ofrece a los seguidores por obtener los resultados planteados desde el inicio de la interacción, este estilo es al que usualmente las personas se encuentran expuestas desde la niñez y por lo general el que produce resultados inmediatos, siendo tradicional en muchas organizaciones. El estilo de menor representatividad es el Transformacional, el cual debería ser el que se manifieste en mayor medida en los estudiantes al considerar los objetivos y perfiles de los egresados que propone la Escuela.

Posterior a la tabulación de los datos obtenidos del Cuestionario datos sociodemográficos y laborales y del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma Líder (5X) aplicados durante el mes de marzo del año 2017 se analizaron comparativamente las variables independientes y dependientes utilizando la prueba de Chi cuadrado, cotejando cada variable sociodemográfica y laboral con cada estilo de liderazgo.

En concordancia con el objetivo principal de la investigación, establecer la relación entre el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, del estudiante del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con variables sociodemográficas y laborales como lo son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados, a continuación se dan a conocer los resultados significativos así como la predominancia entre las variables sociodemográficas y laborales con los estilos de liderazgo, los resultados que se muestran fueron obtenidos a través del SAS (Statistical Analysis System).

De forma general, se concluye que se rechazan las hipótesis planteadas pues se identificaron relaciones significativas únicamente entre una o dos variables sociodemográficas o laborales planteadas.

Al obtener el resultado de Chi cuadrado (menor al 0.05) se afirma que existe relación significativa entre la variable edad y el estilo de liderazgo Transformacional, predominando este estilo en el grupo de estudiantes comprendidos entre 38 a 60 años de edad (Tabla 5).

Tabla 5

Relación significativa entre la variable edad y el liderazgo Transformacional

RANGOS DE EDAD	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	Total participantes	ALTO	BAJO
25 A 29	50	52.00%	48.00%
30 A 33	41	34.15%	65.85%
34 A 37	51	50.98%	49.02%
38 A 60	45	68.89%	31.11%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 2.
Estadístico Chi-cuadrado=0.0155

A pesar que los objetivos e hipótesis establecidos en la presente investigación no se encuentran orientados a establecer las relaciones entre cada estilo de liderazgo con dos variables simultáneamente se comparten los siguientes resultados que aportan información de interés.

Al considerar el estilo Laissez-faire con la variable edad y género se identifica una relación estadísticamente significativa en los estudiantes de ambos géneros comprendidos entre 30 a 33 años de edad (Tabla 6).

Tabla 6

Relación significativa entre el Laissez-Faire con la variable de género y edad

RANGO DE EDAD	MASCULINO		FEMENINO	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
30 A 33	52.38%	47.62%	52.63%	47.37%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 1.
Estadístico Chi-cuadrado= 0.0003

En cuanto a las variables laborales, se confirma la relación estadísticamente significativa entre la variable cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transformacional y Transaccional (Tabla 7 y 8).

Tabla 7

Relación significativa entre la variable cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transformacional

RANGO DE CANTIDAD DE SUBORDINADOS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	Total participantes	ALTO	BAJO
0	26	42.31%	57.69%
1 A 3	43	37.21%	62.79%
4 A 6	37	48.65%	51.35%
7 A 18	42	66.67%	33.33%
19 A 99	39	61.54%	38.46%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 2.
Estadístico Chi-cuadrado= 0.0412

Tabla 8

Relación significativa entre la variable cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transaccional

RANGO DE CANTIDAD DE SUBORDINADOS	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	Total participantes	ALTO	BAJO
0	26	46.15%	53.85%
1 A 3	43	32.56%	67.44%
4 A 6	37	64.86%	35.14%
7 A 18	42	76.19%	23.81%
19 A 99	40	67.50%	32.50%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 1.
Estadístico Chi-cuadrado=0.0003

Por otra parte, se observa que en los estudiantes que han tenido entre 1 a 3 subordinados existe tendencia de presentar el estilo Laissez Faire (Tabla 9).

Tabla 9

Predominancia de Laissez Faire con la variable cantidad de subordinados

RANGO DE CANTIDAD DE SUBORDINADOS	LAISSEZ FAIRE		
	Total participantes	ALTO	BAJO
0	26	57.69%	42.31%
1 A 3	43	72.09%	27.91%
4 A 6	37	51.35%	48.65%
7 A 18	41	43.90%	56.10%
19 A 99	40	50.00%	50.00%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 2.
Estadístico Chi-cuadrado=0.0993

Se denota aún más la predominancia de estilo de liderazgo Transformacional y Transaccional en los estudiantes que han tenido a su cargo entre 19 a 99 subordinados y de 16 a 32 años de experiencia laboral (Tabla 10).

Tabla 10

Predominancia entre el liderazgo Transformacional y Transaccional con las variables laborales de cantidad de subordinados y años de experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	CANTIDAD DE SUBORDINADOS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
		ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
16 A 32	DE 19 A 99	70.59%	29.41%	72.22%	27.78%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 1

No existe relación entre la variable total de años de experiencia laboral con los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo; a pesar de que el valor de Chi cuadrado no es significativo, se observa mayor predominancia de Liderazgo Transformacional y Transaccional en los estudiantes que poseen entre 16 a 32 años de experiencia laboral. En los estudiantes que poseen entre 0 y 6, 11 y 15 años de experiencia predomina el Liderazgo Transaccional, el Liderazgo Laissez Faire predomina en los estudiantes que poseen de 7 a 10 años de experiencia.

Es relevante mencionar que, al relacionar la variable de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados, los estudiantes que poseen de 7 a 10 años de experiencia laboral y que han tenido a

su cargo de 1 a 3 subordinados son quienes manifiestan mayor predominancia de Laissez Faire (Tabla 11).

Tabla 11

Predominancia de Laissez Faire con la variable cantidad de subordinados y años de experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	CANTIDAD DE SUBORDINADOS	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	
		ALTO	BAJO
7 A 10	DE 01 A 03	63.64%	36.36%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 0
Estadístico Chi-cuadrado=0.0781

El resto de variables no manifestó relaciones estadísticamente significativas, por lo que únicamente se resumen indicando las predominancias considerándolas como datos de interés para la presente investigación.

No existen diferencias significativas entre la variable género en relación con los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo; sin embargo, existe mayor proporción del Liderazgo Transaccional en los estudiantes de género masculino (Tabla 12). En cuanto a las estudiantes el Laissez Faire destacó levemente (Tabla 13).

Tabla 12

Liderazgo Transaccional en los estudiantes

GÉNERO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	Total participantes	ALTO	BAJO
FEMENINO	105	54.29%	45.71%
MASCULINO	83	62.65%	37.35%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 1.
Estadístico Chi-cuadrado= 0.2486

Tabla 13

Laissez Faire en las estudiantes

GÉNERO	LAISSEZ FAIRE		
	Total participantes	ALTO	BAJO
FEMENINO	104	55.77%	44.23%
MASCULINO	83	54.22%	45.78%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 2.
Estadístico Chi-cuadrado= 0.8321

No existe relación significativa entre la variable profesión con los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo; sin embargo, es interesante observar la predominancia del Liderazgo Transaccional en los profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Psicología, en la Tabla 14 se observa la distribución por género y profesión.

Los profesionales en quienes predomina el Liderazgo Laissez Faire son los Contadores Públicos y Auditores tanto en el género femenino como masculino (Tabla 15).

Tabla 14

Predominancia de Liderazgo Transaccional con la variable profesión y género

GÉNERO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL					
	PSICÓLOGOS		INGENIEROS INDUSTRIALES		ADMINISTRADORES DE EMPRESAS	
	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO
FEMENINO	68.42%	31.58%	85.71%	14.29%	32.35%	32.35%
MASCULINO	75.00%	25.00%	42.86%	57.14%	91.67%	8.33%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 0.

Tabla 15

Predominancia de Laissez Faire con la variable profesión y género

GÉNERO	LAISSEZ FAIRE		
	CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES		
	Total participantes	ALTO	BAJO
FEMENINO	32	62.50%	37.50%
MASCULINO	35	65.71%	34.29%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 0.
Estadístico Chi-cuadrado= 0.0751

No existe relación significativa entre la variable Universidad de Egreso con los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo. En la categoría “otras universidades” se incluyen todas las universidades privadas de Guatemala, al tener poca representación de estudiantes egresados ha sido agrupada para su comparación.

Se observa una tendencia de mayor presencia de Liderazgo Transformacional en los estudiantes egresados de otras universidades en relación a los estudiantes egresados de la Universidad de San Carlos, en quienes predomina el Liderazgo Transaccional (Tabla 16 y 17).

Tabla 16*Liderazgo Transformacional en los estudiantes egresados de otras universidades*

UNIVERSIDAD DE EGRESO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	Total de participantes	ALTO	BAJO
OTRAS UNIVERSIDADES	35	57.14%	42.86%
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	152	50.66%	49.34%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 2.
 Estadístico Chi-cuadrado= 0.4888

Tabla 17*Liderazgo Transaccional en los estudiantes egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala*

UNIVERSIDAD DE EGRESO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	Total de participantes	ALTO	BAJO
OTRAS UNIVERSIDADES	35	54.29%	45.71%
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	153	58.82%	41.18%

Nota: Frecuencia de valores ausentes = 1.
 Estadístico Chi-cuadrado= 0.6237

Al estudiar las relaciones entre el estilo de liderazgo considerando la universidad de egreso y el género en los egresados de género masculino de la Universidad de San Carlos de Guatemala predomina el estilo de Liderazgo Transaccional en un 63.38% en comparación a las egresadas que presentan esta predominancia en 54.88%.

Considerando que en los estudiantes egresados de universidades privadas predomina el estilo de Liderazgo Transformacional se detallan los resultados obtenidos por cada universidad de donde se obtuvo mayor cantidad de participantes (Tabla 18).

Tabla 18*Liderazgo Transformacional en los estudiantes egresados de universidades privadas de Guatemala*

UNIVERSIDAD DE EGRESO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	Total participantes	ALTO	BAJO
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR	9	66.67%	33.33%
UNIVERSIDAD GALILEO	10	40.00%	60.00%
UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ	5	100.00%	00.00%
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA	5	40.00%	60.00%

Nota: Se excluyen las universidades representadas por menos de 5 egresados.

Por último, no existe relación entre la variable Maestría en estudio con los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo, como se demostró en el capítulo anterior se observa mayor predominancia del Liderazgo Transformacional y Transaccional en los estudiantes de la maestría en Administración de Recursos Humanos, prevalece el estilo Laissez Faire en los estudiantes de la maestría de Consultoría Tributaria, en los estudiantes de las maestrías de Economía Ambiental y de Recursos Naturales y así como en los estudiantes de la maestría en Mercadeo se destaca el estilo Transaccional, en cuanto a los estudiantes de la maestría de Formulación y Evaluación de proyectos presentan en igual medida el Liderazgo Laissez Faire y Transaccional.

Conclusiones

1. En la presente investigación se rechazan las hipótesis planteadas. A través del análisis estadístico se confirma que existe relación significativa con algunas variables y debido al aporte se comunican los resultados de las predominancias obtenidas.
2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la variable sociodemográfica de edad en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, prevaleciendo una relación directamente proporcional entre la edad y el estilo de liderazgo Transformacional pues se observó que la predominancia de este estilo aumentó con la edad del estudiante. Así mismo se identifica la relación significativa entre el Laissez-faire con las variables sociodemográficas de edad y género, de tal forma que en los estudiantes de ambos géneros comprendidos entre 30 a 33 años de edad prevalece el Laissez-faire.
3. Los resultados no reflejan relación significativa entre los estilos de liderazgo y el género. Sin embargo, se puede comentar que en los profesionales de género masculino existe cierta predominancia del estilo de liderazgo Transaccional y entre las profesionales se observa que predominó ligeramente el estilo Laissez Faire.
4. Se aporta evidencia respecto a cierta predominancia del liderazgo Transaccional en los profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Psicología. Este estilo de liderazgo es uno de los más comunes y efectivos a corto plazo, la interacción entre líder y los seguidores se caracteriza por transacciones, en donde el líder dirige y controla las acciones recompensando cuando el objetivo es alcanzado. Según el Modelo de Rango Completo, el estilo de liderazgo Transformacional es el generador de cambios en contextos laborales, por lo que se esperaría que sea el estilo con mayor predominancia en los profesionales.
5. Se encontró que en los Contadores Públicos y Auditores tiende a sobresalir el estilo Laissez Faire, el 92.53% de estos profesionales son estudiantes de las maestrías de Administración Financiera o de Consultoría Tributaria.
6. No existe relación significativa entre la Universidad de Egreso y los estilos de liderazgo; sin embargo, se observa cierta predominancia del Liderazgo Transaccional en los profesionales egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

7. Se confirma la relación significativa entre el estilo de liderazgo y la variable laboral de cantidad de subordinados de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Entre mayor cantidad de subordinados ha tenido el profesional a su cargo se observa mayor predominancia de los estilos Transformacional y Transaccional en detrimento del estilo Laissez Faire.
8. Aunque los resultados no demuestran relación estadísticamente significativa, se identifica que el Liderazgo Transformacional predomina en los profesionales que han adquirido entre 16 a 32 años de experiencia laboral. Para los objetivos de esta investigación se evidencia que, a mayor cantidad de años de experiencia laboral, los profesionales tienen mayor prevalencia en las manifestaciones de liderazgo Transformacional, orientando a sus seguidores de forma efectiva hacia los objetivos propuestos.
9. No se puede afirmar que existe un estilo de liderazgo que predomine en los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; sin embargo, el estilo que tiene mayor representatividad es el Transaccional.
10. En el 33% de los estudiantes predomina el estilo Laissez Faire, estilo de liderazgo que no les permitirá ser agentes de cambio en sus contextos laborales (se debe recordar que las personas en quienes predomina el estilo de liderazgo Laissez Faire se caracterizan por la delegación de poder, escasez o nulidad de interés tanto en las actividades como en sus seguidores. Este estilo carece de efectividad en las interacciones y en las estrategias para el logro de objetivos).
11. Los resultados obtenidos demuestran que no existe correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la maestría en estudio, en cada maestría sobresale ligeramente un estilo de liderazgo en particular.

Recomendaciones

1. Debido a que en una tercera parte de la población estudiada predomina el estilo de liderazgo Laissez Faire, se recomienda a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala la revisión de los programas de estudio del pensum de cada maestría integrando contenidos y actividades que desarrollen el estilo de liderazgo Transformacional (de acuerdo al Modelo de Rango Completo, este es el estilo con mayor efectividad en contextos laborales).
2. Se recomienda a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado promover diplomados, talleres, cursos complementarios o cursos de actualización al pensum de estudios que favorezcan el desarrollo del estilo de liderazgo transformacional.
3. Se recomienda a la Coordinación de las maestrías de Administración Financiera y de Consultoría Tributaria incluir en el pensum de dichos postgrados asignaturas orientadas a desarrollar en los egresados un estilo de liderazgo Transaccional y Transformacional.
4. Se recomienda realizar una investigación con diseño longitudinal de tendencia, la cual permite analizar los cambios de una población a través del tiempo, orientada a comparar el perfil de ingreso y egreso, en cuanto al estilo de liderazgo, de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado.
5. Se recomienda replicar el estudio en los diferentes postgrados que ofrece la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como en otras universidades con el objetivo de profundizar en la comprensión del liderazgo y las variables que se relacionan con su manifestación.
6. A las autoridades de las diferentes universidades se recomienda la creación de políticas, y encauzar esfuerzos para implementar mejoras curriculares orientadas a formar egresados en quienes predomine el liderazgo transformacional.
7. Se recomienda a las Universidades y organizaciones ofrecer a los profesionales con escasa experiencia laboral, espacios y actividades para desarrollar el estilo de liderazgo transformacional, pues éste es independiente a la cantidad de años de experiencia laboral.
8. A los estudiantes y profesionales en la Administración de Recursos Humanos, en procesos de reclutamiento y selección de personal para puestos que requieran la competencia de

liderazgo, se sugiere identificar el estilo de liderazgo e iniciar un proceso de formación para quienes necesiten desarrollar la competencia.

9. A los estudiantes y profesionales en la Administración de Recursos Humanos, quienes desarrollen actividades en puestos de selección de personal, no deben caer en el prejuicio de pensar que al contratar personal de cierto género se garantiza un estilo de liderazgo determinado.
10. Se recomienda al profesional continuar su formación académica, detectando los requerimientos que el mercado laboral exige convirtiéndose así en un candidato y colaborador competente en su área.

Fuentes

Bibliografía

1. Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
3. Arroyo, T. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
4. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. [Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas]. New York: Free Press.
5. Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. [Liderazgo transformacional: Impacto industrial, militar y educativo]. Mahwah, NJ: Erlbaum.
6. Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Colombia: Editorial Norma.
7. Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
8. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. [Liderazgo]. Estados Unidos: Harper & Row.
9. Castañeda, L. (2005). *Naciste para ser líder: Un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. México: Panorama Editorial.
10. Cazali, A. (1997). *Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala época republicana: (1821-1994)*. Guatemala: Editorial Universitaria.
11. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

12. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
13. Fernández, E (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. España: Editorial Paraninfo.
14. Gutiérrez T., Edimer. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
15. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
16. Hogg, M. A., Vaughan, G.M., y Haro, M. (2010). *Psicología social*. España: Ed. Médica Panamericana.
17. Huici, C., Molero, A., Gómez, A., y Morales, F. (2015). *Psicología de los grupos*. España: Editorial UNED.
18. Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
19. Lussier, R.N., y Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
20. Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw-Hill.
21. Maxwell, J. (2005). *Líder de 360º Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Estados Unidos: Líder Latino.
22. Palomo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
23. Papalia, D., Wendkos, S., y Duskin, R. (2001). *Psicología del Desarrollo*. México: Mc Graw Hill.

24. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
25. Robbins, S., y DeCenzo. D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación
26. Tate, J. (1977). *La Universidad en el Reino de Guatemala*. Guatemala: Editorial Universitaria.
27. Torres, Z., y Torres, H. (2014). *Administración de Proyectos*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
28. Uribe, J. F. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: Editorial El Manual Moderno.
29. Van der Hofstadt, C.J., y Gomez, G. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
30. Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
31. Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano*. México: Mc Graw-Hill.

E-grafía

Artículo de revistas online

1. Acosta-Prado, J., Zárate, R., y Garzón, M. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 19 (2), 38-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002>
2. Berdecia, Z., Gonzalez-Domínguez, J., y Carrasquillo, C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas.

Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(2), 21-32. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>

3. Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
4. Chávez, O. (2015). Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los liderados. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/11/liderazgo.html>
5. Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21228397008>
6. Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/0>
7. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (15)25, 13-32. Recuperado de <http://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
8. Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, (2) 22, 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
9. Cuadrado, I., y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (18) 1, 39-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>

10. Dávila Quintana, C., Mora, J., Pérez Vázquez, P., & Vila Lladosa, L. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar*, 25(56), 129. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48995>
11. Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, (19)1, 52-77. Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3842/3841>
12. Ganga, F., y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, (19)67, 456 – 476. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>
13. García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, (9)16, 41-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3668767>
14. García, M.A., Pantoja, M.A., y Duque, L.I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un Análisis Descriptivo. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad Teuken Bidikay*, 2, 93-111. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/12771500/descargar-edicion-n-02-facultad-de-ciencias-economicas-unpsjb/5>
15. Lupano, M., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6)6, 107-122. Recuperado de: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
16. Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, (14)1, 118-134. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/EI%20liderazgo%20transformac.pdf>
17. Mendoza, I. A., Ortiz, M. F., Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La*

Salle [en línea] (7)27, 25-41. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>

18. Mendoza, I., Escobar, G., y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, (10)38, 189-206. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
19. Molero, F., Recio, P., Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, (22)3, 495-501. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
20. Monge, A. (2003). Liderazgo educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI: hacia la visión y la acción. *Educare*, IV, 61-75. Recuperado de:
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1019>
21. Molina, J., Pérez, A., y López, H. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresa*, (4)3, 149 – 159. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-del-liderazgo-transformacional-y-su-influencia-en-el-clima-organizacional-de-las-empresas-de-hospedaje/>
22. Nader, M., y Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, (4)1, 51-58. Recuperado de: <http://studylib.es/doc/5459547/diferencias-en-los-estilos-de-liderazgo-entre-l%C3%ADderes-de->
23. Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, (1)1, 9-16. Recuperado de:
http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/343/351

24. Pasadas, M., Peregrina, A.I., Prieto, C. y Moreno, V. (2015). Liderazgo, autoconcepto y sexo: analizando en profundidad el liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, (4),112-116. Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/37012/1/ReiDoCrea-Vol.4-Art.16.pdf>
25. Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007&lng=es&tlng=es
26. Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, (9)1, 20 – 29. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta0901/v9n1a4.htm>
27. Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003>
28. Ramírez, L., y Sgambatti, M. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, (7) 2, p. 403-416. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/917>
29. Rozo, S., y Abaunza, M. (2011). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, (28)2, 62-72. Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380>
30. Silvia, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/38964/37596>

31. Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G., Rueda, V. (2010). Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. *Invenio*, 13 (24), 101-118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453008>
32. Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>

Material electrónico

1. Anónimo. (2017). [en línea] Recuperado de: <https://epostgrado.ingenieria.usac.edu.gt/pdfs/Reglamento%20SEP%20enero%202012%20CSU.pdf>
2. Dle.rae.es. (2017). *Real Academia Española*. Madrid, España. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
3. Faceconomicas.usac.edu.gt. (2017). *Escuela de Estudios de Postgrado < Facultad de Ciencias Económicas*. [en línea] Recuperado de: http://faceconomicas.usac.edu.gt/wp_economicas/?page_id=1718
4. Maestriascee-usac.info. (2017). *Reglamentos y Normativos*. [en línea] Recuperado de: <https://www.maestriascee-usac.info/men%C3%BA-estudiante/reglamentos-y-normativos/>
5. Posgrados. (2018). *Información Maestrías*. [en línea] Recuperado de: <http://www.posgrados-economicasusac.info>
6. Oitcinterfor.org. (2018). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región* [en línea] Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/publicaciones/brechahabilidades>
7. Psycnet.apa.org. (2018). *APA PsycNET Login*. [en línea] Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/search/results?id=f65434aa-be88-6e91-a116->

[b8575834d3b4&tab=PA&sort=PublicationYearMSSort%20desc,AuthorSort%20asc&display=25&page=1](http://usac.edu.gt/historiaUSAC.php)

8. Usac.edu.gt. (2017). *USAC Tricentenario. Grande entre las del Mundo*. [online] Recuperado de: <http://usac.edu.gt/historiaUSAC.php>

Tesis y trabajos de grado

1. Bazzani, J.C., y Villalobos, D. (2014). *Liderazgo de rango total: Revisión teórica del modelo* (Tesis de pregrado). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10072/1019077765-2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
2. Burbano, N., y Samaca, H.A. (2016). *Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación Actual y perspectivas de desarrollo* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12633/1032449034-2016.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
3. Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperada de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de eventos históricos de la Administración de Recursos Humanos	4
Figura 2 Componentes de una competencia	21
Figura 3 Características del aprendizaje del adulto	23
Figura 4 Características del Líder y su influencia.....	26
Figura 5 Estilos de liderazgo de acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo	29
Figura 6 Dimensiones del Liderazgo Transformacional	32
Figura 7 Dimensiones del Liderazgo Transaccional.....	35
Figura 8 Comportamientos asociados a cada estilo de liderazgo del Modelo de Rango Completo	38

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Participación de los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017 por maestría.....	50
Tabla 2	Participación de los estudiantes según género que cursan el sexto trimestre del año 2017 por maestría.....	52
Tabla 3	Participación de los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017 según profesión.....	54
Tabla 4	Mayor cantidad de subordinados que han tenido a su cargo los estudiantes que cursan el sexto trimestre del año 2017.....	56
Tabla 5	Relación significativa entre la variable edad y el liderazgo Transformacional...	60
Tabla 6	Relación significativa entre el Laissez-Faire con la variable de género y edad	61
Tabla 7	Relación significativa entre la variable cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transformacional.....	61
Tabla 8	Relación significativa entre la variable cantidad de subordinados con el estilo de Liderazgo Transaccional.....	61
Tabla 9	Predominancia de Laissez Faire con la variable cantidad de subordinados.....	62
Tabla 10	Predominancia entre el liderazgo Transformacional y Transaccional con las variables laborales de cantidad de subordinados y años de experiencia laboral.....	62
Tabla 11	Predominancia de Laissez Faire con la variable cantidad de subordinados y años de experiencia laboral.....	63
Tabla 12	Liderazgo Transaccional en los estudiantes.....	63
Tabla 13	Laissez Faire en las estudiantes.....	63
Tabla 14	Predominancia de Liderazgo Transaccional con la variable profesión y género.....	64
Tabla 15	Predominancia de Laissez Faire con la variable profesión y género.....	64
Tabla 16	Liderazgo Transformacional en los estudiantes egresados de otras universidades.....	65
Tabla 17	Liderazgo Transaccional en los estudiantes egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	65
Tabla 18	Liderazgo Transformacional en los estudiantes egresados de universidades privadas de Guatemala.....	65

Índice de gráficas

	Pág.
Gráfica 1 Género de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017 por maestría.....	51
Gráfica 2 Edad de los estudiantes del sexto trimestre del año 2017.....	52
Gráfica 3 Universidad de egreso de los estudiantes	53
Gráfica 4 Total de años de experiencia laboral.....	55
Gráfica 5 Estilo de liderazgo predominante en los estudiantes por maestría.....	58
Gráfica 6 Estilo de liderazgo en los estudiantes.....	59

Anexos

1. Glosario
2. Instrumentos de investigación
3. Tablas estadísticas

Glosario

1. **Años de experiencia laboral:** Cantidad de años de práctica prolongada en la ejecución de un puesto de trabajo (Dle.rae.es, 2017).
2. **Cantidad de subordinados:** número de colaboradores sujetos a una relación jerárquica de la cual depende, es dirigida o liderada. Subordinado: “Dicho de una persona: Sujeta a otra o dependiente de ella” (Dle.rae.es, 2017). En cuanto a la línea de autoridad: “es la que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón” (Robbins, S, 2004, pág. 429)
3. **Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta):** Instrumento con mayor aceptación para medir el liderazgo laissez-faire, transaccional y transformacional. Sus autores son B. Bass y B. Avolio (Molero, Fernando., Recio, P., Cuadrado, I., 2010).
4. **Edad:** “Tiempo que ha vivido una persona” (Dle.rae.es, 2017). Se consideran profesionales entre 20 y 40 años; pertenecientes a la etapa de la adultez temprana y entre 40 a los 65 años que corresponde a la adultez intermedia o edad madura, etapas en las cuales el profesional se vincula al mundo laboral y social (Papalia, Wendkos y Duskin, 2001).
5. **Género:** “Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico” (Dle.rae.es, 2017).
6. **Liderazgo laissez-faire:** Bass, 1990; Humphreys, 2001; Bass et al, 2003 (como se citó en Ramírez, L., y Sgambatti, M.; 2008) “El laissez-faire no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos. Se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores”.
7. **Liderazgo transaccional:** Bass y Riggio (en Nader, M., y Castro, A., 2007) indican que el liderazgo transaccional se caracteriza por utilizar los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales.
8. **Liderazgo transformacional:** Bass (como se citó en Torres, Z., y Torres, H., 2014) refiere que es un “Proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias”.

9. **Maestría:** “Curso de posgrado en una determinada especialidad” (Dle.rae.es, 2017). El Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado define Maestría como “los estudios en nivel de postgrado que se desarrollan sistemáticamente, con el propósito de proporcionar a los participantes el dominio científico y tecnológico de áreas específicas de la ciencia y las humanidades, desarrollando las capacidades del profesional para el ejercicio de la especialidad y la investigación” (Maestriasccee-usac.info, 2017).

10. **Modelo de Liderazgo de Rango Completo:** Modelo propuesto por Bass y Avolio, incluye los componentes del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire (Uribe, J.F., 2016).

11. **Profesión:** “Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución” (Dle.rae.es, 2017).

12. **Universidad de egreso:** “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes” (Dle.rae.es, 2017). Los sujetos serán egresados que poseen un título universitario que avala su profesión.

Instrumentos de investigación
CUESTIONARIO DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES

No. Cuestionario _____
 Cols. 1 2 3

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de ítems, identifique el código de su respuesta y escríbalo en el espacio correspondiente.

- 1. EDAD:** _____ (años cumplidos)
(4) (5)
- 2. GÉNERO:** 1. Femenino 2. Masculino _____ (Coloque 1 ó 2 según su género)
(6)
- 3. PROFESIÓN:** _____ (Coloque los dos dígitos del código asignado a su profesión)
(7) (8)

01. Administrador de Empresas	10. Ingeniero Mecánico
02. Arquitecto	11. Ingeniero en Ciencias y Sistemas
03. Contador Público y Auditor	12. Ingeniero Agrónomo
04. Biólogo	13. Licenciado en Pedagogía
05. Economista	14. Licenciado en Letras
06. Ingeniero Civil	15. Licenciado en Ciencias de la Comunicación
07. Ingeniero Electrónico	16. Psicólogo
08. Ingeniero Industrial	17. Nutricionista
09. Licenciado en Ciencias Jurídicas y sociales, abogado y notario	18. Otro (indique) _____

- 4. UNIVERSIDAD DE EGRESO:** _____ (Coloque los dos dígitos del código asignado a la Universidad de egreso)
(9) (10)

01. Universidad de San Carlos de Guatemala	08. Universidad Francisco Marroquín
02. Universidad Rafael Landívar	09. Universidad San Pablo de Guatemala
03. Universidad Galileo	10. Universidad Mesoamericana
04. Universidad del Valle de Guatemala	11. Universidad del Istmo
05. Universidad Rural de Guatemala	12. Universidad InterNaciones
06. Universidad Mariano Gálvez	13. Universidad de Occidente
07. Universidad Panamericana de Guatemala	14. Universidad en el extranjero (indique) _____

- 5. TOTAL DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL:** _____ (de 00 en adelante)
(11) (12)
- 6. MAYOR CANTIDAD DE SUBORDINADOS QUE HA TENIDO A SU CARGO:** _____ (de 00 en adelante)
(13) (14)
- 7. MAESTRÍA EN ESTUDIO:** _____ (Coloque el dígito del código asignado a la maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala que se encuentre estudiando actualmente)
(15)

1. Administración Financiera	4. Administración de Recursos Humanos
2. Consultoría Tributaria	5. Formulación y Evaluación de proyectos
3. Mercadeo	6. Economía ambiental y de recursos naturales

Muchas gracias por su colaboración, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una X.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECIENTEMENTE, SINO SIEMPRE
0	1	2	3	4

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4

19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	0	1	2	3	4
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44	Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4

Tablas estadísticas

Tabla 1
Liderazgo Transformacional y edad

RANGO DE EDAD	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
25 A 29	26	24	50
	13.9	12.83	26.74
	52	48	
	26.8	26.67	
30 A 33	14	27	41
	7.49	14.44	21.93
	34.15	65.85	
	14.43	30	
34 A 37	26	25	51
	13.9	13.37	27.27
	50.98	49.02	
	26.8	27.78	
38 A 60	31	14	45
	16.58	7.49	24.06
	68.89	31.11	
	31.96	15.56	
Total	97	90	187
	51.87	48.13	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	10.3963	0.0155

Tabla 2
Liderazgo Transaccional y edad

RANGO DE EDAD	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
25 A 29	29	22	51
	15.43	11.7	27.13
	56.86	43.14	
	26.61	27.85	
30 A 33	19	21	40
	10.11	11.17	21.28
	47.5	52.5	
	17.43	26.58	
34 A 37	29	22	51
	15.43	11.7	27.13
	56.86	43.14	
	26.61	27.85	
38 A 60	32	14	46
	17.02	7.45	24.47
	69.57	30.43	
	29.36	17.72	
Total	109	79	188
	57.98	42.02	100

Frecuencia de valores ausentes = 1

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	4.3896	0.2224

Tabla 3
Laissez Faire y edad

RANGO DE EDAD	LAISSEZ FAIRE		
	ALTO	BAJO	Total participantes
25 A 29	25	25	50
	13.37	13.37	26.74
	50	50	
	24.27	29.76	
30 A 33	21	19	40
	11.23	10.16	21.39
	52.5	47.5	
	20.39	22.62	
34 A 37	30	21	51
	16.04	11.23	27.27
	58.82	41.18	
	29.13	25	
38 A 60	27	19	46
	14.44	10.16	24.6
	58.7	41.3	
	26.21	22.62	
Total	103	84	187
	55.08	44.92	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	1.161	0.7624

Tabla 4
Liderazgo Transformacional y género

GÉNERO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
FEMENINO	50	53	103
	26.74	28.34	55.08
	48.54	51.46	
	51.55	58.89	
MASCULINO	47	37	84
	25.13	19.79	44.92
	55.95	44.05	
	48.45	41.11	
Total	97	90	187
	51.87	48.13	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	1	1.3313	0.2486

Tabla 5
Liderazgo Transaccional y género

GÉNERO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
FEMENINO	57	48	105
	30.32	25.53	55.85
	54.29	45.71	
	52.29	60.76	
MASCULINO	52	31	83
	27.66	16.49	44.15
	62.65	37.35	
	47.71	39.24	
Total	109	79	188
	57.98	42.02	100
Frecuencia de valores ausentes = 1			
Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	1	1.3313	0.2486

Tabla 6
Laissez Faire y género

GÉNERO	LAISSEZ FAIRE		
	ALTO	BAJO	Total participantes
FEMENINO	58	46	104
	31.02	24.6	55.61
	55.77	44.23	
	56.31	54.76	
MASCULINO	45	38	83
	24.06	20.32	44.39
	54.22	45.78	
	43.69	45.24	
Total	103	84	187
	55.08	44.92	100
Frecuencia de valores ausentes = 2			
Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	1	0.045	0.8321

Tabla 7
Liderazgo Transformacional y profesión

PROFESIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	19	14	33
	10.16	7.49	17.65
	57.58	42.42	
	19.59	15.56	
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	30	37	67
	16.04	19.79	35.83
	44.78	55.22	
	30.93	41.11	
INGENIERO INDUSTRIAL	6	8	14
	3.21	4.28	7.49
	42.86	57.14	
	6.19	8.89	
PSICÓLOGO	13	10	23
	6.95	5.35	12.30
	56.52	43.48	
	13.4	11.11	
RESTO DE CARRERAS	29	21	50
	15.5	11.23	26.73
	56.65	43.35	
	29.89	23.33	
Total	97	90	187
	51.87	48.13	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	5	3.3098	0.6523

Tabla 8
Liderazgo Transaccional y profesión

PROFESIÓN	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	22	12	34
	11.7	6.38	18.09
	64.71	35.29	
	20.18	15.19	
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	30	36	66
	15.96	19.15	35.11
	45.45	54.55	
	27.52	45.57	
INGENIERO INDUSTRIAL	9	5	14
	4.79	2.66	7.45
	64.29	35.71	
	8.26	6.33	
PSICÓLOGO	16	7	23
	8.51	3.72	12.23
	69.57	30.43	
	14.68	8.86	
RESTO DE CARRERAS	32	19	51
	17.03	10.11	27.12
	62.35	37.65	
	29.36	24.05	
Total	109	79	188
	57.98	42.02	100

Frecuencia de valores ausentes = 1

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	5	6.8626	0.2311

Tabla 9
Laissez Faire y profesión

PROFESIÓN	LAISSEZ FAIRE		
	ALTO	BAJO	Total participantes
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	16	18	34
	8.56	9.63	18.18
	47.06	52.94	
	15.53	21.43	
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	43	24	67
	22.99	12.83	35.83
	64.18	35.82	
	41.75	28.57	
INGENIERO INDUSTRIAL	7	7	14
	3.74	3.74	7.49
	50	50	
	6.80	8.33	
PSICÓLOGO	11	12	23
	5.88	6.42	12.30
	47.83	52.17	
	10.67	14.29	
RESTO DE CARRERAS	26	23	49
	13.91	12.30	26.20
	61.54	38.46	
	25.25	27.38	
Total	103	84	187
	55.08	44.92	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	5	4.356	0.4994

Tabla 10
Liderazgo Transformacional y años de experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
0 A 6	20	23	43
	10.7	12.3	22.99
	46.51	53.49	
	20.62	25.56	
7 A 10	26	31	57
	13.9	16.58	30.48
	45.61	54.39	
	26.8	34.44	
11 A 15	20	21	41
	10.7	11.23	21.93
	48.78	51.22	
	20.62	23.33	
16 A 32	31	15	46
	16.58	8.02	24.6
	67.39	32.61	
	31.96	16.67	
Total	97	90	187
	51.87	48.13	100

Frecuencia de valores ausentes = 2

Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	5.9839	0.1124

Tabla 11
Liderazgo Transaccional y años de experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
	ALTO	BAJO	Total participantes
0 A 6	24	19	43
	12.77	10.11	22.87
	55.81	44.19	
	22.02	24.05	
7 A 10	29	29	58
	15.43	15.43	30.85
	50	50	
	26.61	36.71	
11 A 15	24	16	40
	12.77	8.51	21.28
	60	40	
	22.02	20.25	
16 A 32	32	15	47
	17.02	7.98	25
	68.09	31.91	
	29.36	18.99	
Total	109	79	188
	57.98	42.02	100
Frecuencia de valores ausentes = 1			
Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	3.6357	0.3036

Tabla 12
Laissez Faire y años de experiencia laboral

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	LAISSEZ FAIRE		
	ALTO	BAJO	Total de participantes
0 A 6	22	20	42
	11.76	10.7	22.46
	52.38	47.62	
	21.36	23.81	
7 A 10	30	27	57
	16.04	14.44	30.48
	52.63	47.37	
	29.13	32.14	
11 A 15	23	18	41
	12.3	9.63	21.93
	56.1	43.9	
	22.33	21.43	
16 A 32	28	19	47
	14.97	10.16	25.13
	59.57	40.43	
	27.18	22.62	
Total	103	84	187
	55.08	44.92	100
Frecuencia de valores ausentes = 2			
Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	0.6627	0.882