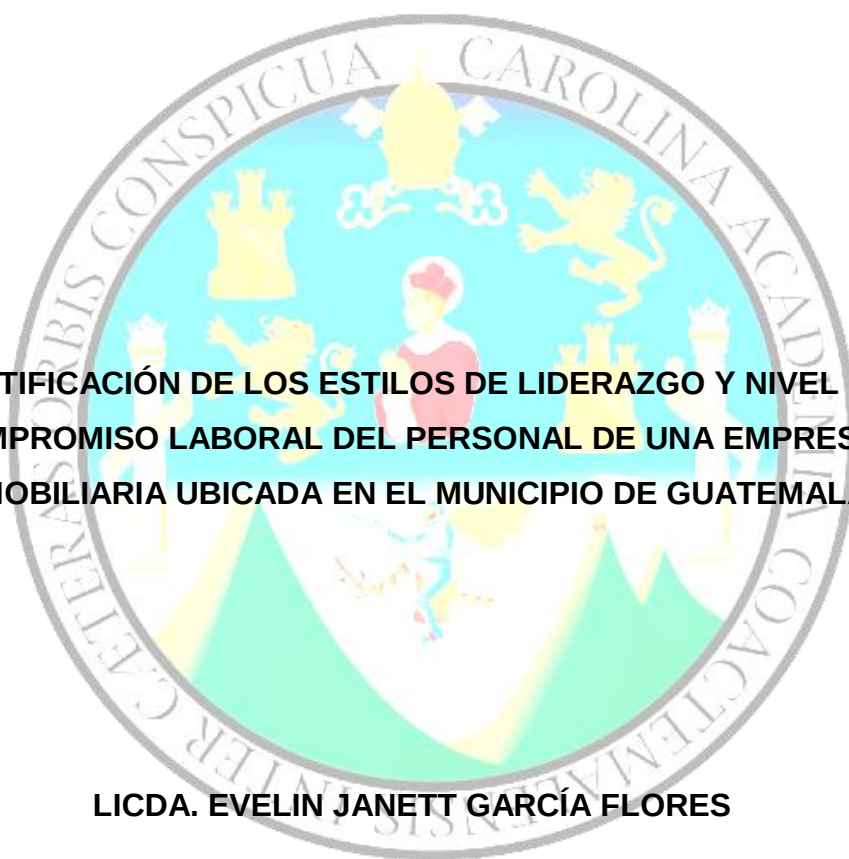


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE
COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LICDA. EVELIN JANETT GARCÍA FLORES

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020.

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



**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE
COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional del Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo Para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Docente del curso

M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

Autora:

LICDA. EVELIN JANETT GARCÍA FLORES

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020.

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino
Evaluador:	MSc. Noemi Carrillo
Evaluador:	MSc. Judith Morales

**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-021-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 08 de Octubre de 2020, a las **18:30 - 19:00** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Evelin Janett García Flores**, carné No. **201110594** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Identificación de los estilos de liderazgo y nivel de compromiso laboral del personal de una empresa inmobiliaria ubicada en el Municipio de Guatemala** 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 79 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas en los informes y fortalezca la propuesta de mejora de liderazgo, mejore redacción de conclusiones y recomendaciones.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día ocho del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Noemi Carrillo
Evaluador

Msc. Judith Morales
Evaluador

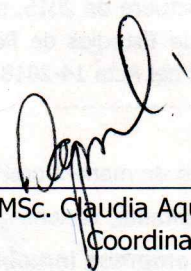
Licda Evelin Janett García Flores
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Evelin Janett García Flores** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de octubre de 2020.

(f)


MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Que sobre todas las cosas me ha dado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para salir adelante: “Josué 1:9. Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.
- A mi madre:** Como muestra de mi amor por todo el amor, paciencia, apoyo y dedicación que me ha brindado y por enseñarme en esta vida, el valor del estudio, y que paso a paso se llega a la meta.
- A mi hermano:** Por su apoyo incondicional y el ánimo que me brindó, para poder seguir adelante en cada una de mis metas.
- A mi hermana:** Por compartir conmigo cada uno de los momentos difíciles, y ayudarme cuando más lo necesité.
- A mi prometido:** Por el apoyo, paciencia y cariño que me ha brindado a lo largo de estos años juntos; por motivarme siempre a seguir adelante y nunca darme por vencida, por más difíciles que sean los obstáculos.
- A los licenciados:** M.A. Larry Segura, Msc. Claudia Aquino y Dr. Abdala, por el apoyo que me brindaron en este proceso.
- Y en especial:** A la Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, por haberme permitido estar en cada una de las aulas, y llegarme a realizar hoy, como una profesional de la Maestría de Recursos Humanos.
- A la empresa que me proporcionó información, para realizar el trabajo:** Mil gracias por abrirme las puertas, para poder realizar este estudio.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes de empresas Inmobiliarias en Guatemala.....	2
1.2 Evolución de las empresas Inmobiliarias en Guatemala	4
1.3 Antecedentes empresa objeto de estudio	10
MARCO TEÓRICO	12
2.1 Bienes inmuebles	12
2.2 Definición de empresa	12
2.3 Empresas inmobiliarias	13
2.4 Clasificación de las empresas inmobiliarias	14
2.4.1 Desarrolladoras inmobiliarias	14
2.4.2 Constructoras inmobiliarias	14
2.4.3 Diseñadoras inmobiliarias	15
2.4.4 Empresas de agencia o mediación inmobiliaria (corredores de bienes raíces) .	15
2.4.5 Administración de inmuebles inmobiliarios.....	15
2.5 Objetivos de las empresas Inmobiliarias	15
2.6 Liderazgo.....	16
2.7 Líder	17
2.8 Características de un líder	17
2.9 Habilidades del Liderazgo.....	17
2.10 Modelo de Liderazgo de rango completo	18
2.11 Estilos de liderazgo.....	18
2.11.1 Estilo de liderazgo Transformacional	18
2.11.2 Estilo de Liderazgo Transaccional	20
2.11.3 Estilo No liderazgo	21
2.12 Teoría del Compromiso	21
2.13 Compromiso Laboral	22
2.14 Nivel de compromiso laboral	23
2.14.1 El vigor.....	23

2.14.2 Dedicación	24
2.14.3 Absorción	24
METODOLOGÍA	25
3.1 Definición del problema	25
3.2 Planteamiento del problema	25
3.3 Objetivos	26
3.3.1 Objetivo General	26
3.3.2 Objetivos Específicos	26
3.4 Delimitación	26
3.4.1 Unidad de Análisis	26
3.4.2 Periodo histórico	26
3.4.3 Ámbito geográfico	27
3.4.4 Punto de vista	27
3.5 Población y muestra	27
3.5.1 Diseño de la población y muestra	27
3.6 Limitantes	28
3.7 Método	28
3.8 Técnica de recopilación de la información	29
3.9 Instrumentos	30
3.10. Procedimiento	32
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
4.1 Resultados sociodemográficos	33
4.2 Resultados de la variable estilo de liderazgo	37
4.3 Resultados de la variable Compromiso laboral	50
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
PROPUESTA	80
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87
Anexo 1	87
Anexo 2	91
ÍNDICE DE TABLAS	94
ÍNDICE DE GRÁFICAS	95

RESUMEN

Las empresas necesitan del liderazgo de sus jefes para alcanzar las metas y objetivos para crecer y permanecer en un ambiente laboral que se encuentra en constante cambio en donde el proceso de interacción entre líder-empleado cada vez es más exigente debido al compromiso laboral que deben de establecer ambos para alcanzar de manera conjunta la misión, visión y los valores.

De manera que en las empresas inmobiliarias es muy importante la figura de un líder capaz de motivar y guiar, para que el personal se identifique con su trabajo y la organización para alcanzar los objetivos, es necesario identificar el estilo de liderazgo que ejercen los jefes y el nivel de compromiso laboral de los empleados del área administrativa.

Para la metodología de este trabajo se utilizó un enfoque mixto, es decir se combina tanto el enfoque cuantitativo a través de la recolección y tabulación de los datos, así como el enfoque cualitativo a través de la interpretación de los resultados obtenidos y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Para recopilar la información, los instrumentos utilizados fueron sometidos a una prueba piloto para determinar el nivel de comprensión, posterior a eso se aplicó el Cuestionario MLQ-5X únicamente a jefes del área administrativa para identificar el estilo de liderazgo; además se aplicó el Cuestionario UWES únicamente a empleados del área administrativa para medir los niveles de compromiso laboral.

La unidad de análisis, se conformó por el universo de colaboradores del área administrativa, conformada por 6 jefes y 63 empleados pertenecientes al departamento jurídico, mercadeo y ventas, finanzas, diseño, recursos humanos y proyectos.

Se obtuvo como resultado de la investigación que el estilo de liderazgo que predomina en dichos departamentos es el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional; así mismo se determinó que el jefe del departamento de proyectos es el

único que no practica dentro de la dimensión del liderazgo transaccional, la dirección por excepción pasiva (DPE-P), esto quiere decir que no interviene únicamente cuando se presentan desviaciones o errores; lo que demuestra el nivel de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo, así como altos niveles de energía y resistencia mental que presentan los empleados; sin embargo, los jefes del departamento jurídico y finanzas sí practican esta dimensión.

De la misma manera se concluye que el compromiso organizacional no depende de la edad, nivel de estudio, antigüedad en el puesto o el tiempo en la empresa; este depende más del estilo de liderazgo que ejerza el jefe del departamento, ya que, si el jefe no es percibido con respeto, orgullo y no trabaja de manera individual las necesidades de sus empleados, se verá reflejado en los bajos o altos niveles de energía, entusiasmo y concentración por su trabajo.

Por lo que se recomienda a la empresa potenciar el liderazgo transformacional en los jefes de manera individual y personalizada de manera que orienten y transmitan el compromiso laboral; así mismo recomienda a los jefes del departamento jurídico y finanzas trabajar de manera individual con cada uno de los empleados, mostrándoles cómo afecta un error o fallo en la empresa y cómo incide en el alcance de los objetivos organizacionales, para ello debe ser necesario explicarles cómo evitar que vuelva a suceder. Por último, es necesario trabajar sobre las dimensiones más bajas del liderazgo transformacional y transaccional con el fin de aumentar el vigor, la absorción y la dedicación en los trabajadores y de cierta manera desarrollar en los jefes las competencias como toma de decisiones, responsabilidad y autoridad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se habla de liderazgo ya que es una competencia que está en auge siendo vital porque define en gran medida el rumbo que le espera a la empresa. Es necesario que en cada una de las unidades o departamentos con los que cuentan tengan un buen líder al frente con la capacidad de prever qué va suceder y hacer planes a futuro; de tal forma que alcance un crecimiento constante a través del cumplimiento de sus objetivos. El estilo de liderazgo que cada jefe ejerce debe de ser notable donde el personal a su cargo se sienta cómodo, comprometido y motivado en las actividades laborales que desempeñan día tras día.

El estudio del liderazgo se hace con el fin de dar a conocer los diferentes estilos de liderazgo que se pueden encontrar en las empresas y cómo a través de la gestión del departamento de recursos humanos puede potenciar las competencias en cada uno de ellos, con objeto de que los empleados que tengan a su cargo se sientan comprometidos y que cumplan con los objetivos logrando la retención del capital más valioso.

La investigación inicia en el capítulo 1, corresponde a la presentación de los antecedentes en donde se muestran acontecimientos de carácter histórico y trabajos que evidencian el estudio del tema liderazgo y compromiso laboral.

El capítulo 2, sirve de fundamento para la investigación, el cual contiene conceptos teóricos necesarios para la comprensión del trabajo y proporciona un panorama general del tema relacionado con el liderazgo y compromiso laboral.

El capítulo 3, corresponde a la metodología que describe el procedimiento realizado para el desarrollo de la investigación, se define y se plantea la interrogante ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los empleados de la empresa inmobiliaria ubicada en el municipio de Guatemala, en el segundo semestre del año 2020, y su relación con el estilo de liderazgo ejercido por el jefe de cada departamento?; se establece el objetivo general, identificar los estilos de liderazgo y los niveles de compromiso laboral del personal de una empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad capital, así como los objetivos específicos planteados para identificar el estilo de liderazgo de los jefes y el nivel de compromiso laboral de los empleados. La delimitación del problema que estableció: periodo histórico,

el cual se llevó a cabo en el mes de junio del año 2020; el ámbito geográfico, que ubica a la empresa Inmobiliaria en el municipio de Guatemala. Como unidades de análisis fueron jefes de departamento y personal del área administrativa.

Se utilizó el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio, dirigido a los jefes para determinar el estilo de liderazgo, así como el cuestionario UWES, para medir el nivel de compromiso laboral de los empleados. La población objeto de estudio estuvo conformada por 6 jefes y 63 empleados del área administrativa.

El capítulo 4 corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos para culminar con la formulación de las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente estudio; determinando que el estilo de liderazgo ejercido por los jefes del área administrativa es el liderazgo transformacional y transaccional, el cual determina el alto nivel de compromiso laboral de los empleados.

El capítulo 5, presenta una propuesta la cual permitirá trabajar el liderazgo de los jefes de la empresa inmobiliaria, con el propósito de elevar el nivel de compromiso laboral de los empleados.

ANTECEDENTES

A continuación, se describe brevemente los antecedentes, que constituyen el punto de partida y la base para el desarrollo del tema objeto de estudio en la empresa inmobiliaria.

1.1 Antecedentes de empresas Inmobiliarias en Guatemala

El 12 de septiembre de 1966, fue conformada la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) cuya función es promover la participación activa del mayor número de asociados, así como fortalecer el prestigio, liderazgo y participación en el sector de la construcción, a través, del desarrollo y el seguimiento de las buenas prácticas logradas por la asociación. En ese mismo año el 25 de octubre, fue fundada la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda (ANACOV), la cual es una entidad que une, organiza y representa, a los constructores y desarrolladores de vivienda, para propiciar el desarrollo y crecimiento sostenimiento de esa industria; y así poder lograr ser el líder gremial, con una amplia representación del sector constructor y desarrollador de proyectos de vivienda. (López J. D., 2018)

La Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) y la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda (ANACOV) en el año de 1971, decidieron unir fuerzas, derivado de que el punto de vista de ambas asociaciones no era muy distinta, y de esta manera, generar más impacto en el desarrollo de los planes de ambas entidades, y decidieron nombrar a la Cámara Guatemalteca de la Construcción, su ente rector institucional, siendo así que estas dos asociaciones, son los pilares más sólidos de la Cámara Guatemalteca de la Construcción. (López J. D., 2018)

En el mes de enero de 1971, fue constituida la Cámara Guatemalteca de la Construcción, la cual es la entidad cúpula representativa del sector de la construcción a nivel nacional e internacional; esta es una asociación civil, apolítica y no lucrativa, sus estatutos fueron aprobados 3 años después de su constitución, el 15 de enero de 1974, desde entonces la CGC se ha desenvuelto sobre la línea de incrementar la participación y fomentar la

importancia del sector construcción en la economía nacional, y al mismo tiempo, apoyar a los asociados en la búsqueda de la superación dentro de la industria de la construcción. (López J. D., 2018)

Sin embargo, según Turuy (2017) “En la historia del país, las tendencias inmobiliarias varían según las necesidades de las personas, y su capacidad económica para adquirir un complejo habitacional, que puede ser destinado para uso de residencia domiciliar o bien como un espacio empresarial”.

No existe un dato histórico exacto, que enmarque el inicio de las empresas inmobiliarias desarrolladoras de proyectos habitacionales privados en Guatemala, ya que estas empresas surgieron en un momento determinado, para satisfacer una necesidad de vivienda para la sociedad guatemalteca. (Orellana, 2012)

En los años de mil novecientos treinta, se tienen los primeros indicios del sector empresarial inmobiliario, cuando los propietarios de fincas aledañas a la ciudad de Guatemala, fraccionaron y comercializaron terrenos, dejándole a la municipalidad la posterior dotación de servicios. (Orellana, 2012)

A mediados de los años cincuenta, el sector empresarial inmobiliario privado y dedicado a la producción de vivienda, apareció en la ciudad de Guatemala, con la construcción de los primeros conjuntos de vivienda y los primeros edificios en altura. El primer conjunto de viviendas producido por el sector privado, fue construido en el año de 1956, hasta entonces, las viviendas habían sido construidas a través de formas tradicionales, es decir por encargo a un constructor para las clases altas y medias, y por autoconstrucción, en los sectores de menor ingreso. (Orellana, 2012)

Después de una década, en los años de 1986 a 1996, el Estado ha venido participando como promotor de vivienda, al canalizar recursos financieros hacia el sector privado y al otorgar créditos individuales para la mejora de viviendas, dando apoyo al negocio inmobiliario y de la construcción privada. (Orellana, 2012)

1.2 Evolución de las empresas Inmobiliarias en Guatemala

Según González (2009) Para la ciudad de Guatemala, la primera fase de urbanización, se inició a finales del siglo XIX con la política reformista de los gobiernos liberales a partir de 1,871:

- El Centro de la ciudad recibió nuevos impulsos funcionales a través de la fundación de los primeros bancos, y del establecimiento de fábricas y agencias comerciales extranjeras.
- Medidas políticas del Gobierno Liberal, como expropiación de bienes eclesiásticos, introducción de la enseñanza pública, reforma del aparato político y de la administración municipal, así como también la creación de nuevas instituciones administrativas, motivaron los primeros cambios funcionales en el sector céntrico, y luego a finales del siglo XIX, edificaciones nuevas para las correspondientes instituciones, en parte ya en la periferia de la ciudad.
- La población siguió creciendo paulatinamente hasta finales del siglo XIX: en 1,880 había 55,728 habitantes; en 1893, 67,818; no fue sino hasta en el censo de 1,921 con 112,086 habitantes, que se manifiesta un crecimiento más acelerado, como repercusión de una elevada migración del interior del país hacia la capital, pero también del extranjero.
- Hasta finales del siglo XIX, la distribución de la población según status y prestigio social aún no había cambiado, el esquema colonial todavía era válido, solamente sufrió una densificación en la parte central y una ampliación en la periferia. El emplazamiento periférico de la población pobre inmigrante, era entonces en menor grado, un problema de falta de espacio en las áreas más centrales; más bien era una expresión del persistente gradiente social central-periférico y del todavía escaso cambio funcional en el núcleo urbano.

Tecún (2015), realizó la tesis “El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.”, con el objetivo de determinar la influencia o impacto que tiene el liderazgo del equipo gerencial, en las competencias inherentes a las buenas relaciones interpersonales en EEGSA. La

población estuvo conformada por: 22 jefes de departamento, tomando en cuenta que la investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, comprobando la hipótesis: El liderazgo del equipo gerencial, impacta en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. Tecún hace referencia de la importancia que tiene liderazgo bien ejercido en las organizaciones y como esto impacta de manera positiva en las relaciones laborales logrando en los empleados el logro de los objetivos, y por ende en la satisfacción y estabilidad en cada uno de los empleados.

Pozo (2015), realizó la tesis “Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A.”, con la finalidad de comprobar la hipótesis si los estilos de liderazgo influyen en los factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores. Para lo cual la investigación principalmente tuvo un enfoque cuantitativo, para comprender la forma de dirección de los líderes, en base a un cuestionario que identifica cualitativamente, las acciones y formas de relación de líder con sus colaboradores. La investigación fue de tipo correlacional, enfocada en obtener el grado de asociatividad entre los “estilos de liderazgo de los jefes departamentales de la empresa”; como variable independiente y los “factores de resultado en los trabajadores: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad”, como variable dependiente. Se consideró trabajar con todos los trabajadores de NOVACLINICA S.A., del Departamento de Administración, Contabilidad, Enfermería y Farmacia, por lo tanto, no se seleccionó muestra alguna. El instrumento utilizado fue el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x, aplicado a la población, Los resultados permitieron concluir, que los estilos de liderazgo que presentan los directores departamentales, influyen en dos de los factores de resultado, esto es esfuerzo extra y efectividad, pero no en lo referente a la satisfacción de los trabajadores, lo que impide definir perfectamente un estilo de liderazgo predominante. En conclusión, las empresas que conocen el estilo de liderazgo que ejerce cada uno de sus jefes consideran lo importante que es el factor humano y analizan la forma en que pueden influir en la satisfacción, la efectividad, la motivación e incluso en el compromiso de cada uno de los

empleados, siendo esto un motivador para alcanzar una visión positiva de futuro tanto para ellos como para la empresa en la cual laboral.

Awe (2016), realizó la tesis, “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz”, con el propósito de determinar los estilos de liderazgo en dos grupos de líderes y su relación con el desempeño laboral y la actitud de compromiso de los empleados, se utilizó el cuestionario de Reddin para medir estilos de liderazgo, el formulario de evaluación del desempeño y el instrumento actitud de compromiso en el trabajo, se llegó a la conclusión que los dos estilos de liderazgo analizados son efectivos, sin embargo los empleados tienen un desempeño mayor con un estilo de liderazgo ejecutivo, que con un estilo de liderazgo autócrata benévolo. Según lo expuesto por el autor el estilo de liderazgo ejercido por cada uno de los jefes es indispensable que la empresa lo tenga presente ya que existen diversos tipos de liderazgos entre los cuales no todos son eficientes, dependiendo del estilo así será la manera en que los colaboradores se desenvuelvan en cada una de sus actividades.

De acuerdo al artículo “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional”, se realizó un estudio con el objeto de identificar los estilos de liderazgo predominantes en tres empresas puertorriqueñas, que han sido exitosas en periodos de crisis económica, utilizando la metodología cualitativa con un diseño de estudio de casos múltiple, en la recopilación de datos. Fue necesario utilizar la técnica cualitativa de grupo focal, organizando tres grupos constituidos por ejecutivos y gerentes de las tres empresas participantes, los cuales fueron analizados mediante el modelo de análisis cualitativo de Harry F. Wolcott, este modelo consta de tres componentes principales: la descripción, el análisis y la interpretación. Concluyendo que el grupo de ejecutivos de cada una de estas empresas, manifiesto los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional, por otro lado, se determinó que el éxito organizacional de estas empresas ha sido posible, debido a la ausencia del estilo Laissez-faire, ya que ninguno de los grupos ejecutivos, manifestó expresión alguna. (Cruz, González-Domínguez, & Ríos, 2013) De acuerdo con este artículo los autores establecen que es necesario un equilibrio entre ambos estilos de

liderazgo que permitan promover la participación activa entre los empleados logrando de cierta manera crear una organización sana, donde el clima laboral sea agradable, exista una comunicación abierta entre líder-empleado con el fin de desarrollar las habilidades de cada una de las personas para enfocarlas al logro de los objetivos.

En el artículo: “Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa” según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México, surgió la inquietud de analizar el perfil de cada líder bajo la perspectiva del Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio, para determinar los estilos de liderazgo prevalecientes y corroborar si existía relación entre el desempeño de sus líderes y la efectividad de sus seguidores, se derivaron algunas preguntas que permitieron conocer mejor el fenómeno objeto de estudio: 1. ¿Qué estilo de liderazgo prevalece en la organización objeto de estudio? 2. ¿A qué variable de resultado se enfocan más e impactan más los líderes: satisfacción, esfuerzo extra o efectividad? 3. ¿El estilo de liderazgo transformacional obtiene mayores puntajes de correlación con las variables de resultado comparado con el estilo transaccional?, el cuestionario aplicado fue el “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ-5X Corto) aplicado a los seguidores, al jefe y a los colaterales del líder evaluado. Los datos obtenidos son consistentes con los fundamentos teóricos y los resultados empíricos y se tuvo lo siguiente: El liderazgo Transformacional como variable de primer orden, se correlacionó con sus propias variables de segundo orden tal como sigue: 0.715 puntos con la Influencia Idealizada Atribuida; 0.811 puntos con la Influencia Idealizada Conductual; en 0.706 puntos con la Estimulación Intelectual; con 0.901 puntos en la Inspiración Motivacional y con 0.752 puntos en la Consideración Individualizada. De igual forma, el liderazgo Transaccional se correlacionó con la Recompensa Contingente con 0.034 puntos, con la Administración por Excepción Activa con 0.492 puntos y con la Administración por Excepción Pasiva con 0.344 puntos. Lo que significa que el instrumento es adecuado, para evaluar el estilo de liderazgo en el contexto del presente estudio, que es en una empresa industrial química. (López D. J., 2013). Así como lo indica el artículo es importante determinar que el liderazgo genera cambios en las empresas a través de resultados positivos, como lo expone el autor en su artículo con el liderazgo

transformacional que influye en alentar a los empleados a realizar sus actividades no solo de manera individual, sino que promueva la unidad y el beneficio común en pro del alcance de los objetivos organizacionales y personales. Lo cual provoca que los empleados sean más productivos y comprometidos con lo que realizan a través de la creatividad y el desarrollo individual de cada uno.

El artículo “El compromiso laboral: discursos en la organización”, tuvo como objetivo analizar el “compromiso laboral” en una empresa de telecomunicaciones. Se entrevistó a directivos y empleados pertenecientes a la organización: un grupo con menos de dieciocho meses de antigüedad en la empresa y otro con más de tres años. Se empleó el método cualitativo de Análisis, se utilizó la entrevista cualitativa en profundidad, basada en categorías de análisis definidas, como soporte al guión de la entrevista. Se seleccionó a seis personas pertenecientes a una empresa de telecomunicaciones: Dos de nivel jerárquico directivo en la organización, dos de nivel estratégico y dos de nivel táctico. Concluyendo lo siguiente: a) la mayoría de los trabajadores se muestra dispuestos a involucrarse en el proyecto de la empresa y cumplir los compromisos que ésta les demanda. La lealtad se encuentra estrechamente relacionada con cuidar la imagen corporativa b) En la empresa se entiende el compromiso laboral como no criticar y no cuestionar; es decir, en la medida en que las personas no manifiesten su inconformidad frente a situaciones de la empresa, aparecen como más comprometidas. c) Con relación a la eficiencia, la empresa espera que los empleados manifiesten compromiso cumpliendo con las tareas y funciones asignadas, mostrando resultados y productividad. (Peralta Gómez, Santofimio, & Segura, 2017). Es decir, el rol del líder dentro de las organizaciones es muy importante para generar compromiso en los empleados a través del buen ejercicio de su rol, creando cambios sustanciales en el trabajo de los empleados, traducidos en resultados que van más allá de lo esperado donde el empleado sienta el deseo y orgullo por seguir perteneciendo a la empresa.

De la misma manera, Marín (2016) realizó la tesis “El impacto del clima laboral en la satisfacción y compromiso laboral de una empresa de ramo ferroviario”, con la finalidad de presentar a la organización, un panorama claro del clima organizacional, satisfacción

y compromiso que se percibe. La unidad de análisis estuvo constituida por 157 personas, que forman la plantilla de la empresa, los cuales participaron al contestar el cuestionario formado por 48 preguntas, el cual fue previamente validado, y abarcó los constructos de clima organizacional, compromiso y satisfacción, posteriormente se realizó un análisis estadístico descriptivo. Seguidamente se realizó un análisis correlacional entre clima y compromiso, así como un análisis entre clima y satisfacción, el cual se hizo con correlaciones de Spearman, sin embargo, con esto se comprueba que la edad y la antigüedad, influyen de alguna forma en el nivel de compromiso de los empleados y que es de vital importancia para las organizaciones medir anualmente el nivel de compromiso. Tal como lo establece Marín, las personas comprometidas en el trabajo constituyen una ventaja competitiva debido que logran alcanzar los objetivos propuestos por las empresas, este compromiso debe de estar de la mano con el estilo de liderazgo ejercido por el jefe para entender las situaciones y oportunidades de mejoras para la empresa y formar una visión positiva.

Martínez (2013), realizó la tesis “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”, con la finalidad Identificar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público, se utilizaron tres cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), la cédula de evaluación del desempeño para personal médico y la cédula de evaluación del desempeño para personal de enfermería. Seleccionando una muestra por conveniencia debido a los diversos criterios de inclusión (médicos y personal de enfermería) que laboran en la institución, de edad entre 21 y 71 años. Se determinaron los resultados a través del análisis correlacional donde se logró detectar una relación positiva significativa entre el compromiso normativo, el desempeño y la capacitación de los médicos, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica y atención médica en las enfermeras. Se puede determinar que el desempeño laboral está de la mano del nivel de compromiso laboral que los empleados tengan de acuerdo al estilo al estilo de liderazgo que el jefe ejerza, ya que el líder es la principal figura que permitirá que los empleados se sientan comprometidos a sumir funciones tanto

en situaciones difíciles como en las no difíciles, un buen liderazgo ejercicio en la organización crea ambientes agradables y ayuda a desarrollar tanto el compromiso y las habilidades del personal.

Al hacer referencia a Peña (2013) en la tesis: "Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala, según sexo", indica que realizó un estudio de tipo descriptivo, para determinar si existe diferencia significativa en el grado de compromiso organizacional de acuerdo al sexo, según los 6 indicadores siguientes: Conocimiento y cumplimiento de la misión y objetivos, la práctica de los valores institucionales, la disposición a la adopción y generación de cambios, la diligencia para lograr aprendizaje institucional, la frustración con respecto a la empresa y por último orgullo institucional. El estudio se realizó con una muestra representativa del área central de la institución bancaria con 70 sujetos. El instrumento utilizado fue cuestionario compuesto por 32 ítems en modalidad de Likert. Se concluyó que las personas encuestadas, demostraron un alto compromiso organizacional con la empresa, no existiendo una diferencia significativa entre el compromiso de hombres y mujeres en ninguno de los indicadores presentados; recomienda a la empresa seguir fomentando y fortaleciendo el compromiso laboral en los empleados, para que estos estén satisfechos con la organización, mostrándose productivas y provocando un crecimiento en la organización. Peña nos indica que la clave del éxito en una organización es tener líderes que se comprometan con ellos mismo y con los empleados al cumplimiento de los objetivos y las metas, en donde cada uno se sienta parte de la misma y orgulloso de pertenecer a la empresa.

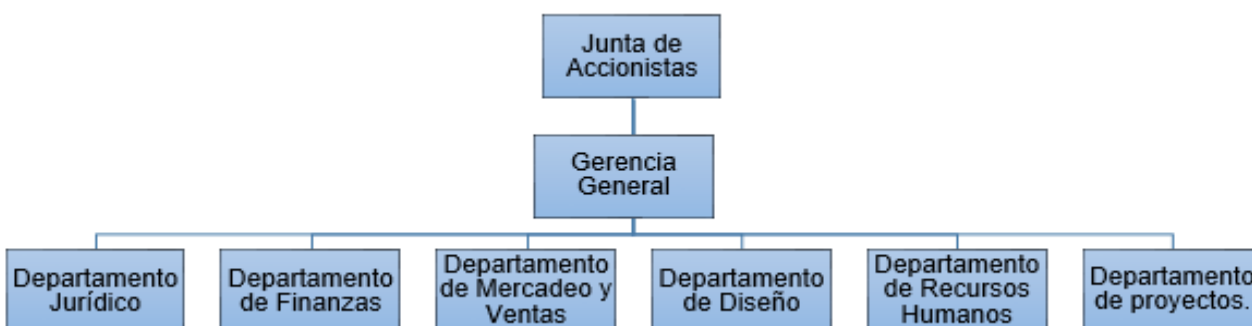
1.3 Antecedentes empresa objeto de estudio

La unidad de estudio, es una empresa guatemalteca. Actualmente tiene presencia en distintos países de la región Centroamérica, nació con el compromiso de generar valor a través de negocios rentables y sostenibles en el mediano y largo plazo.

Es líder en la industria inmobiliaria, debido que se dedica a promover negocios exitosos dentro de sus operaciones se encuentran la compra y venta de bienes inmuebles y el desarrollo de proyectos inmobiliarios, como viviendas, oficinas, centros comerciales de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los clientes.

Está conformada por un equipo de personas que creen y comparten los valores empresariales, quienes practican una ética profesional que se basa en la honestidad, respeto, el profesionalismo y el deseo de superar la expectativa de los clientes.

Su estructura organizacional es el marco de referencia para el logro de sus objetivos en el cual incluye áreas claves de autoridad y responsabilidad organizadas por el siguiente orden jerárquico.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada.

Actualmente cuenta con más de 500 empleados directos y 1778 empleados indirectos, distribuidos en los cuatro países donde actualmente tiene presencia.

La empresa objeto de estudio, está comprometida con los miembros de su equipo, para desarrollar actividades con honestidad y honradez, no da la espalda a la realidad, por lo que cree que la figura del líder es determinante para guiar el equipo de trabajo al logro de sus objetivos y a generar el sentimiento de pertenencia donde se comparta una visión en conjunto con cada uno de sus empleados.

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, presenta el marco referencial teórico, con las definiciones necesarias para el entendimiento del trabajo profesional de graduación, relacionado con los estilos de liderazgo y nivel de compromiso laboral, lo que permite al lector la comprensión en términos generales de este tema.

2.1 Bienes inmuebles

Según el Código Civil de Guatemala, artículo número 445, establece en su inciso primero, que bienes inmuebles son: el suelo, el subsuelo, el espacio aéreo, las minas mientras no sean extraídas, y las aguas que se encuentren en la superficie o dentro de la tierra, y en el inciso tercero, establece que también forman parte de estos bienes, las construcciones adheridas al suelo de manera fija y permanente.

Un bien inmueble es aquel que, por su naturaleza, no se puede trasladar (terrenos, casas, bodegas, edificios, entre otros) aunque en la actualidad como menciona la Superintendencia de Bancos e Institución Financiera (SBIF), la tecnología ha evolucionado, y casas prefabricadas o monumentos arquitectónicos, se pueden trasladar, pero estos constituyen una minoría. (Sierra, 2012)

En otras palabras, un bien inmueble es todo aquello que se encuentra unido a un terreno de modo inseparable, tanto física como jurídicamente, el cual no puede moverse de ningún lugar, en Guatemala estos son muy conocidos, debido que son principales objetos de hipotecas y deben pagarse de forma obligatoria cada vez que se adquieren.

2.2 Definición de empresa

Según el artículo número 655 del Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, define que “mercantil, el conjunto de trabajo,

de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”

2.3 Empresas inmobiliarias

“Son empresas que actúan sobre bienes inmuebles, transformándolos para mejorar sus características y capacidades físicas, para luego ofrecerlos en el mercado y así satisfacer las necesidades de alojamiento y sustentación de las actividades de la sociedad en general”. (Orellana, 2012)

Cifuentes (2014), las define como, empresas que se dedican a promover, comprar, vender, arrendar y, en general, a comercializar toda clase de bienes inmuebles, en nombre propio y ajeno, con el fin de atender las necesidades de vivienda para la sociedad, incluyendo todos los servicios para su conservación.

Las actividades que suelen realizar son:

- Venta y alquiler de propiedades.
- Construir proyectos habitacionales y comerciales.
- Análisis del estado legal de la propiedad y del titular del inmueble antes de ser comercializado.
- Pedido de informes de dominio en el registro de la propiedad.
- Publicación de las propiedades en medios de comunicación escritos y no escritos.

Según las definiciones anteriores, significa que una empresa inmobiliaria, es aquella que actúa sobre un bien inmueble, determinando como las principales actividades la compra, venta y comercialización de proyectos residenciales, comerciales, sin embargo, estas empresas tienen la decisión de realizar inversiones con diferentes bienes inmuebles que les permita en un futuro obtener mayores beneficios.

2.4 Clasificación de las empresas inmobiliarias

Las empresas inmobiliarias de acuerdo al tipo de actividad que se dedican y los objetivos principales que persiguen, se clasifica en:

2.4.1 Desarrolladoras inmobiliarias

Son empresas cuyo fin principal, es el de promover y desarrollar un proyecto tipo habitacional o comercial, que puede tener las siguientes actuaciones:

- Urbanización y parcelación de terrenos, construcción de edificios e instalaciones de todo tipo, para uso residencial (unifamiliar, multifamiliar) y no residencial (industrial, comercial y de servicios como oficinas) para la venta o alquiler.
- Rehabilitación y transformación de edificios ya construidos.
- Construcción y explotación de instalaciones inmobiliarias complejas (conjuntos turísticos, comerciales, recreativos, etc.). (Orellana, 2012)

2.4.2 Constructoras inmobiliarias

Las empresas constructoras tienen como objetivo principal, construir un bien inmueble con las especificaciones y requerimientos del cliente, para lo cual cuentan con personal especializado en las diferentes fases de la construcción, como lo son: ingenieros, arquitectos, dibujantes, operarios de maquina pesada, albañiles y obreros. (Viana, 2018)

En todo caso estas empresas realizan todo el proceso de planeación con sus propios medios, tomando en consideración las especificaciones y requerimientos de los clientes, el diseños en los aspectos de los inmuebles y el detalle de los planos para realizar las construcciones solicitadas, sin embargo estas empresas se enfocan en aspectos que serán necesarios en cada fase de la construcción como, el personal necesario, equipo, material y el cumplimiento de las normas legales necesarias para llevar a cabo la construcción.

2.4.3 Diseñadoras inmobiliarias

Son aquellas empresas que se dedican a prestar los servicios profesionales de diseño estructural de bienes inmuebles. (Viana, 2018)

2.4.4 Empresas de agencia o mediación inmobiliaria (corredores de bienes raíces)

Quienes tienen como fin, involucrarse en la comercialización de proyectos inmobiliarios, promoviendo las ventas y acelerando la recuperación de la inversión de las empresas desarrolladoras, es decir, este tipo de empresas “tienen como principal actividad la mediación en compraventa de inmuebles. (Orellana, 2012)

2.4.5 Administración de inmuebles inmobiliarios

Estas empresas fueron creadas, como una necesidad para dar seguimiento y atención a diferentes proyectos inmobiliarios en el manejo y administración de sus instalaciones. Dentro de sus actividades principales se pueden mencionar: la atención y servicio a clientes, planes de mantenimiento preventivo, supervisión operativa directa, control de personal de mantenimiento, jardinería, control de áreas públicas y ejecución de planes de mejoras. (Orellana, 2012)

2.5 Objetivos de las empresas Inmobiliarias

Según Patzán (2018), toda empresa se distingue por los objetivos que persigue a corto, mediano y largo plazo, entre algunos de los objetivos se tienen:

- a) Ser una empresa líder, con solidez y prestigio en el mercado.
- b) Generar la mayor cantidad de fuentes de trabajo posibles.
- c) Atender las necesidades de los distintos sectores de la población.
- d) Invertir en el desarrollo y crecimiento continuo de la empresa.

El liderazgo dentro de las empresas es una competencia importancia que deben de tener en cuenta las personas a cargo del departamento de recursos humanos debido que permite alcanzar las metas, los objetivos, altos niveles de competitividad y sostenibilidad, a través del estilo de liderazgo que ejerza un jefe se podrá desarrollar en los empleados un alto sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la organización.

2.6 Liderazgo

Pozo (2015) citado por Aguado (2006), concibe el liderazgo como “aquel proceso mediante el cual, sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros, en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas, y durante un tiempo considerable.

El autor Martínez (2013), citado por Brown en: Sánchez, Vázquez, J.F en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010), lo define como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y adaptarse a su entorno”.

“El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo, que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta, por alcanzar las metas de sus grupos” (Harold & Weihrich, 2007)

De acuerdo a las definiciones anteriores, el liderazgo no solamente es un rasgo que poseen las personas que lideran grupos; el liderazgo son cualidades y características innatas que tienen las personas, las cuales se van desarrollando de acuerdo a la experiencia adquirida y con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

2.7 Líder

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), definen líder como “una persona que posee la habilidad en el arte de dirigir, la cual aplica para inspirar a sus seguidores y que estos mismos apliquen sus capacidades en un proyecto”.

2.8 Características de un líder

El líder debe tener el carácter, es decir: a) debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás patrones culturales y significados que existen. b) Cada grupo considera el líder, al que sobresalga en algo que le interesa o el que posee más tacto, el que sea más bondadoso. c) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones, según sea la necesidad que se tenga. e) Tener la oportunidad de ocupar un rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (Argos & Ezquerro, 2014)

De cualquier manera, el líder juega una figura muy importante dentro de la empresa inmobiliaria, derivado que la forma en que este efectúe su liderazgo, se verá reflejado en el nivel de compromiso de las personas. Un líder es quien se interesa porque los objetivos se cumplan y que los empleados los cumplan de la manera más efectiva.

2.9 Habilidades del Liderazgo

Todo grupo de personas de máximo rendimiento, posiblemente tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo.

Esta habilidad es una composición de cuatro factores importantes:

a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.

- b) La habilidad de comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- c) La habilidad de inspirar.
- d) La habilidad de actuar en forma tal, que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

2.10 Modelo de Liderazgo de rango completo

Bass en conjunto con Bruce Avolio (Doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute), proponen el modelo de liderazgo de rango completo, también denominado de rango total (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo, que brinde como resultados, la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización. (Pozo, 2015)

2.11 Estilos de liderazgo

“Los estilos de liderazgo son patrones de comportamiento que un jefe adopta para alcanzar las metas planteada, no existe un estilo correcto o incorrecto, esto depende del trabajo, la gente y la situación”. (Tecún, 2015)

2.11.1 Estilo de liderazgo Transformacional

Es aquel liderazgo que alienta a sus seguidores a trascender sus intereses personales, en virtud de los objetivos organizacionales. Las dimensiones de este tipo de liderazgo son las siguientes: La primera dimensión es la influencia idealizada, la cual afirma que los líderes son modelos de altos estándares de compromiso a seguir. La estimulación intelectual, alude a que los líderes fomenten a que los colaboradores desafíen el status quo, y que resuelvan problemas usando ideas nuevas. La consideración individual,

describe a los líderes, como personas que atienden las necesidades individuales de sus seguidores mediante la escucha, el mentoring y el feedback. Por último, la inspiración motivacional se refiere a que los líderes apelan a la emoción, ofreciendo una visión positiva del futuro, y que inspiran a los seguidores a comprometerse con una visión compartida. (Bass, 1985) citado por (Mallqui, 2018).

El liderazgo transformacional deja de lado los intereses individuales para centrarse en los colectivos, busca la modificación de la organización, desarrollando, mediante la motivación, las habilidades de los colaboradores y movilizándolos hacia los niveles más elevados de satisfacción; logrando así que los colaboradores alcancen más de lo que alcanzarían por sí solos. (Zapata, 2015)

Tal como lo afirma Mallqui, este tipo de liderazgo es importante que las empresas tengan dentro sus organizaciones por el simple hecho que trata que los logros se den de manera conjunta considerando que se consiguen mayores beneficios que de manera individual.

2.11.1.1 Dimensiones:

- Influencia Idealizada como Atributo (IIA): forma en la que el líder es percibido por sus seguidores con orgullo, respeto y grado en el que se identifican con él.
- Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC): comportamiento ético, moral y estable del líder, y forma en la que transmite una misión compartida.
- Motivación Inspiracional (MI): comunicación optimista y clara de una misión compartida, deseable y alcanzable por todos, generando compromiso en sus colaboradores.
- Estimulación Intelectual (EI): caracteriza a un líder que impulsa la creatividad y la innovación, en base al cuestionamiento y resolución de conflictos.
- Consideración Individualizada (CI): medida en la que el líder trata de manera individual a cada uno de sus seguidores, cree en sus individualidades e identifica sus necesidades peculiares. (Zapata, 2015)

2.11.2 Estilo de Liderazgo Transaccional

Este opera como un tipo de intercambio social entre los líderes y seguidores en el cual la obediencia del seguidor es obtenida mediante el uso del refuerzo y del castigo. Este liderazgo se compone de 3 dimensiones. La primera es la recompensa contingente, que es el grado en el cual el líder establece transacciones constructivas o intercambio con los seguidores. La segunda es la gestión por excepción activa, que es el grado en el cual el líder toma acciones correctivas basadas en el control, anticipando posibles problemas antes que la conducta del seguidor cause problemas, mientras que la tercera dimensión es la gestión por excepción pasiva, que es el tomar acciones cuando la conducta del seguidor ya causó problemas. (Bass y Avolio, 1993; Howell y Avolio, 1993) citado por (Mallqui, 2018)

Zapata (2015) como se citó en (Burns1978), manifiesta que el líder transaccional es aquel que mantiene una relación costo-beneficio con sus seguidores a través de un sistema de negociación recompensas/castigos dependiendo de la calidad de resultados de sus seguidores, a lo que definió como recompensa o refuerzo contingente.

Lo que quiere decir que el líder transaccional acentúa aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto y evidencia un elevado compromiso organizacional y ajuste a las normas y valores

2.11.2.1 Dimensiones:

- Recompensa contingente (RC): líder y seguidores negocian las recompensas ante el cumplimiento de los objetivos establecidos o de las sanciones por el incumplimiento de los mismos.
- Dirección por Excepción Activa (DPE-A): el líder monitorea activa y continuamente el rendimiento de sus seguidores estableciendo medidas preventivas antes de que surja un problema.

- Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P): el líder únicamente interviene cuando se presentan desviaciones de lo establecido, errores o fallos por parte de los seguidores, es decir de forma correctiva cuando el error ya se produjo. (Zapata, 2015)

2.11.3 Estilo No liderazgo

“Es el tipo de liderazgo, en el que los líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios para lograr objetivos, y no hacen uso del rol de autoridad que se les confiere” (Bass y Riggio, 2006). Citado por (Mallqui, 2018)

De hecho, en las definiciones anteriores, se puede indicar que los estilos de liderazgo, es la forma en que una persona utiliza el poder y la autoridad, para dirigir a otras personas, cualquiera que fuera la situación que se presente; esto debido a que existen líderes que solucionan problemas de la manera más efectiva e inmediata, así como líderes que evitan tomar responsabilidades.

Sin embargo, para las empresas es de suma importancia que se ejerza un estilo de liderazgo activo ya sea esté transformacional que manifiesta el bien común o el transaccional que busca negociaciones para elevar el nivel de compromiso laboral de los empleados en la organización. Evitando identificar de cierta forma la forma inactiva del liderazgo como lo es el estilo de no liderazgo que evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no hace uso de la autoridad, debido que este último solo generaría resultados negativos para las empresas.

2.12 Teoría del Compromiso

“El compromiso se interrelaciona con el liderazgo, para medir la relación entre el clima y la satisfacción laboral. Se trata de supuestos, según los cuales, indican que un incremento en las relaciones humanas y de tareas, impactan en el liderazgo y el compromiso, es decir, el recurso humano en las organizaciones, parece estar inmerso en

una serie de actividades y personalidades, que llevan asumir roles de liderazgo y dimensiones de compromiso, que incrementan su desempeño. (Guillén, 2014)

“El compromiso se ha tomado como tema de discusión en varios artículos científicos, y tesis de estudiantes universitarios, debido que existe una relación muy estrecha, entre las organizaciones y las personas, esto debido que la organización ejerce a través de un líder, una influencia sobre las personas, lo cual se manifiesta, por medio del compromiso laboral de las personas, a través del estilo de liderazgo que se ejerce, lo cual es un complemento necesario para que exista una relación entre ambos. (Guillén, 2014)

2.13 Compromiso Laboral

“Es el reflejo de la implicación intelectual y emocional de los empleados con la empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes, que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa”. (Jiménez, 2007)

Compromiso laboral, “es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral”. (Salanova & Schaufeli, 2009)

El compromiso Laboral, “se define como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Montahud & Icart, 2012)

Compromiso laboral, “puede ser observado, a partir del apoyo que la organización le otorga al individuo, para su desarrollo personal, familiar y laboral”. (García Lirios, Carreón Guillén, Hernández Valdés, & Morales Flores, 2014)

El compromiso laboral “está aplicado en un sistema psicológico organizacional, que parte del clima y termina en la satisfacción. En tal sistema, el compromiso se interrelaciona con

el liderazgo y el desempeño, para mediar la relación entre clima y satisfacción. Se trata de supuestos según los cuales, indican que un incremento en las relaciones de tareas humanas, impacta en el liderazgo, el compromiso y el desempeño, lo que a su vez incide en un aumento en la satisfacción de vida; es decir, el capital humano en las organizaciones, parece estar inmerso en una serie de actividades y personalidades, que la llevan a asumir roles de liderazgo y niveles de compromiso que incrementan su desempeño. (Castro 2019) citado por (Guillén, 2014)

En otras palabras, los empleados se sienten identificados y comprometidos con la organización, a partir del apoyo que esta les otorgue provocando un sentimiento positivo de lograr objetivos, metas, cumplir con normas y procedimientos establecidos y lo más importante, seguir perteneciendo a ella.

2.14 Nivel de compromiso laboral

“El nivel de compromiso laboral, se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana; mientras que, al mismo tiempo, los empleados comprometidos, son agentes activos que refuerzan la organización saludable.” (Salanova & Schaufeli, 2009)

Es decir que el compromiso laboral está determinado por liderazgo que ejerza el jefe de este depende que los resultados sean positivos o negativos ante el cumplimiento de los objetivos propuesto.

2.14.1 El vigor

Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades.

Vale la pena señalar que los empleados que se caracterizan con esta dimensión presentan niveles elevados de resistencia mental mientras realizan sus actividades

debido que se mantienen controlados ante situaciones estresantes, saben manejar el agotamiento mental derivada a las jornadas de trabajo, con el objetivo de ser siempre persistentes ante el logro de los objetivos a pesar de situaciones dificultades.

2.14.2 Dedicación

Hace referencia a una alta implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.

En efecto, este nivel hace referencia aquellos empleados que se identifican con su trabajo se sienten inspirados y entusiasmados en cada una de las funciones que realizan, demostrando de cierta manera orgullo y respeto a la empresa donde laboran. Por lo que un empleado dedicado tiende a estar muy involucrado en sus actividades laborales lo cual considera forman parte del logro de los objetivos organizacionales.

2.14.3 Absorción

Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y tiene dificultades a la hora de desconectar de lo que está haciendo. (Montahud & Icart, 2012)

Teniendo en cuenta lo descrito por este autor, la absorción se representa cuando los empleados no sienten el tiempo mientras estan realizando sus actividades debido que se encuentran completamente concentrados realizando sus actividades hasta el punto de olvidar todo lo que estan sucediendo a su alrededor.

METODOLOGÍA

A continuación, se presenta de manera detallada el procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación, con relación al estilo de liderazgo ejercido por los jefes, y el nivel de compromiso laboral del personal de una empresa Inmobiliaria, ubicada en el municipio de Guatemala.

La metodología comprende: definición del problema, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, población y muestra, técnicas de recopilación de la información, instrumentos y métodos aplicados.

3.1 Definición del problema

De acuerdo a las definiciones de varios autores citados anteriormente, el liderazgo y el compromiso laboral dentro de las organizaciones son muy importantes, ya que, a través de estas variables se puede identificar como los líderes influyen para que el personal se identifique con su trabajo y la organización con la finalidad de lograr un alto compromiso con la empresa y lograr alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

La empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad capital, aún no cuenta con este tipo de estudio, por lo tanto, surge la necesidad de conocer el estilo de liderazgo que ejerce cada jefe y el nivel de compromiso laboral de los empleados del área administrativa.

De igual forma se pretende proporcionar una base teórica para futuras investigaciones, debido que existen pocos trabajos que relacionan estas dos variables y evalúen cada una de sus dimensiones.

3.2 Planteamiento del problema

La presente investigación tuvo como propósito, responder la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los empleados de la empresa inmobiliaria ubicada en el municipio de Guatemala, en el segundo semestre del año 2020, y su relación con el estilo de liderazgo ejercido por el jefe de cada departamento?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgo y los niveles de compromiso laboral del personal de una empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad capital.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo de los jefes de Departamento, de la empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad capital, de acuerdo a la teoría del rango completo.
- Identificar el nivel de compromiso laboral del personal, de la empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad capital, en sus dimensiones de vigor, dedicación y absorción.
- Recopilar información sociodemográfica del personal, necesaria para realizar el análisis de resultados.

3.4 Delimitación

3.4.1 Unidad de Análisis

Jefes de departamento y personal del área administrativa, que laboran en la empresa objeto de estudio.

3.4.2 Periodo histórico

La investigación se llevó a cabo en el mes de junio del año 2020.

3.4.3 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en una empresa Inmobiliaria, ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.4.4 Punto de vista

El problema se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, por ser parte de lo establecido en el reglamento.

3.5 Población y muestra

La unidad de análisis, se conformó por el universo de colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de estudio, ubicada en la ciudad capital, representativa de 92 empleados de seis departamentos. No se seleccionó una muestra debido que el estudio estaba dirigido al total de la población del área administrativa, pero debido a la situación actual presentada por el COVID-19 en el país, la empresa tuvo que suspender contratos de trabajo a los empleados, y en algunos casos se encontraban trabajando desde sus hogares, por lo que se realizó un censo, es decir que el estudio fue dirigido a la población completa, con la excepción de que quienes tenían suspendido el contrato de trabajo, obteniendo únicamente un total de 69 empleados censados.

3.5.1 Diseño de la población y muestra

No existe un diseño de muestra, pues se trabajó con todo el personal que conforma el área administrativa distribuidos de la siguiente forma.

Tabla 1. Diseño de la muestra/población

Departamento	No. de empleados (Variable compromiso)	No. De jefes (Variable liderazgo)
Jurídico	6	1
Finanzas	13	1
Mercadeo y ventas	18	1
Diseño	11	1
Recursos Humanos	4	1
Proyectos	11	1
TOTAL:	63	6

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada.

3.6 Limitantes

La limitante principal, fue que la empresa inmobiliaria no permitió que se realizara el estudio de manera presencial, derivado a la situación del COVID-19, por lo que se procedió aplicar los instrumentos de manera virtual, a través de los formularios de *google form*, provocando que no todos los empleados respondieran, debido que algunos se encontraban con contratos de trabajo suspendidos, sesgando el análisis de los resultados, ya que lo que se pretendía era realizar un análisis comparativo de los datos obtenidos entre los dos cuestionarios, pero por la limitada cantidad de personas censadas, fue imposible realizarlo optándose por realizar un análisis descriptivo para obtener los resultados finales.

3.7 Método

La presente investigación tiene un enfoque mixto, debido combina tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo. Por una parte, el enfoque cuantitativo se utilizó a través de la recolección y tabulación de los datos obtenidos de los cuestionarios. Por otra parte, se utilizó el enfoque cualitativo a través de la interpretación de los resultados obtenidos y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

El tipo de investigación fue descriptiva debido que se recolectaron los datos según las variables a estudiar, se midieron y se evaluaron para luego describir e interpretación los resultados y proceder con las conclusiones de lo que se investigó.

Diseño la investigación fue documental debido que se procedió a recopilación de información que sustenta la base teórica, a través de libros, tesis a nivel de grado y postgrado, así como artículos y revistas científicas.

De campo, se llevó acabo través de la aplicación de los cuestionarios MLQ-5X y UWES de forma virtual, a través de formularios de *google form*.

Por último se presenta la información recopilada, a través de los instrumentos aplicados, por medio de gráficas y análisis estadístico descriptivo de la información obtenida. (Cifuentes, 2014)

3.8 Técnica de recopilación de la información

Para recopilar la información, los instrumentos utilizados fueron sometidos a una prueba piloto para que fueran comprensibles y prácticos a la hora de responderlos, posterior a eso, los instrumentos se pasaron de manera electrónica a los empleados de la empresa objeto de estudio, a través del formulario de *google form*, para la respectiva recopilación de los datos.

Cuestionario MLQ-5X, aplicado únicamente a jefes del área administrativa, se recopiló información sobre los estilos de liderazgo.

Cuestionario UWES, aplicado únicamente a empleados del área administrativa, se recopiló información sobre los niveles de compromiso laboral.

Así mismo se utilizó la técnica de investigación documental, en la cual se consultaron libros, tesis a nivel de grado y postgrado, artículos científicos, revistas académicas y páginas web relacionadas con el tema de estilos de liderazgo y compromiso laboral.

3.9 Instrumentos

Para la presente investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos, que fueron necesarios para medir las variables objeto de estudio.

Cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolió en la versión más reciente y corta, para medir los estilos de liderazgo de los jefes de departamento, el cual consta de 45 ítems que evalúa 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo; transformacional, transaccional y pasivo-invitador, así como variables organizacionales tales como el esfuerzo extra de los empleados, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con el líder, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2 Estilos de Liderazgo e ítems del Cuestionario MLQ-5X

Estilo de liderazgo	No. Ítems	Ítems
Liderazgo transformacional	20	10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34, 9, 13, 26, 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29 y 31
Liderazgo Transaccional	12	1, 11, 16, 35, 4, 22, 24, 27, 3, 12, 17 y 20
No Liderazgo	4	5, 7, 28 y 33
Esfuerzo extra	3	39, 42 y 44
Eficacia	4	37, 40, 43 y 45
Satisfacción	2	38 y 41
Total ítems		45

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Para el cuestionario se utilizó la siguiente escala de Likert que oscila de Nunca a Casi Siempre con una ponderación de 0 al 4, representada de la siguiente manera:

Tabla 3. Escala de Likert del Cuestionario MLQ-5X

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Casi Siempre
0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el Cuestionario UWES, para medir los niveles de compromiso laboral de los empleados, el cual consta de 17 ítems que mide 3 niveles de compromiso laboral que se detallan a continuación:

Tabla 4. Nivel de Compromiso Laboral e ítems del Cuestionario UWES

Nivel de Compromiso	No. Ítems	Ítems
Vigor	6	1, 4, 8, 12,15 y 17
Dedicación	5	2, 5, 7,10 y 13
Absorción	6	3, 6, 9,11, 14 y 16
Total ítems		17

Fuente: Elaboración propia a partir de (Salanova & Schaufeli, 2009)

Para el cuestionario se utilizó la siguiente escala de Likert que oscila de Nunca a Siempre con una ponderación de 1 a 6, representada de la siguiente manera:

Tabla 5. Escala de Likert del Cuestionario UWES

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales ventajas que brindan estos instrumentos, es dar a conocer a la empresa, el estilo de liderazgo que predomina dentro de la organización, y el compromiso laboral por parte de los empleados; ya que, a través de la identificación de ambas variables, las actividades se desarrollen de manera más efectiva logrando alcanzar los objetivos planteados.

3.10. Procedimiento

El cuestionario MLQ-5X se aplicó a través de un formulario de *google form*, con una duración de 20 min, en el cual los jefes de los departamentos respondieron de acuerdo a la escala siguiente: 0 nunca, 1 rara vez, 2 a veces, 3 a menudo y 4 siempre. Una vez obtenidas las respuestas respectivas de cada cuestionario, se procedió a tabular los datos en una hoja de Excel. Seguidamente se realizó una sumatoria de los puntajes obtenidos (escala de Likert 0 al 4), en los ítems correspondientes a cada estilo de liderazgo, de tal manera que el estilo de mayor puntaje final fue considerado el estilo de liderazgo dominante.

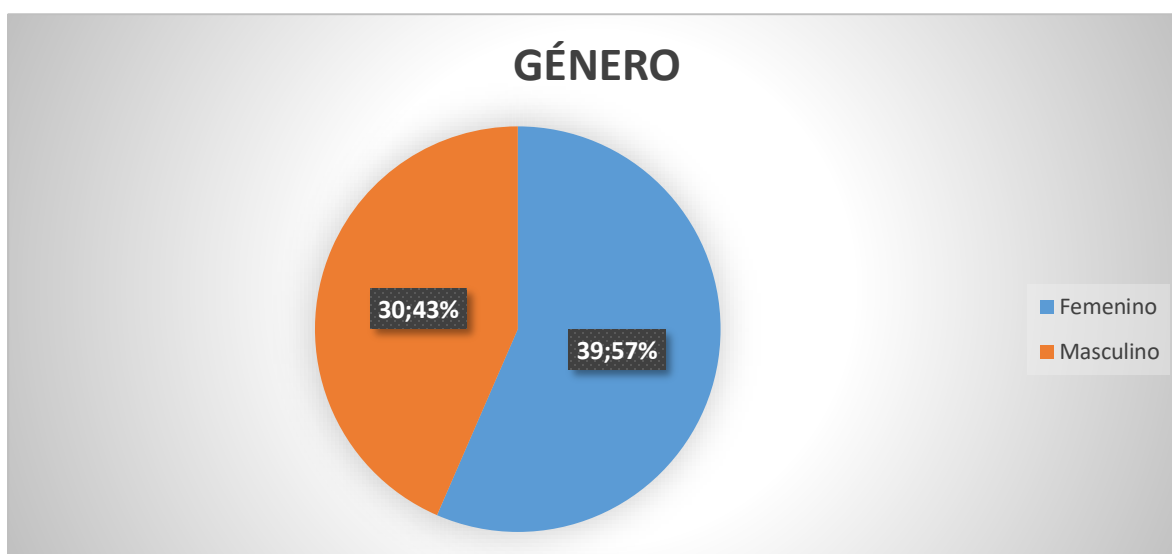
En el segundo cuestionario UWES también se procedió aplicarlo a través de formularios de *google form*, con una duración de 10 min, los empleados tuvieron que responder el instrumento de acuerdo a la escala siguiente: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 bastantes veces, 5 casi siempre y 6 siempre. Una vez obtenidas las respuestas, se tabularon los datos en una hoja de Microsoft Excel, de los resultados obtenidos se procedió hacer el análisis correspondiente de cada dimensión del compromiso laboral, a través de la distribución de frecuencias para obtener los totales correspondientes de cada departamento.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios MLQ-5X (Bass y Avolio), que identifican el estilo de liderazgo, así como el cuestionario UWES aplicados al personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio, los cuales brindan respuesta a los objetivos planteados.

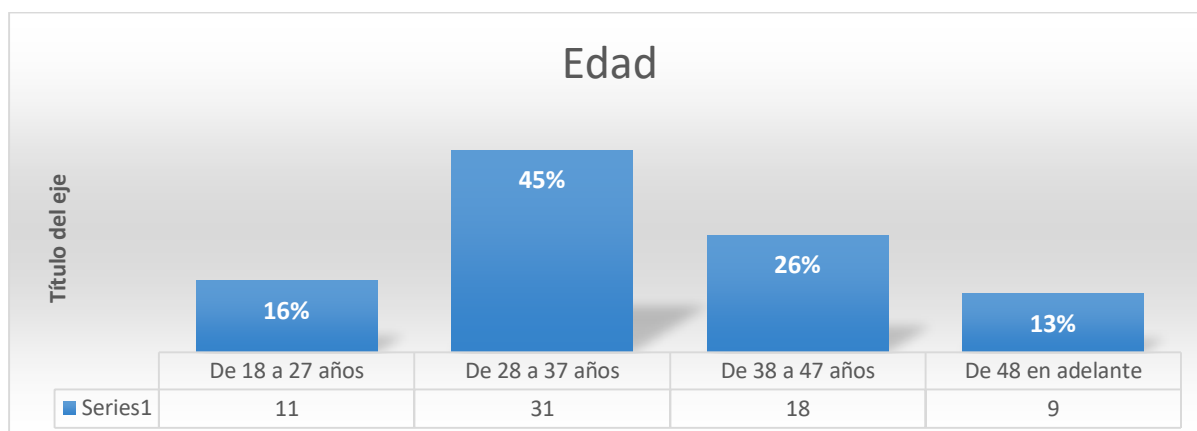
4.1 Resultados sociodemográficos

Gráfica 1. Género



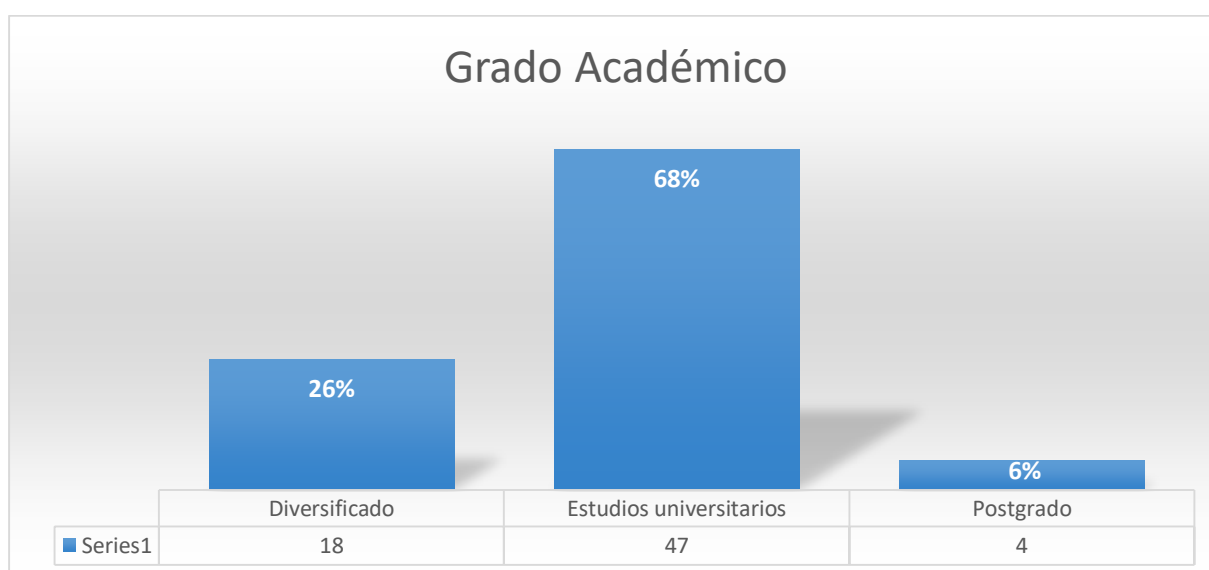
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Se censo un total de 69 empleados (6 jefes y 63 empleados), 30 de ellos fueron género masculino (43%) y 39 fueron de género femenino (57%), según lo apreciado por la gráfica.

Gráfica 2. Edad

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

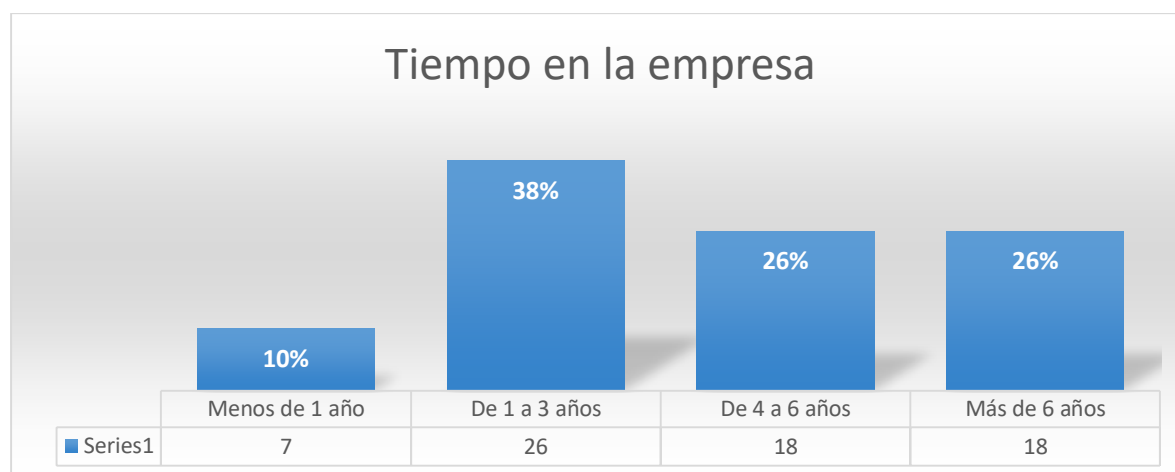
De acuerdo a la gráfica 2 del total de empleados censados, los rangos de edad entre 18 y 27 años representan 16% de la población, los rangos de edad entre 28 a 37 años, representan 45%, los rangos de edad entre 38 a 47 años representan 26% y, por último, los rangos de edad de 48 años en adelante representan 13% de la población.

Gráfica 3. Grado académico

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

De los empleados censados, se puede determinar que el 68% posee estudios universitarios, mientras que el 26% posee estudios a nivel diversificado y únicamente 6% de los empleados posee estudios a nivel de postgrado, de lo cual se podría inferir, que la empresa, al momento de integrar alguna persona al equipo de trabajo, selecciona preferentemente colaboradores que tengan estudios universitarios.

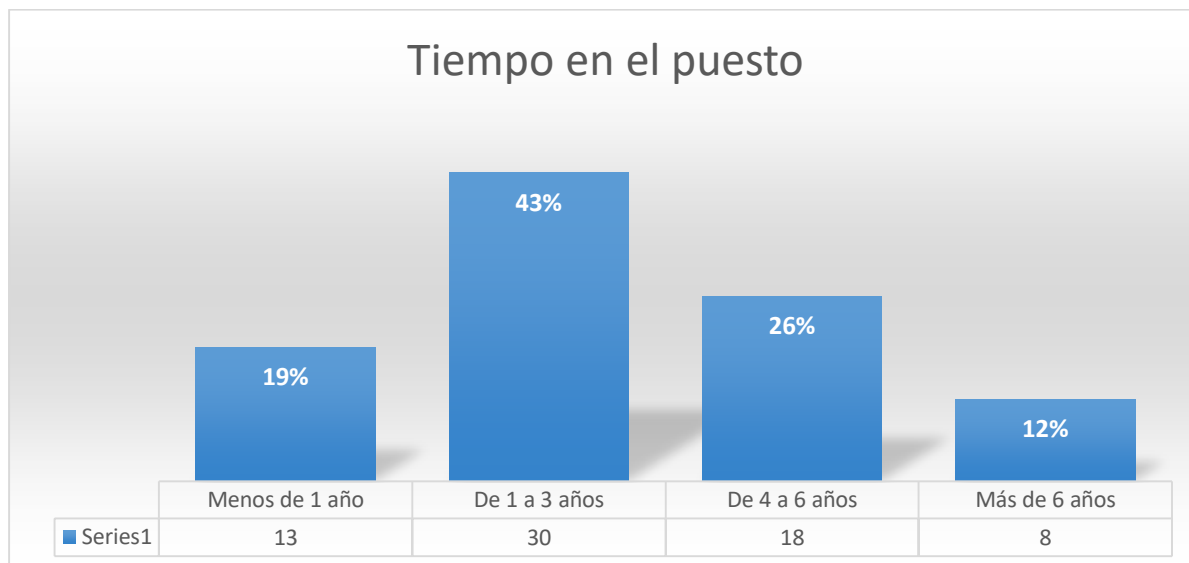
Gráfica 4. Tiempo en la empresa



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a jefes de la empresa objeto de estudio.

En la empresa inmobiliaria según los datos obtenidos, se demuestra que el 38% de los empleados censados tienen de 1 a 3 años laborando en la empresa, un 26% tiene de 4 a 6 años, y un 26 % más de 6 años. Datos que nos permiten observar, que la empresa ha mantenido la estabilidad laboral, ya que el 52 % de los empleados tienen de 4 a más de 6 años laborando en la misma, mientras que solo el 10% tiene menos de 1 año de laborar en ella.

Gráfica 5. Tiempo en el puesto



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica No. 5 se observan los resultados del tiempo en el puesto de trabajo siendo los siguientes: ubicando 30 personas (43%), de 1 a 3 años en el puesto, 18 personas (26%) tienen de 4 a 6 años en el puesto, 8 personas (12%) indicaron que tiene 6 años en el puesto y 13 personas indicaron que 19% tener menos de 1 año en el puesto.

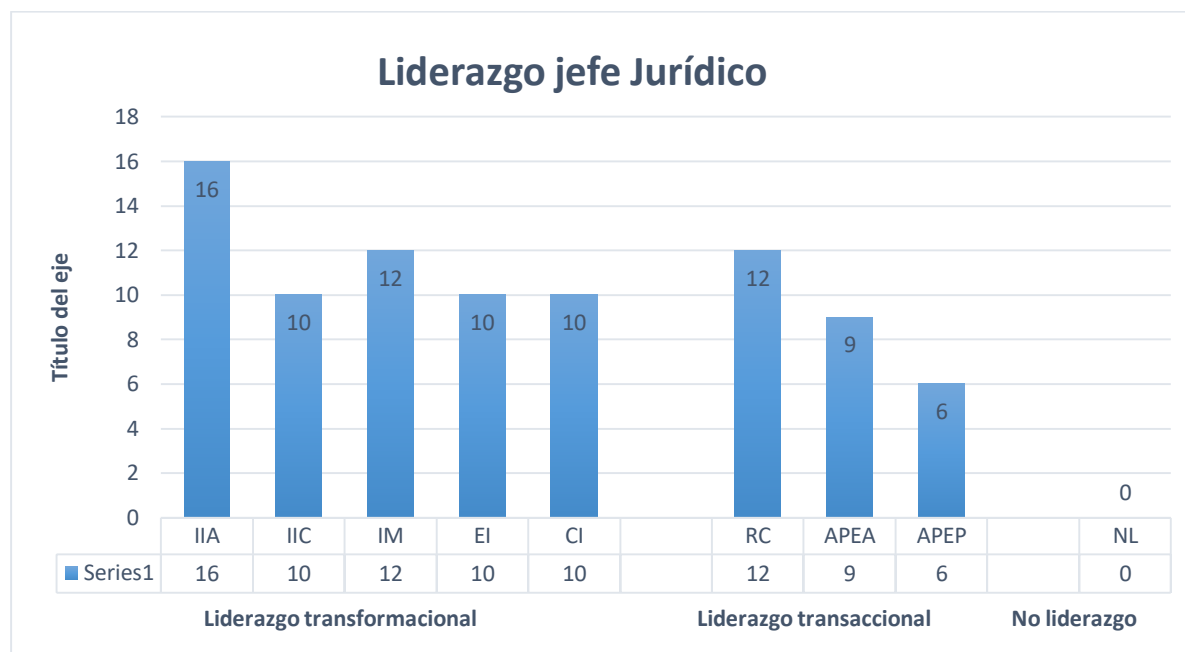
4.2 Resultados de la variable estilo de liderazgo

Tabla 6. Liderazgo jefe de Departamento Jurídico

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje total
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 18, 21 y 25	16
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	10
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	12
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	10
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	10
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	12
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	9
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	6
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 6. Liderazgo jefe de Departamento Jurídico



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a los jefes de la empresa objeto de estudio.

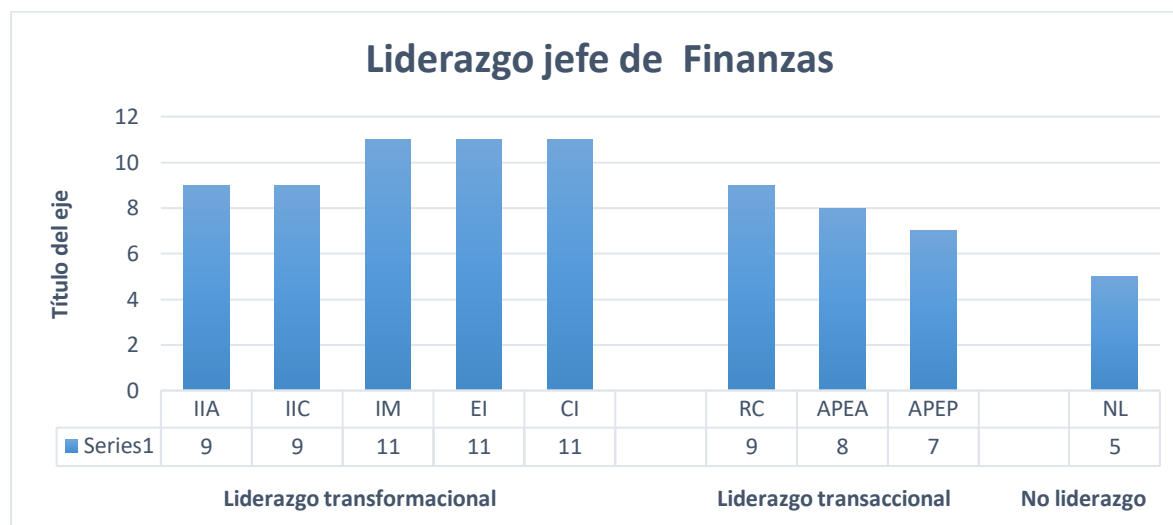
En la gráfica No. 6, se observa que el liderazgo practicado en este departamento es el transformacional, derivado del hecho que el jefe jurídico práctica una fuerte influencia idealizada e inspiración motivacional sobre sus empleados, así como también posee alto puntaje de liderazgo transaccional, debido que, al momento de ejercer el liderazgo, práctica la recompensa contingente, no demostrando ejercer el no liderazgo. Cruz González-Domínguez, & Ríos (2013), en su artículo “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional”, concluye que el liderazgo transformacional y transaccional determinan el éxito organizacional de las empresas, debido a la ausencia del no liderazgo.

Tabla 7. Liderazgo jefe de departamento financiero

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje obtenido
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 18, 21 y 25	9
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	9
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	11
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	11
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	11
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	9
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	8
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	7
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	5

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 7. Liderazgo jefe de departamento financiero



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a jefes de la empresa objeto de estudio.

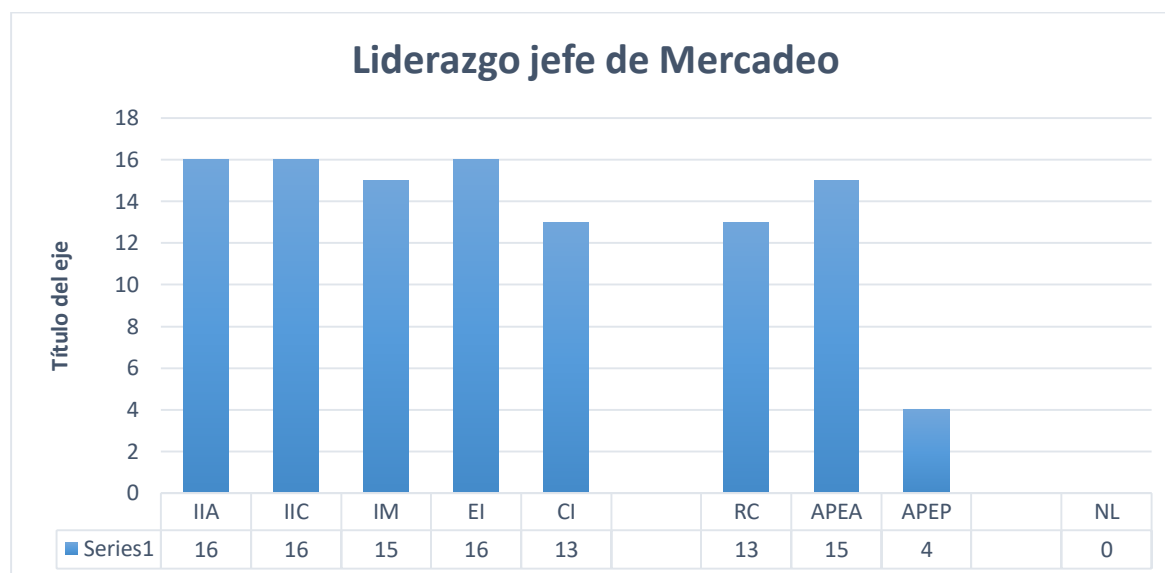
En la gráfica No. 7 se observa que el liderazgo practicado en este departamento es el transformacional, derivado del hecho que el jefe financiero práctica una fuerte inspiración motivacional, estimulación intelectual y una consideración individual sobre sus empleados, así como también se considera que practica el liderazgo transaccional, debido que al momento de ejercer el liderazgo se centra en la recompensa contingente, la administración activa por excepción y la administración pasiva por excepción, sin embargo también posee ejercer rasgos de no liderazgo. Según, Zapata (2015), la inspiración motivacional (IM), es aquella comunicación optimista y clara de una misión compartida, deseable y alcanzable por todos, generando compromiso en sus colaboradores, la Estimulación Intelectual (EI), caracteriza a un líder que impulsa la creatividad y la innovación en base al cuestionamiento y resolución de conflictos y por último Consideración Individualizada (CI), como aquella medida en la que el líder trata de manera individual a cada uno de sus seguidores, cree en sus individualidades e identifica sus necesidades peculiares.

Tabla 8. Liderazgo jefe de departamento mercadeo

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje obtenido
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 18, 21 y 25	16
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	16
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	15
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	16
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	13
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	13
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	15
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	4
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 8. Liderazgo jefe de Departamento de mercadeo



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a jefes de la empresa objeto de estudio.

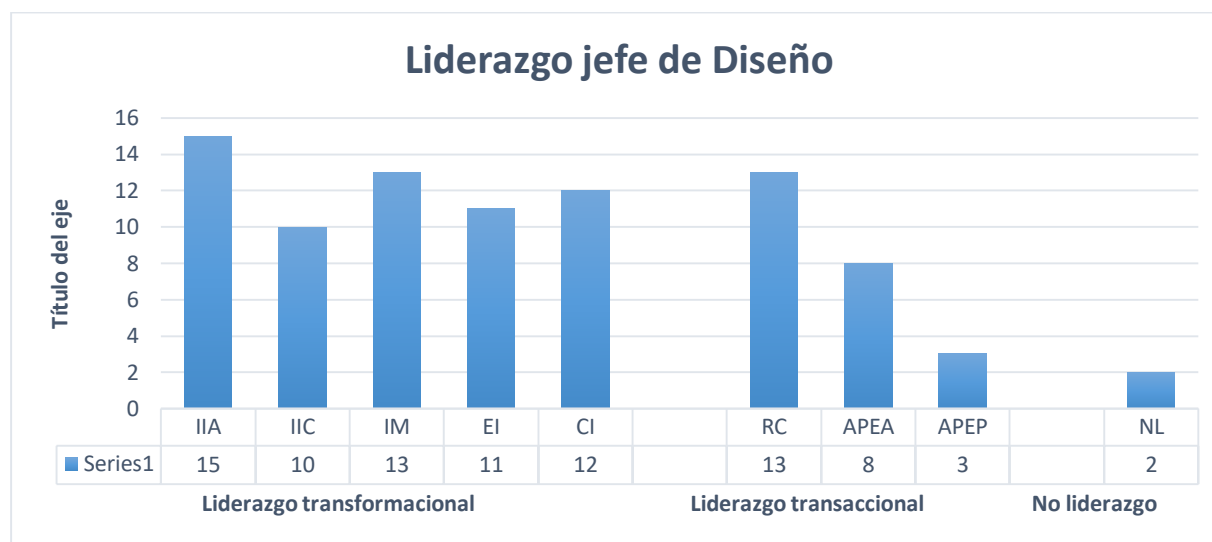
En la gráfica No. 8, se observa que el liderazgo practicado en este departamento es el transformacional y transaccional, derivado que el jefe de mercadeo práctica la influencia idealizada con base atributos y conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual, así como la recompensa contingente y la reacción activa por excepción, sin embargo, demuestra que en un índice bajo práctica la administración activa por excepción. Determinando que en ningún momento demuestra rasgo de no ejercer el no liderazgo. Cruz, González-Domínguez, & Ríos (2013), en su artículo “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional”, concluye que el liderazgo transformacional y transaccional determinan el éxito organizacional de las empresas, debido a la ausencia del no liderazgo.

Tabla 9. Liderazgo jefe de departamento de Diseño

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje obtenido
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 18, 21 y 25	15
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	10
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	13
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	11
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	12
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	13
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	8
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	3
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 9. Liderazgo jefe de departamento de Diseño



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a jefes de la empresa objeto de estudio.

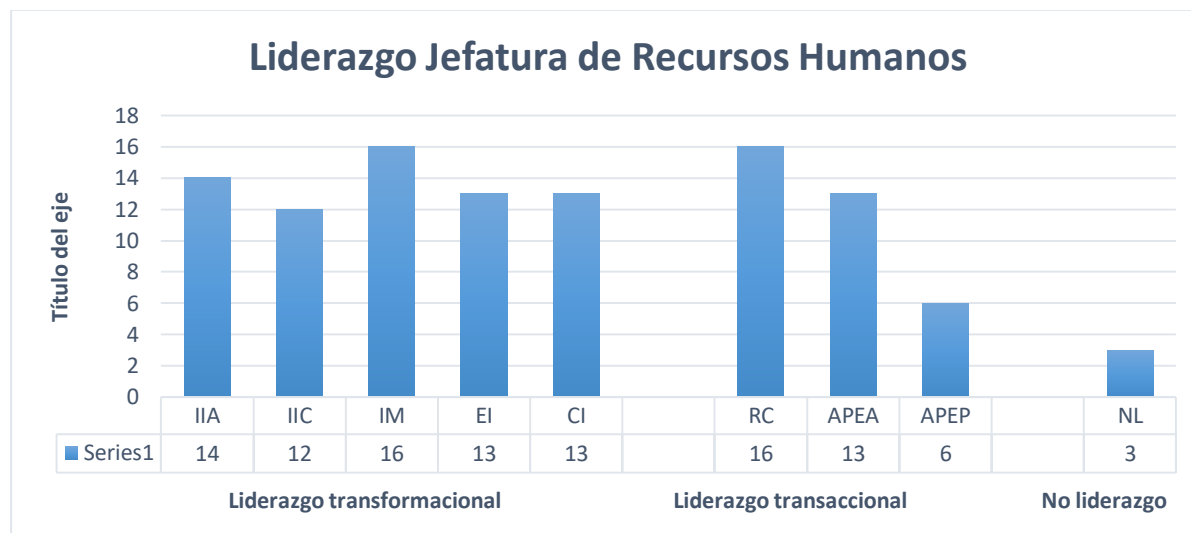
En la gráfica No. 9 se observa que el liderazgo practicado en este departamento, es el transformacional, derivado que el jefe de diseño práctica una fuerte influencia idealizada e inspiración motivacional y una estimulación intelectual sobre sus empleados, sin embargo, también demuestra poder ejercer el liderazgo transaccional, derivado que ejerce una fuerte recompensa contingente al momento de ejercer el liderazgo. Demostrando de manera no significativa, no poseer características del no liderazgo. (Mallqui, 2018), explica que, el liderazgo transformacional es aquel liderazgo que alienta a sus seguidores a trascender sus intereses personales en virtud de los objetivos organizacionales, el liderazgo transaccional, opera como un tipo de intercambio social entre los líderes y seguidores en el cual la obediencia del seguidor es obtenida mediante el uso del refuerzo y del castigo, sin embargo, también hace referencia al no liderazgo en el cual los líderes evitan tomar decisiones.

Tabla 10. Liderazgo jefe de departamento de Recursos Humanos

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje obtenido
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 18, 21 y 25	14
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	12
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	16
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	13
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	13
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	16
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	13
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	6
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 10. Liderazgo jefe de departamento de Recursos Humanos



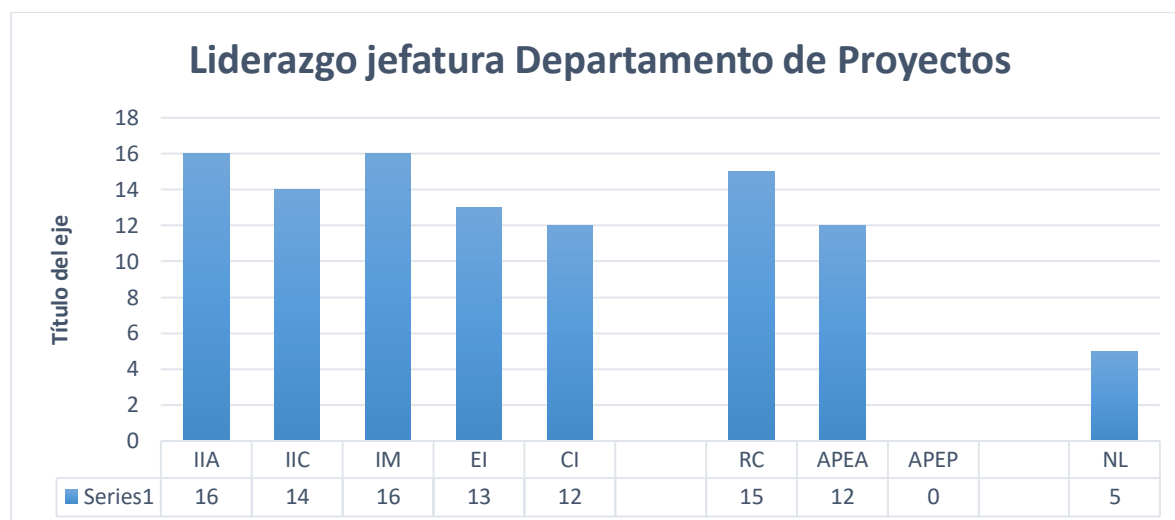
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a jefes de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica No. 10, se observa que en este departamento se practican dos estilos de liderazgo, siendo el transformacional derivado del hecho de que el jefe de recursos humanos practica la inspiración motivación, de la misma forma practica el liderazgo transaccional debido que aplica la recompensa contingente, sin embargo, demostrando de manera insignificativa no poseer características del no liderazgo. Cruz, González-Domínguez, & Ríos (2013), en su artículo “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional”, concluye que el liderazgo transformacional y transaccional determinan el éxito organizacional de las empresas, debido a la ausencia del no liderazgo. Lo que determina que el líder tomar decisiones, busca alcanzar objetivos y hacen uso del rol de autoridad que se les confiere.

Tabla 11. Liderazgo jefe de departamento Proyectos

Dimensión del liderazgo	Escala	Siglas	Pregunta evaluada	Puntaje obtenido
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada en base a Atributos	IIA	10, 8, 21 y 25	16
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	6, 14, 23 y 34	14
	Inspiración Motivacional	IM	9, 13, 26 y 36	16
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30 y 32	13
	Consideración Individual	CI	15, 19, 29 y 31	12
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16 y 35	15
	Administración Activa por Excepción	APEA	4, 22, 24 y 27	12
	Administración Pasiva por Excepción	APEP	3, 12, 17 y 20	0
No Liderazgo	No Liderazgo	NL	5, 7, 28 y 33	5

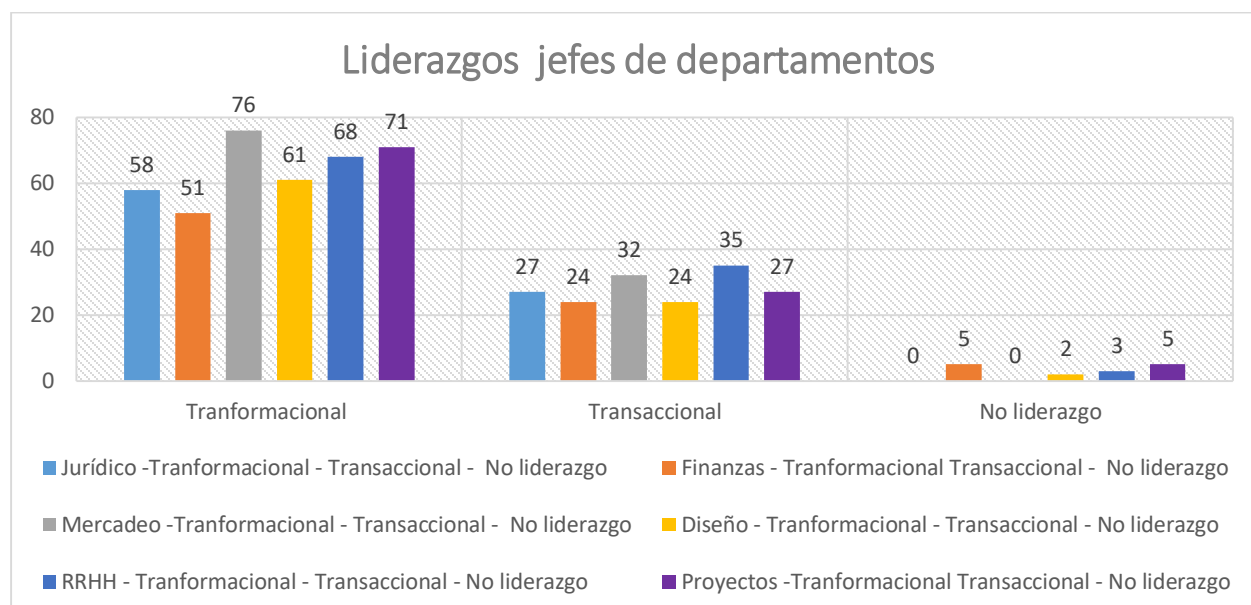
Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1999, 2007) citado por (Fernández, 2017)

Gráfica 11. Liderazgo jefe de departamento Proyectos

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo aplicado, a jefes de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica 11 se observa que los factores influencia idealizada y estimación intelectual, son los factores que sobresalen, ambos con un valor de 16, determinando de esta manera que el estilo de liderazgo ejercido en este departamento, es el transformacional, otro de los factores que sobresale, es la recompensa contingente con un valor de 15, pero no se puede concluir que el liderazgo transaccional será un segundo estilo de liderazgo ejercido, debido que en el factor dirección por excepción pasiva no representa ninguna valor promedio. Según, Zapata (2015), estableció dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional que la Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P), es aquella en la que el líder únicamente interviene cuando se presentan desviaciones de lo establecido, errores o fallos por parte de los seguidores, es decir de forma correctiva cuando el error ya se produjo, por lo que es necesario este factor para establecer que si se ejerce el estilo de liderazgo transaccional.

Gráfica 12. Liderazgos jefes de departamentos



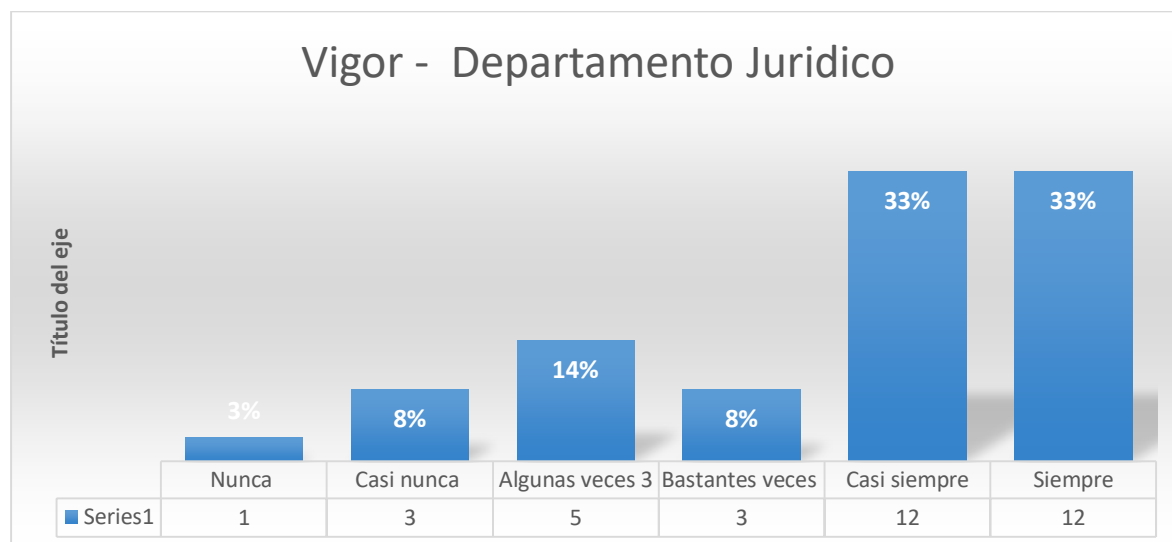
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo aplicado, a jefes de la empresa objeto de estudio.

La gráfica 12, muestra que el estilo de liderazgo que predomina en la organización es el liderazgo transformacional, el jefe del departamento de mercadeo y ventas es quien más practica este estilo de liderazgo con una puntuación de 76, seguido del jefe del departamento de proyectos con 71 de puntuación, así mismo ejercen el liderazgo transaccional, el jefe que más práctica este estilo de liderazgo es el de recurso humanos según lo indica (Zapata, 2015), es aquel que mantiene una relación costo-beneficio con sus empleados a través de la negociación, recompensa o castigo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por último, los jefes que no presentan rasgos de no liderazgo pertenecen al departamento jurídico y mercadeo, lo cual indica que estos jefes ejercen muy bien el liderazgo debido que toman decisiones y hacen uso del rol de autoridad que se les confiere.

4.3 Resultados de la variable Compromiso laboral

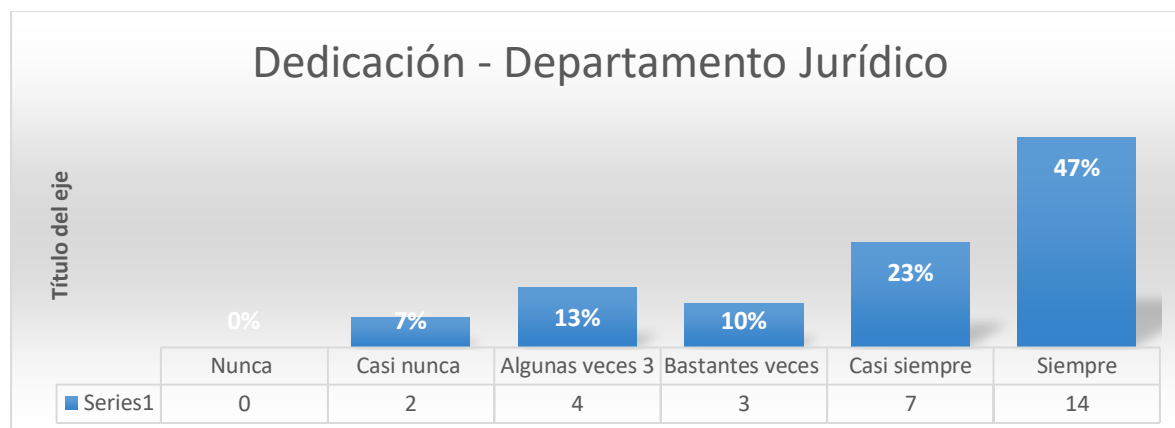
Gráfica 13 Vigor Depto. Jurídico



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

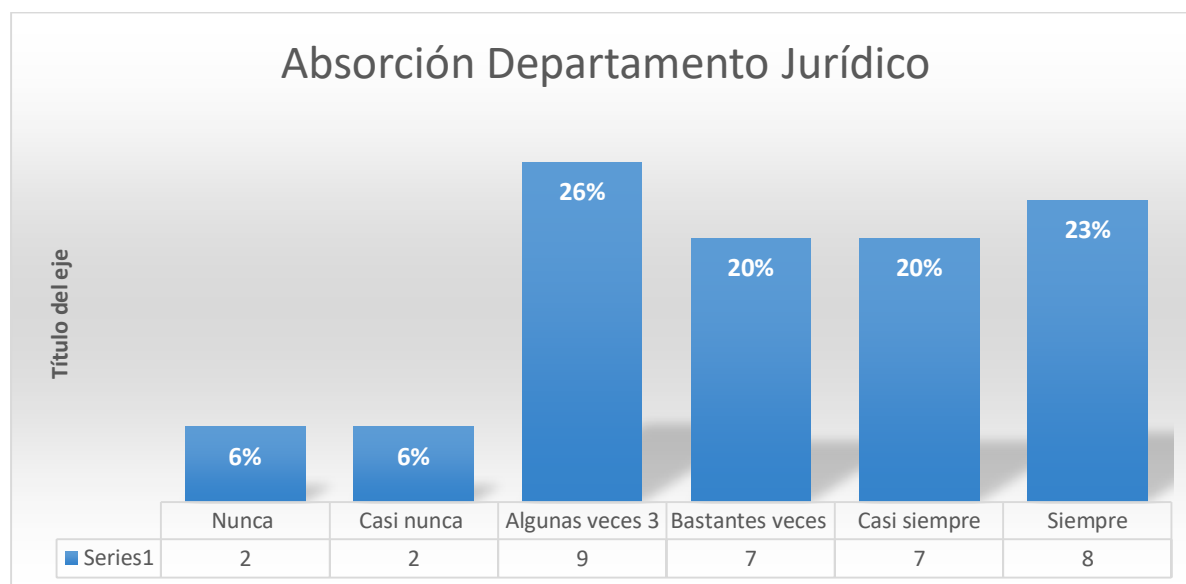
El 33% de la población objeto de estudio manifiesta sentir casi siempre y siempre el vigor, esto representa un nivel superior en los resultados obtenidos, mientras que el 3% nunca ha sentido vigor, esto quiere decir que nunca ha sentido el deseo por esforzarse en el trabajo presentando niveles muy bajos de energía y resistencia mental. Montahud & Icant (2012), determina que el vigor se caracteriza por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. Lo cual significa que la empresa debe poner mayor atención en los empleados que presentan niveles muy bajos.

Gráfica 14 Dedicación Depto. Jurídico



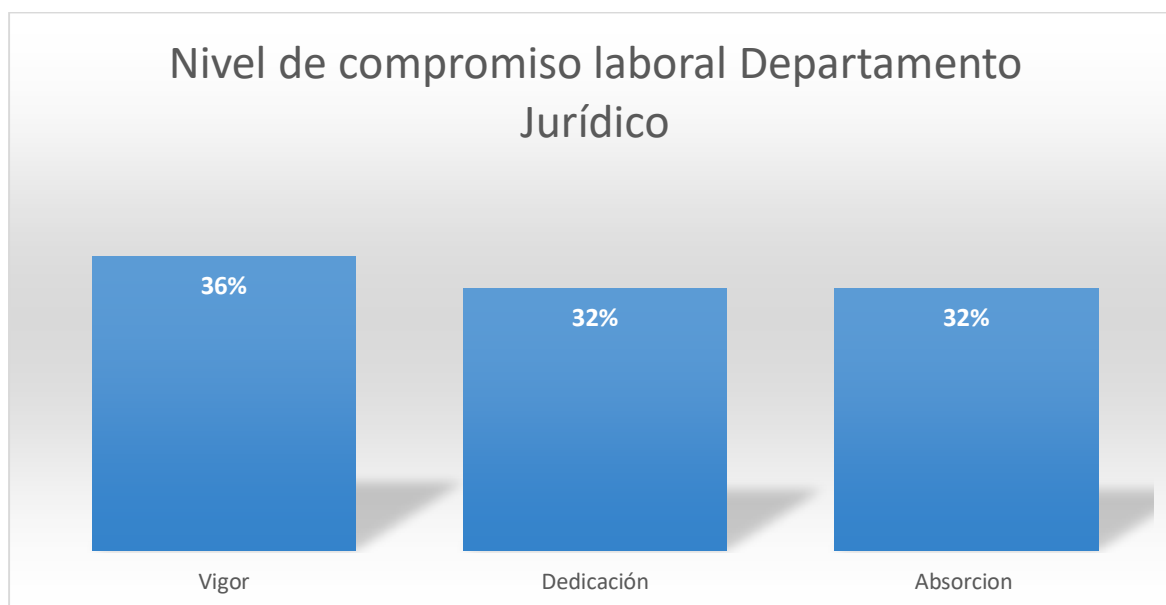
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

El 47% y el 23%, de los empleados indica que siempre y casi siempre manifiestan un alto sentido de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo que realizan y que el 13% algunas veces, 10% bastantes veces y el 7% casi nunca, sienten entusiasmo y orgullo por el trabajo. García Lirios, Carreón Guillén, Hernández Valdés, & Morales Flores (2014), explican que el compromiso laboral de un empleado puede ser observado a partir del apoyo que la organización le otorga al individuo para su desarrollo personal, familiar y laboral. Esto demuestra que el 30% representativo de la población demuestra niveles bajos de compromiso laboral.

Gráfica 15 Absorción Depto. Jurídico

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

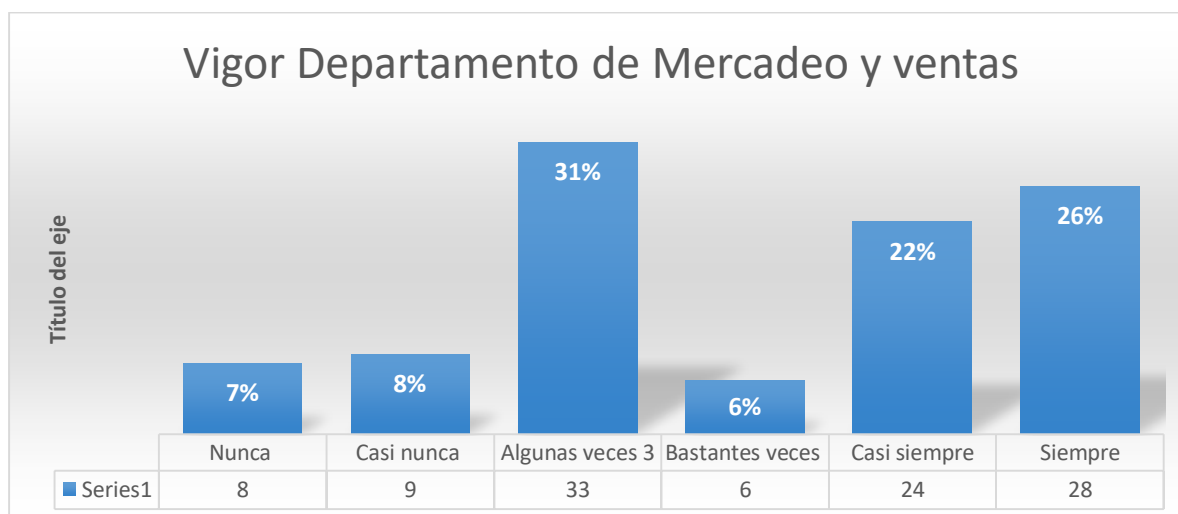
Los empleados muestran un 26% de absorción con relación al nivel de compromiso en el trabajo, lo que significa que las 9 personas, algunas veces están totalmente concentradas en su trabajo y tienen dificultades a la hora de desconectarse de lo que están haciendo, mientras que un porcentaje de 6% (2 personas) nunca sienten absorción por el trabajo de la misma manera que casi nunca. Montahud & Icart (2012), explica que el compromiso Laboral, es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

Gráfica 16 Compromiso laboral Depto. Jurídico

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

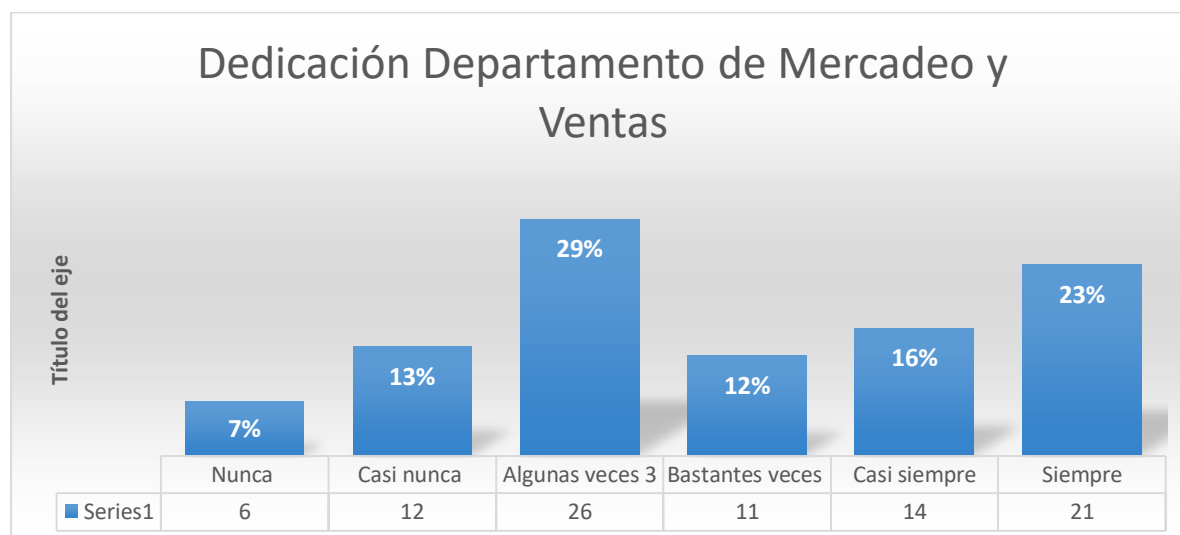
En esta gráfica se puede observar que, en promedio, lo que más posee el Departamento Jurídico, es vigor con un 36% por lo que se demuestra que los empleados se caracterizan por tener niveles de energía y resiliencia mental mientras trabajan, sin embargo, con la dedicación y absorción, se puede demostrar con un 32% que los empleados manifiestan el mismo sentimiento de entusiasmo y orgullo, incluso cuando tienen dificultades para desconectarse del trabajo. Salanova & Schaufeli (2009), explica que el nivel de compromiso laboral se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que, al mismo tiempo, los empleados comprometidos son agentes activos que refuerzan la organización saludable.

Gráfica 17 Vigor Depto. Mercadeo y Ventas



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

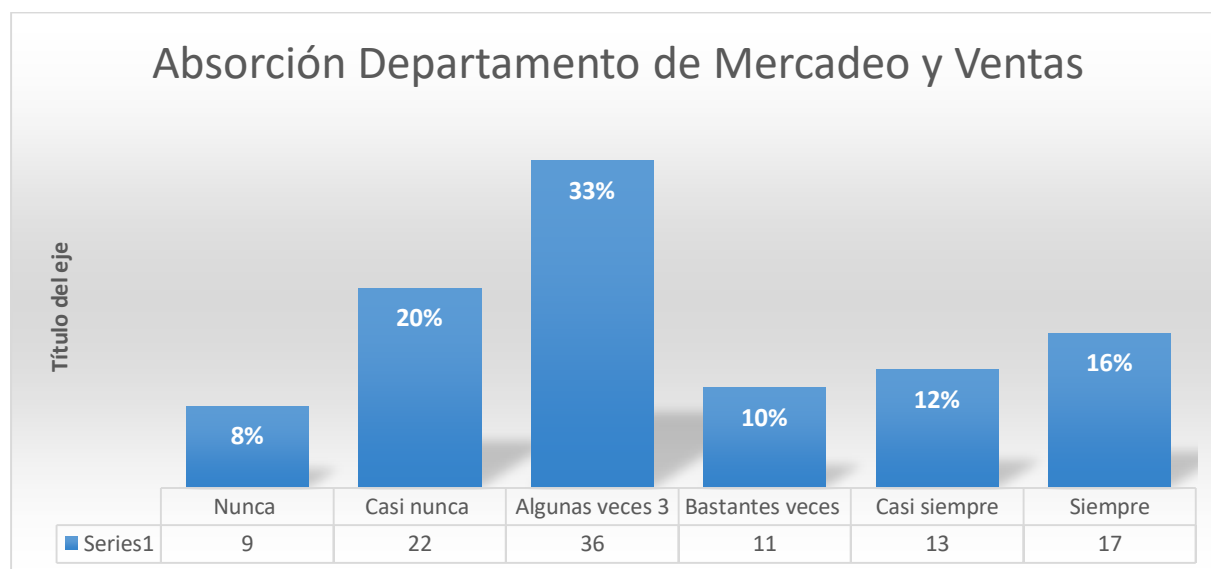
Se observó que un total de 31% (33) de los empleados algunas veces demuestran vigor, el 26% (28) siempre, 22% (24) casi siempre y el 8% (9) casi siempre, con un porcentaje de 6% (6) bastantes veces, y por último con un dato de 8% (9) casi nunca demuestra vigor y, por último, el 7% (8) nunca demuestran vigor, lo significa que los empleados muestran niveles de energía y resistencia mental mientras trabajan. Guillén (2014), muestra que el recurso humano en las organizaciones parece estar inmerso en una serie de actividades y personalidades que llevan asumir roles de liderazgo y dimensiones de compromiso que incrementan su desempeño.

Gráfica 18 Dedicación Depto. Mercadeo y Ventas

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

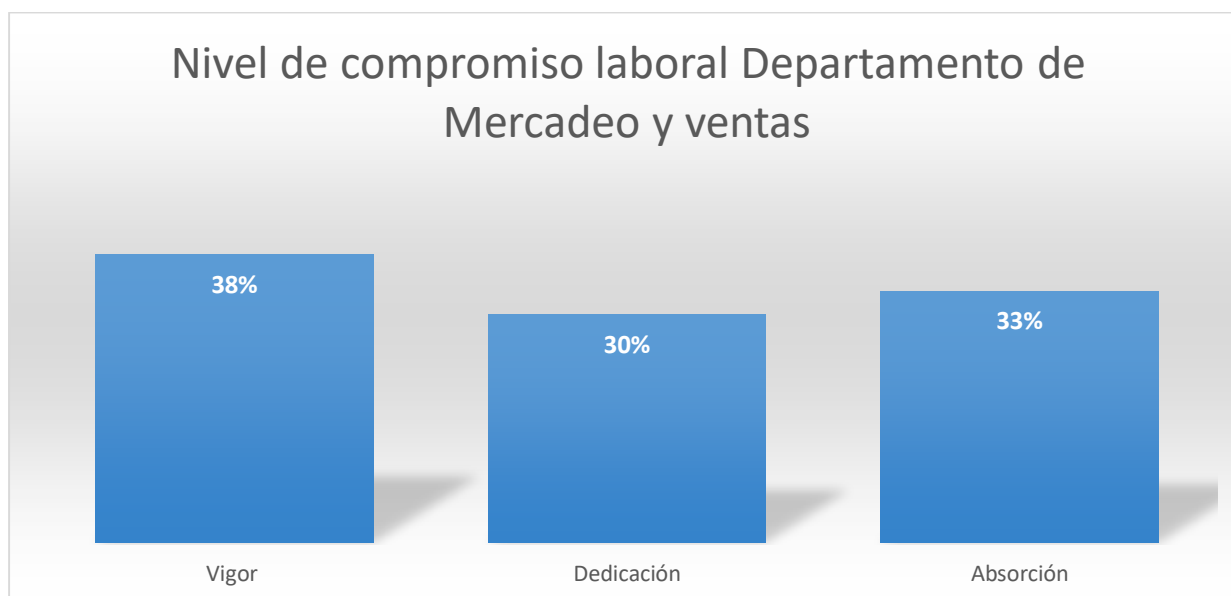
El 29% (26) de los trabajadores, manifiestan algunas veces sentir dedicación, esto significa que su nivel de entusiasmo y orgullo por el trabajo no es tan determinante como el 23% (21) de los empleados que siempre sienten entusiasmo y orgullo por el trabajo, razón por la cual la empresa debe de poner mayor atención a esta dimensión, ya que puede ocasionar consecuencias en el trabajo. Montahud & Icart (2012), hace referencia que la dedicación es una alta implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.

Gráfica 19 Absorción Depto. Mercadeo y Ventas



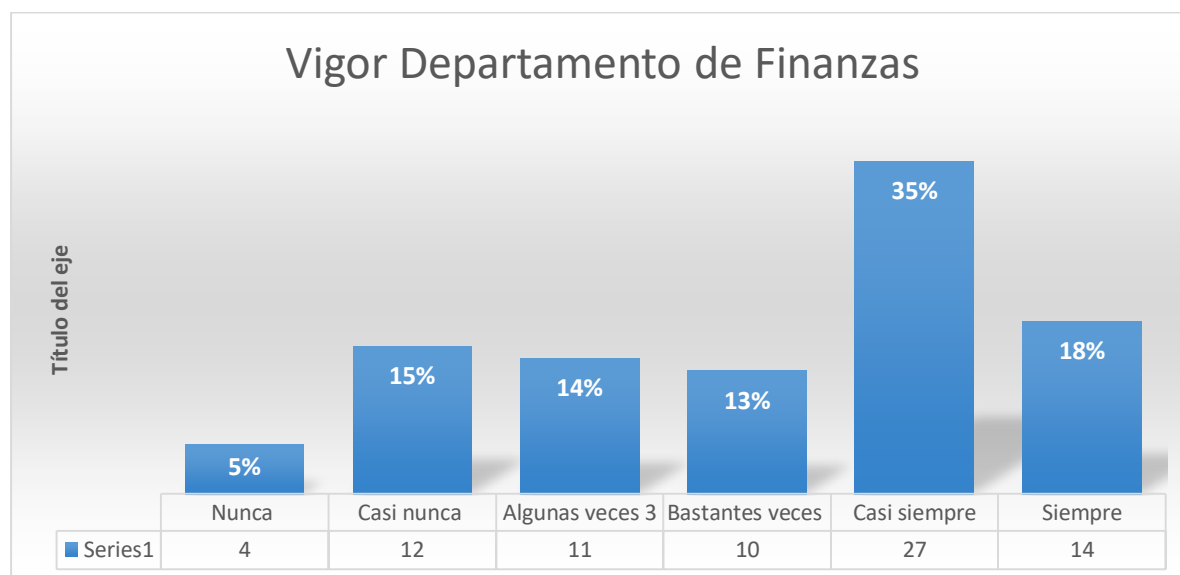
Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Los empleados muestran un 33% (36) de absorción con relación al nivel de compromiso en el trabajo, lo que significa que las 36 personas, algunas veces sienten niveles de energía, deseo por esforzarse y resistencia mental por el trabajo, mientras que un porcentaje de 16% (17) siempre sienten absorción por el trabajo de la misma manera con un 10% (11) bastantes veces y con un 12% (13) casi siempre. Salanova & Schaufeli, 2009 (2009), establece que compromiso laboral es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.

Gráfica 20 Compromiso Laboral Depto. Mercadeo y Ventas

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

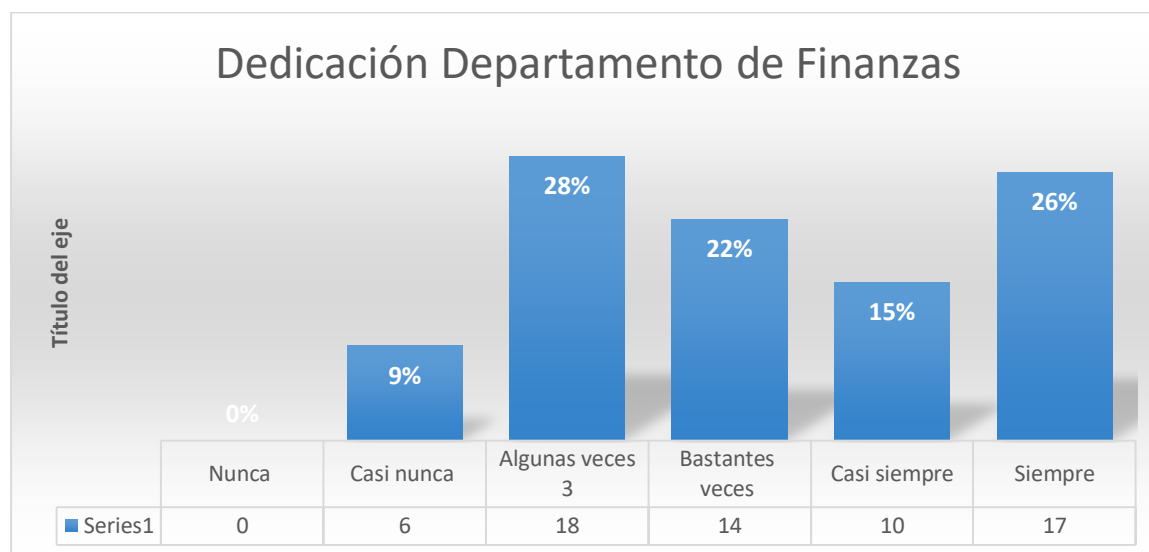
Los empleados de la empresa objeto de ese estudio en el Departamento de Mercadeo demuestran tener un alto grado de vigor, es decir se fuerzan por el trabajo presenta niveles de energía y resistencia incluso cuando se presentan dificultades, y en un 30%, dedicación es decir demuestra sentido de significancia y orgullo por el trabajo y en un 33% absorción, manifiestan entusiasmo y orgullo por el trabajo. Peña (2013), en la tesis Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala, recomienda que las empresas seguir fomentando y fortaleciendo el compromiso laboral en los empleados para que estos estén satisfechos con la organización mostrándose productivas y provocando un crecimiento en la organización.

Gráfica 21 Vigor Depto. de Finanzas

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Un total de 53 % (41) demuestran que casi siempre y siempre sienten vigor por el trabajo, esto significa que se caracterizan por altos niveles de energía y se esfuerzan por el trabajo, manteniéndose en una posición muy significativa, por sobre los empleados que casi nunca, algunas veces y bastantes sienten vigor. Montahud & Icart (2012), expone que vigor, se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

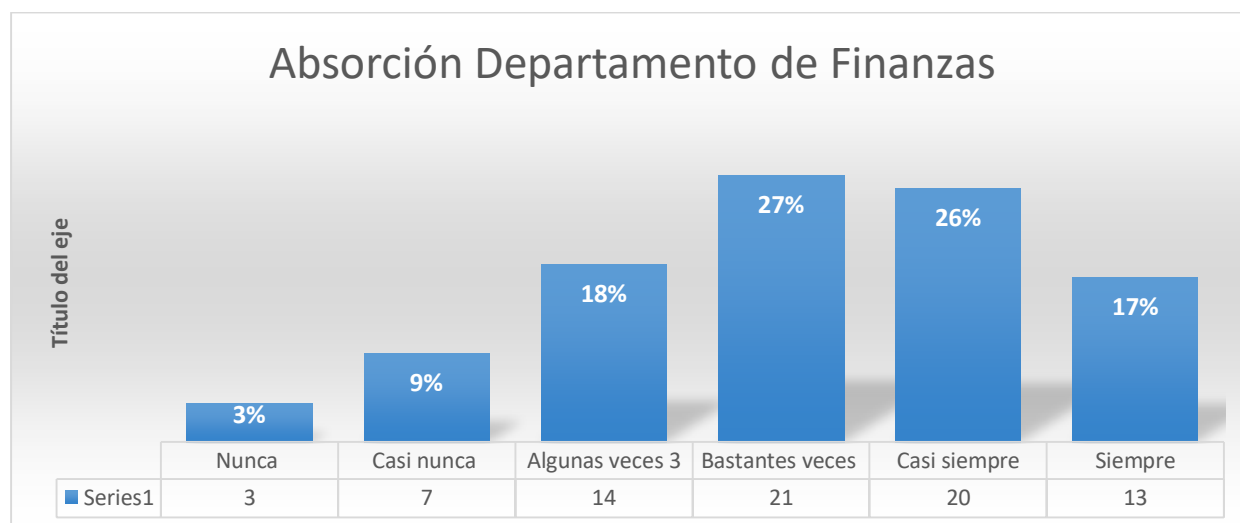
Gráfica 22 Dedicación Depto. de Finanzas



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

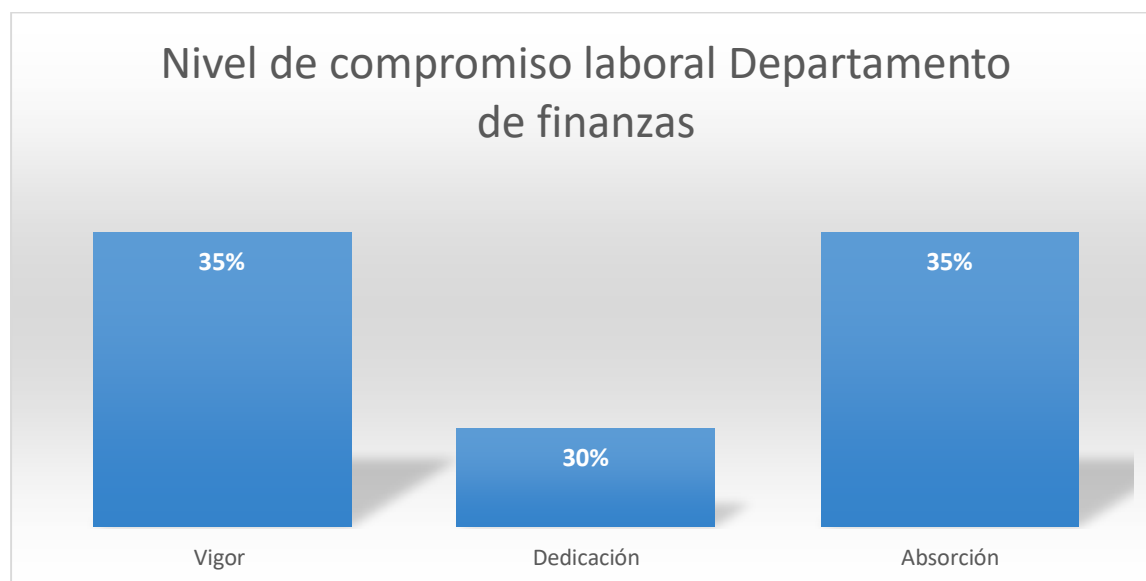
El 63 % (41 personas) demuestran tener bastantes veces, casi siempre y siempre dedicación por el trabajo, mientras que el 37 % (14 personas) dijeron casi nunca, y algunas veces. Lo que nos permite inferir, que la mayoría demuestra tener mayor dedicación, así como entusiasmo y orgullo por el trabajo. Una minoría 37 % (14 personas) no tienen el entusiasmo y el orgullo como los anteriores. Montahud & Icart (2012), hace referencia que la dedicación es una alta implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.

Gráfica 23 Dedicación Depto. Finanzas



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Un total de 21 trabajadores representados en 27% muestran bastantes veces absorción por el trabajo, así como el 26% (20 personas) casi siempre y el 17 % (13 personas), demuestran absorción en el nivel de compromiso laboral, lo que significa que los niveles de energía, resistencia mental y el deseo de esforzar en el trabajo son altos, ya que en conjunto suman el 66 % (54 personas) por consiguiente el 18% demuestra un punto de partida que se debe de tomar en cuenta para poder mejorar debido que representan un nivel bajo en comparación a los demás. Montahud & Icart (2012), explica que el compromiso Laboral, es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

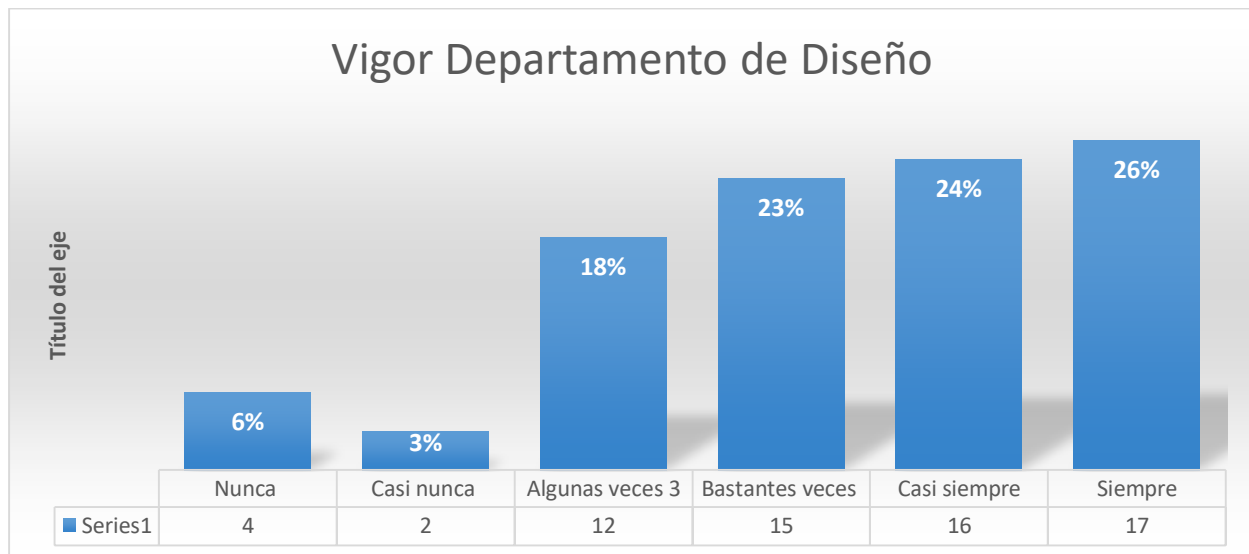
Gráfica 24 Compromiso laboral Depto. Finanzas

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

Se determinó que los empleados que pertenecen al departamento de Finanzas demuestran un 35% en cuanto a vigor, dedicación 30% y absorción 35%, mostrando un bajo sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo. Jiménez (2007), determina que los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. Visto esto según los datos obtenidos la empresa es necesario que se ponga atención en el nivel de atención realizado por los empleados.

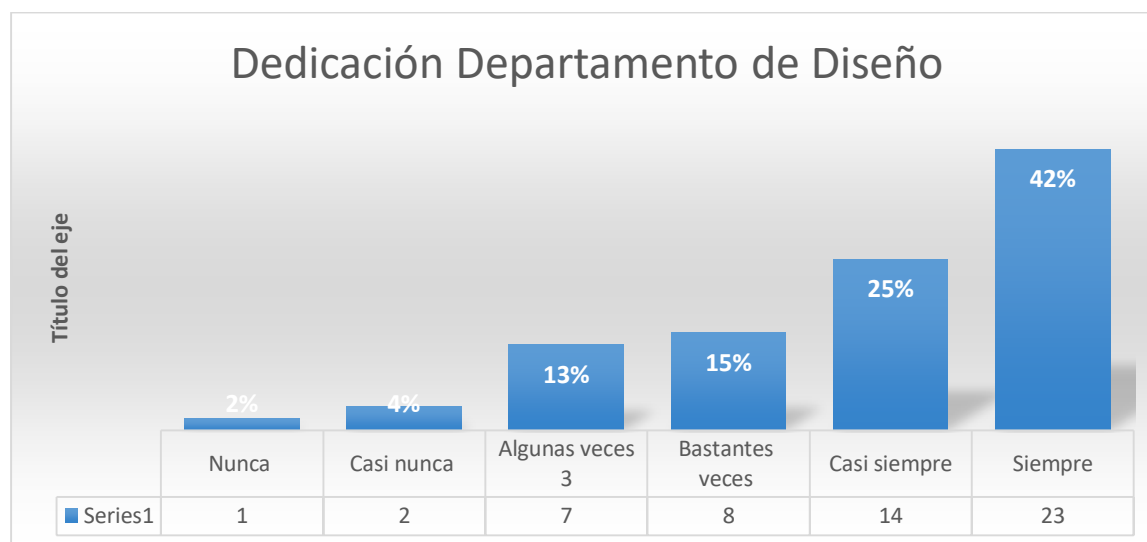
Gráfica 25 Vigor Depto. Diseño



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

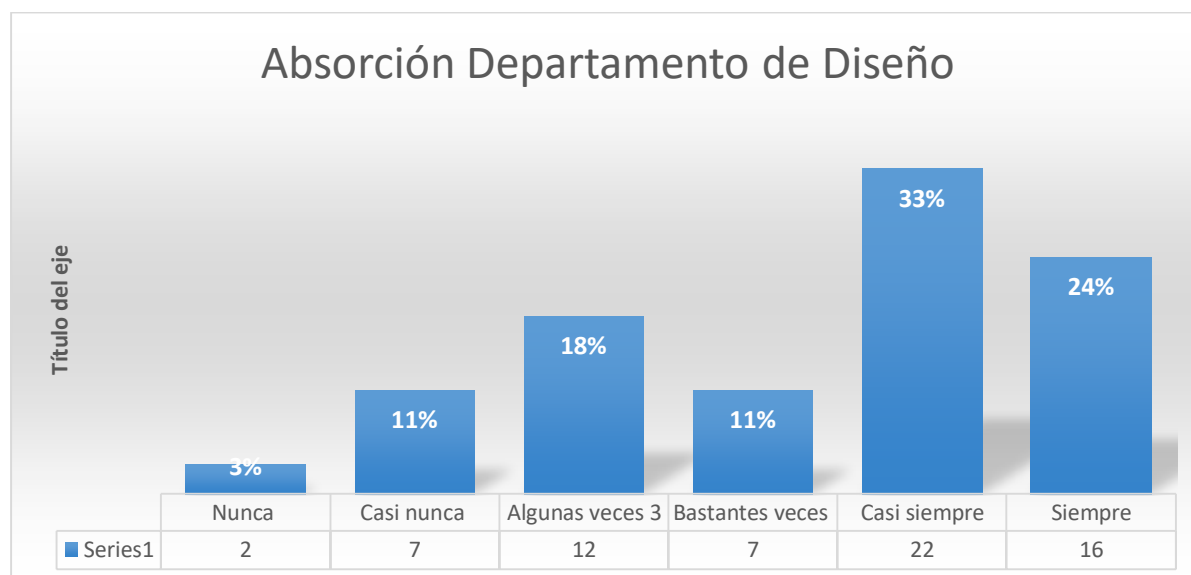
Se observó que un total de 26% (17) de los empleados siempre demuestran altos niveles de energía y resistencia por el trabajo dato que es muy aceptable, al igual que el 23% (15) bastantes veces y el 24% (24%) casi siempre, sin embargo, solamente un 3% insignificativo no demuestra vigor. Salanova & Schaufeli (2009), determina que compromiso laboral es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral. Esto demuestra que los empleados de la empresa presentan altos niveles de energía y resistencia.

Gráfica 26 Dedicación Depto. Diseño



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

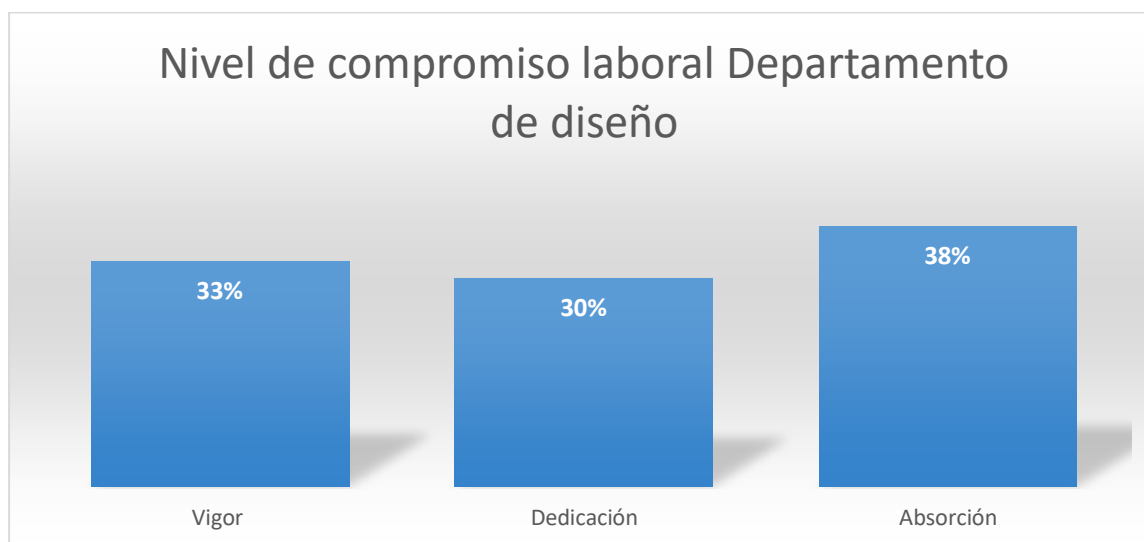
Se puede apreciar que en la gráfica 25 que el personal del departamento de Diseño siempre demuestra dedicación con respecto al compromiso laboral, sin embargo, a partir de algunas veces solamente el 13% (7) demuestra dedicación, dando por concluido que solamente una persona nunca demuestra dedicación. Montahud & Icart (2012), hace referencia que la dedicación es una alta implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.

Gráfica 27 Absorción Depto. Diseño

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

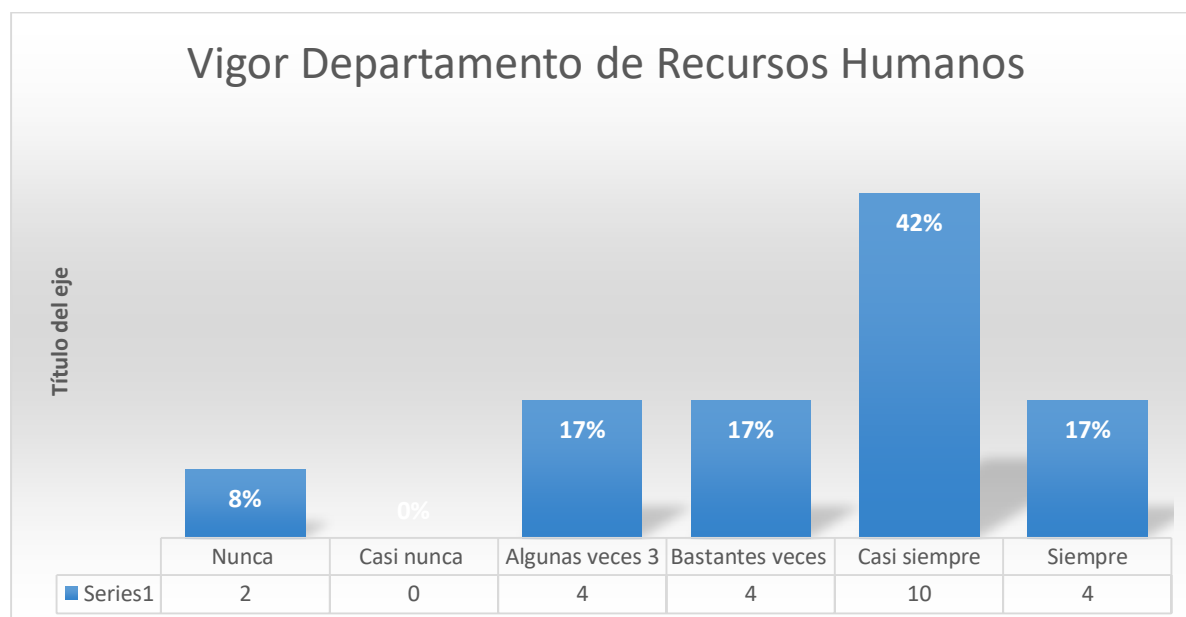
Se percibe en un 33% (22) casi siempre los empleados demuestran sentimiento de significación entusiasmo y orgullo por el trabajo, el 24% (16) demuestra siempre absorción, sin embargo, en un 3% (2) nunca se demuestra absorción y en un 18% algunas veces demuestra absorción. Montahud & Icart (2012), expone que la absorción se produce cuando las personas están totalmente concentradas en su trabajo, el tiempo se les pasa rápidamente y tienen dificultades a la hora de desconectarse de lo que están haciendo.

Gráfica 28 Compromiso Laboral Depto. Diseño

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Se determinó que los empleados que pertenecen al departamento de Diseño demuestran un 38% en cuanto a absorción, demostrando una alta concentración en su trabajo, sin embargo, también demuestran un 33% en vigor y un 30% de dedicación con respecto al nivel de compromiso laboral. Guillén (2014), nos indica que el compromiso se interrelaciona con el liderazgo y el desempeño para mediar la relación entre clima y satisfacción. Se trata de supuestos según los cuales indican que un incremento en las relaciones de tareas y humanas impacta en el liderazgo, el compromiso y el desempeño.

Gráfica 29 Vigor Depto. RRHH

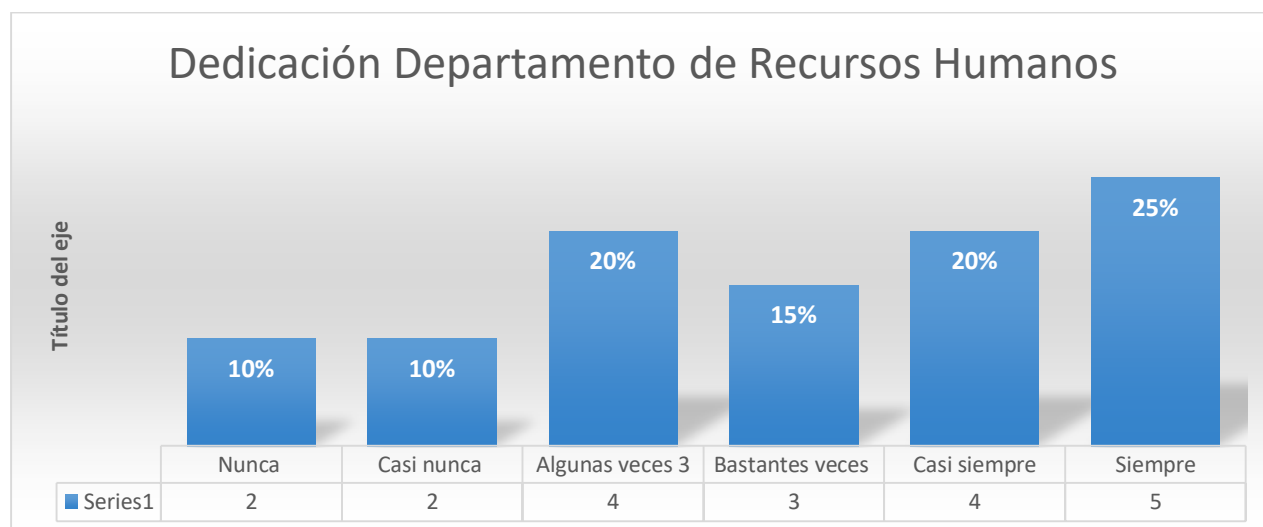


Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

El 42% representado en 10 personas demuestra tener casi siempre vigor por el trabajo y 17% representado en 4 personas algunas veces, 4 personas bastantes veces y 4 personas siempre demuestran vigor por el trabajo, sin embargo, un 8%(2) nunca demuestran vigor en el trabajo. El 59 % (14 personas) muestran una alta inclinación en el vigor por el trabajo (Siempre y Casi siempre). Esto nos demuestra según la definición expuesta por el autor Montahud & Icart (2012), que el compromiso Laboral, “se define como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

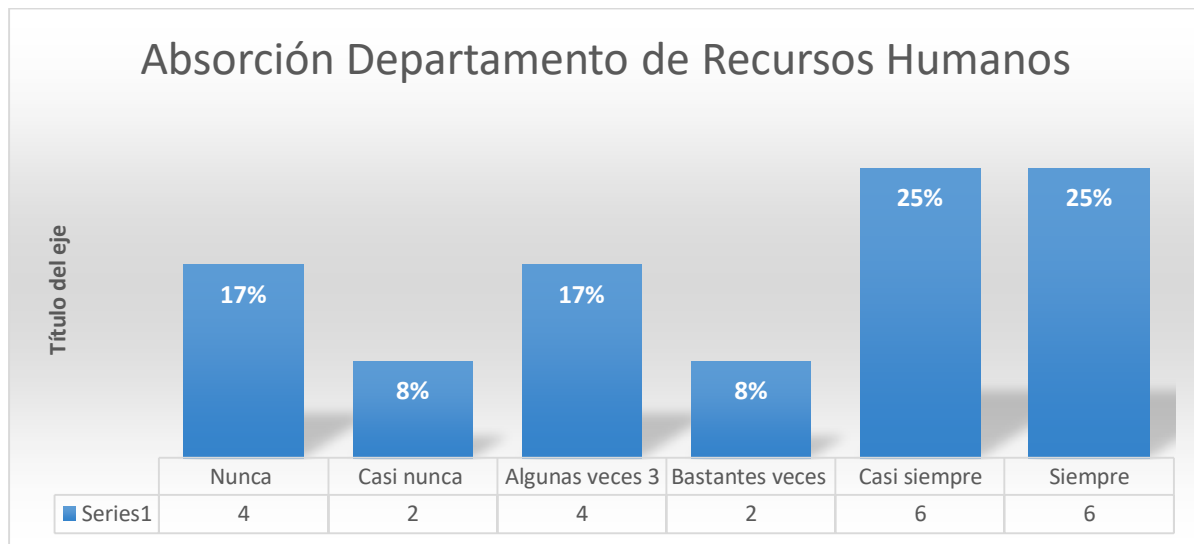
Gráfica 30 Dedicación Depto. RRHH



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

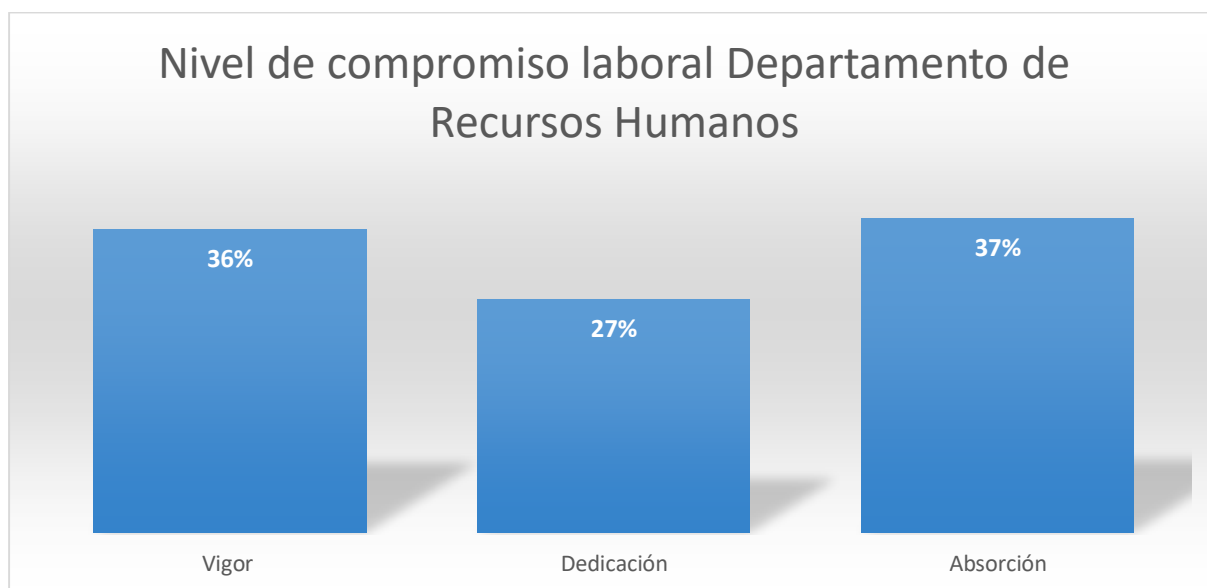
Se demuestra en la gráfica se observa que el 60 %, 12 de los empleados, demuestran Bastantes veces, Casi siempre y Siempre, dedicación, lo que demuestra que los empleados demuestran significancia, entusiasmo y orgullo por el trabajo; sin embargo, un 40 % (10 personas) muestran algunas veces, casi siempre y nunca, demuestran dedicación por el trabajo. García Lirios, Carreón Guillén, Hernández Valdés, & Morales Flores (2014), explican que el compromiso laboral de un empleado puede ser observado a partir del apoyo que la organización le otorga al individuo para su desarrollo personal, familiar y laboral.

Gráfica 31 Absorción Depto. RRHH

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

Los empleados del Departamento de Recursos Humanos demuestran en un 25% que casi siempre y siempre se concentran en el trabajo y en un 17% nunca y algunas veces demuestran absorción y por último en un 8% casi nunca y bastantes veces demuestran absorción. Montahud & Icart (2012), explica que el compromiso Laboral, es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

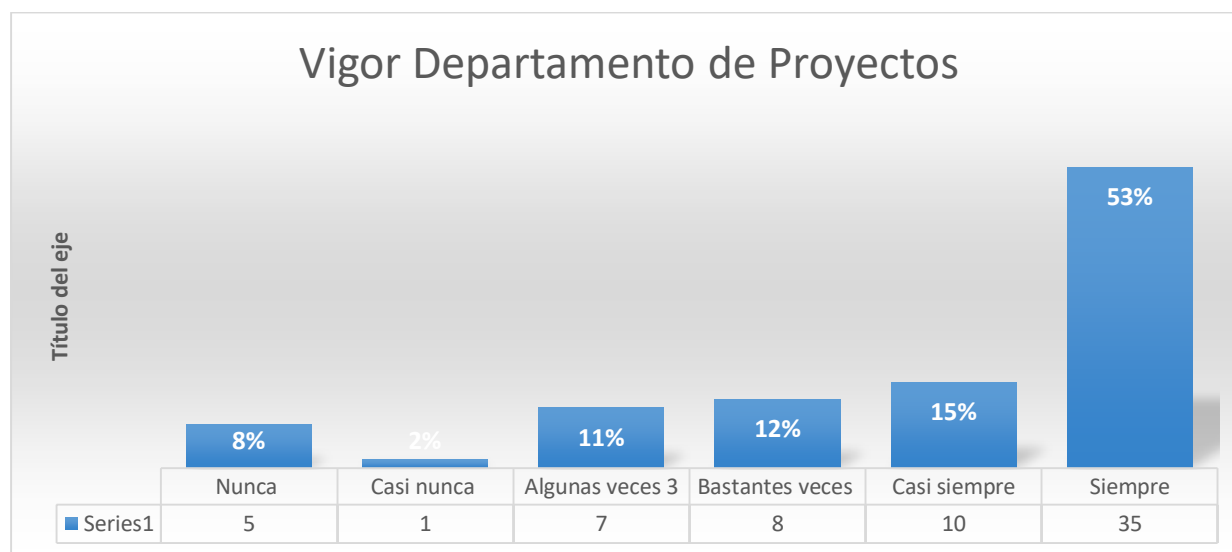
Gráfica 32 Compromiso Laboral Depto. RRHH

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

Se determinó que los empleados que pertenecen al departamento de Recursos Humanos, demuestran un 37%% en cuanto a absorción lo que significa una alta concentración en su trabajo, sin embargo, también demuestran un 36% en vigor y un 27% de dedicación con respecto al nivel de compromiso laboral. Salanova & Schaufeli (2009), expone que el nivel de compromiso laboral se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que, al mismo tiempo, los empleados comprometidos son agentes activos que refuerzan la organización saludable.

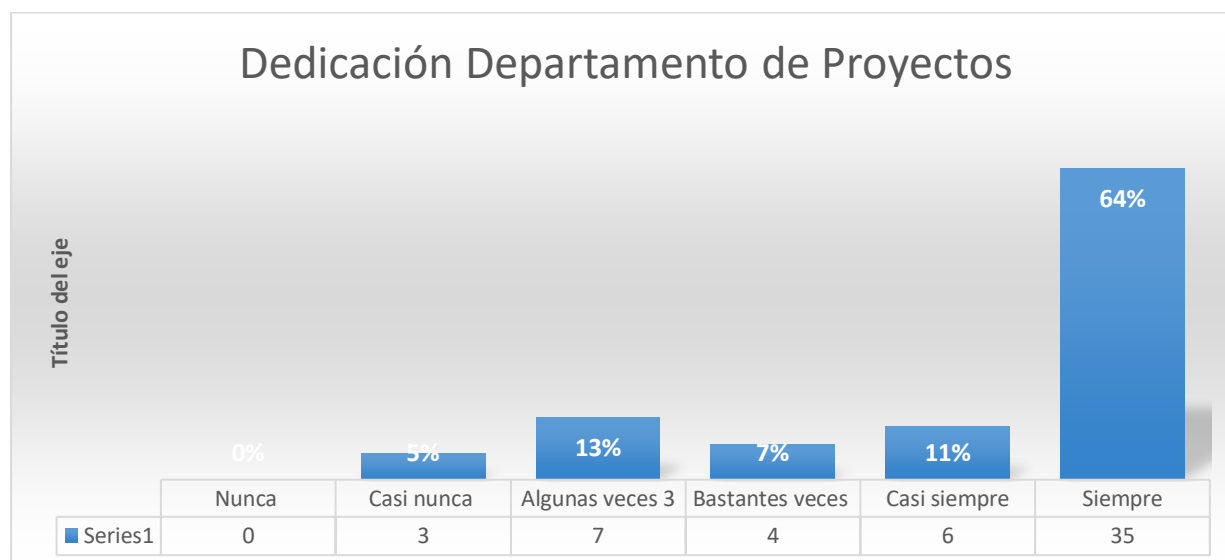
Gráfica 33 Vigor Depto. Proyectos



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

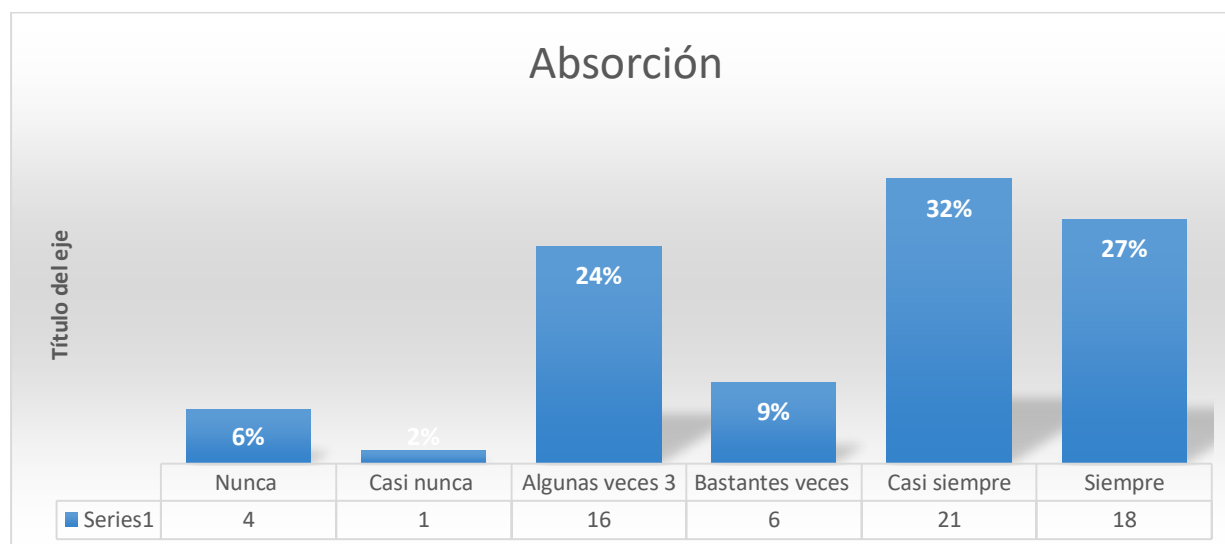
Se observó que un total de 53% (35) de los empleados siempre vigor el 12% (8) bastantes veces y el 15%(10) casi siempre, sin embargo, solamente un 2%(1) casi nunca, dato insignificativo no demuestra vigor y por último el 8% (5) nunca demuestran vigor, datos que demuestran altos niveles de energía y resistencia por el trabajo. Montahud & Icart (2012), expone que el vigor, se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

Gráfica 34 Dedicación Depto. Proyectos

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Se observó que un total de 64% (35) de los empleados siempre dedicación el 11% (6) casi siempre, 7%(4) bastantes veces y el 13%(7) algunas veces, sin embargo, con un valor cero (0%) nunca demuestran vigor, y por último con un dato de 5%(3) casi nunca demuestra vigor y por último el 5 % (3) casi nunca demuestran vigor, implicación laboral, sentimiento de significancia, entusiasmo y orgullo por el trabajo. Predominando el 64 % de Siempre. Montahud & Icart (2012), hace referencia que la dedicación significa una alta implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.

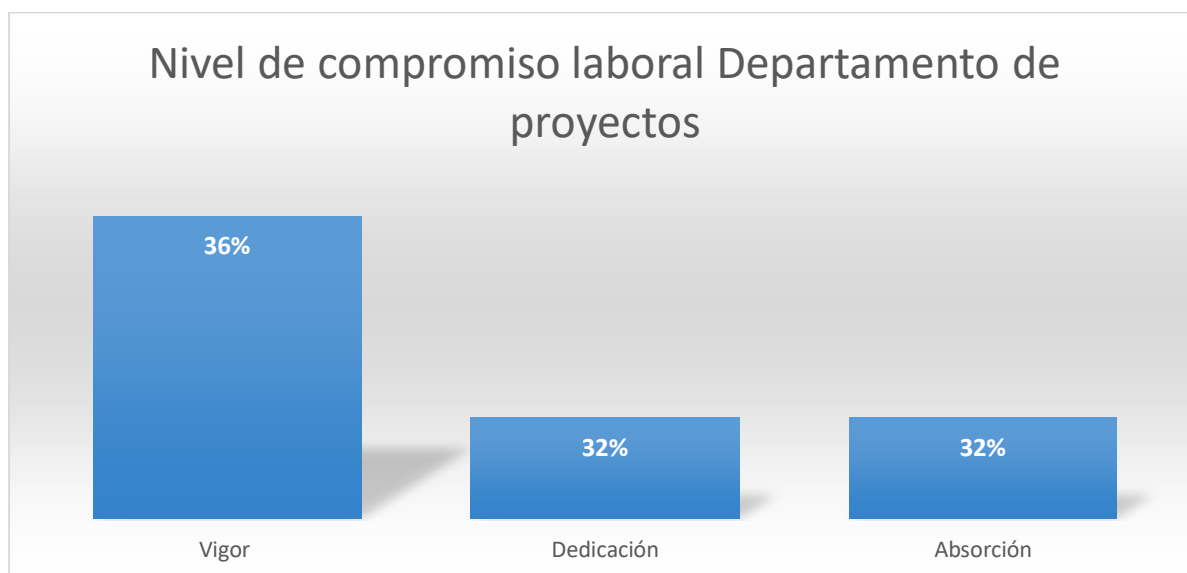
Gráfica 35 Absorción Depto. Proyectos



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

Se observó que un total de 32% (21) de los empleados casi siempre demuestran absorción, el 27% (18) siempre, 24% (16) algunas veces y el 32% (21) casi siempre, con un valor 4 (6%) nunca demuestran vigor, y por último con un dato de 5% (3) casi nunca demuestra absorción y por último el 1% (2%) casi nunca demuestran absorción, implicación laboral, sentimiento de significancia, entusiasmo y orgullo por el trabajo. Montahud & Icart (2012), afirma que la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y tiene dificultades a la hora de desconectar de lo que está haciendo.

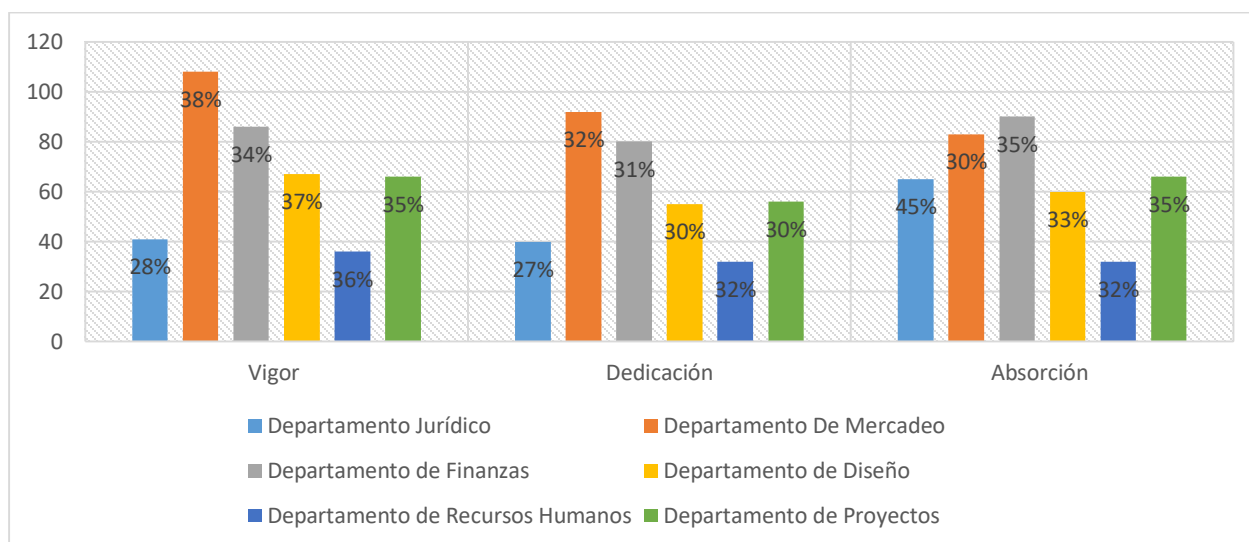
Gráfica 36 Compromiso Laboral Depto. Proyectos

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Interpretación

Se determinó que los empleados que pertenecen al departamento de proyectos demuestran un 32% en cuanto a absorción demostrando una alta concentración en su trabajo, sin embargo, también demuestran un 36% en vigor y un 32% de dedicación con respecto al nivel de compromiso laboral. Salanova & Schaufeli (2009), indica que el compromiso laboral es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.

Gráfica 37 Nivel de Compromiso Laboral Empleados área administrativa



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos del censo, aplicado a colaboradores de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica 36 se demuestra que los resultados obtenidos determinan que, en la empresa inmobiliaria, los empleados demuestran un nivel de compromiso laboral con un porcentaje de 38% de vigor, en el departamento de mercadeo, factor que es determinante para identificar que la mayor parte de los empleados se siente con energía y resistencia mientras realizan sus actividades diarias en el trabajo, sin embargo, en lo que respecta a la dedicación los empleados únicamente representan el 32% de dedicación, representativo en los departamentos de mercadeo y recursos humanos y por último con lo que respecta a absorción el 45% de los empleados del departamento jurídico demuestra mayor porcentaje en esta dimensión. Según el autor Guillen (Guillén, 2014), el compromiso laboral se trata de supuestos según los cuales, indican que un incremento en las relaciones de tareas humanas, impacta en el liderazgo, el compromiso y el desempeño, lo que a su vez incide en un aumento en la satisfacción de vida; es decir, el capital humano en las organizaciones, parece estar inmerso en una serie de actividades y personalidades, que la llevan a asumir roles de liderazgo y niveles de compromiso que incrementan su desempeño.

Síntesis de los resultados obtenidos: El liderazgo dentro de las organizaciones hasta el día de hoy ha sido importante debido que a través de este es como los jefes ejercen de buena o mala manera el rol de autoridad que se les confiere para manejar y dirigir el equipo de personas. Es necesario hacer énfasis en el estilo de liderazgo que ejercen los jefes del departamento de la empresa objeto de estudio, ya que se puede identificar que existen líderes que practican el liderazgo transformacional a través de la motivación y los comportamientos éticos y morales identificando las necesidades de los empleados. Siendo el jefe de departamento de mercadeo, recursos humanos y el de proyectos los que más practican este liderazgo, como consecuencia se puede indicar que las personas que el jefe tiene a su cargo presentan mayores niveles de energía y resistencia mental mientras trabajan.

Evidentemente los empleados del departamento de recursos humanos manifiestan menores niveles de entusiasmo y orgullo por las actividades que realizan, debido que con 35 puntos el jefe del departamento de recursos humanos se caracteriza por practicar el liderazgo transaccional, lo que según (Zapata, 2015) nos indica que mantiene una relación costo-beneficio con sus empleados a través de la negociación, recompensa o castigo de acuerdo a los resultados obtenidos, evidenciando que estos empleados no se encuentran comprometidos con sus funciones no con la organización.

CONCLUSIONES

1. Se identificó que la empresa inmobiliaria objeto de estudio, se caracteriza por mayor presencia del liderazgo transformacional en los seis departamentos, seguido del liderazgo transaccional según la teoría del rango completo.
2. Se concluye que el jefe del departamento de mercadeo es el más transformacional, en el cual los empleados presentan altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabajan; sin embargo, el jefe del departamento de finanzas se caracteriza como el menos transformacional.
3. Según la teoría propuesta el liderazgo transformacional y transaccional determinan éxito de una organización. La empresa inmobiliaria objeto de estudio se caracteriza por mayor presencia de estos liderazgos; sin embargo, el éxito también se debe a la ausencia de no liderazgo, de tal manera que los únicos jefes que no presentan rasgos de este estilo de liderazgo es el departamento jurídico y mercadeo.
4. En definitiva, los empleados del departamento de Recursos Humanos presentan el nivel más bajo de dedicación con respecto al trabajo que realizan; es decir, no manifiestan un sentimiento de entusiasmo y orgullo, ya que algunos de ellos tienen de 1 a 3 años en el mismo puesto, provocando en ellos el acomodamiento en el puesto y falta de compromiso por aprender nuevas cosas.
5. En resumen, el jefe del departamento de proyectos es el único que no practica dentro de la dimensión del liderazgo transaccional, la dirección por excepción pasiva (DPE-P), esto quiere decir que no interviene únicamente cuando se presentan desviaciones o errores, lo que indica el nivel de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo, así como altos niveles de energía y resistencia mental que presentan los empleados; sin embargo, los jefes del departamento jurídico y finanzas sí practican esta dimensión.

6. En definitiva, los empleados del departamento de diseño manifiestan el nivel más alto de absorción, lo cual indica que se mantienen concentrados mientras realizan su trabajo y que el tiempo se les pasa rápidamente. Les cuesta desconectarse de lo que están haciendo derivado que el jefe de este departamento motiva y comunica una misión de futuro compartida, impulsando a cada uno de sus empleados a la creatividad e innovación en el logro de los objetivos.
7. Se puede concluir que el compromiso organizacional no depende de la edad, nivel de estudio, antigüedad en el puesto o el tiempo en la empresa; este depende más del estilo de liderazgo que ejerza el jefe del departamento, ya que, si el jefe no es percibido con respeto, orgullo y no trabaja de manera individual las necesidades de sus empleados, se verá reflejado en los bajos o altos niveles de energía, entusiasmo y concentración por su trabajo.
8. Por lo tanto, el jefe del departamento de recursos humanos dentro de las dimensiones del liderazgo transaccional presenta una Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P), según la teoría propuesta significa que el jefe únicamente interviene cuando el error ya se produjo. De igual manera tiende a practicar el no liderazgo dentro de sus funciones, según la teoría propuesta este jefe deja que los empleados se manejen de manera independiente tanto en la toma de decisiones, como en el alcance de los objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa potenciar el liderazgo transformacional en los jefes de manera individual y personalizada de manera que orienten y transmitan el compromiso laboral que deben de tener los empleados de manera personal así como por la organización.
2. Se sugiere a la empresa trabajar de manera estratégica a través de cursos o talleres el liderazgo transformacional, por medio del cual el jefe del departamento de finanzas pueda identificar sus habilidades y competencias de manera que permita generar cambios en los empleados con respecto al compromiso.
3. Se propone con este estudio que la empresa muestre los resultados obtenidos a cada uno de los jefes de los departamentos con el propósito de que cada uno analice su estilo de liderazgo para que modifiquen y pongan en práctica comportamientos que beneficien tanto al empleado como a la empresa.
4. Implementar capacitaciones con temas de innovación o conocimiento adicional al puesto para que generen entusiasmo en los empleados y eviten el acomodamiento por las actividades que más se repiten.
5. Se plantea que los jefes del departamento jurídico y finanzas trabajen de manera individual con cada uno de los empleados, mostrándoles cómo afecta un error o fallo en la empresa y cómo incide en el alcance de los objetivos organizacionales; para ello debe ser necesario explicarles cómo evitar que vuelva a suceder.
6. Se recomienda mantener una comunicación fluida entre jefe-empleado con el propósito de transmitir los objetivos y la misión, permitiendo conocer qué se está haciendo bien y qué podrían mejorar en sus actividades laborales.

7. Se sugiere trabajar sobre las dimensiones más bajas del liderazgo transformacional y transaccional con el fin de aumentar el vigor, la absorción y la dedicación en los trabajadores, así como también desarrollar en los jefes las competencias como toma de decisiones, responsabilidad y autoridad.
8. Se propone a la empresa que capacite al jefe del departamento de recursos humanos en temas relacionados con liderazgo, toma de decisiones y comunicación, con el objetivo de desarrollar las competencias necesarias que un jefe necesita para lograr resultados con el equipo de trabajo.

PROPUESTA

Curso – taller “Liderazgo”

1. Justificación

La presente propuesta permitirá trabajar el liderazgo de los jefes de la empresa inmobiliaria, con el propósito de elevar el nivel de compromiso laboral de los empleados hacia la empresa y de esta manera lograr un desarrollo tanto personal como organizacional, sobre todo el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

2. Introducción

El presente curso-taller tiene como finalidad desarrollar las habilidades y competencias que un líder necesita para liderar y desarrollar su equipo de trabajo por medio de la creación e implementación de sus propios programas en el manejo de personal.

3. Objetivo de la propuesta

Desarrollar en el participante las habilidades y capacidades para fortalecer el liderazgo, ayudándolo a formar equipos potenciales con alto nivel de rendimiento.

3.1 Objetivos específicos:

- ✓ Identificar las características de un líder al frente de equipos de trabajo.
- ✓ Encontrar la diferencia entre líder y jefe.
- ✓ Conocer el rol que ejerce un líder dentro de una organización.

4. Metodología

Durante el curso-taller se presentará la teoría respectiva con conceptos básicos relacionados al tema de liderazgo, luego se realizarán dinámicas y ejercicios para poner en práctica lo aprendido a través de técnicas de gamificación, coaching y competencias directivas.

5. Especificaciones generales

Duración: 14 Horas

Sesiones: 2 de 3 horas y 4 de 2 horas.

Horario: de 8:00 am a 11:00 am

Fecha de inicio: Según la acordado con la empresa

Impartido por: Licenciada Ingrid Paz

6. Cronograma de actividades:

Día	Hora	Actividad	Responsable
Día 1	8:00 a 8:30	Palabras de Bienvenida de la empresa que imparte el curso – taller, Gerente General y personal de Recursos Humanos.	Facilitador Gerente General Personal RRHH
	8:30 a 9:00	Presentación de los objetivos establecidos en el curso-taller y la forma en que se llevará a cabo el curso.	Facilitador
	9:00 a 11:00	Curso – taller liderazgo sesión 1	Licda. Ingrid Paz
Día 2	8:00 a 10:00	Curso – taller liderazgo sesión 2	Licda. Ingrid Paz
Día 3	8:00 a 10:00	Curso – taller liderazgo sesión 3	Licda. Ingrid Paz
Día 4	8:00 a 10:00	Curso – taller liderazgo sesión 4	Licda. Ingrid Paz
Día 5	8:00 a 10:00	Curso – taller liderazgo sesión 5	Licda. Ingrid Paz
	10:00 a 11:00	Cierre	Facilitador Gerente General Personal de RRHH

7. Contenido

SESIÓN 1

Autoconocimiento interpersonal soft skills y hard skills.

Cómo me relaciono con los demás.

Autoconocimiento y Liderazgo Personal.

¿Qué es el liderazgo y cuál es el papel que juega el líder?

Liderazgo y poder.

SESIÓN 2

Características de un líder.

Funciones de un líder.

Liderar desde la inteligencia emocional.

Competencias que debe tener un líder.

Gestión de cambio.

SESIÓN 3

Desarrollo de personas.

Planeación estratégica.

Alineación estratégica.

Toma de decisiones.

SESIÓN 4

Negociación, Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos.

Herramientas para ser asertivo.

¿Qué tipo de comunicación empleo?

SESIÓN 5

El trabajo en equipo y responsabilidades.

El líder enfocado a los resultados y propósito común.

Conociendo las habilidades para el ejercicio del liderazgo.

7. Recursos utilizados

7.1 Recursos Humanos

1. Jefes de área.
2. Personal externo a cargo de las Capacitaciones.
3. Personal de apoyo.

7.2 Recursos Materiales

Impresora.

Computadora.

Fotocopiadora.

Cañonera.

Bocinas.

Juegos legos para realizar las actividades.

Con un costo por hora Q 250.00

Costo total del curso Q. 3500.00 por persona incluye 3% IVA.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y Educacion*. España: Universidad de Cantabria.
2. Awe, S. A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* (tesis de grado). San Juan Chamelco, Alta Verapaz: Universidad Rafael Landívar.
3. Cifuentes, N. N. (2014). *La fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa inmobiliaria de la Ciudad Capital*. (Tesis de grado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R., & Ríos, y. C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Volumen I*.
5. Fernández, A. M. (2017). *Estilo de liderazgo y su relacion con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarias de la presidencia de la republica de Guatemala en el periodo 2016-2017*. Guatemala.
6. González, G. G. (2009). *Auditoría Interna al área de cuentas por cobrar con la metodología "COSO ERM", a una Empresa Inmobiliaria*. (tesis de grado) . Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .
7. Harold, K., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administracion*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
8. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
9. López, D. J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de BASS Y AVOLIO: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 18(1), 39-55.
10. López, J. D. (2018). *El contador público y auditor como consultor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos contables de una Empresa Inmobiliaria*. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala .
11. Mallqui, B. F. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*. (Tesis de grado). Lima, Peru: Pontificia Universidad Católica del Perú.

12. Marín, L. C. (2016). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa de ramo ferroviario* (Tesis de postgrado). Biblioteca Virtual Universitaria UASLP.
13. Martínez, C. B. (2013). *Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público*. (Tesis de postgrado). México: Universidad Autónoma de Nuevo León .
14. Martínez, E. L. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones* . (Tesis de grado). Barcelona: Facultad de Derecho, UAB.
15. Montahud, J. A., & Icart, I. B. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica*. Universitat Rovira i Virgili.
16. Orellana, D. J. (2012). *Aplicación de la sección 17, propiedad, planta y equipo de la norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas empresas (NIIF para PYMES) en una inmobiliaria desarrolladora de proyectos habitacionales privados*. (Tesis de grado). Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala .
17. Patzán, J. F. (2018). *Auditoría Externa al sistema de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos y para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo en una empresa Inmobiliaria*. (Tesis de grado). Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala .
18. Peña, J. A. (2013). *Compromiso Laboral de los Trabajadores del área Central de una Institución Bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala, según sexo*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.
19. Peralta Gómez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2017). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Revista del programa de Psicología Universidad del Caribe*, 25(1), 30-58.
20. Pozo, Á. G. (2015). "Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A." (Tesis de grado). Quito: Universidad Central del Ecuador.
21. Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. España : Alianza Editorial.

22. Sierra, A. R. (2012). *La organización en las empresas de bienes raíces para utilizar las franquicias como medio de expansión en Guatemala*, (Tesis de grado) . Guatemala : Universidad Rafael Landivar .
23. Tecún, G. A. (2015). *El liderazgo del equipo Gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.* (Tesis de grado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .
24. Turuy, J. A. (2017). *El auditor Interno en el reconocimiento, medición y tratamiento contable de las propiedades de inversión, según la norma internacional de información financiera, para las pequeñas y medianas entidades, NIFF PARA LAS PYMES, en una empresa Inmobiliaria.* (Tesis de grado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .
25. Viana, E. B. (Junio de 2018). *El contador público y auditor como gerente financiero en el control de presupuestos de una Empresa Inmobiliaria.* (Tesis de grado). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala .
26. Zapata, A. E. (2015). *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR.* (Tesis de grado). Quito : Universidad Central del Ecuador

E-grafía

27. García Lirios, C., Carreón Guillén, J., Hernández Valdés, J., & Morales Flores, M. d. (febrero de 2014). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, Contraste de un modelo del compromiso laboral. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/416/41630112003.pdf>
28. Jiménez, J. I. (octubre de 2007). *El país*, El compromiso laboral. Obtenido de https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html

Leyes consultadas

29. Congreso de la República de Guatemala. "CÓDIGO CIVIL". Decreto, Ley 106.
30. Congreso de la República de Guatemala. "CÓDIGO DE COMERCIO". Decreto, 2-70 y sus reformas.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DE ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA

Datos Sociodemográficos

Por favor, marque con una equis (x) la opción elegida:

Género

Femenino / Masculino

Edad

18-27 / 28-37 / 38-47 / 48 en adelante

Grado académico

Básico / Diversificado / Estudios Universitarios / Estudios de posgrado

Tiempo en la organización

-1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

Tiempo en su puesto de trabajo

-1 año / 1-3 años / 4-años / Más de 6 años

MLQ-5X

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Forma Líder

Instrucciones: A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación marcando con una equis (x), el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir.

Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y utilizadas únicamente con fines académicos.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Ítem a evaluar		0	1	2	3	4
1	Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos.					
2	Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.					
3	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan.					
4	Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.					
5	Evito involucrarme cuando surge algún problema importante.					
6	Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí.					
7	Estoy ausente cuando se me necesita.					
8	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.					
9	Hablo del futuro con optimismo.					
10	Hago que la gente a mi cargo se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11	Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento..					

12	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar.					
13	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.					
14	Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.					
15	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.					
16	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.					
17	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles".					
18	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo.					
19	Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo.					
20	Dejo que los problemas se vuelvan habituales antes de actuar.					
21	Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabajan conmigo.					
22	Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos..					
23	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones.					
24	Llevo un registro de todos los fallos.					
25	Doy muestras de poder y confianza en mí mismo.					
26	Presento una convincente visión del futuro.					
27	Hago que la gente a mi cargo dirijan su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.					

28	Evito tomar decisiones.					
29	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.					
30	Hago que la gente a mi cargo contemplen los problemas desde muchos ángulos diferentes.					
31	Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.					
32	Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.					
33	Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes.					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.					
35	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.					
36	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos.					
37	Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.					
38	Uso métodos de liderazgo satisfactorios.					
39	Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.					
40	Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.					
41	Trabaja de forma satisfactoria con los empleados a mi cargo.					
42	Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.					

43	Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.					
44	Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.					
45	El grupo que dirijo es eficaz.					

Gracias por su colaboración. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y únicamente serán utilizadas para fines académicos.

Anexo 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA

Datos Sociodemográficos

Por favor, marque con una equis (x) la opción elegida.

Género:

Edad

Femenino / Masculino

18-27 / 28-37 / 38-47 / 48-en adelante

Grado académico

Básico / Diversificado / Estudios Universitarios / Estudios de posgrado

Tiempo en la organización

-1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

Tiempo en su puesto de trabajo

-1 año / 1-3 años / 4-6 años / Más de 6 años

Cuestionario UWES

Nivel de compromiso

Instrucciones: A continuación, figuran diecisiete frases. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación marcando su respuesta con una equis (x). el grado en que cada frase se ajuste a nivel de compromiso laboral.

Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y utilizadas únicamente con fines académicos.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

Ítem a evaluar		1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.						
2	Mi trabajo tiene sentido y propósito.						
3	El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando.						
4	Soy fuerte y eficaz en mi trabajo.						
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo.						
6	Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa alrededor de mí.						
7	Mi trabajo me inspira.						
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.						
9	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.						
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.						

11	Estoy inmerso en mi trabajo.						
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.						
13	Mi trabajo es retador.						
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo.						
15	Soy muy persistente en mi trabajo.						
16	Me es difícil “desconectarme” del trabajo.						
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.						

Gracias por su colaboración. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y únicamente serán utilizadas para fines académicos.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la muestra/población	28
Tabla 2 Estilos de Liderazgo e ítems del Cuestionario MLQ-5X.....	30
Tabla 3. Escala de Likert del Cuestionario MLQ-5X	31
Tabla 4. Nivel de Compromiso Laboral e ítems del Cuestionario UWES	31
Tabla 5. Escala de Likert del Cuestionario UWES	31
Tabla 6. Liderazgo jefe de Departamento Jurídico	37
Tabla 7. Liderazgo jefe de departamento financiero	39
Tabla 8. Liderazgo jefe de departamento mercadeo	41
Tabla 9. Liderazgo jefe de departamento de Diseño	43
Tabla 10. Liderazgo jefe de departamento de Recursos Humanos.....	45
Tabla 11. Liderazgo jefe de departamento Proyectos	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Género	33
Gráfica 2. Edad	34
Gráfica 3. Grado académico	34
Gráfica 4. Tiempo en la empresa	35
Gráfica 5. Tiempo en el puesto.....	36
Gráfica 6. Liderazgo jefe de Departamento Jurídico.....	38
Gráfica 7. Liderazgo jefe de departamento financiero.....	40
Gráfica 8. Liderazgo jefe de Departamento de mercadeo.....	42
Gráfica 9. Liderazgo jefe de departamento de Diseño.....	44
Gráfica 10. Liderazgo jefe de departamento de Recursos Humanos	46
Gráfica 11. Liderazgo jefe de departamento Proyectos	48
Gráfica 12. Liderazgos jefes de departamentos	49
Gráfica 13 Vigor Depto. Jurídico.....	50
Gráfica 14 Dedicación Depto. Jurídico	51
Gráfica 15 Absorción Depto. Jurídico.....	52
Gráfica 16 Compromiso laboral Depto. Jurídico	53
Gráfica 17 Vigor Depto. Mercadeo y Ventas	54
Gráfica 18 Dedicación Depto. Mercadeo y Ventas	55
Gráfica 19 Absorción Depto. Mercadeo y Ventas	56
Gráfica 20 Compromiso Laboral Depto. Mercadeo y Ventas	57
Gráfica 21 Vigor Depto. de Finanzas.....	58
Gráfica 22 Dedicación Depto. de Finanzas	59
Gráfica 23 Dedicación Depto. Finanzas.....	60
Gráfica 24 Compromiso laboral Depto. Finanzas	61
Gráfica 25 Vigor Depto. Diseño	62
Gráfica 26 Dedicación Depto. Diseño	63
Gráfica 27 Absorción Depto. Diseño	64
Gráfica 28 Compromiso Laboral Depto. Diseño	65
Gráfica 29 Vigor Depto. RRHH.....	66
Gráfica 30 Dedicación Depto. RRHH	67
Gráfica 31 Absorción Depto. RRHH.....	68
Gráfica 32 Compromiso Laboral Depto. RRHH	69
Gráfica 33 Vigor Depto. Proyectos	70
Gráfica 34 Dedicación Depto. Proyectos.....	71
Gráfica 35 Absorción Depto. Proyectos	72
Gráfica 36 Compromiso Laboral Depto. Proyectos.....	73
Gráfica 37 Nivel de Compromiso Laboral Empleados área administrativa	74