

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



**“ANÁLISIS DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
INSUMOS PARA SERIGRAFÍA Y SUBLIMACIÓN EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



ASESOR: MA. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS
AUTORA: JACKELIN ESTÍVALE LÓPEZ LÓPEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

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



“ANÁLISIS DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS PARA SERIGRAFÍA Y SUBLIMACIÓN EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Con base en el Instructivo de la Escuela de Postgrado, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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.



AUTORA: JACKELIN ESTÍVALE LÓPEZ LÓPEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020



ACTA/EP No. 2020

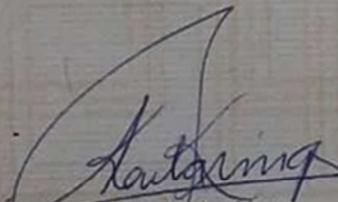
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-006-JPFS-2020

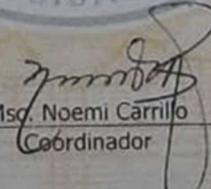
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 20 de Septiembre de 2020, a las **12:30 - 13:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Jackelin Estivale López López**, carné No. **201111151** 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-----

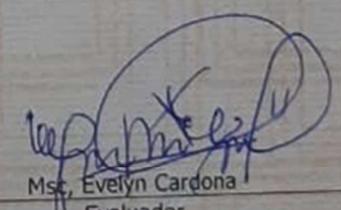
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Análisis de estilos de liderazgo en una empresa distribuidora de insumos para serigrafía y sublimación en el municipio de Guatemala, departamento 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 82 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la terna evaluadora.

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


Msc. Karla Krings
Evaluador


Msc. Noemi Carrillo
Coordinador


Msc. Evelyn Cardona
Evaluador

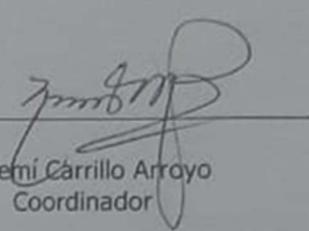

Lcda. Jackelin Estivale López López

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Jackelin Estivale López López**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f)



Msc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

Agradecimientos

A Dios

Principalmente por darme la sabiduría, fortaleza, misericordia y su amor incondicional para trazar este camino, me dio las fuerzas para avanzar y no rendirme, no cabe duda de que nuevamente me demostró que los anhelos de nuestro corazón se cumplen en el momento correcto.

A mis padres

Gracias por creer y confiar en mí, por ser ese impulso para que continuara y lograra cumplir una nueva meta, sus palabras de aliento, dedicación y valentía me han demostrado que cuando se quiere obtener un premio se debe esforzarse y dar lo mejor de sí para lograrlo.

A mis hermanas (o) y cuñado

Por alentarme y decirme que lo lograría y que veían en mí ese ejemplo de hermana responsable y dedicada. A mi cuñado por apoyarme y decirme que no me rindiera fácilmente y que avanzara hasta el final para obtener este nivel académico.

A mis amigos

Por ser personas sinceras, confiables y especiales porque en todo momento me demostraron su amistad y apoyo incondicional en este proceso, las características de cada uno permitieron que lográramos nuestro objetivo.

Contenido

Página

Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes del sector-unidad institucional.....	2
1.2. Antecedentes de estudios	3
2. Marco Teórico	7
2.1. Evolución del liderazgo.....	7
2.2. Definición de liderazgo	8
2.3. Importancia del liderazgo en las organizaciones	8
2.4. Componentes del liderazgo.....	9
2.5. Características del liderazgo	10
2.6. Conductas del liderazgo	11
2.7. Diferencias entre líder y jefe.....	12
2.8. Toma de decisiones	14
2.8.1. Modelo de toma de decisión centrado en el líder.....	15
2.8.2. Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo	15
2.9. Evolución de los Modelos de Liderazgo	15
2.9.1. Modelo basado en los rasgos del líder.....	16
2.9.2. Modelo conductual del liderazgo.....	17
2.9.3. Modelos situacionales del liderazgo	20
2.9.4. Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	22
3. Metodología	27
3.1. Planteamiento del problema.....	27
3.2. Delimitación del problema	28
3.2.1. Unidad de análisis.....	28
3.2.2. Periodo histórico	28
3.2.3. Ámbito geográfico	28
3.3. Objetivos.....	28
3.4. Enfoques	29
3.4.1. Enfoque cuantitativo.....	29

3.4.2. Enfoque cualitativo.....	29
3.5. Fases de la metodología	29
3.5.1. Fase 1: Diagnóstico y análisis.....	30
3.5.2. Fase 2: Plan de mejora e implementación	31
3.5.3. Fase 3: Evaluación del plan de mejora	32
3.6. Técnicas de investigación.....	32
3.6.1. Técnica documental	32
3.6.2. Técnica de campo.....	32
3.7. Instrumentos.....	33
3.7.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo-MLQ-5X adaptado.....	33
4. Discusión de resultados	34
4.1. Presentación y análisis	34
4.2. Discusión de resultados	51
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía.....	58
E-grafía.....	62
Índice de Figuras	116
Índice de Tablas	117

Resumen

En la empresa distribuidora de insumos para serigrafía y sublimación se dio la situación de que existen gerentes que regularmente supervisan las actividades, transmiten información o instrucciones solamente a ciertas personas para que las mismas la comuniquen al resto del personal del departamento, generando en su momento descontento o comentarios. Los directivos iniciaron entrevistas con el personal para obtener más información con respecto a la situación.

Por lo anterior, por medio del Modelo de Rango Completo se procedió a identificar los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes de departamento a través de la siguiente metodología: fase 1 diagnóstico y análisis (el diagnóstico se realizó por medio del Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado, anexo 1, el cual fue respondido por los colaboradores y el análisis de las gráficas se obtuvo a través de las respuestas del cuestionario), fase 2 plan de mejora e implementación (elaboración y desarrollo de un plan de mejora con base a los resultados de la fase anterior) y fase 3 evaluación del plan de mejora (propuesta de evaluar nuevamente a los gerentes a través del cuestionario MLQ-5X, adaptado).

Con la información recabada se determinó que en la empresa existen cuatro gerentes: administrativo, financiero, ventas y operaciones; los gerentes de los departamentos administrativo y financiero desarrollan un liderazgo Transformacional, debido que los colaboradores indicaron que cada gerente demuestra una actitud de interés en las actividades que realizan así como integración y compromiso hacia su equipo de trabajo, en el caso de los gerentes de los departamentos de ventas y operaciones se determinó que ambos ejercen un liderazgo Laissez-Faire, ya que los subordinados los consideran como personas ausentes al demostrar despreocupación, falta de interés, responsabilidad y toma de decisiones.

Al conocer los estilos de liderazgo, se procedió a diseñar y desarrollar un programa de capacitación para los cuatro gerentes, describiendo temas y talleres referentes al liderazgo.

Introducción

En la actualidad el liderazgo es tema fundamental en las organizaciones, debido que garantizan un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de la empresa, ya que cuando se tiene un buen líder se generan buenos resultados, consiguiendo de esta manera que su equipo se encuentre en armonía para ejecutar las actividades.

El estudio tenía como objetivo determinar el estilo de liderazgo de los gerentes de la empresa distribuidora de insumos para serigrafía y sublimación en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, por medio del Modelo de Liderazgo de Rango Completo, en donde para obtener la información de dicho modelo se llevó a cabo una serie de actividades que fue distribuida en capítulos que identificaron sus ideas principales.

En el capítulo uno, se plantearon los antecedentes, describiendo la actividad económica de la empresa objeto de estudio, datos históricos y las diferentes investigaciones que han realizado sobre el tema de liderazgo con relación al Modelo de Liderazgo de Rango Completo propuesto por Burns; el modelo de liderazgo en mención hace referencia a los tres estilos de liderazgo que pueden desarrollar las personas dentro de las organizaciones privadas o públicas (transformacional, transaccional o Laissez-Faire).

Como ejemplo de lo anterior, Montero (2017) en la tesis “Identificación de los estilos de liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)” hizo uso del Modelo de Liderazgo de Rango Completo para identificar el estilo de liderazgo que ejercían en dicha institución por medio de un Cuestionario Multifactorial MLQ-5X, el cual obtuvo como resultado que el liderazgo que se daba en el Equipo Directivo era el Transaccional, dado que dicho equipo proporcionaba a sus seguidores todos los medios y recursos necesarios para lograr sus actividades a través de un sistema de intereses y recompensas.

El capítulo dos, incluye el marco teórico conceptual del liderazgo, describiendo la evolución del liderazgo, su importancia, componentes, características, diferencias entre líder y jefe, conductas y distintos modelos para analizar el liderazgo (Modelo de toma de decisión centrado en el líder o equipo, Modelo basado en los rasgos del líder, Modelo

conductual del liderazgo, Modelos situacionales del liderazgo y Modelo de Liderazgo de Rango Completo).

En el capítulo tres, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo dicho estudio, inicialmente se describió el problema y las consecuencias que se dieron por el mismo, seguidamente se plantearon los objetivos (generales y específicos) y las fases a ejecutar en la empresa distribuidora de insumos.

La fase uno contenía el diagnóstico y análisis, la cual consistía en plantear un Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado que describe diferentes acciones en cuanto al comportamiento de los jefes, dicho instrumento fue respondido por los colaboradores que están a cargo de los gerentes, posteriormente se procedió a realizar un análisis de gráficas en donde se dio como resultado que los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes es el Transformacional y Laissez-Faire, dado que este último sería el enlace para la fase dos; en esta parte se planteó y ejecutó el plan de mejora para los gerentes, el cual consistió en un programa de capacitación con temas y talleres sobre el liderazgo; en la fase tres se describió la evaluación del plan de mejora, la cual se realizó nuevamente por medio del Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado para verificar si los gerentes que salieron con un liderazgo Laissez-Faire mejoraron sus acciones y comportamientos, dado que en la organización se necesita a gerentes que tengan un liderazgo transformacional que eleve el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

En el capítulo cuatro, se detalla el análisis de las gráficas, presentación y discusión de resultados, relacionando este último con los capítulos anteriores, dado que estos muestran los productos alcanzados. En cada capítulo se llevó un proceso de continuidad y dependencia con la finalidad de obtener resultados claros y precisos, dado que estos debían estar relacionados con los objetivos del estudio (general y específicos).

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos durante todo el estudio. Así mismo se incluyen los anexos los cuales están conformados por el Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado, Programa de Capacitación, encuesta para evaluar la capacitación impartida por el capacitador, material didáctico para los gerentes y presentación para el capacitador con respecto a los temas de liderazgo.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes del sector-unidad institucional

La sublimación continúa creciendo en importancia y volumen en el sector de estampación digital personalizada, la cual se lleva a cabo a través de impresoras de inyección de tinta, equipadas con tintas y papel especial para sublimación; el sector serigráfico, está teniendo auge en el mercado debido a su ejecución, ya que a través de una plancha especial logra que traspase tinta que ayuda a formar la imagen que se desea; por lo tanto, cabe mencionar que dichas actividades brindan beneficios como costes bajos, espacio mínimo para utilización de equipos y almacenamiento, amortización rápida de la inversión y una gama de productos.

Las técnicas de grabado de sublimación y serigrafía han evolucionado de forma continua, permitiendo que las mismas se apliquen en distintas áreas, aumentando con ello la adquisición de insumos para llevar a cabo ciertas actividades. A continuación, se indican las áreas en donde se aplican dichas técnicas:

- Artística: obras de arte como pinturas y carteles.
- Artesanal: decoración de cerámicas o de metales.
- Industrial: marcación de piezas, envases y placas de metal, plástico, madera y cerámica.
- Publicitaria: personalización de marca (jarros, ceniceros, encendedores, llaveros), soportes de vía pública (letreros, paneles) y puntos de ventas (displays, autoadhesivos, afiches).
- Textil: estampación de tejidos, camisetas, vestidos, telas, corbatas, material de deporte, lonas, etc.
- Reciclaje: bolsas plásticas o tela, platos y vasos reciclables.

La sublimación y serigrafía han desarrollado cambios estructurales en el mercado textil al fomentar la entrada de jóvenes emprendedores y pequeños empresarios, generando empleos y nuevas oportunidades de negocio con alto valor agregado; empresas como Vestex brindan apoyo a dichas empresas a través de actividades como ferias y Apparel,

en donde su objetivo principal es apoyar a las entidades a cumplir con los estándares adecuados para hacer del tema una ventaja competitiva para Guatemala.

La empresa objeto de estudio que se encuentra ubicada en la zona 12 de la ciudad capital, fue fundada en 1,980 por un pionero que tuvo la visión de introducirse al campo de la sublimación y serigrafía a través de la distribución de insumos para el sector de estampación digital y serigráfico; debido al crecimiento de la organización en el año 2,003 habilitaron una sucursal en El Salvador, posicionándose en ambos países como los mejores distribuidores, representando grandes marcas a nivel mundial. La organización cuenta con personal altamente capacitado y especializado para ejecutar las actividades de cada puesto, así mismo, mantiene un alto stock de insumos de calidad para su distribución dentro y fuera del país.

La empresa participa en las actividades que organiza Vestex, compartiendo la información sobre el giro del negocio a través de demostraciones de los productos que distribuye, fortalecen su presencia en las actividades al contar con la presencia de los proveedores de sus productos y debido su participación en las actividades, ha recibido diversos reconocimientos como “Distribuidor del año 2014-2015” y “Mejor centro de perfilación en C.A. 2014-2017”.

1.2. Antecedentes de estudios

Existen investigaciones realizadas acerca de los estilos de liderazgo que se detectan en los encargados de las organizaciones públicas y privadas, las cuales se detallan a continuación:

Jodar (2015) en su tesis “Análisis mixto de los estilos de liderazgo en atención primaria de salud”, optando por la tesis Doctoral en la Universidad de Barcelona, España, plantea la interrogante ¿Cómo perciben los profesionales a los directivos de APS?, con la finalidad de determinar qué tipo de liderazgo predomina en la entidad; para llevar a cabo la misma, utilizó un cuestionario MLQ 5X, el cual proporcionó como resultado que los directivos ejercen como principal un Liderazgo Transaccional, en donde el reconocimiento a través de recompensas económicas son medios para que el personal ejerza sus

actividades de forma eficiente. Por lo tanto, recomiendan para dicha situación que no prevalezcan los valores económicos por encima de los valores éticos y emocionales, ya que se desea que exista un equilibrio entre liderazgo y compromiso.

Montero (2017) en la tesis "Identificación de los estilos de liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)", optando por el grado de Maestría en Educación en la Universidad de Piura, Perú, plantea la interrogante ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De Las Fuerzas Armadas" - IESTPFFAA?, con el objetivo de conocer el liderazgo que se desarrolla dentro de la entidad; la investigación se realizó por medio de un Cuestionario Multifactorial tipo Likert, en donde reflejó como resultado que dentro de la organización se establece como base primordial el Liderazgo Transaccional, debido que el líder identifica lo que desea conseguir, proporcionando a sus seguidores todos los medios y recursos necesarios para lograrlo a través de un sistema de intereses y recompensas. En el documento el investigador recomienda que, el líder propicie acciones que permitan generar compromiso entre los colaboradores, sin anteponer como prioridad los beneficios, ya que esto puede ayudar a optimizar procesos y generar identificación con la organización y su entorno.

Calle (2018) en su tesis "Análisis del Modelo de Liderazgo en las Organizaciones Sanitarias del Sector Público Catalán", optando por el Grado de Doctorado en la Universidad Internacional de Catalunya, España, realizó el planteamiento del problema a través de la interrogante ¿Los estilos de liderazgo que predominan en los hospitales están asociados a beneficios en términos de satisfacción de los trabajadores y éxito de la organización?, con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo que se da dentro del sector público por parte de los encargados; por consiguiente, para determinar el mismo, se utilizó el Cuestionario MLQ 5X, en donde los colaboradores evaluaron a los encargados del área, concluyendo que los directores tienen un Liderazgo Transformacional, el cual es evidenciado ante prácticas favorables para la organización, ya que demuestran compromiso, apoyo e identificación no solo con la entidad sino con el personal que tienen a su cargo. Debido a los resultados obtenidos, se recomendó,

elaborar una guía de buenas prácticas de liderazgo en la gerencia de la red de hospitales de utilización pública para continuar con una alineación de compromiso.

López (2018) en la tesis "Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el Período 2016-2017", optando por el grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos en la Universidad San Carlos de Guatemala, plantea conocer el estilo de liderazgo de los directores y si existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los colaboradores en cuanto a los factores de liderazgo. Para realizar esta investigación se utilizó el Cuestionario MLQ-5X, el cual dio como resultado que la dimensión de liderazgo predominante en la entidad es la Transformacional, concluyendo que la escala de influencia idealizada por Conducta es percibida como predominante, siguiendo a esta la inspiración y motivación; ya que los encargados saben cómo comprometerse y trabajar con sus equipos de trabajo, evidenciando a la vez el logro de los mismos; por lo tanto se planteó como recomendación, que los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría deben seguir ejerciendo el liderazgo adquirido en la toma de decisiones para la consecución de las metas y objetivos de la institución.

Ochoa (2018) en la tesis "El estilo de liderazgo, de acuerdo al modelo de rango completo, del estudiante de la Escuela de Estudios de Postgrado de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su relación con variables sociodemográficas y laborales", optando el grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos en la Universidad San Carlos de Guatemala, realizó una investigación con respecto al estilo de liderazgo que predomina en los estudiantes de postgrado, con el fin de determinar si dicho liderazgo les permitirá ser agente de cambio en las organizaciones donde se desempeñan. Para realizar esta investigación se utilizó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Forma Líder 5x-Corta), el cual identificaría las características del liderazgo en los estudiantes. Al realizar dicho cuestionario, se concluye que existe un Liderazgo Transformacional en la variable laboral, dado que entre mayor cantidad de subordinados ha tenido el profesional a su cargo mayor es el vínculo de compromiso, responsabilidad, motivación y cooperación. Por consiguiente, se recomendó a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, seguir profundizando en la comprensión del

liderazgo y las variables que se relacionan con su entorno y a los estudiantes continuar su formación académica, detectando los requerimientos que el mercado laboral exige para convertirse en un candidato y colaborador competente en su área.

Ponce (2018) en su tesis “Estilo de liderazgo en estudiantes del quinto año de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera y Metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería”, optando por el grado de Maestro en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior en la Universidad Peruana, Cayetano Heredia; detalla la pregunta sobre ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en estudiantes del IX y X ciclo de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera y Metalúrgica?, debido que al parecer las empresas comienzan a exigir de sus candidatos competencias que tradicionalmente no han formado parte del currículo académico. Por lo tanto, para evaluar dicha situación la investigadora utilizó como herramienta un Cuestionario MLQ 5X-Corta, del cual obtuvo como resultado un Liderazgo Transformacional en estudiantes del quinto año de la Facultad antes mencionada, debido que en los proyectos que realizan el compromiso, liderazgo, iniciativa, motivación y equidad forman parte de sus objetivos como equipo; en dicha tesis se recomienda seguir fortaleciendo las etapas de formación en los estudiantes en cuanto a competencias conductuales para seguir potenciando el desarrollo de las habilidades de liderazgo personal, trabajo en equipo y comunicación.

2. Marco Teórico

2.1. Evolución del liderazgo

En la época antigua, el rango era sinónimo de autoridad, en donde la jerarquía era vista de forma amplia, ya que los encargados eran vistos como la máxima autoridad de un territorio el cual debía estar por encima de su fuerza laboral, controlando y brindando órdenes para que ejecutaran las actividades asignadas.

Existen tres etapas que definen la evolución del liderazgo a lo largo de la historia:

- Liderazgo clásico: Estrada (2007) indica que en cuanto al liderazgo no se tiene una fecha de inicio, pero si su finalización, siendo hasta el siglo XIX, en donde se escogía a una persona con las características de fortaleza, valentía y posición económica para llevar el control de actividades de algún lugar y a cambio de ello obtener seguridad y lealtad.
- Liderazgo durante el siglo XX: según Charles Lindholm (2012) los estándares de calidad se dan de forma transcendental, permitiendo que el líder fuera capaz de adaptarse a diferentes entornos, interpreta esta glorificación del gran hombre bajo acepciones de héroe o genio y su análisis del fenómeno carismático, relación con la conducta humana y los cambios sociales. Así mismo, el liderazgo se describía a través de características como: como energía, inteligencia, determinación, entre otras.
- Liderazgo en el siglo XXI: Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017) en el artículo que redactaron, detallan que actualmente en las organizaciones requieren personas con capacidad de enfrentarse a cambios constantes como responsabilidad e influencia sobre sus subordinados, en donde las exigencias del ámbito se ven reflejadas a nivel organizacional y personal. En la revista también indican el comentario de Friedman (2010), el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación se está llevando a cabo a través de varias disciplinas.

A medida que las organizaciones evolucionan, el liderazgo también lo hace, con la finalidad de mejorar procesos e influir en un grupo de personas a través de actitudes, conocimientos y habilidades.

2.2. Definición de liderazgo

Dado que existen diferentes definiciones acerca del liderazgo, tomaremos como referencia la siguiente, la cual tiene un concepto amplio del tema.

El liderazgo es un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones, 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros, 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. (Contreras y Castro, 2013, p. 73)

Para las empresas es representativo que el liderazgo influya entre un grupo de personas, debido que permite el desarrollo de capacidades y habilidades de sus integrantes, orientándolos al cumplimiento de objetivos. Si existe una buena relación dentro de la organización, la ejecución de las tareas será más práctica y eficiente, ya que habrá un compromiso mutuo que promueva y empodere la adaptación a los diversos sistemas de comunicación.

Una persona que facilite la interpretación de las actividades promueve la adaptación a diversas situaciones, potencie la diversidad de habilidades y genere una buena comunicación, permitirá que todos los proyectos se lleven a cabo sin incertidumbre.

2.3. Importancia del liderazgo en las organizaciones

El tema de liderazgo se desarrolla internamente dentro de la organización, debido que su impacto en la misma genera reacciones a través de distintas perspectivas del talento humano y con el paso de los años han evolucionado teorías sobre dicho tema, logrando que en las entidades se demuestren distintas formas de dar a conocer el liderazgo.

“Es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (Evans y

Lindsay, 2008, p.212). En las organizaciones siempre existe un liderazgo, el cual es ejercido por personas que tienen personal a cargo. Las personas que tienen responsabilidad de entregar resultados a nivel departamental están comprometidas con la organización y su personal, debido que debe desarrollar y mantener una cultura de calidad total, por lo tanto, es importante determinar una conexión entre su líder y talento humano, desarrollando influencia sobre los mismos.

En el liderazgo no solo se delega, sino también se impulsa a la auto realización, aprendizaje y crecimiento, a través de la ética, seguridad y profesionalismo, en donde cada uno de estos aspectos aporta al rendimiento de la eficacia y eficiencia del talento humano; para llevar todo este proceso, se necesita que el encargado del área se involucre con su personal, identificándose en las distintas etapas de las actividades. Existen características que identifican a un buen liderazgo influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas, en donde cada una de ellas forma parte del ciclo de un buen liderazgo.

Toda actividad que se ejecute dentro de la entidad por parte del talento humano debe ser supervisada por un superior, el cual toma un rol de influencia hacia ellos, en donde la conducta que emiten puede ser aceptada de forma positiva o negativa según la percepción y acción implicada. Se considera que el liderazgo en una persona debe ser una competencia que desarrolle a través de sus acciones valores como integridad, honestidad, equidad y compromiso, de tal manera que su entorno sea influyente hacia los demás.

2.4. Componentes del liderazgo

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indica que el liderazgo está compuesto por cuatro componentes importantes, ya que estos influyen sobre las personas para que logren alcanzar los objetivos que han sido planteados:

- Capacidad para utilizar el poder con responsabilidad y efectividad.
- Capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones.
- Capacidad de inspirar.

- Capacidad de actuar en el clima que conduzca a motivaciones, compromisos y respuesta a los mismos.

Cada componente es un ingrediente para las diferentes acciones que se llevan a cabo dentro de la organización, ya que impulsan a una sana relación laboral, identificando y aceptando cada opinión y contribución a las actividades realizadas. La capacidad en su complejidad permitirá el desenvolvimiento de cualidades o aptitudes intelectuales, que están destinadas para desempeñar eficientemente tareas, actividades o funciones organizacionales.

2.5. Características del liderazgo

El liderazgo debe ser influyente de forma positiva hacia un grupo de personas, las cuales deben percibir ciertas cualidades que los oriente hacia el compromiso con el equipo de trabajo

Díaz (2013) detalla diez características principales que se deben presentar en el ambiente:

- Buena comunicación: transmisión de la información a todo el talento humano a través de medios tecnológicos que permitan que cada miembro de un equipo de trabajo se comunique de forma entendible. Por ello se resalta que sin comunicación no se puede dar un buen liderazgo, ya que este es un elemento clave para influenciar sobre las personas.
- Adaptabilidad: aceptación a situaciones actuales para generar nuevos cambios, sin alterar el alcance de los objetivos.
- Facilitador: orientación hacia los colaboradores para que exista identificación y compromiso a ejercer mejor las actividades.
- Íntegro y realista: reconocimiento de recursos a su alcance para que puedan ser utilizados de forma íntegra sin perder la objetividad de la situación.
- Arriesgado: enfrentarse a nuevos retos sin tener miedo a tomar la iniciativa por plantear estrategias.
- Colaborativo: apoyar en la ejecución de actividades, olvidando que el solo delegar es el cumplimiento del puesto, ya que al pasar con el tiempo si no se involucra en

los procesos la aceptación y percepción de las personas puede afectar negativamente los objetivos.

- **Ágil:** facilidad para desenvolverse ante los cambios del entorno, dejando a un lado procesos antiguos que pueden llevar tiempo para su ejecución.
- **Innovador:** desarrollo de nuevos procesos a través de metodologías o herramientas para captar la atención e interés de las personas adecuadas.
- **Fortaleza emocional:** ayuda en el afrontamiento de situaciones críticas que pueden estar orientando al fracaso, en donde a través de acciones inmediatas se pueda redireccionar al éxito.
- **Guiar:** enseñar cómo se ejecutan las tareas para obtener resultados exitosos.

Al combinar todas estas características se está creando un entorno agradable para trabajar, en donde la unión de cualidades permitirá en las personas un cambio no solo a nivel organizacional sino también personal, ya que habrá satisfacción y empatía por pertenecer a un área.

2.6. Conductas del liderazgo

Newstrom (2011) detalla que, para obtener un liderazgo exitoso y eficaz, no depende solamente de la relación entre la conducta y habilidades, sino también de los rasgos personales, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender o cambiar, mientras que los rasgos personales en ocasiones son fijas a corto plazo. Para ello existen, tres tipos de habilidades se interrelacionan en la práctica:

- **Habilidad técnica:**
Es todo el conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tarea o proceso. Esta habilidad, es el rasgo distintivo del desempeño de las personas en el trabajo tanto en los niveles operativo y profesional, a medida que los trabajadores ascienden a responsabilidades de liderazgo.
- **Habilidad humana:**
Es la aptitud que permite trabajar bien con las personas y construir equipos de trabajo, incluyendo conductas como transmitir energía a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad. En una encuesta se reveló que los colaboradores calificaban con mayor

importancia el tener a un jefe que se preocupa por ellos, que los pagos y las prestaciones que recibían.

- **Habilidad conceptual:**

Facultad de pensar en planes a largo plazo dentro de las organizaciones, en donde conforme pase el tiempo adquieran mayor experiencia e importancia en puestos de administración y gerencia.

2.7. Diferencias entre líder y jefe

Montero (2017) diferencia al líder y jefe a través de la actitud y potencial que poseen, debido que a través de las situaciones en las que se encuentran, ejercen su cambio y transformación a nivel personal o colectivo, es decir, el jefe decide lo que se tiene que realizar en relación a la autoridad que le otorga la posición jerárquica, sin verse en la necesidad de involucrarse en las actividades, mientras que un líder sin tener autoridad jerárquica, tiene la capacidad de influenciar un grupo de personas con la finalidad de involucrarse a las actividades para lograr objetivos establecidos.

El liderazgo a comparación del jefe es la capacidad que tiene de influir en las personas para que ejecuten lo que deben realizar. A continuación, se describen algunas razones por las cuales el líder es importante:

- El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinadas por la eficacia del comportamiento de los líderes.
- El liderazgo es decisivo y existe una necesidad de mejores líderes.
- La sensibilidad hacia los demás entiende a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas frente a los temas y cómo comunicarse mejor e influir entre ellos. Lussier y Achua (2011)

Por consiguiente, un líder es quien guía, conduce y dirige a un grupo de personas, con la finalidad de lograr objetivos determinados para los proyectos de la organización. Condori (2011) comenta que diferenciar a un jefe o líder, permitirá determinar ¿Qué papel se quiere desempeñar dentro de la empresa?, para dicha interrogante a continuación, se detallan las características de cada uno.

Jefe

- Da órdenes
- Infunde temor
- Impone autoridad y poder
- No tiene tiempo para dialogar
- Poca interacción
- Trabajo monótono
- Plantea objetivos a corto plano
- Aislado de compromisos
- Baja retroalimentación
- Abuso de autoridad
- Falta de empatía
- Resultados individualistas
- Manipula a su personal
- Operativo
- Presume éxitos
- Tiene subordinados
- Recompensa la fidelidad
- No comunica objetivos
- Busca culpables

Líder

- Guía y motiva
- Consulta, aclara y apoya
- Se involucra en las actividades
- Desarrolla talentos
- Tiene participación
- Confianza y respeto
- Inspira
- Da valor en procesos
- Estratégico
- Trabaja en equipo
- Solicita y colabora
- Comparte éxitos
- Tiene colaboradores
- Crea ambientes agradables
- Otorga autoridad
- Establece un modelo de logros
- Plantea objetivos a largo plazo
- Genera confianza
- Se preocupa por el bienestar de su equipo

Es importante diferenciar a un jefe y líder dentro de la entidad, ya que muchas veces se confunde este término y se cree que las características para ambos es la misma; cuando la persona es jefe no transmite seguridad ni confianza hacia sus colaboradores, creando distanciamiento entre ambas partes y como respuesta de este último hacia un jefe, las acciones a ejecutar se podrían ver perjudicadas por la falta de empatía, lo contrario a este, cuando existe un líder que guía y se involucra con su equipo de trabajo, las actividades y resultados son satisfactorios, ya que existe una alineación entre roles, creando un vínculo de compromisos y desarrollo de talentos.

Según Tracy (2015), los líderes tienen una misión y ven más allá de lo que quieren lograr, dónde, cuándo y cómo; de esta forma inspiran y brindan apoyo a las personas que quieren lograr sus metas. Los líderes tienen la capacidad para incentivar, motivar y desarrollar el talento de su equipo de trabajo.

2.8. Toma de decisiones

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) explican que la toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión. En este aspecto, toda decisión tomada se centrará según la planeación establecida y desarrollada.

El proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

- Establecer las premisas.
- Identificar las alternativas.
- Evaluar las alternativas en términos de la meta que busca.
- Elegir una alternativa para tomar una decisión.

Dichos autores también indican que la toma de decisiones se puede dar dos formas:

- Programadas: son las que se utilizan para trabajos rutinarios o estructurados.
- No programadas: se desarrollan en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

La toma de decisiones se puede desarrollar en condiciones de certidumbre, la cual se refiere que la persona está razonablemente segura de lo que ocurrirá cuando tome una decisión, en condiciones de incertidumbre, cuando la persona tiene una escasa base de datos y no sabe si los mismos son seguros y confiables y en condiciones de riesgo, cuando la información real se encuentra incompleta.

Lussier y Achua (2011) explican que la antigüedad y circunstancias del entorno actual requieren que los líderes sepan cuándo tomar las decisiones y cuándo permitir que el equipo lo haga, por lo tanto, se analiza la toma de decisiones conforme a dos modelos:

2.8.1. Modelo de toma de decisión centrado en el líder

Lussier y Achua (2011) describe que un líder dirige una reunión de equipo afecta en gran medida si se expresan las ideas de los miembros del equipo. Si un líder de equipo adopta un poder por posición y utiliza un enfoque directivo descendente. El líder ejerce su poder de iniciar, dirigir, orientar, instruir y controlar a los miembros del equipo. Este enfoque señala lo siguiente:

- Enfocarse en la tarea e ignorar los sentimientos personales.
- Buscar opiniones e intentar llegar a un acuerdo, pero nunca renunciar al derecho de hacer las elecciones finales.
- Mantener el control de la discusión del grupo en todo momento y debe detener de manera adecuada y firme las acciones y discusiones irrelevantes.

2.8.2. Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo

Lussier y Achua (2011) indica que este modelo se desarrolla cuando la información pertinente y los expertos están dispersos entre distintas personas, cuando se necesita la participación para obtener el compromiso necesario. Al momento de concentrar el poder en un individuo se daña al equipo. La perspectiva centrada en el equipo ofrece a los líderes lo siguiente:

- El líder debe escuchar en forma atenta, observar las señales no verbales y estar consciente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los miembros.
- El rol del líder debe ser, fungir como consultor, consejero, maestro y facilitador, más que como director o gerente del equipo.
- El líder debe establecer un clima de aprobación para la expresión de ideas.

2.9. Evolución de los Modelos de Liderazgo

El liderazgo fue para los investigadores un tema de interés, que les permitía indagar sobre su evolución en las organizaciones a través de análisis, características y conductas del líder; a raíz de ello, han surgido diversos modelos teóricos de liderazgo que han cobrado mayor relevancia en las entidades.

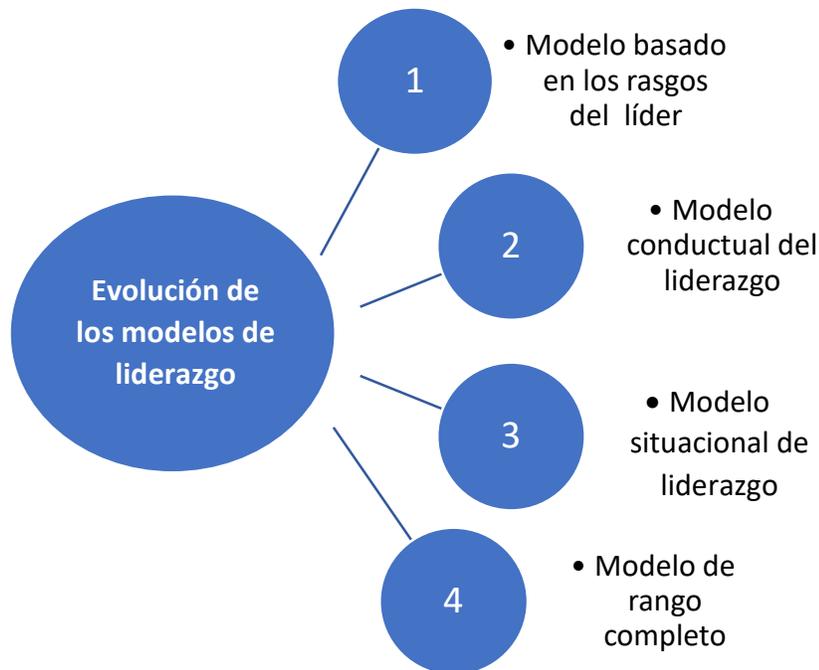


Figura 1. Evolución Modelos de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información de varios autores.

2.9.1. Modelo basado en los rasgos del líder

Bass y Stogdill (1990). La premisa teórica de dicho modelo estaba fundamentada en la perspectiva epistemológica que postula que ciertos rasgos estables pueden diferenciar a los líderes de quienes no lo son.

Este modelo fue uno de los primeros que fueron utilizados para indagar acerca del fenómeno liderazgo, se buscaba conocer a un nivel primario ¿qué características o rasgos comunes poseían los líderes? y ¿cuáles de ellas eran las más eficaces? El modelo en mención tuvo mayor predominancia entre los años 20 y 50, y nuevamente volvió a alcanzar relevancia en los años 90 (Castro, 2007).

El modelo se considera poco convincente, ya que solamente se concentra en tres dimensiones: 1. Personas a quienes se dirigen, 2. La tarea asignada, 3. Entorno a desenvolverse; por estas dimensiones el liderazgo es considerado poco eficiente ya que

no se puede analizar más allá por los rasgos que poseen al no predecir el comportamiento del líder en situaciones críticas.

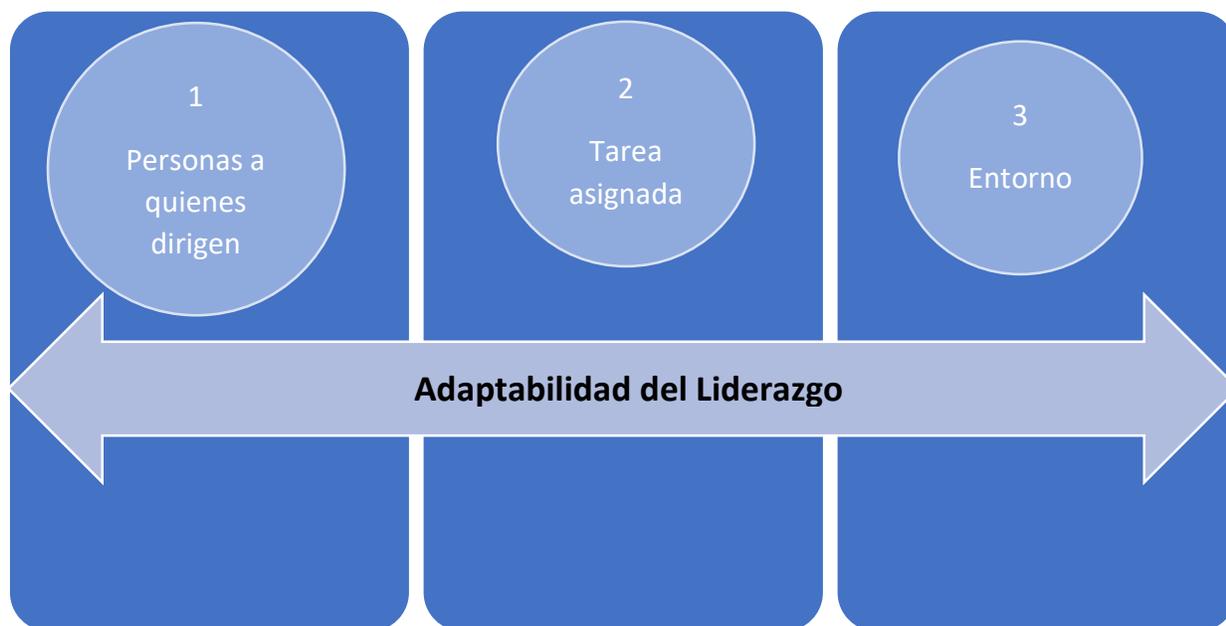


Figura 2. Adaptabilidad del liderazgo

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información proporcionada por Castro (2007).

2.9.2. Modelo conductual del liderazgo

El modelo conductual del liderazgo tuvo su auge durante los años 1950 y 1960 (Castro et al. 2007). El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores, el primer componente es el comportamiento, porque es el patrón de conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder (Lussier y Achua, 2011). Estas tres universidades, fueron quienes representaron al modelo conductual, enfatizando sus características y clasificación.

Cabe mencionar que se centra la atención tanto en el trabajo como en las actitudes y expectativas de los colaboradores, es necesario indicar que cuando el estilo se concentra

en el logro de las tareas, las conductas se orientan a la fijación de objetivos, impartir directrices, estimular los resultados y supervisar el rendimiento del talento humano.



Figura 3. Estudio del liderazgo en Universidades de Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia (2020) con base a la información proporcionada por Lussier y Achua (2011).

Tabla 1
Modelo Conductual del Liderazgo

Universidad	Investigador	Clasificación de Liderazgo	Características
Universidad de Iowa	Lewin et al. (1939:269299).	Autocrático	- Líder dominante. - Centraliza el poder en la toma de decisiones.
		Liberal	- Participación mínima en la toma de decisiones. - No regula la actuación de sus subordinados.
		Democrático	- Fomenta la participación de todos los miembros del grupo para tomar decisiones.
		Centrado en la producción / tarea	- Enfoque en los resultados del trabajo del grupo o individuos. - Definición de objetivos desafiantes pero realistas
Universidad de Michigan	Likert (1961,1967)	Centrado en el empleado	- Afianzamiento de la relación líder-subordinado - Preocupación por el bienestar de sus subordinados (desarrollo y progreso profesional). - Reconocimiento de aportaciones y logros de los subordinados.
		Participativo	- Involucra a los seguidores en el proceso de toma de decisiones (empoderamiento de acciones). - Fomento de la cooperación la solución de conflictos (apoyo constructivo).
Universidad de Ohio	Bass (1990;19-31)	Enfocado en la consideración por la persona (consideración)	- Empatía con los subordinados. - Trato horizontal. - Enfoque en las necesidades de los subordinados.
		Centrado en la estructura del trabajo (iniciación de estructura)	- Traza objetivos para alcanzar metas. - Asignación de tareas. - Monitoreo constante para cumplir plazos. - Delimitación de normas y pautas de rendimiento.

Fuente: Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016)

2.9.3. Modelos situacionales del liderazgo

Estos modelos afirman que el estilo de liderazgo más adecuado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. Primero se deben identificar los factores clave de la situación, cuando se combinan con resultados de la investigación, estos factores indicarán qué estilo debe ser más eficaz en condiciones específicas. (Newstrom, 2011).

Dentro de este tipo de modelo se subdividen cuatro modelos de situación que son importantes para el liderazgo, estos modelos son los de contingencia de Fiedler (1967), modelo Vroom-Jago (1988), modelo liderazgo camino-meta de House (1971:321-339) y modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969:65). La descripción de cada modelo se presenta en la tabla no. 2 y 3.

Actualmente en algunas organizaciones se inclinan por este modelo de liderazgo, debido que es mucho más flexible en la gestión de equipo, permitiendo que los colaboradores relacionen el interés personal con los contextuales de la entidad.

Tabla 2
Modelos Situacionales de Liderazgo

Modelo	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	El modelo sostiene que el desempeño del grupo tiene una relación de dependencia con el estilo de liderazgo y las características favorables de la situación para el líder. Es así que se consideran tres factores que determinan el entorno favorable del líder: a) Relaciones líder-miembro, asociado a la confianza y respeto de los miembros del grupo hacia el líder. b) La estructura de la tarea, referido a la claridad de las tareas, objetivos claros, grado de empoderamiento en tomar decisiones. c) El poder del puesto, en el que se señala el poder inherente del puesto en la estructura organizacional.

Fuente: Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016)

Tabla 3
Continuación

Modelo	Descripción
Modelo Vroom- Jago (1988)	<p>El modelo propone un esquema de decisión compartido entre el líder y los subordinados. El grado de participación lo determina el líder, quien define una variedad de formas para la toma de decisiones: se puede optar por la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación. El líder puede establecer procedimientos que le permitan la participación de los colaboradores.</p>
Modelo liderazgo camino-meta de House (1971:321-339)	<p>Se fundamenta en la teoría de las expectativas de la motivación y se aboca a prever la efectividad del liderazgo en distintos contextos. Una de las premisas es que el líder influye en las expectativas de los seguidores sobre metas de trabajo, aclarando el panorama o la ruta a seguir. Asimismo, el líder participa del desarrollo personal de sus seguidores, direccionándolos al logro de los objetivos y brindándoles retroalimentación acerca de qué comportamientos son los más adecuados para lograr la meta.</p>
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969:65)	<p>El modelo propone que es necesario que el líder sepa discernir sobre el nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores para definir un estilo de liderazgo a la medida. Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo: a) El indicador (directivo), quien define las pautas necesarias de actuación de sus seguidores. b) El vendedor (instructor), que combina la estructuración de pautas e instrucciones con el apoyo a cada uno. c) El participativo (apoyo), que comparte decisiones para desarrollar tareas con calidad. d) El delegativo, que brinda poca dirección cercana y apoyo personal.</p>

Fuente: Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016)

2.9.4. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Según García, Pantoja y Duque (2011), este modelo surgió como una herramienta para enfrentar los nuevos retos empresariales; el modelo en mención fue desarrollado por Bass y Avolio en el año 1994, en donde la mayor relevancia respecto al mismo estableció una relación interdependiente entre tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

Para determinar qué estilo de liderazgo se maneja dentro de la entidad a través del modelo de rango completo, se desglosan 9 factores entre los 3 estilos siguientes:

2.9.4.1. Liderazgo transformacional

Es definido como “la forma de adoptar el liderazgo que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del ejercicio del carisma” (Hogg, Vaughan, y Haro 2010, p. 322). Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones, expectativas y aspiraciones de colaboradores. Este estilo analiza 5 factores.



Figura 4. Factores del Estilo Transformacional

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información proporcionada por Burns (1978).

La influencia idealizada hace referencia al rol modelador que los líderes cumplen para con sus seguidores, tienden a identificarse con sus manifestaciones conductuales y actitudes; la motivación inspiracional implica el papel inspirador de los líderes con sus seguidores utilizando componentes motivacionales para lograr un aumento significativo del compromiso con los objetivos organizacionales; la estimulación intelectual definida como el impulso del líder sobre sus seguidores a ser más creativos e innovadores, finalmente la consideración individual está asociada a aquellas características de los líderes que fomentan un clima de apoyo mutuo.

2.9.4.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, se describe como aquel que orienta al cumplimiento de metas basado en el control de actividades, Bass y Avolio, consideran que este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder premia al seguidor en función de la calidad del trabajo. Este estilo se detecta a través de 3 factores.



Figura 5. Factores del Estilo Transaccional

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información proporcionada por Bass y Avolio (1985).

La recompensa contingente es el proceso de intercambio entre los líderes y seguidores, cuyo esfuerzo es premiado con recompensas por la ejecución de actividades; el manejo por excepción activa se refiere al líder que suele estar atento a los errores y violaciones de normas o reglas para tomar acciones necesarias-correctivas con la finalidad de minimizar la situación y finalmente el manejo por excepción pasivo se refiere a la intervención de los estándares que no se han cumplido por algún atraso, situación, etc.

2.9.4.3. Liderazgo Laissez-Faire

Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014) en su revista publicaron información sobre este tipo de liderazgo, indicando que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados. Así mismo, la persona que se encuentre en este liderazgo está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y como consecuencia se obtienen organizaciones menos efectivas (Ayaub, 2011).

Kurt Lewin (1939) consideró que el liderazgo laissez-faire es el menos eficaz de los tres estilos propuestos (autocrática, democrático y laissez-faire), dado que se refieren a la falta de productividad, liberalismo y consistencia. Los líderes de este estilo permiten que los subordinados tomen sus propias decisiones y no se responsabilizan de las responsabilidades de los mismos.

Este factor se inclina hacia la falta de compromiso del líder con respecto a sus responsabilidades, mostrando desinterés hacia su equipo de trabajo, falta de toma de decisiones y ausencia de retroalimentación.

Para medir este modelo Bass y B. Avolio, desarrollaron un cuestionario multifactorial llamado MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), el cual hoy en día es una de las herramientas más utilizadas para medir el liderazgo, desarrollando en ella los nueve factores, cinco del estilo transformacional, tres del estilo transaccional y uno de laissez-faire.

Así mismo el modelo de liderazgo de rango completo, describe los diversos comportamientos relacionados a los tres estilos antes mencionados; en la tabla no. 4 y 5 se enlista cada uno de ellos.

Tabla 4

Comportamientos del Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez-Faire
<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo a largo plazo • Orientado a las personas • Reflexivo • Dinámico • Persuasivo • Inspirador • Creativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo en proyectos a corto plazo • Orientado a resultados • Negociador 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco efectivo • Pasivo • Carece de compromiso • Poco comunicativo

Fuente: Ochoa (2018)

Tabla 5
Continuación

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez-Faire
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce el aporte individual y grupal • Estimula innovación • Interactúa con los miembros • Comunicativo • Visionario • Promueve libertad y responsabilidad • Apasionado • Respetuoso • Ético • Congruente en sus comportamientos • Integro • Colaborador • Influyente • Empático • Perseverante • Flexible • Estratégico • Formador y asesor • Motivador • Favorece relaciones positivas entre los miembros • Genera confianza • Establecen vínculos a largo plazo • Aumenta el compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora las necesidades de los seguidores • Genera compromiso • Valora el trabajo obtenido • Monitorea las asignaciones • Correctivo o reactivo • Planificador • Ordenado • Expresa claramente las instrucciones y metas • Relaciones temporales con los seguidores • Trato impersonal • Carece de lealtad • Crítico constructivo • Retroalimenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso o nulo intercambio con los seguidores • Desinteresado por apoyar • Indeciso • Despreocupado • No inspira • Delega poder • Irresponsable • Evade el uso de autoridad • Genera ambigüedad sobre las acciones para lograr los objetivos • Indiferente • Proporciona información y recursos si es solicitado

Fuente: Ochoa (2018)

Toda organización desarrolla estilos de liderazgo que son detectados a través de una serie de actitudes o acciones por parte de los encargados de un área, este mismo puede ejercer roles de jefe o líder, por ello es importante ejecutar actividades que ayuden a

determinarlo, ya que uno de los objetivos de las entidades es mantener una conexión entre los líderes y colaboradores con la finalidad de cumplir los propósitos establecidos. Este tema siempre ha sido debatido en las organizaciones, consultando si el líder nace o se hace, pero, para llegar a esa respuesta es necesario llevar ciertos procesos que direccionarán al resultado que se desea obtener.

Para identificar un estilo de liderazgo, es necesario plantear objetivos y tener una visión de hacia dónde se quiere llegar, por tal razón en la figura No. 6, se esquematiza el procedimiento que puede identificar el estilo de liderazgo en la organización. Se hace énfasis que en la entidad se pueden detectar diversos estilos de liderazgo, según las características de la persona que tiene bajo su mando un departamento o área, las cuales orientan hacia los factores o componentes de un estilo; en este proceso también se hace uso de instrumentos que orientan hacia el resultado esperado, el cual dará a través de su desarrollo se da la identificación total del estilo de liderazgo que se está dando en el lugar.

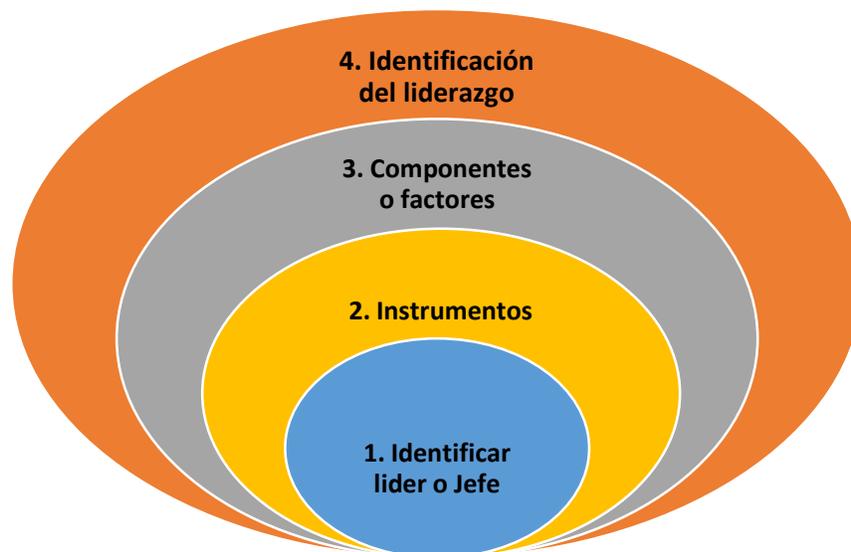


Figura 6. Proceso para identificación estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia (2020).

3. Metodología

3.1. Planteamiento del problema

El liderazgo debe contar con empatía y capacidad de entendimiento hacia las personas, debido que dichas acciones influyen en la ejecución de actividades. Si existe un buen liderazgo, el personal se sentirá motivado, ya que el trato e importancia hacia ellos, logrará que su permanencia laboral sea estable, mejorando con ello la productividad y capacidad de trabajo en equipo.

La empresa objeto de estudio cuenta con talento humano capacitado para ejecutar las diversas actividades dentro del departamento en el que se encuentran, los cuales están comprometidos con la entidad ya que quieren alcanzar los objetivos del departamento y organización.

En la empresa existen gerentes que regularmente supervisan las actividades del personal a cargo, transmiten información o instrucciones a ciertas personas para que las mismas las comuniquen al resto del personal del departamento, demostrando en ocasiones actitudes de favoritismo hacia algunos colaboradores, generando algunos comentarios poco favorables para los gerentes.

Debido a la situación que se está dando en la empresa, los directivos en su momento realizaron entrevistas a todos los colaboradores para obtener más información con respecto a la situación que se estaba dando, los directivos tienen como parte de sus objetivos el compromiso de gerentes hacia su equipo de trabajo. La información recabada por el momento se ha dejado como un pendiente ya que no cuentan con el tiempo suficiente para darle seguimiento al caso.

La actitud de los gerentes ha afectado las actividades de los colaboradores, dado que estos consideraron que no han tenido a un líder en su departamento, provocando en ellos desmotivación, preocupación, inseguridad y bajo rendimiento productivo, permitiendo que más adelante los colaboradores inicien a buscar nuevas oportunidades laborales.

Por consiguiente, con la información obtenida, se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es el comportamiento que están presentando los gerentes de departamento hacia el

personal? Es importante mencionar que el desconocer el estilo de liderazgo de los gerentes, ha causado incertidumbre sobre la capacidad que pueden tener sobre las necesidades presentes y futuras de la organización.

3.2. Delimitación del problema

El estudio se realizó a los gerentes de la empresa distribuidora de insumos de serigrafía y sublimación, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala durante el año 2020.

3.2.1. Unidad de análisis

Gerentes de los departamentos de la empresa distribuidora de insumos.

3.2.2. Periodo histórico

El estudio fue realizado durante el primer semestre del año 2020.

3.2.3. Ámbito geográfico

Empresa distribuidora de insumos ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala.

Por ello, para detectar el estilo de liderazgo que están ejerciendo los gerentes y diseñar un plan de mejora, se les solicitó a los colaboradores responder el cuestionario MLQ-5X adaptado, el cual a través de 45 preguntas describen las acciones y actitudes posibles que presentan los superiores.

3.3. Objetivos

General

- Determinar el estilo de liderazgo de los gerentes de la empresa distribuidora de insumos para serigrafía y sublimación, con la finalidad de implementar un plan de mejora que permita contribuir a la formación y desarrollo de los gerentes.

Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo en los gerentes de la empresa distribuidora por medio del cuestionario MLQ-5X adaptado.

- Diseñar e implementar un plan de mejora para el estilo de liderazgo detectado en los gerentes con la finalidad de alcanzar la calidad y compromiso total de estos hacia los colaboradores y empresa.
- Evaluar el impacto del plan de mejora a través del cuestionario MLQ-5X adaptado, que debe ser respondido por los colaboradores de cada departamento.

3.4. Enfoques

3.4.1. Enfoque cuantitativo

Se procedió a la recolección de datos por medio de un cuestionario MLQ-5X adaptado de 45 preguntas, el cual tenía una escala de calificación de 0 a 4 puntos, las preguntas estaban relacionadas a las actividades, actitudes y acciones que pueden realizar los encargados de un departamento, en esta ocasión los gerentes. Los resultados descritos en tablas y gráficas se encuentran mencionados en el capítulo IV.

3.4.2. Enfoque cualitativo

Con la finalidad de conseguir datos relevantes del estudio se hizo referencia a las experiencias propias y observaciones de los colaboradores con respecto a la descripción de los comportamientos y acciones que ejecutan los gerentes de su área. En el capítulo IV del presente estudio, se encuentra descrito el proceso e interpretación de los resultados obtenidos.

3.5. Fases de la metodología

Para validar la información anterior, por medio de tres fases que se mencionan a continuación, se desarrolló la metodología del estudio en la empresa distribuidora de insumos.

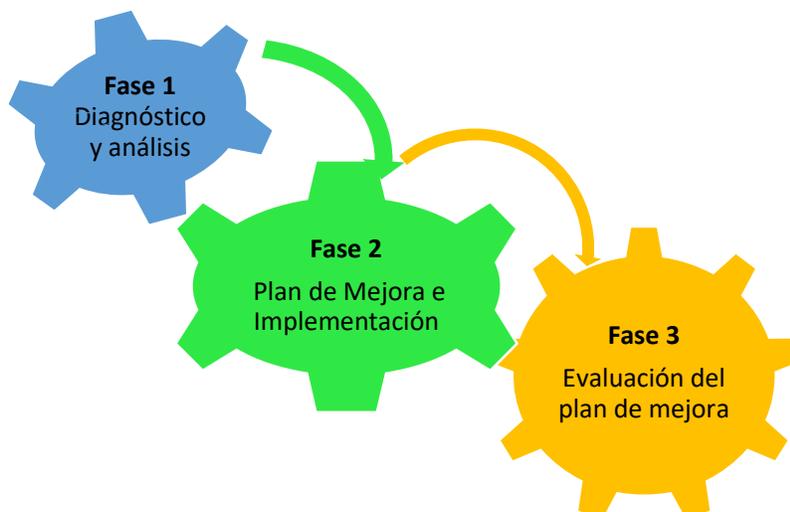


Figura 7. Fases de la metodología

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5.1. Fase 1: Diagnóstico y análisis

Se identificaron los estilos de liderazgo que representan los gerentes de la empresa a través de un Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado, el cual fue respondido por los colaboradores de cada departamento, en un tiempo aproximado de 20 minutos.

Posteriormente, se realizó el análisis de los estilos según el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, permitiendo elaborar un informe de análisis de gráficas, dado que se pretendía conocer como es percibido el liderazgo de los gerentes por parte del personal que tienen a cargo.

Con este cuestionario se detectaron los comportamientos y acciones que han demostrado y desarrollado los gerentes con relación a las actividades del personal. Los resultados del cuestionario fueron el enlace para el diseño de un plan de mejora para los gerentes de la empresa, ya que se necesitaba que los mismos demostraran empatía, comunicación, confianza y compromiso hacia el talento humano.

3.5.2. Fase 2: Plan de mejora e implementación

De acuerdo con los resultados obtenidos se propuso un programa de capacitación para los gerentes de la empresa con temas asociados al liderazgo. El desarrollo de dicho plan se llevó a cabo por medio de las siguientes fases:

Fase 2.1



Actividades y desarrollo de temas

- Establecer los objetivos, alcance, duración y presupuesto para el programa de capacitación.
- Diseño de formatos para presentar la propuesta del programa de capacitación.
- Desarrollo de los temas para el módulo I (teoría) y talleres para el módulo II (práctica).
- Elaborar el cronograma de todas las actividades a realizar.
- Diseño de un cuestionario para evaluar la manera en que se brindó la capacitación.

Fase 2.2



Ejecución

- Impartir los temas establecidos para la parte teórica.
- Desarrollo de los talleres relacionados al tema.

Fase 2.3



Evaluación de la forma en que se impartió la capacitación



Evaluación de la capacitación realizada por los gerentes.



La evaluación será realizada por el departamento de Recursos Humanos, posteriormente se presentará un informe de los resultados.

3.5.3. Fase 3: Evaluación del plan de mejora

Con la finalidad de conocer el impacto que generó el plan en la organización, se planteó a la empresa evaluar nuevamente a los gerentes a través del cuestionario MQL-5X adaptado, dado que el objetivo de ello es lograr que los gerentes con estilo de liderazgo laissez-faire mejoren sus acciones, forma de dirigirse y comunicarse con el personal que tienen a cargo.

En la organización necesitan gerentes que tengan un liderazgo transformacional, razón por la cual el programa de capacitación contribuyó a la formación y desarrollo de los gerentes para elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

3.6. Técnicas de investigación

3.6.1. Técnica documental

Para desarrollar el plan de investigación, se tomó como referencia documentos que aportan validez al objeto de estudio, siendo: tesis, revistas y libros, relacionados a las tendencias de estilos de liderazgo en las organizaciones.

3.6.2. Técnica de campo

Se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa que distribuye insumos para serigrafía y sublimación. Para desarrollar esta técnica se inició compartiendo el cuestionario MLQ-5X adaptado en los colaboradores para que procedieran a evaluar a los gerentes de su área.

3.7. Instrumentos

3.7.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo-MLQ-5X adaptado

Este cuestionario tipo Likert evalúa 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo-evitador (laissez-faire) a través de 45 ítems, el mismo incluye la evaluación de variables organizacionales como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él. Para asegurar la validez del instrumento se utilizó como referencia la adaptación al castellano de Vega y Zabala (2004) para la forma evaluador. (ver anexo 1)

4. Discusión de resultados

4.1. Presentación y análisis

A continuación, se presenta el análisis de los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado, el cual se llevó a cabo con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de departamento.

Los resultados son reflejados por medio de gráficas que son analizadas e interpretadas según el criterio de los colaboradores que se encuentran bajo la supervisión de dichos gerentes.

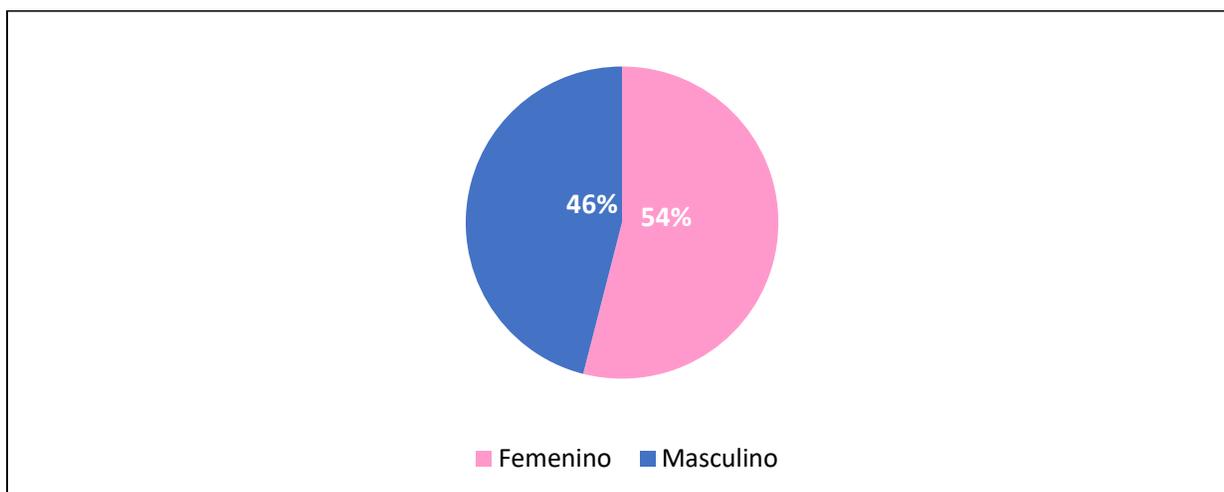


Figura 8. Sexo

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información proporcionada por la empresa.

El cuestionario fue respondido por un total de 50 personas de las cuales 27 fueron personas femeninas el cual está representado por el 54% y 23 personas masculinas que están representadas con el 46%.

Tabla 6
Colaboradores por departamento

Departamento	Colaboradores
Administración	17
Contabilidad	4
Ventas	16
Operativo	13
Total	50

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la tabla, se detalla el número de colaboradores por departamento que participaron en la resolución del cuestionario ya mencionado, los cuales fueron parte del proceso para determinar el estilo de liderazgo que ejerce el gerente de departamento.

- **Departamento Administrativo**

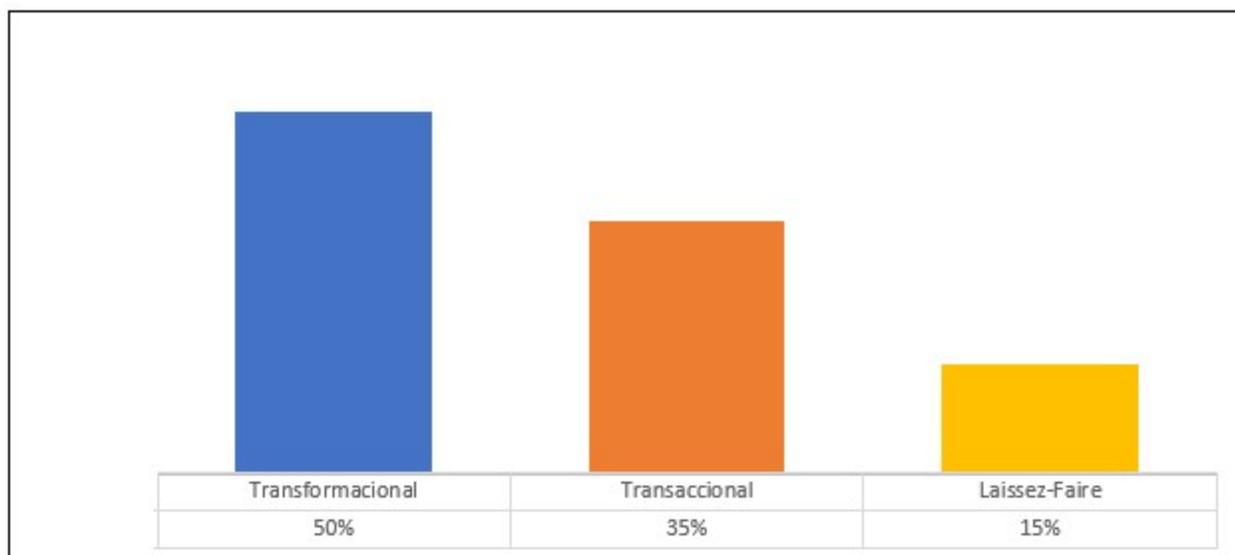


Figura 9. Estilos de Liderazgo en el Departamento Administrativo

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Según los resultados se deduce que en el departamento administrativo perciben al gerente como un líder transformacional (50), dado que refleja ser una persona que demuestra interés sobre su equipo de trabajo. De igual forma se determinó que el liderazgo que se encuentra en segunda posición es el liderazgo transaccional, debido al 35% asignado por los colaboradores, ya que los mismos indicaron que en ocasiones el gerente se inclina por las recompensas, finalmente el liderazgo laissez-faire se ponderó con un 15% que reflejó que no existe compromiso con el equipo ni con sus responsabilidades.

Tabla 7
Efectividad (Departamento administrativo)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	18%
1	De vez en cuando	4	24%
2	A veces	4	24%
3	Frecuentemente	4	24%
4	Siempre	2	10%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

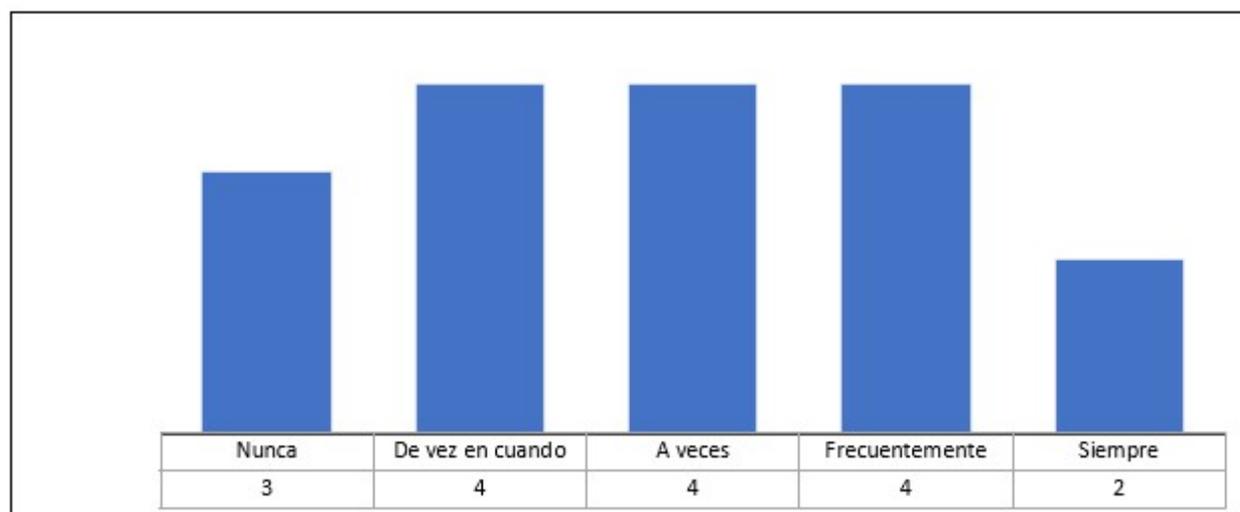


Figura 10. Efectividad

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

De los 17 colaboradores, 3 (18%) indicaron que nunca han sentido efectivo el estilo de liderazgo del gerente, 4 (24%) indicaron que de vez en cuando observan efectivo el liderazgo, 4 (24%) comentaron que a veces se dan cuenta de la efectividad de las acciones que realiza, mientras que 4 más (24%) comentaron que frecuentemente si es efectivo el liderazgo y finalmente 2 (10%), aseguraron que la efectividad del gerente siempre ha sido la más certera para el departamento; de acuerdo a los resultados se observó que el porcentaje de efectividad ha sido inferior al esperado.

Tabla 8
Satisfacción (Departamento administrativo)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	18%
1	De vez en cuando	4	24%
2	A veces	2	12%
3	Frecuentemente	5	29%
4	Siempre	3	18%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Para obtener los resultados de esta variable del liderazgo, se procedió a preguntarle a los colaboradores si estaban satisfechos con las acciones o actitudes que presentaba su superior y que si se podía trabajar de forma satisfactoria con él. Por tal razón tres colaboradores indicaron que nunca se sentían satisfechos con las acciones del gerente, cuatro personas indicaron que de vez en cuando se sienten satisfechos, dos personas consideran que a veces están de acuerdo con sus actitudes y acciones, cinco personas frecuentemente están satisfechos con la forma de ser del superior y finalmente tres colaboradores indican que siempre están de acuerdo con las actitudes del gerente y que sí pueden trabajar bien con ellos.

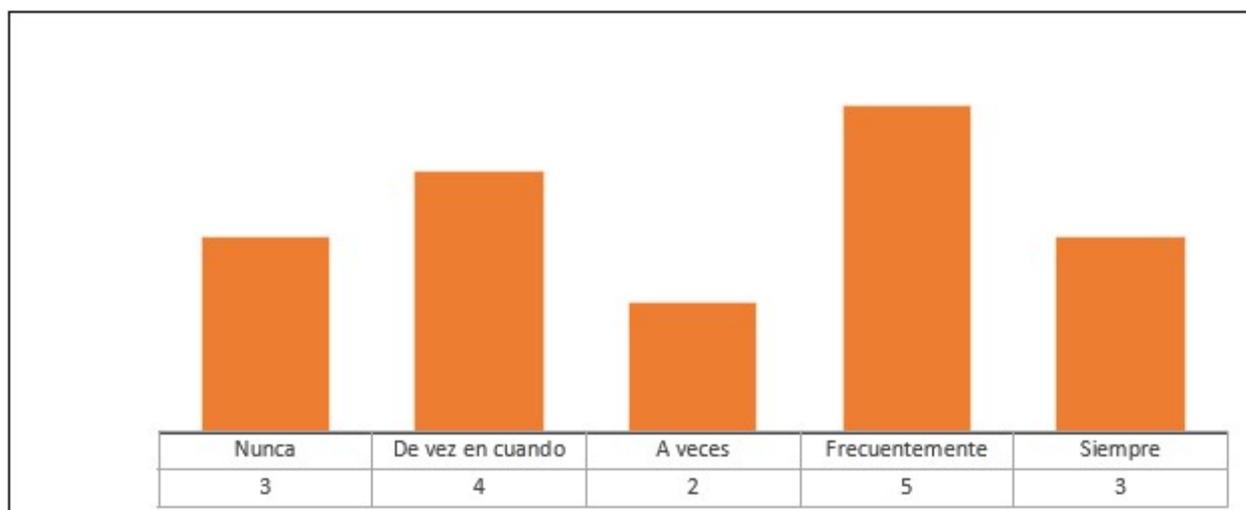


Figura 11. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

El 18% de los colaboradores del departamento administrativo manifiesta que nunca se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo del gerente administrativo, el 24% de vez en cuando se encuentran satisfechos, el 12% indica que a veces se encuentran conforme con las actitudes, el 29% manifiesta sentirse frecuentemente satisfechos con el estilo de liderazgo y el 18% siempre se encuentra satisfecho con las acciones y actitudes del gerente administrativo.

Tabla 9
Esfuerzo extra (Departamento administrativo)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	18%
1	De vez en cuando	4	24%
2	A veces	6	35%
3	Frecuentemente	3	18%
4	Siempre	1	5%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

La tabla en mención hace referencia sobre el esfuerzo extra que realiza el gerente del departamento administrativo para orientar a su equipo al logro de actividades y demostrar interés en lo que realizan.

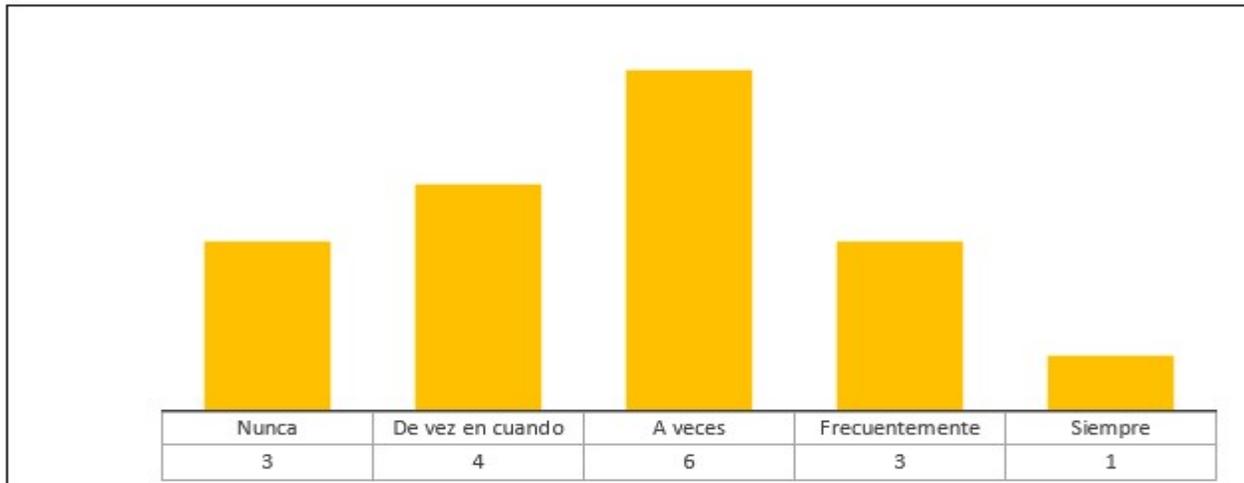


Figura 12. Esfuerzo extra

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

El 18% de los colaboradores indicaron que el gerente nunca ha demostrado un esfuerzo adicional para incentivar a su equipo de trabajo, el 24% mencionó que de vez en cuando demuestra un interés por su equipo para orientarlos a la toma de decisiones, el 35% afirmó que a veces si se esfuerza por demostrar su interés en lo que realizan, el 18% frecuentemente menciona que el gerente monitorea sus actividades y finalmente un 5% afirmó que el gerente se preocupa, interactúa y compromete con el equipo en su totalidad.

- **Departamento Financiero**

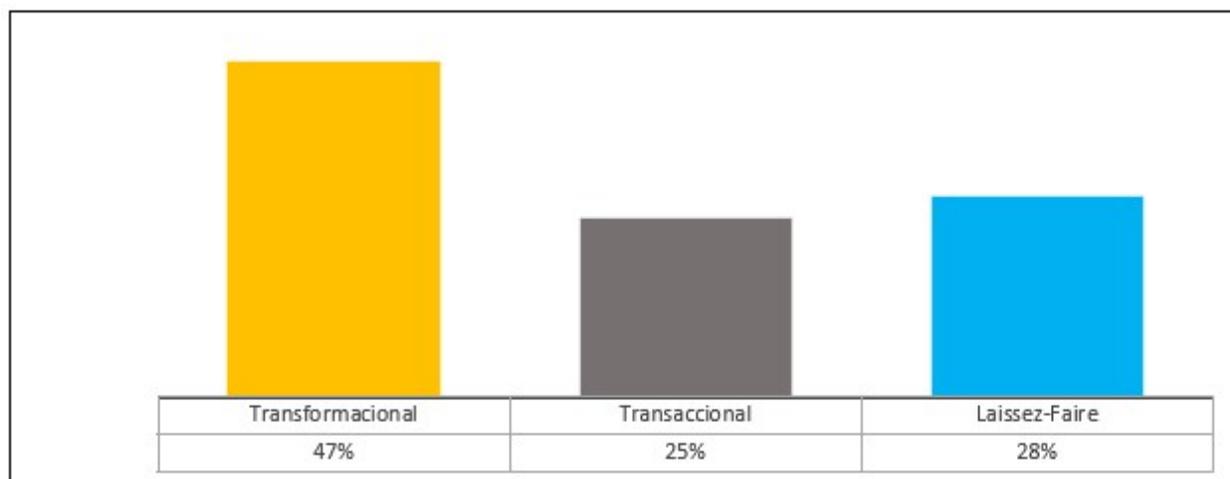


Figura 13. Estilos de Liderazgo en el Departamento Financiero

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Se identificó al gerente financiero como un líder transformacional debido al porcentaje asignado (47%) por los colaboradores; así mismo, se determinó que el liderazgo laissez-faire se posicionó con un 28%, mientras que el transaccional con un 25%, por dicha razón la mayoría de los colaboradores consideran al gerente como un gerente modelo a seguir, debido que se identifica con su equipo de trabajo al preocuparse por el rendimiento y capacidades de su equipo.

Tabla 10
Efectividad (Departamento financiero)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	0	0%
1	De vez en cuando	0	0%
2	A veces	2	50%
3	Frecuentemente	1	25%
4	Siempre	1	25%
	Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

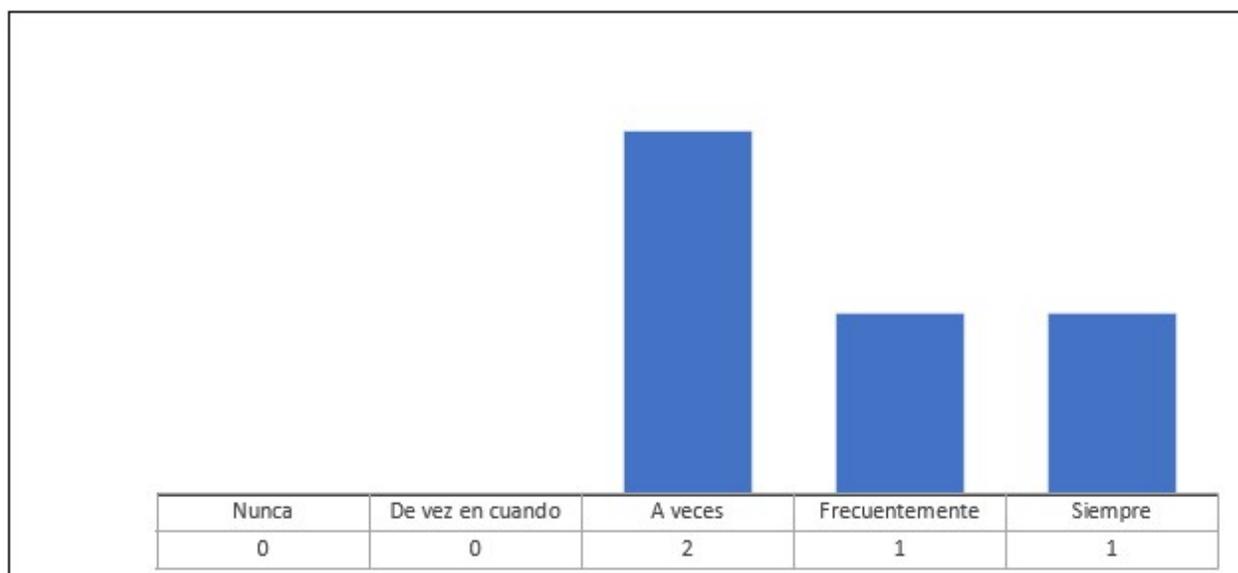


Figura 14. Efectividad

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

El 50% de los colaboradores calificaron la efectividad del gerente con la alternativa a veces, ya que consideraron que dicho efecto ha sido percibido en dadas ocasiones, el 25% comentó que frecuentemente su efectividad ha sido reflejada en sus actividades y el 25% indicó que siempre está al pendiente de su departamento.

Tabla 11

Satisfacción (Departamento financiero)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	0	0%
1	De vez en cuando	0	0%
2	A veces	1	25%
3	Frecuentemente	2	50%
4	Siempre	1	25%
	Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

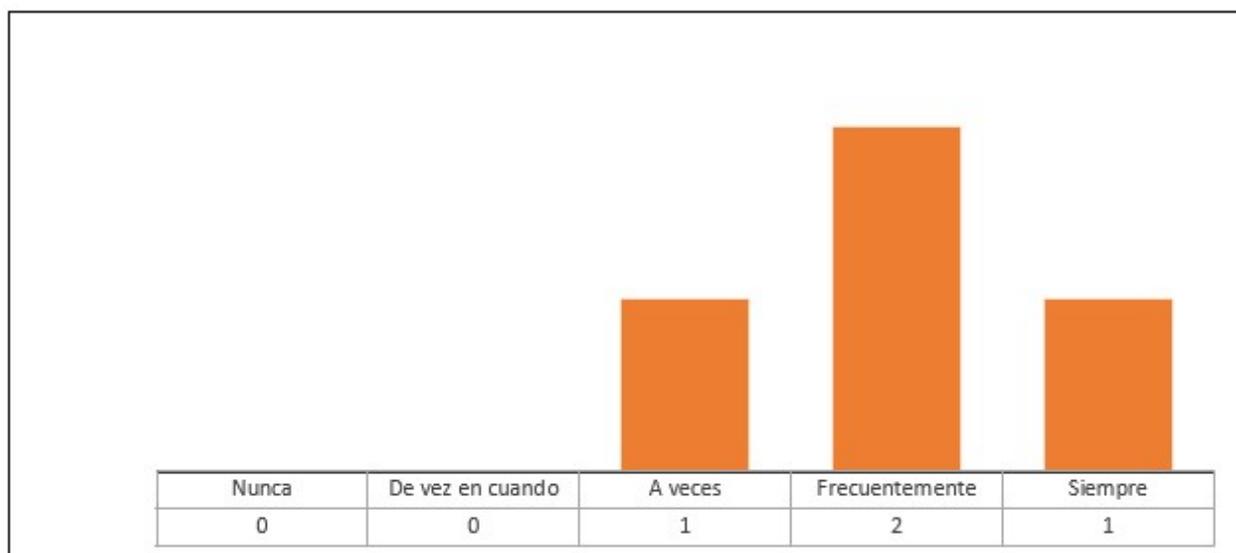


Figura 15. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la gráfica se observa que el 50% de los colaboradores mostraron un nivel de satisfacción con el estilo de liderazgo que ha desarrollado frecuentemente el gerente, dado que su desempeño ha sido considerado con una alta expectativa. Existe un 25% de colaboradores que comentó que a veces el gerente es efectivo en las actividades que ejecuta, pero existe otro 25% de colaboradores del departamento que indica que el gerente siempre demuestra acciones y atenciones al personal de forma aceptable.

Tabla 12
Esfuerzo extra (Departamento financiero)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	1	25%
1	De vez en cuando	0	0%
2	A veces	1	25%
3	Frecuentemente	1	25%
4	Siempre	1	25%
	Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

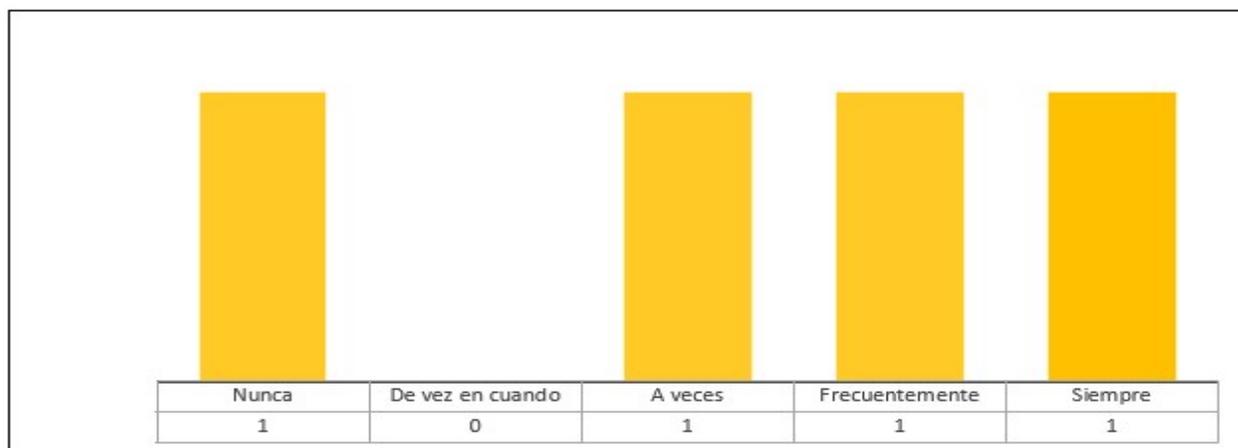


Figura 16. Esfuerzo extra

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la gráfica de esfuerzo extra, se puede observar que en el departamento se evalúa al gerente en cuatro opciones siendo nunca, a veces, frecuentemente y siempre, en donde a cada alternativa se le asignó un 25%, dicha ponderación fue asignada por los colaboradores, ya que consideraron que en su momento el gerente apoya a los integrantes del equipo según la circunstancia en la que se encuentran.

- **Departamento de Ventas**

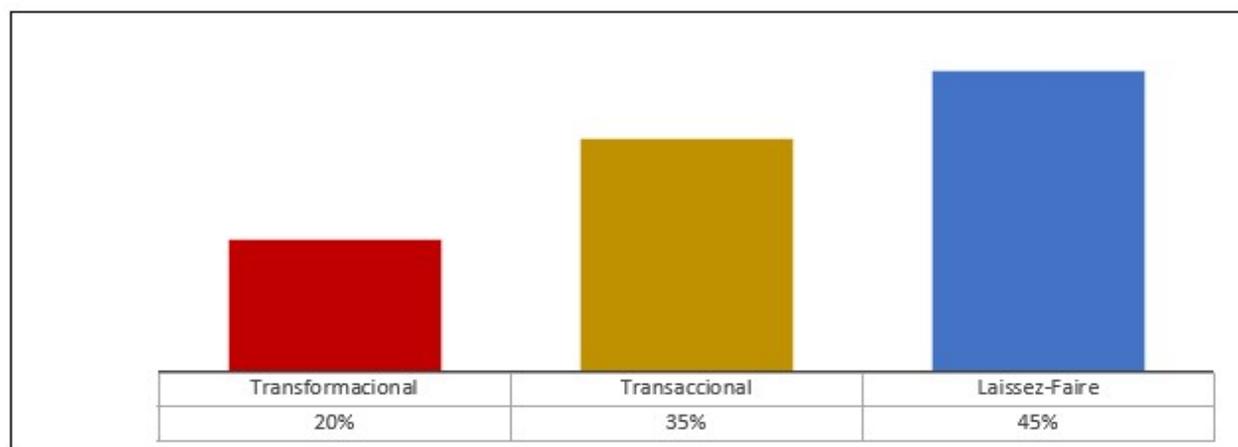


Figura 17. Estilos de Liderazgo en el Departamento de Ventas

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En el departamento de ventas se considera al gerente en un 45% como líder laissez-faire, debido a las características que reflejaron las preguntas de dicho liderazgo, el 35% representó al transaccional y el 20% al transformacional; con la información obtenida se describen ciertas características del liderazgo de mayor ponderación: despreocupado, no inspira, desinteresado por el equipo, etc.

Tabla 13
Efectividad (Departamento de ventas)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	19%
1	De vez en cuando	3	19%
2	A veces	3	19%
3	Frecuentemente	5	31%
4	Siempre	2	13%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

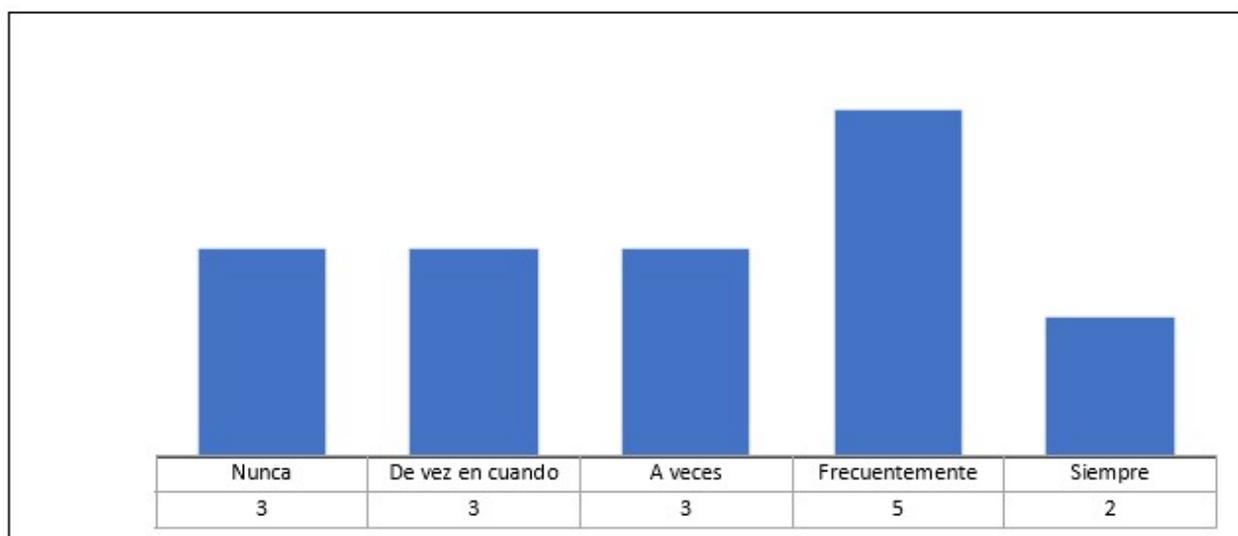


Figura 18. Efectividad

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la gráfica de efectividad, se determinó que el 19% de cada una de las alternativas nunca, de vez en cuando y a veces consideraron escasa la efectividad del gerente, pero también se observa en la gráfica que existe un 31% de los colaboradores de los cuales califican como frecuentemente aceptable el estilo de liderazgo que ejerce el gerente, sin embargo existe un 13% de los colaboradores que está totalmente de acuerdo con la efectividad y liderazgo que se ejerce, ya que su desarrollo en las actividades ha sido factible para el departamento.

Tabla 14
Satisfacción (Departamento de ventas)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	19%
1	De vez en cuando	3	19%
2	A veces	4	25%
3	Frecuentemente	1	6%
4	Siempre	5	31%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

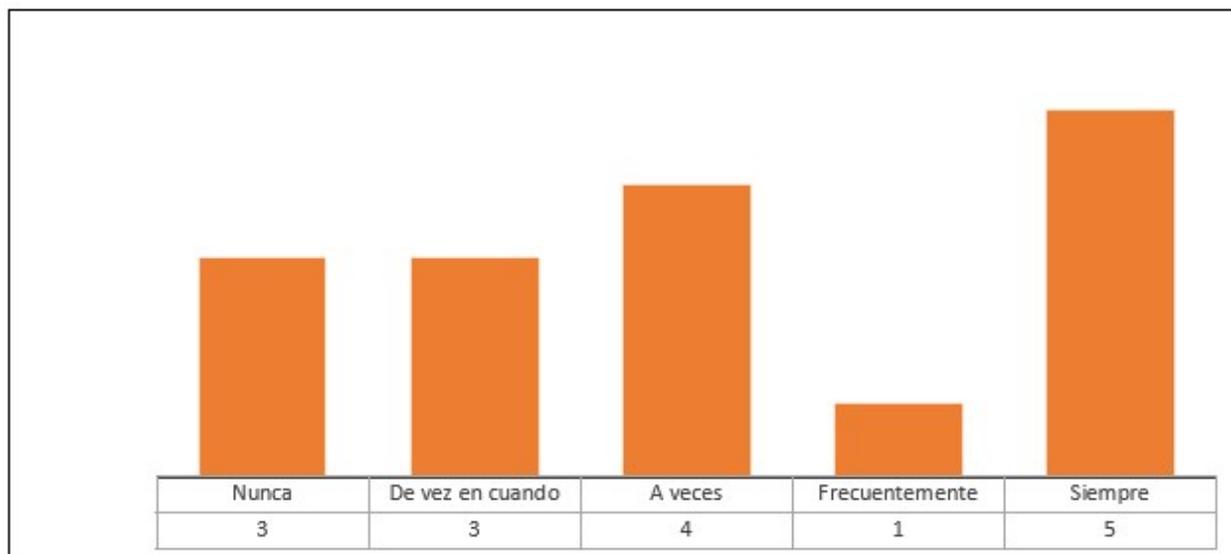


Figura 19. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la gráfica se puede apreciar que el 31% de los colaboradores siempre está de acuerdo con las acciones que demuestra el gerente dentro del departamento, sin embargo, los siguientes porcentajes califican por debajo su satisfacción hacia el mismo. El 19% considera su insatisfacción sobre las características del líder, el 19% de vez en cuando demuestra satisfacción, el 25% a veces está de acuerdo y el 6% frecuentemente apoya las decisiones del gerente.

Tabla 15
Esfuerzo extra (Departamento de ventas)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	19%
1	De vez en cuando	2	13%
2	A veces	4	25%
3	Frecuentemente	5	31%
4	Siempre	2	13%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

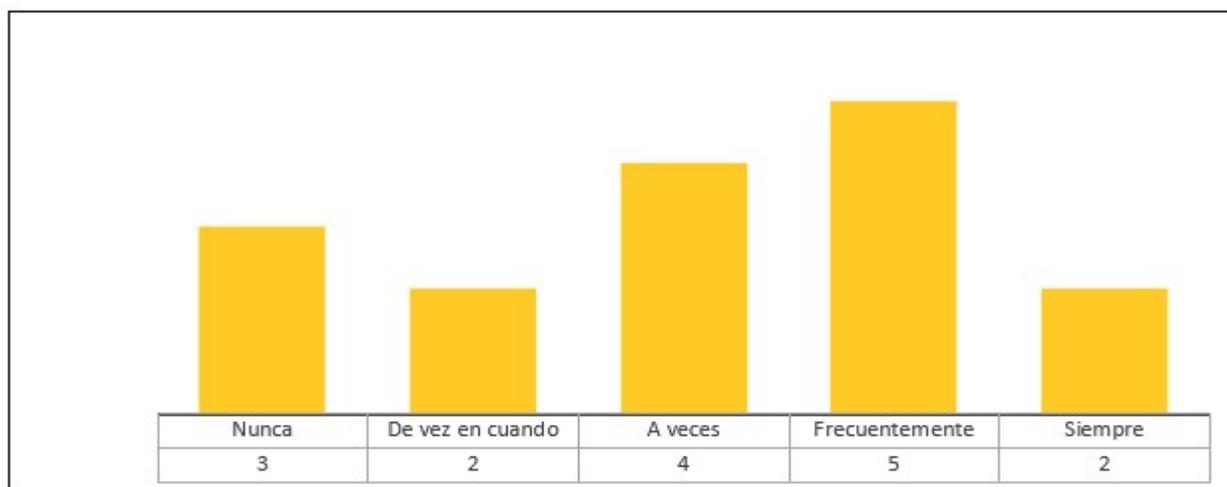


Figura 20. Esfuerzo extra

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Según los resultados, se determinó que frecuentemente el 31% de los colaboradores realiza las actividades asignadas por el gerente siempre y cuando exista una condición de por medio. Por otro lado, se da la situación de que existe un 25% de los colaboradores que a veces realiza las actividades, debido a que observan que el gerente realiza acciones por mantener unido al departamento.

- **Departamento de Operaciones**

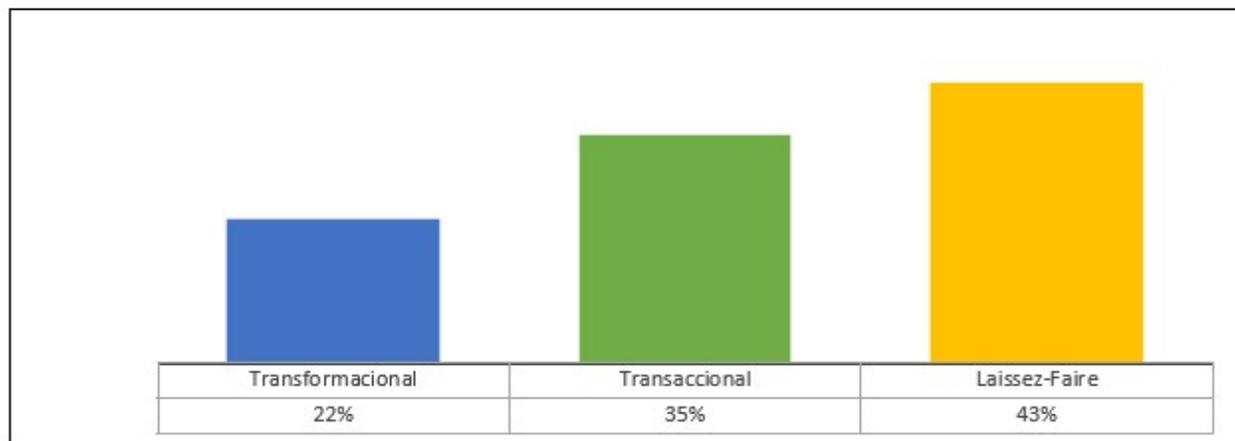


Figura 21. Estilos de Liderazgo en el Departamento de Operaciones

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En el departamento de operaciones, se detectó que el liderazgo que desarrolla el gerente dentro del área es Laissez-Faire, ya que el mismo tiene un 43% asignado por los colaboradores en donde lo identifican como una persona ausente dentro de las actividades del departamento. El liderazgo que tiene asignado un 35% es el transaccional, mientras que el 22% refleja un liderazgo transformacional, poniendo a este último como punto crítico dentro del departamento debido al bajo porcentaje.

Tabla 16
Efectividad

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	1	8%
1	De vez en cuando	3	23%
2	A veces	5	38%
3	Frecuentemente	3	23%
4	Siempre	1	8%
	Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

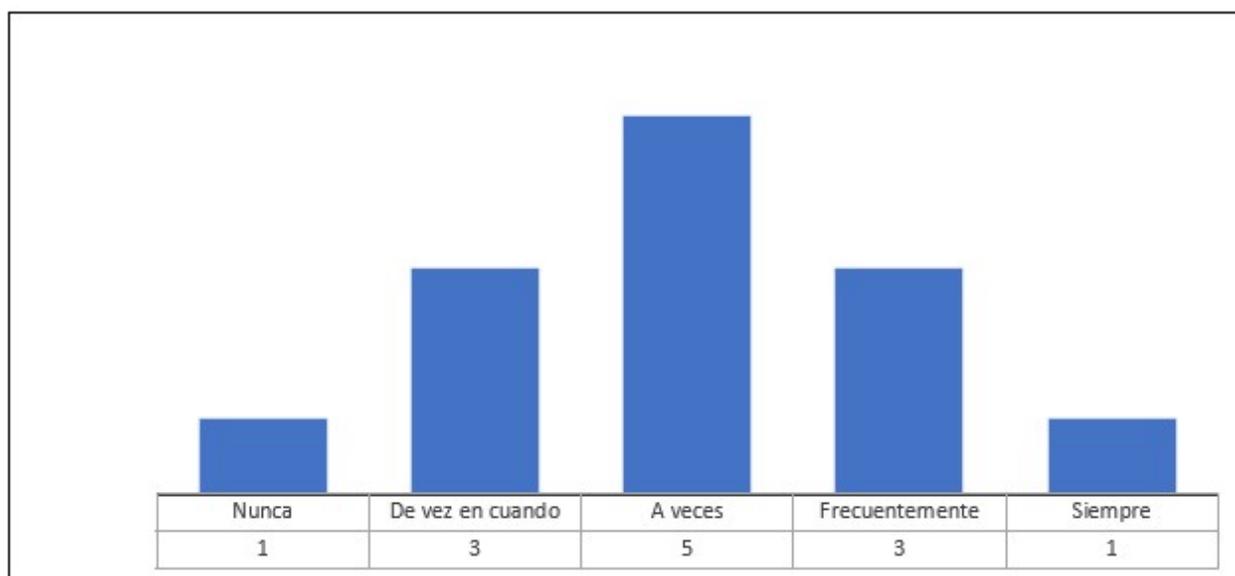


Figura 22. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Se determinó en el cuestionario que sólo el 38% de los colaboradores a veces aprueban la efectividad del gerente debido a las acciones que ha percibido; por lo tanto, cabe mencionar que el resto de los colaboradores tienen diferentes opiniones acerca de la manera en que toma decisiones sobre el departamento, debido que han observado el escaso apoyo y compromiso con los integrantes del área.

Tabla 17
Satisfacción (Departamento de operaciones)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	2	15%
1	De vez en cuando	5	38%
2	A veces	4	31%
3	Frecuentemente	2	15%
4	Siempre	0	0%
	Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

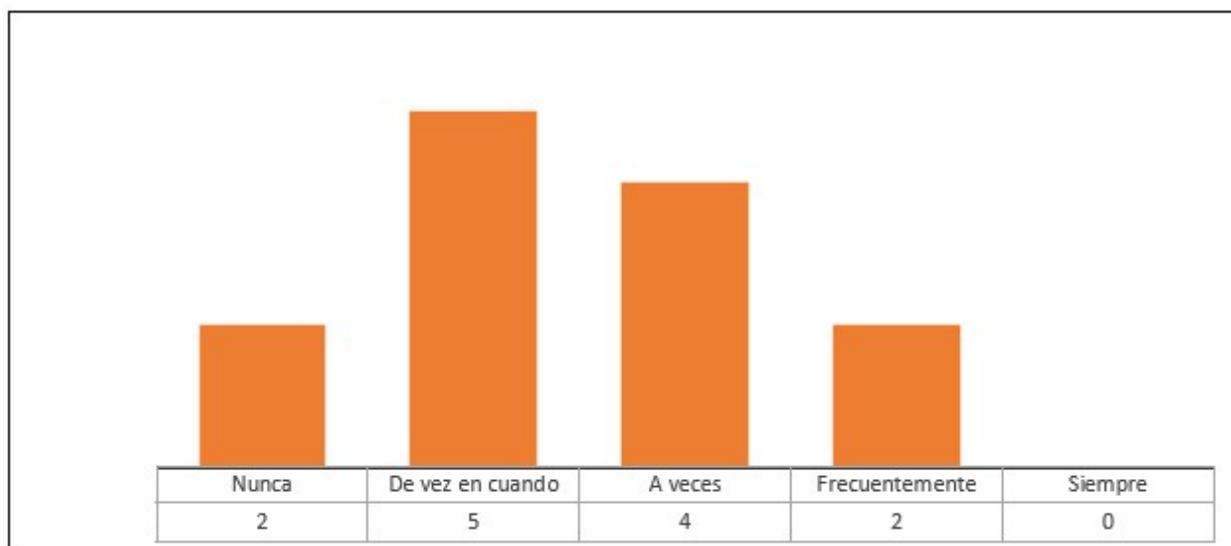


Figura 23. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

El 38% de los colaboradores indicó que de vez en cuando el gerente reconoce el buen desempeño del talento humano que tiene a cargo; otro 31% de colaboradores comentó que el gerente no escucha opiniones ni participa en las actividades que involucran al departamento, generando en ellos cierta insatisfacción, debido que, por lo planteado anteriormente, se puede decir que los gerentes sí influyen de manera directa en la satisfacción de su equipo de trabajo.

Tabla 18
Esfuerzo extra (Departamento de operaciones)

Escala	Alternativas	No. de colaboradores	Porcentaje
0	Nunca	3	23%
1	De vez en cuando	4	31%
2	A veces	2	15%
3	Frecuentemente	3	23%
4	Siempre	1	8%
	Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

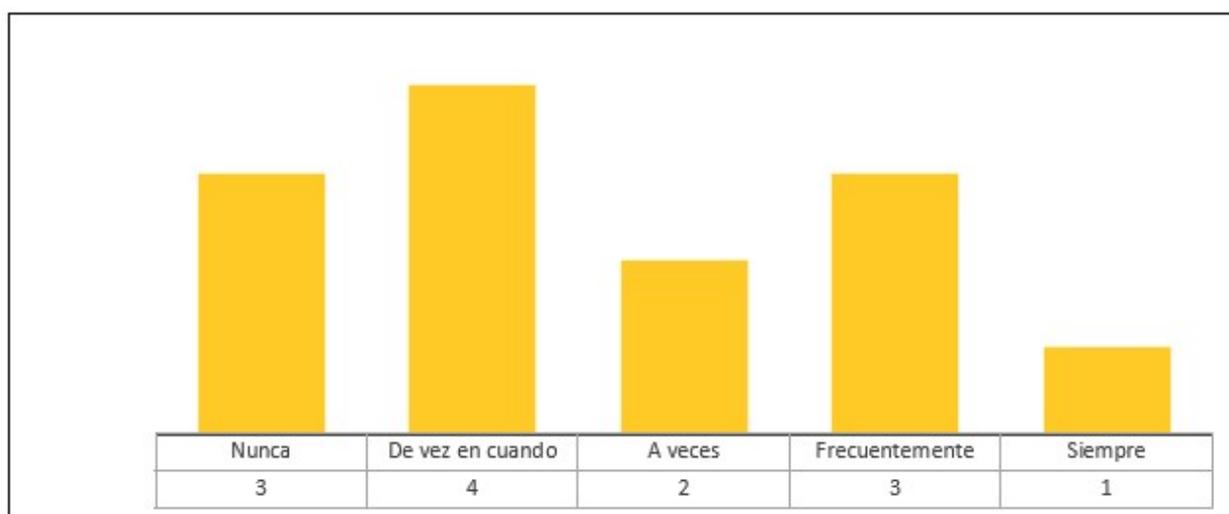


Figura 24. Esfuerzo extra

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

En la gráfica se puede observar que el esfuerzo extra que realiza el gerente por el bienestar del departamento de vez en cuando es observable por el 31% de los colaboradores, ya que algunos (3%) consideran que nunca se han sentido motivados; sin embargo, existe un 3% que frecuentemente sí observa el esfuerzo del gerente y han considerado trabajar gratuitamente con él.

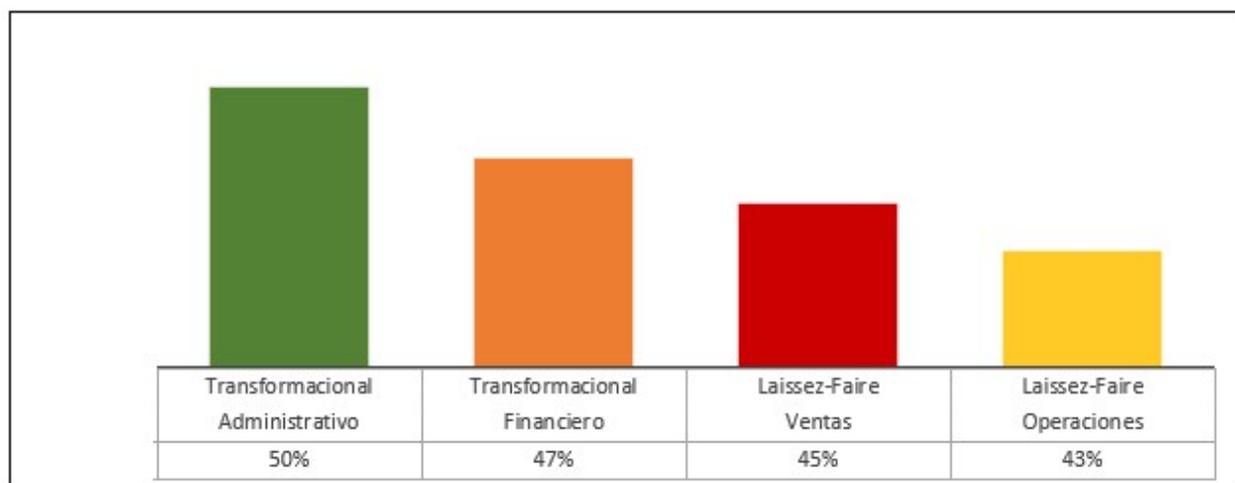


Figura 25. Estilo de liderazgo por departamento

Fuente: Elaboración propia (2020), con base a la información recopilada a través del Cuestionario MLQ-5X adaptado.

Con base a los resultados, se determina que cada gerente de departamento tiene un liderazgo que es identificado por el personal que tienen a cargo; en el departamento administrativo y financiero se da un liderazgo Transformacional; el primero es representado con el 50% y el segundo con un 47%, los gerentes en mención desarrollan características que los identifica como líderes a seguir, ya que se preocupan por sus colaboradores. En el departamento de ventas y operaciones el liderazgo que se desarrolla es el Laissez-Faire ya que tienen un porcentaje alto (45% y 43%) que los inclina hacia el mismo, debido que sus acciones no reflejaron un liderazgo adecuado dentro del departamento.

4.2. Discusión de resultados

En este subcapítulo, se detalla el proceso de cada fase que se realizó durante el estudio, dado que, para obtener resultados se necesitaba de información que ayudaría a la ejecución de cada una de ellas.

Como antecedente se tiene que el giro de la empresa en el sector de estampación digital personalizada y serigrafía, ha desarrollado cambios estructurales en el mercado textil al fomentar la entrada de jóvenes emprendedores y pequeños empresarios, generando

empleos y nuevas oportunidades de negocio con alto valor agregado, por ende deben contar con personal capacitado que los encamine al logro de objetivos; por tal razón para la entidad, los gerentes de departamento son pieza clave para que las actividades se realicen de forma efectiva, ya que sus competencias deben ser determinantes para dar dirección y así cumplir los objetivos.

En la fase 1 (diagnóstico y análisis), la recopilación de datos y adecuada aplicación de los instrumentos fueron los aspectos fundamentales para llevar a cabo la obtención de respuestas por parte de los colaboradores de una empresa distribuidora de insumos para sublimación y serigrafía en cuanto al liderazgo que ejerce su superior, ya que fueron ellos quienes evaluaron al gerente de área.

Para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario MLQ-5X adaptado, el cual consiste en determinar el liderazgo que se ejerce en los gerentes de departamento. El cuestionario contiene 45 ítems y está relacionado al Modelo de Liderazgo de Rango Completo, el cual determina tres estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez-faire. (ver anexo 1)

Para validar este cuestionario, existen investigaciones acerca de los estilos de liderazgo en entidades públicas y privadas, en donde han utilizado como herramienta el Cuestionario Multifactorial MLQ-5X adaptado, como ejemplo de ello a continuación se presenta una tesis doctoral:

Jodar (2015) en su tesis “Análisis mixto de los estilos de liderazgo en atención primaria de salud”, optando por la tesis Doctoral en la Universidad de Barcelona, España, plantea la interrogante ¿Cómo perciben los profesionales a los directivos de APS?, con la finalidad de determinar qué tipo de liderazgo predomina en la entidad, en donde para llevar a cabo la misma, utilizó un cuestionario MLQ 5X adaptado que le brindó como resultado que en dicha organización se da un Liderazgo Transaccional, ya que el reconocimiento a través de recompensas económicas son medios para que el personal ejerza sus actividades de forma eficiente.

La empresa distribuidora de insumos para sublimación y serigrafía cuenta con cuatro departamentos: administrativo, financiero, ventas y operaciones, los cuales están a cargo

de un gerente; en donde estos han sido evaluados por los colaboradores que tienen a cargo. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se procedió a realizar un informe de gráficas con su respectivo análisis, describiendo lo siguiente:

-El gerente del departamento administrativo y financiero ejercen un Liderazgo Transformacional, debido que la mayoría de los colaboradores de cada departamento indicaron que el gerente es una persona que demuestra satisfacción en las acciones, actitudes e interés sobre su equipo de trabajo al preocuparse por el rendimiento y capacidades de sus integrantes, así como por mantener un buen clima laboral. Según el Modelo de Liderazgo de Rango Completo presentado por Burns, este estilo de liderazgo genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones, expectativas y aspiraciones de colaboradores a través de los factores de:

- Influencia idealizada-atributos e influencia idealizada-conducta (tienden a identificarse con sus manifestaciones conductuales y actitudes), motivación inspiracional (implica el papel inspirador de los líderes con sus seguidores utilizando componentes motivacionales para lograr un aumento significativo del compromiso con los objetivos organizacionales, estimulación intelectual (impulso del líder sobre sus seguidores a ser más creativos e innovadores) y consideración individual (características de los líderes que fomentan un clima de apoyo mutuo); con esta información se indica que los colaboradores se identifican con su líder.

Por lo anterior, se afirma que el liderazgo en dichos departamentos está siendo influyente en los integrantes del área, ya que los gerentes cumplen positivamente las expectativas y características planteadas por Burns.

-En el departamento de ventas y operaciones se determinó que el liderazgo que predomina en los gerentes es el Laissez-Faire, ya que el personal que integra cada departamento los considera como personas ausentes que demuestran comportamientos de despreocupación, falta de interés, indiferencia, entre otros, a veces quieren mejorar sus actitudes, pero no se esfuerzan por cambiarlas. Bass considera a esta situación como un no-liderazgo, describiéndolo de la siguiente manera:

- El líder evitar tomar decisiones sin tener responsabilidades y no usar la autoridad, orientando a la incertidumbre por no tener claridad entre el objetivo y las estrategias.

De acuerdo con lo anterior, se afirma que el liderazgo en dichos departamentos está siendo influyente en los integrantes del área de forma negativa, ya que los gerentes no están cumpliendo con las expectativas y características planteadas por Burns.

Como referencia, se indica que en la tabla 4 y 5, se encuentran los comportamientos del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (estilos de liderazgo).

Para identificar el estilo de liderazgo en un gerente, es importante llevar un proceso de caracterización como se indica a continuación: 1-Identificar líder o jefe, 2- Instrumentos, 3- Componentes o factores, 4-Ubicar el liderazgo. Cada uno de estos pasos será la conexión uno del otro, ya que primero se identificará si la persona es líder o jefe según sus características (interés, forma de trabajar, si consulta o aclara la información, etc.), seguidamente se procede a utilizar instrumentos que ayuden a ubicar ciertas características en los componentes o factores adecuados con la finalidad de que se obtenga un resultado a través de un análisis de gráficas.

La finalidad de llevar a cabo todo este proceso es detectar y mantener el estilo de liderazgo que ayude a generar compromiso, empatía, comunicación, inspiración, motivación, etc. dentro de un departamento, ya que un líder es quien guía, conduce y dirige a un grupo de personas para lograr objetivos determinados para los proyectos de la organización. Por lo tanto, se considera que el Liderazgo Transformacional es el más apropiado para la entidad por las características que lo representan.

En la fase 2, se propuso y realizó un plan de mejora que consiste en un programa de capacitación, con la finalidad de contribuir a la formación y desarrollo que eleve el nivel de eficiencia y rendimiento de los gerentes de la empresa.

El programa de capacitación permitió que los gerentes que se encontraban en un Liderazgo Laissez-faire, pusieran en práctica actitudes y acciones que mejoraran la relación entre su persona e integrantes del equipo a través de los temas y talleres del curso, ya que es importante indicar que mientras no se tenga la iniciativa y actitud para

mejorar la forma de trabajar y brindar la información, no se logrará pasar de un liderazgo bajo a uno alto.

Cabe mencionar que a pesar de que hay dos gerentes que tienen un Liderazgo Transformacional también fueron partícipes de dicha actividad, para que conocieran nuevas modalidades de interactuar con su equipo de trabajo y así seguir manteniendo el estilo de liderazgo que poseen hasta el momento. Al capacitar con temas de liderazgo a los gerentes, se dio una pauta de transformación, ya que se reforzaron conocimientos que los mismos ya tenían o no conocían a profundidad sobre el tema; la modalidad del curso impartido es que los gerentes tienen que aprender nuevos conceptos para llevarlos a la práctica, estar abiertos al cambio y a delegar de forma estratégica con el fin de transformar a la fuerza laboral.

En el anexo 2, se detalla el programa de capacitación con temas de liderazgo y talleres para los gerentes, dado que cuando se les capacita, se pone en práctica la información brindando de esta manera la oportunidad de llevar un equipo de trabajo al éxito. En dicho anexo también se detalla la presentación elaborada para impartir la capacitación, así como el material didáctico para los gerentes; finalmente en el anexo 3, se detalla la encuesta que fue respondida por los participantes con respecto a la forma de impartir la actividad por el capacitador con la finalidad de identificar puntos de mejora para futuras capacitaciones.

En la fase 3 que corresponde a la evaluación del plan de mejora, para conocer el impacto que generó la implementación del programa de capacitación, se le indicó a la empresa evaluar nuevamente a los gerentes a través del cuestionario MLQ-5X adaptado (anexo 1), ya que se necesita comprobar si hubo mejoramiento en las actitudes y acciones en los gerentes con estilo Laissez-Faire y a la vez verificar si aún se mantiene el nivel de un alto liderazgo en los gerentes que en su momento estaban con un estilo Transformacional, según Newstrom (2011) para obtener un liderato exitoso y eficaz no depende solamente de la relación entre la conducta y habilidades, sino también de los rasgos personales, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender o cambiar, mientras que los rasgos personales ocasionalmente son fijas a corto plazo.

Conclusiones

Los directivos realizaron entrevistas a todos los colaboradores de la empresa para conocer las opiniones acerca de las actitudes de los gerentes de área, dado que dichos colaboradores se sentían inseguros y desmotivados por la falta de apoyo de los gerentes. Por razones internas de la empresa distribuidora ya no se les dio seguimiento a las entrevistas.

La empresa cuenta con cuatro gerencias: administrativo, financiero, ventas y operaciones, en las cuales se identificaron los estilos de liderazgo de cada gerente a través del cuestionario MLQ-5X adaptado; este cuestionario fue respondido por los colaboradores, quienes evaluaron las acciones y comportamientos que ejecutan sus gerentes. Como resultado se obtuvo que en los departamentos administrativo y financiero existe un estilo de liderazgo Transformacional, el cual es representado a través de características como colaboración, empatía, compromiso, reconocimiento de aportes de forma individual y grupal, mientras que en los gerentes del departamento de ventas y operaciones se identificó un estilo de liderazgo Laissez-Faire, el cual está representado por comportamientos de desinterés, falta de compromiso y trabajo en equipo.

Se implementó el programa de capacitación para los cuatro gerentes de la empresa distribuidora con la finalidad de contribuir a su formación y desarrollo elevando el nivel de eficiencia y rendimiento de los mismos.

Recomendaciones

Se sugiere a los directivos de la empresa darle continuidad a las entrevistas que les realizaron a los colaboradores, ya que, con ello se estará demostrando un interés real sobre sus opiniones y los colaboradores al observar el seguimiento, tendrán la confianza de compartir la información sobre lo que está sucediendo en su departamento.

A los gerentes se les recomienda involucrarse y participar activamente en las actividades del departamento para crear una integración en el equipo, dado que será el enlace para generar compromiso, confianza e identificación con el departamento y entidad.

Realizar la evaluación del programa de capacitación a los seis meses luego de su implementación, por medio del cuestionario MLQ-5X adaptado, el cual debe ser respondido nuevamente por los colaboradores de cada departamento. La evaluación permitirá comprobar si mejoraron las actitudes y acciones de los gerentes con liderazgo Laissez-Faire y verificar si aún siguen manteniendo un liderazgo Transformacional los gerentes del departamento administrativo y financiero.

Bibliografía

- Burbano, N. (2016). *Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo*. (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Colombia.
- Calle, C. (2018). Análisis del Modelo de Liderazgo en las Organizaciones Sanitarias del Sector Público de Catalán. (*Tesis doctoral*). Universidad Internacional de Catalunya, España.
- Ccala, M. (2019). Estilos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte. (*Tesis de maestría*). Universidad de San Antonio Abad del Cusco, Cusco.
- Chávez, J. C. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes en una empresa de servicios. (*Tesis de maestría*). Universidad del Pacífico, Perú.
- Condori Supó, R. (2011). *Programa de liderazgo y gestión empresarial*. Alpacay, Coordinadora Rural, IADES Blansal, DESCO, SID, CECYCAP, Lima.
- Contreras, D. &. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. (*Tesis de maestría*). Universidad del Rosario, Colombia.
- Coronel, A. (2015). Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada. (*Tesis doctoral*). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad* (7a. edición ed.). (S. R. González, Ed.) Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Galarza, S. (2019). Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas. (*Tesis doctoral*). Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

- González, E. (2016). Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014. (*Título de maestría*). Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Jiménez, E. (2016). Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una Dependencia Militar de Lima. (*Tesis de maestría*). Universidad Ricardo Palma, Perú.
- Jodar, G. (2015). Análisis mixto de los estilos de liderazgo en Atención Primaria de Salud. (*Tesis doctoral*). Universidad de Barcelona, España.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14ª edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Lindholm, C. (2012). *Carisma "Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales"*. Barcelona, España: Gedisa.
- López, A. (2018). Estilo de Liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017. (*Tesis de maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Lussier, PH.D., R. N., & Achua, D.B.A., C. F. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta edición ed.). México.
- Marroquín, S. (2017). Liderazgo del personal de jefaturas y su relación con la productividad laboral del personal de vendedores de unidades comercializadoras de aparatos de línea blanca en Guatemala. (*Tesis de maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Melenje, A. (2016). Estilos y dimensiones del liderazgo que predomina en los docentes de una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia. (*Tesis de maestría*). Tecnológico de Monterrey, Colombia.
- Montero, S. (2017). Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)". (*Tesis de maestría*). Universidad de Piura, Perú.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ochoa, A. (2018). El estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, del estudiante de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Relación con las variables sociodemográficas. (*Tesis de maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Orellana, L. (2015). Relación entre liderazgo y la motivación al logro de los estudiantes que participan en alguna agrupación estudiantil de las Facultades de Ingeniería, Ciencias Jurídicas y Sociales y Ciencias Económicas y Empresariales. (*Tesis de maestría*). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Peralta, E. (2015). El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicaragua e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Pérez, A. (2017). Los estilos de liderazgo de los Directores y su incidencia en la motivación del personal docente de la I.E. pública del nivel primario del Cercado de Tacna. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Ph.D., R. N., & Achua, D.B.A, C. F. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México: Cengage Learning.
- Ponce, L. (2018). Estilo de liderazgo en estudiantes del quinto año de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera y Metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería. (*Tesis de maestría*). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
- Ramírez, Y. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con Agencias en Lima. (*Tesis de maestría*). Universidad Ricardo Palma, Perú.

- Silva, A. (2017). Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano. Caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero. (*Tesis de maestría*). Universidad Autónoma de Baja California Sur, Baja California Sur.
- Vásquez, W. (2018). Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Perú.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Título de Psicólogo, Universidad de Chile.

Revista

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (Enero de 2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de. *Universidad y Sociedad*, 09(1), 187-195.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (22 de Marzo de 2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 29(126), 72-76.
- Lapo Maza, M., & Jácome Ortega, M. J. (05 de Diciembre de 2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *ICE-FEE-UCSG*, 09(4), 11-15.
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (28 de Octubre de 2014). Liderazgo laissez faire. *UpeU*, 1(1), 3-4.
- Rivera Porras, D. A., Berbesi Carrillo, Y. M., & Ramírez Piedrahita, M. L. (27 de abril de 2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *ESPACIOS*, 39(34), 5-6.

E-grafía

Díaz, J. (06 de Agosto de 2013). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices:
<https://www.emprendices.co/10-caracteristicas-del-liderazgo-moderno/>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson. Obtenido de
<https://books.google.com.gt/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Anexo 1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X adaptado

Este cuestionario está destinado para describir la forma de dirigir o liderar en la organización tal y como usted lo percibe. Por favor responda a todos los ítems en la hoja de respuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación, se encuentran 45 afirmaciones descriptivas. Indique el grado en que se ajusta el liderazgo manejado en su departamento. Utilice las siguientes escalas para dar su respuesta. Marque con una equis.

0-Nunca 1-De vez en cuando 2-A veces 3-A menudo 4-Frecuentemente

No.	Descripción	0	1	2	3	4
1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Evalúa creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	Evita intervenir en los problemas hasta que se agravan.	0	1	2	3	4
4	Presta atención a las irregularidades, fallos, desigualdades y desviaciones con respecto a los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Evita involucrarse cuando surge un problema importante.	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	Está ausente cuando se le necesita.	0	1	2	3	4
8	Busca diferentes puntos de vista a la hora de solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9	Habla del futuro con optimismo.	0	1	2	3	4
10	Hace que la gente a su cargo se sienta orgullosa de trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	0	1	2	3	4
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	0	1	2	3	4
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	0	1	2	3	4
17	Muestra su firme creencia en que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.	0	1	2	3	4

No.	Descripción	0	1	2	3	4
18	Va más allá de su propio interés en beneficio de grupo.	0	1	2	3	4
19	Trata a la gente más como un individuo y no solo como un miembro del grupo.	0	1	2	3	4
20	Deja que los problemas se vuelvan cotidianos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de forma que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Concentra toda su atención en corregir los errores, reclamaciones y fallos.	0	1	2	3	4
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	0	1	2	3	4
24	Lleva un registro de todos los fallos.	0	1	2	3	4
25	Da muestras de su poder y confianza en sí mismo.	0	1	2	3	4
26	Presenta un convincente punto de vista del futuro.	0	1	2	3	4
27	Hace que la gente a su cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que cada uno de los miembros de su equipo tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	0	1	2	3	4
30	Hace que la gente a su cargo observe los problemas desde muchos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de realizar el trabajo asignado.	0	1	2	3	4
33	Retrasa la respuesta a los asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia del trabajo en grupo para la misión que se va a realizar.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderazgo satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Me motiva a ser más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40	Es efectivo al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo de forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Potencia mi deseo de éxito.	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4

No.	Descripción	0	1	2	3	4
44	Tiende a aumentar mi deseo de trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Dirige un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

D´	Anexo 2. Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	01 de 22

1. Objetivos

Generales:

- Elaborar un programa de capacitación que contribuya a la formación y desarrollo de los gerentes para elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Específicos:

- Elaborar el esquema de los temas y talleres que se deben desarrollarse en el programa de capacitación.
- Ejecutar el programa de capacitación, según el cronograma establecido.
- Mejorar la relación entre superior y subordinado.
- Sensibilizar el compromiso de los altos mandos hacia una buena gestión de trabajo en equipo sobre aportes individuales-grupales.
- Establecer instrumentos de evaluación para medir la capacitación impartida.

2. Alcance

El programa está dirigido a todos los gerentes de la organización.

3. Duración

El tiempo autorizado para la capacitación es de 12 horas, las cuales serán divididas en 03 días con 04 horas de capacitación cada uno.

D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	02 de 22

4. Presupuesto

Presupuesto de Capacitación	
Gerentes de departamento: Administración, Contabilidad, Ventas y Operaciones	Fecha: Julio 2,020

No.	Nombre de la capacitación	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Identifícate con tu equipo	Material didáctico	04	Q 15.00	Q 60.00
		Material para los talleres	04	Q 15.00	Q 60.00
		Diplomas	04	Q 10.00	Q 40.00
		Refacción	15	Q 20.00	Q 300.00
Total					Q 460.00
Letras: Cuatrocientos sesenta quetzales exactos.					

Fuente: Elaboración propia (2020)

D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	03 de 22

Módulo I (Parte teórica)		
Nombre de la capacitación: Identifícate con tu equipo.		
No.	Temas	Aspecto clave
1	¿Qué es el liderazgo?	Construir un liderazgo.
2	Liderazgo para construir un clima de confianza	Efectos de confianza.
3	¿Cómo reconocer a un líder en potencia?	Los grandes líderes buscan y encuentran a líderes.
4	Cualidades de un líder	Reconocer la capacidad y la estrategia para encontrar líderes.
5	El liderazgo determina el triunfo o el fracaso	Ganar con competencia o con cooperación.
6	¿Cómo puedo adaptar una mentalidad de equipo?	Invertir en un equipo es casi garantizar ganancias considerables para la gestión.
7	¿Cómo puede un líder inspirar a otros a la excelencia?	Crear en otros antes de que ellos creen en ti.
8	Agilizar la comunicación	Comunicar con claridad los objetivos.
9	La estrecha relación del liderazgo y trabajo en equipo	Acciones de cambios y cooperación.
10	Facilita el camino a tu equipo	Facilitar los recursos necesarios.
Duración		Recursos didácticos
12 horas		Juego de impresiones a color para cada participante.
Tipo de Asistencia (Presencial o virtual)		
La capacitación se llevará a cabo de forma presencial.		

D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	04 de 22

Observaciones

-Durante la capacitación se compartirán videos y realizarán actividades (descripción en el módulo II), según los temas.

D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	05 de 22

Desarrollo de temas:

A continuación, se detalla el contenido de cada tema establecido en el módulo I. Posteriormente se realiza el material didáctico para los participantes de la capacitación y presentación de los temas para el capacitador por medio de PowerPoint. (ver anexo 4 y 5)

1. ¿Qué es el liderazgo?

Proceso de influir sobre sí mismo, al grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener resultados útiles.

Es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, describir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas. (Santo, J).

*Ejemplo (video): <https://www.youtube.com/watch?v=xrTDk7Wvrq8>



D'	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	06 de 22

2. Liderazgo para crear un clima de confianza

El liderazgo y la dirección consisten en orientar a las personas, velar por su crecimiento y darles los medios para que su respuesta sea cada vez más eficiente. La confianza en cada miembro permite un adecuado desenvolvimiento laboral que crea soporte para generar procesos de delegación, empoderamiento y autorresponsabilidad. El liderazgo crea efectos para crear un clima de confianza.

2.1. Efectos de confianza:

- Potencia la energía colectiva
- Favorece rendimiento y satisfacción
- Aumenta la relación de respeto entre jefes y compañeros
- Aumenta la autorresponsabilidad
- Las personas tienden a mostrarse tal cual son, no en función del cargo sino de la misión.

Por parte del líder, la confianza demanda:

- Apreciar y reconocer el trabajo de cada uno
- Exigirse primero a sí mismo y luego a los demás
- Asumir la responsabilidad ante el equipo
- Tener control emocional
- Actuar con criterio, tomando las decisiones necesarias



D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	07 de 22

3. ¿Cómo reconocer a un líder en potencia?

El líder no nace, se hace. Cada persona a nuestro alrededor es un potencial líder. Cuando se enfoca en el potencial se reconoce, proyecta, reta, edifica y hace seguimiento en lo que se está realizando hasta que la obra concluya y el líder sea establecido.

El liderazgo es un asunto trascendental y como tal se debe tener una conciencia de la relevancia en escoger y levantar a la nueva generación de relevo. Se reconoce a un líder en potencia cuando inspira confianza al equipo, define metas y se encamina a las acciones para cumplirlas, reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo.

*Ejemplo (video): <https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw>



D'	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	08 de 22

4. Cualidades de un líder

- **Enfoque:** se ha dicho que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes y para ser un gran líder, no se puede enfocar en las cosas pequeñas.
- **Confianza:** un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro. Se debe transmitir una actitud asertiva sin perder la generosidad y amabilidad.
- **Transparencia:** la única manera de generar confianza en el equipo y sus integrantes es ser auténtico, es decir abierto, con fallas, pero siempre entregado en lo que se realiza.
- **Habilidad de comunicación:** todos los líderes tienen extraordinarias capacidades de comunicación; buscan a una persona que tiene la capacidad de explicar las ideas de una manera clara y concisa y que tiene la capacidad de escuchar.
- **Empatía:** los líderes entienden a cada miembro de su equipo de trabajo, en donde desarrollan destrezas; se pone en práctica escuchando, sin juzgar a la persona, tan solo, entendiendo la situación y prestando el apoyo que necesita.
- **Responsabilidad y compromiso:** como líder, todo lo que transmitirá a su equipo debe ponerlo primero en práctica. Por ejemplo: si se le pide al equipo un mayor esfuerzo, el primero que debe esforzarse es el líder, dado que sólo así logrará que el equipo se comprometa y que gane la credibilidad que necesita para que el equipo aumente su nivel de esfuerzo.

D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	09 de 22

- Motivación: liderazgo y motivación van de la mano; no es sólo motivar al equipo, es automotivarse, incentivar el cumplimiento de objetivos y alentar al equipo en situaciones adversas.



Fuente: Elaboración propia (2020)

D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	10 de 22

5. El liderazgo determina el triunfo o el fracaso

Según el conferencista John Maxwell, el personal sigue a los buenos líderes, siempre y cuando los líderes demuestren interés y competencia en lo que realizan. Así mismo indica que el liderazgo es trascendental en la vida de las personas a tal punto que se puede llegar a definir el éxito o fracaso personal o empresarial.

Maxwell enseña que hay dos cosas que ayudan a descubrir el propósito de las acciones que realizan:

1-Saber qué es lo que apasiona: cuando se está lleno de energía para emprender cualquier proyecto.

2-Tener fortaleza: determinar los aspectos que pueden ayudar a la adaptación de una situación.

*Ejemplo (video): <https://www.youtube.com/watch?v=bCXaiDx5j-E>



D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	11 de 22

6. ¿Cómo puedo adaptar una mentalidad de equipo?

Invertir en un equipo es casi garantizar ganancias considerables por la gestión, debido a que un equipo puede hacer mucho más que un individuo.

Morgan Wooten, es uno de los grandes preparadores de equipos en el mundo deportivo estadounidense, pero la mayoría de la gente nunca ha escuchado hablar de él, porque es entrenador de baloncesto en colegios secundarios. Él comenta que da lo mejor de sí mismo a los miembros de sus equipos a través de un importante secreto “Hacer que cualquiera que esté junto a él se sienta la persona más importante del mundo e invertir tiempo en su equipo”.

La actitud permite cosechar recompensas no sólo para el equipo, sino también para las personas que la integran. Por lo tanto, desarrollar a las personas rinde ganancias de todo tipo.



D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	12 de 22

7. ¿Cómo puede un líder inspirar a otros a la excelencia?

¿Se es tan bueno como el equipo? Es trabajo como líder establecer las metas, inspirar y motivar al equipo para llegar a la meta. Un líder para inspirar a otros a la excelencia en todo lo que realizan, debe llevar a cabo las siguientes actividades:

- Trabajar por los propósitos de la empresa: fijar metas y lograr sobrepasarlas con cifras récord, es excelente, pero también motivar al equipo reforzando y trabajando por los objetivos de la empresa es aún más la satisfacción.
- Llevarlos a límite: si no se lleva al equipo al límite, se quedarán estancados y seguramente el trabajo se realizará, pero no con emoción y crecimiento, debido que no saldrán de su zona de confort.
- Incentivar el crecimiento personal: los líderes exitosos incentivan el crecimiento personal y guía a su equipo. Realizar sugerencias enriquecerán el desarrollo personal fuera de la organización.
- Entender el propósito: como líder, se lleva un gran peso, la compañía y el equipo dependen de él. Cuando el líder comprende completamente su rol y su propósito, se genera confianza, la cual es contagiosa, formando un increíble equipo.
- Demostrar emociones: nadie quiere ser dirigido por un robot sin emociones; dejar que las emociones sean parte del rol de un líder. La tarea más rutinaria puede ser valorada cuando se está de buen humor. Las emociones positivas ayudarán a ver mejores soluciones a los problemas.

D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	13 de 22

- Ser transparente: Un buen líder deja que su equipo lo conozca tal cual es. No existe nubosidad y ven tal cual es. La transparencia logra que los problemas se solucionen más rápido y con un mayor nivel de confianza establecido entre el líder y su equipo.
- Conoce a tu equipo: cuando se está con el equipo, asegurarse de pasar tiempo con ellos, ya que es más productivo si ellos sienten que realmente son importantes y que se espera lo mejor para ellos.
- Demostrar conocimiento: se puede ser la persona más motivadora, pero si no se tiene conocimiento, se puede perder toda credibilidad ante el equipo, logrando que el mismo no lo tome en serio como líder.
- Admitir cuando no se sabe la respuesta: No siempre se tendrá la respuesta a todo y eso está bien. En vez de pretender que se tiene la misma, será una oportunidad para demostrar la efectividad que se tiene para resolver los problemas del equipo.
- No imponer miedo: el equipo no estará inspirado si se usa el miedo como método de motivación; los grandes líderes guían y enseñan a su equipo.

*Ejemplo (video): <https://www.youtube.com/watch?v=Pr-0Rz6Ga0M>



D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	14 de 22

8. Agilizar la comunicación

La comunicación es un asunto de liderazgo clave en la gestión de equipos eficientes. Un líder tiene que ser capaz de comunicar con claridad los objetivos y lo que espera de cada uno de los miembros de su equipo.

Puntos clave para llevar a cabo este proceso:

- Las personas que no estén obteniendo buenos resultados, podrán corregir su comportamiento para mejorar.
- La organización debe promover el trabajo en equipo.
- Existencia de dinámicas de mejora continua que posibilite la consecución de objetivos.

*Ejemplo (video): <https://www.youtube.com/watch?v=pc8Mwmeeuo4>



D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	15 de 22

9. La estrecha relación del liderazgo y trabajo en equipo

La sinergia entre liderazgo y trabajo en equipo puede proporcionar grandes beneficios para la organización, siempre y cuando se construya una relación de confianza entre ambas partes.

El líder juega un papel clave en el ámbito emocional del equipo y la organización; cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo puede beneficiar o no el cumplimiento de los objetivos y por ende la productividad en la empresa. Cuando un líder posee y fomenta la actitud de servicio logra:

- Incrementar la productividad y eficiencia
- Resolución de problemas
- Clima laboral agradable
- Impulsar a la iniciativa



D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	16 de 22

10. Facilita el camino a tu equipo

Una de las más importantes responsabilidades que asumen los líderes es garantizar los recursos necesarios para que su equipo lleve a cabo las tareas con eficiencia, dado que es primordial optimizar al máximo los medios con los que se cuentan para dar el máximo esfuerzo en todo lo que se debe realizar.

El líder debe establecer un camino libre y hacer más fácil el trabajo diario, realizando acciones encaminadas para obtener y ofrecer los recursos, herramientas y sistemas necesarios.



D'	Programa de Capacitación "Gerentes"	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	17 de 22
Módulo II (Talleres)			
Nombre de la capacitación: Identifícate con tu equipo.			
No.	Actividad	Descripción	
1	Autoconocimiento intrapersonal	Descripción de fortalezas y áreas de mejora.	
2	Situaciones incómodas	En una aeronave de estas, se decide que uno de los pasajeros debe ser sacrificado por una situación de emergencia, entre un médico, un político, un profesor y un basurero (cada uno de estos personajes es asignado a los participantes para que defiendan su importancia). Dependiendo de la decisión que se tome, podremos ver el rol que asume cada personaje.	
3	Los Roles	Se planteará una situación en la que 2 personas deben tomar el rol de gerente y el colaborador, con la finalidad de que puedan resolver dicha situación. En este último inciso se podrán demostrar las habilidades de cada uno.	
4	Interpretación de palabras	Se le brinda una hoja en blanco a cada participante, en donde deben escribir una palabra que se les venga a la mente. Los compañeros tendrán que interpretar lo que intenta transmitir el otro. Al final del juego, se analiza lo que quisieron transmitir.	
5	Mentir para conocerse	Cada participante debe pensar en 3 cosas sobre ellos y que 1 sea mentira. El resto de los compañeros tiene que adivinar cuál es y por qué. Esto ayudará a que los participantes se pongan de acuerdo con la hora de escoger la opción.	

D´	Programa de Capacitación “Gerentes”		Código	D-1
			Versión	001
			Fecha	26/07/2020
			Página	18 de 22
No.	Actividad	Descripción		
6	Volando aviones de papel	Construir aviones de papel y lograr que aterricen en una pequeña pista de aterrizaje de papel o cartón situada en el centro de la sala de reuniones. Estos aviones deberán ser lanzados desde un lugar específico señalado a este efecto.		
7	Experiencias	Brindar comentarios sobre cómo se sintieron al realizar ciertas actividades y cómo lo relacionarían a sus tareas diarias de equipo.		
Duración		Recursos didácticos		
-		Materiales para elaborar las actividades.		
Tipo de Asistencia (Presencial o virtual)				
La capacitación se llevará a cabo de forma presencial por parte de los gerentes de los cuatro departamentos.				
Observaciones				
Los talleres serán realizados durante los 3 días de capacitación.				

D'	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	19 de 22

Cronograma para elaborar el Programa de Capacitación

No.	Descripción	2020	
		07	08
Fase	1		
1	Establecer los objetivos, alcance, duración y presupuesto para el programa de capacitación.		
2	Diseño de formatos para presentar la propuesta del programa de capacitación.		
3	Desarrollo de los temas para el módulo I (teoría) y talleres para el módulo II (práctica).		
4	Elaborar el cronograma de todas las actividades a realizar.		
5	Diseño de un cuestionario para evaluar la manera en que se brindó la capacitación.		
Fase	2		
6	Impartir los temas del liderazgo.		
7	Desarrollo de los talleres relacionados al tema.		
Fase	3		
8	Evaluación de la forma en que se brindó la capacitación, la cual debe ser contestada por los gerentes.		

Fuente: Elaboración propia (2020)

D´	Programa de Capacitación “Gerentes”	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	20 de 22

Evaluación de la forma en que se impartió la capacitación

Posterior a la ejecución del programa de capacitación, se procede a evaluar la forma en que se impartió la capacitación por medio de una encuesta, la cual será respondida por los gerentes. La finalidad de dicha evaluación es identificar puntos de mejora para las futuras capacitaciones.

La encuesta consta de 7 secciones, cada una consta de una serie de preguntas; la sección 1 corresponde a la experiencia de la capacitación, sección 2 se enfoca en el instructor/relator, sección 3 corresponde al programa de capacitación, sección 4 es para la relevancia de la actividad, sección 5 corresponde a la evaluación global de la actividad, sección 6 relación entre la capacitación y su puesto de trabajo y sección 7 espacio para alguna opinión en general.

D'	Anexo 3. Encuesta sobre la capacitación impartida	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	21 de 22

Encuesta	
Nombre del instructor _____	Fecha: _____
Nombre: _____	Puesto: _____
<p>Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación.</p> <p>Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.</p>	

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo

1. Experiencia de capacitación	1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna.						
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos).						
2. Instructor/relator	1	2	3	4	5	N/A
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas.						
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender.						
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.						
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.						
3. Programa de la actividad	1	2	3	4	5	N/A
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.						
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.						
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).						
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos.						

D'	Encuesta	Código	D-1
		Versión	001
		Fecha	26/07/2020
		Página	22 de 22

La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje.								
4. Relevancia de la actividad	1	2	3	4	5		N/A	
La actividad fue realizada en el momento oportuno.								
Mis conocimientos y/o habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad.								
5. Evaluación global	1	2	3	4	5		N/A	
La actividad realizada fue de muy alta calidad.								
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo.								
6. Con relación a esta actividad de capacitación:							SI	NO
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? Fundamente su respuesta.								
¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? Fundamente su respuesta.								
7. Opinión								
Lo que más me gustó fue:								
Esta actividad mejoraría si:								
Finalmente, lo que aprendí de esta actividad es:								

Anexo 4. Material Didáctico para los gerentes

Identifícate con tu equipo

¡Sé un líder ejemplar!

1

¿Qué es el liderazgo?

Proceso de influir sobre sí mismo, al grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener resultados útiles.

**Aspecto clave:
Construye un liderazgo**

2

El liderazgo debe desarrollar

- Expectativas
- Capacidades
- Habilidades

Eleva a las personas hacia los objetivos

3

Liderazgo para crear un clima de confianza



El liderazgo y la dirección orientan a las personas, velar por su crecimiento y darles los medios para que su respuesta sea cada vez más eficiente.

↓

La confianza en cada miembro permite un desenvolvimiento laboral que crea soporte para generar procesos de delegación, empoderamiento y autoresponsabilidad.

Aspecto clave:
Efectos de confianza

→



4

Efectos de confianza

- ✓ Potencia la energía colectiva
- ✓ Favorece rendimiento y satisfacción
- ✓ Aumenta la relación de respeto entre jefes y compañeros
- ✓ Aumenta la autoserponsabilidad
- ✓ Las personas tienden a mostrarse tal cual son, no en función del cargo sino de la realidad

Por parte del líder, la confianza demanda

- ✓ Aprecia y reconoce el trabajo de cada uno
- ✓ Se exige primero a sí mismo y luego a los demás
- ✓ Asume la responsabilidad ante el equipo.
- ✓ Tiene control emocional
- ✓ Actúa con criterio

→



¿Qué actitud tendrían los colaboradores ante la falta de confianza?

→

5

¿Cómo reconocer a un líder?

"El líder no nace se hace". Cada persona a nuestro alrededor es un potencial líder.

Cuando se enfoca en el potencial se reconoce, proyecta, reta, edifica y hace seguimiento.

⇨ El liderazgo es un acto trascendental, que lleva conciencia de la relevancia en escoger y levantar a la nueva generación de relevo.

Aspecto clave:

Los grandes líderes buscan y encuentran a líderes



→

6

Se reconoce a un líder en potencia cuando se inspira confianza al equipo.



→

7

Cualidades de un líder



Reconocer la capacidad y la estrategia para encontrar líderes.

Aspecto clave: →

8

→

***Enfoque**
Se ha dicho que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes y para ser un gran líder, no se puede enfocar en las cosas pequeñas.

***Confianza**
Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro.

***Transparencia**
La única manera de generar confianza en el equipo y sus integrantes es ser auténtico.



9



***Habilidad de comunicación**
Todos los líderes tienen extraordinarias capacidades de comunicación; buscan a una persona que tiene la capacidad de explicar las ideas de una manera clara y concisa .

***Empatía**
Los líderes entienden a cada miembro de su equipo de trabajo al poner en práctica la escucha sin juzgar a la persona.

***Responsabilidad y compromiso**
Como líder, todo lo que transmitirá a su equipo debe ponerlo primero en práctica.

***Motivación**
Liderazgo y motivación van de la mano, no es sólo motivar al equipo, sino también auto motivarse e incentivar el cumplimiento de objetivos.

10

El liderazgo determina el triunfo o fracaso



Según el conferencista John Maxwell, el personal sigue a los buenos líderes, media vez los líderes demuestran interés y competencia en lo que realizan y para ello existen dos cosas que ayudan a descubrir el propósito de las acciones:

→ **Saber lo que apasiona para emprender cualquier proyecto**

Tener la fortaleza para adaptar situaciones.

11

**Aspecto clave:
Ganar con competencia o con cooperación**



→

12

¿Cómo adaptar una mentalidad de equipo?

❑ Invertir en un equipo es casi garantizar ganancias

Morgan Woolen, es uno de los grandes preparadores de equipos en el mundo deportivo estadounidense, pero la mayoría de la gente nunca ha escuchado hablar de él, porque es entrenador de baloncesto en colegios secundarios.

El secreto que da lo mejor de sí mismo a los miembros de sus equipos a través de un importante secreto: "Hacer que cualquiera que esté junto a él se sienta la persona más importante del mundo e invertir tiempo en su equipo".

¡Las personas rinden ganancias de todo tipo!

13

¿Cómo puede un líder inspirar a otros a la excelencia?

Es trabajo como líder establecer las metas, inspirar y motivar al equipo para llegar a la meta.

```
graph TD; A[Trabaja por las metas de la empresa] --> B[Entender al propósito]; B --> C[Demostrar emociones]; C --> D[Demostrar consistencia]; D --> E[Conocer al equipo]; E --> F[Ser transparente]; F --> G[Compartir el conocimiento]; G --> H[Llevarlos al límite]; H --> A;
```

14

Aspecto clave: Crear en otros antes de que ellos crean en ti.

Video: "Habilidad de liderazgo"

15

Agilizar la comunicación →

Un líder tiene que ser capaz de comunicar con claridad los objetivos y lo que espera de cada uno de los miembros de su equipo.



Puntos clave:

- ❖ Las personas que no estén obteniendo buenos resultados, podrán corregir su comportamiento para mejorar.
- ❖ La organización debe promover el trabajo en equipo.
- ❖ Existencia de dinámicas de mejora continua que posibilite la consecución de objetivos.

16

Vídeo: Comunicación organizacional y liderazgo



Aspecto clave: → **Reconocer la capacidad y la estrategia para encontrar líderes.**

17

La estrecha relación del liderazgo y trabajo en equipo

La sinergia entre liderazgo y trabajo en equipo puede proporcionar grandes beneficios para la organización, siempre y cuando se construya una relación de confianza entre ambas partes.

- ❖ El líder juega un papel clave en el ámbito emocional del equipo y la organización.
- ❖ Cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo puede beneficiar o no el cumplimiento de los objetivos.

18



Cuando un líder posee y fomenta la actitud de servicio logra:

- Incrementar la productividad y eficiencia
- Resolución de problemas
- Clima laboral agradable
- Impulsar a la iniciativa

→

19

Finalmente: Facilita el camino a tu equipo

→

Una de las más importantes responsabilidades que asumen los líderes es garantizar los recursos necesarios para su equipo.



El líder debe establecer un camino libre y hacer más fácil el trabajo diario, realizando acciones encaminadas para obtener y ofrecer los recursos, herramientas y sistemas necesarios.

20



•••

¡Gracias por su atención!



La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado.
- Nancy A. Kissinger

21



Identifícate con tu equipo



¡Sé un líder ejemplar! ●●●





¿Qué es el liderazgo?

Proceso de influir sobre sí mismo, al grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener resultados útiles.

**Aspecto clave:
Construye un
liderazgo**

El liderazgo debe desarrollar



 **Expectativas**

 **Capacidades**

 **Habilidades**



 **Eleva a las personas
hacia los objetivos**

Liderazgo para crear un clima de confianza



**Aspecto clave:
Efectos de
confianza**



El liderazgo y la dirección orientan a las personas, velar por su crecimiento y darles los medios para que su respuesta sea cada vez más eficiente.



La confianza en cada miembro permite un desenvolvimiento laboral que crea soporte para generar procesos de delegación, empoderamiento y autorresponsabilidad.

Efectos de confianza

- ✓ Potencia la energía colectiva
- ✓ Favorece rendimiento y satisfacción
- ✓ Aumenta la relación de respeto entre jefes y compañeros
- ✓ Aumenta la autorresponsabilidad
- ✓ Las personas tienden a mostrarse tal cual son, no en función del cargo sino de la misión

Por parte del líder, la confianza demanda

- ✓ Aprecia y reconoce el trabajo de cada uno
- ✓ Se exige primero a sí mismo y luego a los demás
- ✓ Asume la responsabilidad ante el equipo
- ✓ Tiene control emocional
- ✓ Actúa con criterio

¿Qué actitud tendrían los colaboradores ante la falta de confianza?



¿Cómo reconocer a un líder?

“El líder no nace se hace”. Cada persona a nuestro alrededor es un potencial líder.

Cuando se enfoca en el potencial se reconoce, proyecta, reta, edifica y hace seguimiento.

- ❖ El liderazgo es un asunto trascendental, que tiene conciencia de la relevancia en escoger y levantar a la nueva generación de relevo.

Aspecto clave:
Los grandes líderes buscan y encuentran a líderes



Se reconoce a un líder
en potencia cuando se
inspira confianza al
equipo.



Cualidades de un líder



Aspecto clave:



Reconocer la capacidad y la estrategia para encontrar líderes.



***Enfoque**

Se ha dicho que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes y para ser un gran líder, no se puede enfocar en las cosas pequeñas.

***Confianza**

Un líder gana seguidores e inspira confianza al tener una visión clara, tener empatía y ser un buen maestro.

***Transparencia**

La única manera de generar confianza en el equipo y sus integrantes es ser auténtico.



TRANSPARENCIA





***Habilidad de comunicación**

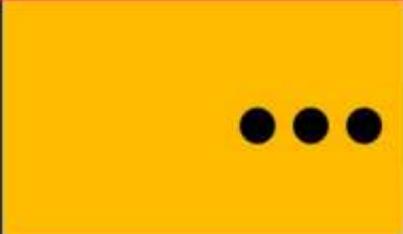
Todos los líderes tienen extraordinarias capacidades de comunicación; buscan a una persona que tiene la capacidad de explicar las ideas de una manera clara y concisa .

***Empatía**

Los líderes entienden a cada miembro de su equipo de trabajo al poner en práctica la escucha sin juzgar a la persona.

***Responsabilidad y compromiso**

Como líder, todo lo que transmitirá a su equipo debe ponerlo primero en práctica.



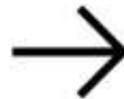
***Motivación**

Liderazgo y motivación van de la mano; no es sólo motivar al equipo, sino también automotivarse e incentivar el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo determina el triunfo o fracaso



Según el conferencista John Maxwell, el personal sigue a los buenos líderes, media vez los líderes demuestran interés y competencia en lo que realizan y para ello existen dos cosas que ayudan a descubrir el propósito de las acciones:



Saber lo que
apasiona para
emprender cualquier
proyecto

Tener la fortaleza
para adaptar
situaciones.

Aspecto clave: Ganar con competencia o con cooperación



¿Cómo adaptar una mentalidad de equipo?

- ❑ Invertir en un equipo es casi garantizar ganancias

Morgan Wooten, es uno de los grandes preparadores de equipos en el mundo deportivo estadounidense, pero la mayoría de la gente nunca ha escuchado hablar de él, porque es entrenador de baloncesto en colegios secundarios.



Él comenta que da lo mejor de sí mismo a los miembros de sus equipos a través de un importante secreto **“Hacer que cualquiera que esté junto a él se sienta la persona más importante del mundo e invertir tiempo en su equipo”**.

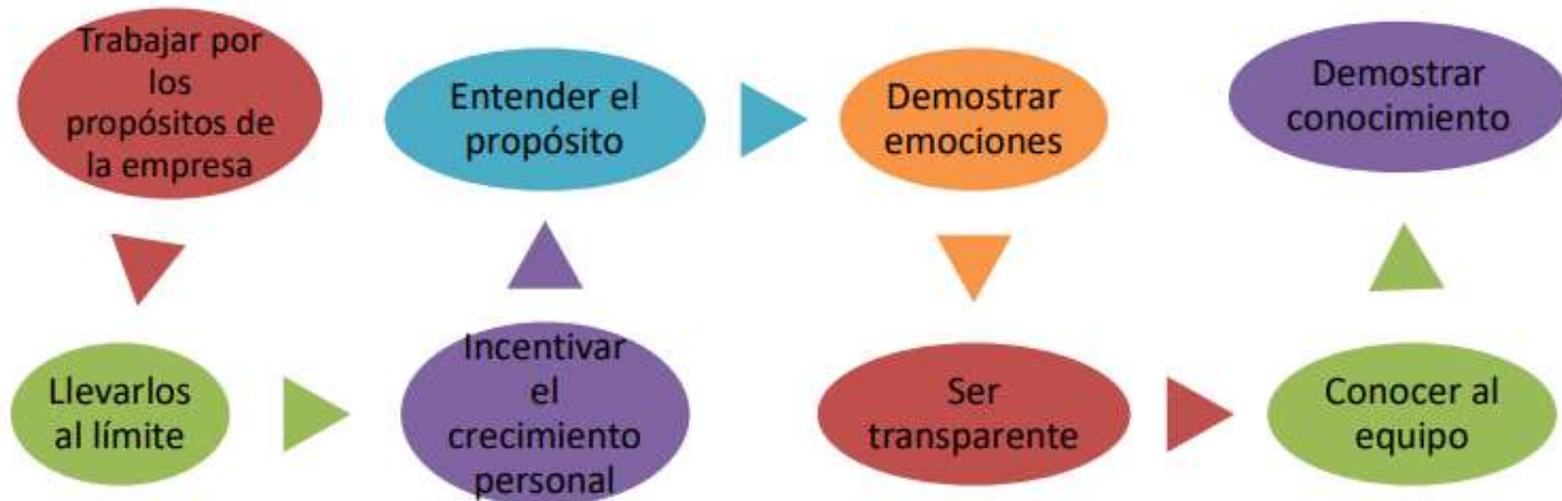


¡Las personas rinden ganancias de todo tipo!



¿Cómo puede un líder inspirar a otros a la excelencia?

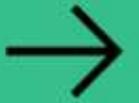
Es trabajo como líder establecer las metas, inspirar y motivar al equipo para llegar a la meta.



**Aspecto clave:
Crear en otros antes de que
ellos crean en ti.**



Agilizar la comunicación



Un líder tiene que ser capaz de comunicar con claridad los objetivos y lo que espera de cada uno de los miembros de su equipo

Puntos clave:

- ❖ Las personas que no estén obteniendo buenos resultados, podrán corregir su comportamiento para mejorar.
- ❖ La organización debe promover el trabajo en equipo.
- ❖ Existencia de dinámicas de mejora continua que posibilite la consecución de objetivos.



Video: Comunicación organizacional y liderazgo



**Aspecto
clave:**



**Reconocer la capacidad y la
estrategia para encontrar líderes.**

La estrecha relación del liderazgo y trabajo en equipo

La sinergia entre liderazgo y trabajo en equipo puede proporcionar grandes beneficios para la organización, siempre y cuando se construya una relación de confianza entre ambas partes.

- ❖ El líder juega un papel clave en el ámbito emocional del equipo y la organización.

- ❖ Cada cambio de actitud que tenga hacia el equipo puede beneficiar o no el cumplimiento de los objetivos



Cuando un líder posee y fomenta la actitud de servicio logra:

- Incrementar la productividad y eficiencia
- Resolución de problemas
- Clima laboral agradable
- Impulsar a la iniciativa



Finalmente: Facilita el camino a tu equipo



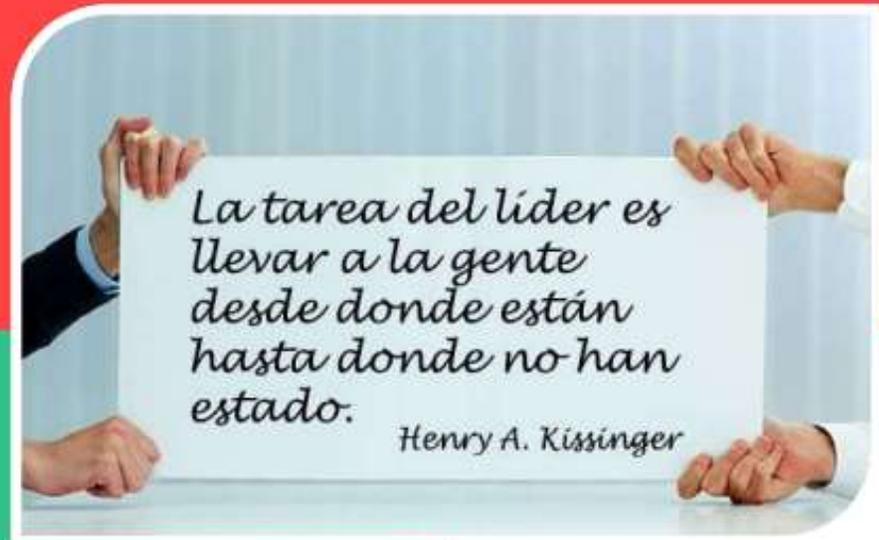
Una de las más importantes responsabilidades que asumen los líderes es garantizar los recursos necesarios para su equipo.



El líder debe establecer un camino libre y hacer más fácil el trabajo diario, realizando acciones encaminadas para obtener y ofrecer los recursos, herramientas y sistemas necesarios.



**¡Gracias por
su atención!**



Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Evolución Modelos de Liderazgo.....	16
Figura 2. Adaptabilidad del liderazgo.....	17
Figura 3. Estudio del liderazgo en Universidades de Estados Unidos.....	18
Figura 4. Factores del Estilo Transformacional	22
Figura 5. Factores del Estilo Transaccional.....	23
Figura 6. Proceso para identificación estilos de liderazgo.....	26
Figura 7. Fases de la metodología	30
Figura 8. Sexo	34
Figura 9. Estilos de Liderazgo en el Departamento Administrativo.....	35
Figura 10. Efectividad	36
Figura 11. Satisfacción	38
Figura 12. Esfuerzo extra	39
Figura 13. Estilos de Liderazgo en el Departamento Financiero	40
Figura 14. Efectividad	41
Figura 15. Satisfacción	42
Figura 16. Esfuerzo extra	43
Figura 17. Estilos de Liderazgo en el Departamento de Ventas.....	43
Figura 18. Efectividad	44
Figura 19. Satisfacción	45
Figura 20. Esfuerzo extra	46
Figura 21. Estilos de Liderazgo en el Departamento de Operaciones.....	47
Figura 22. Satisfacción	48
Figura 23. Satisfacción	49
Figura 24. Esfuerzo extra	50
Figura 25. Estilo de liderazgo por departamento	51

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1 Modelo Conductual del Liderazgo	19
Tabla 2 Modelos Situacionales de Liderazgo	20
Tabla 3 Continuación.....	21
Tabla 4 Comportamientos del Modelo del Liderazgo de Rango Completo	24
Tabla 5 Continuación.....	25
Tabla 6 Colaboradores del departamento	35
Tabla 7 Efectividad (Departamento administrativo)	36
Tabla 8 Satisfacción (Departamento administrativo)	37
Tabla 9 Esfuerzo extra (Departamento administrativo).....	38
Tabla 10 Efectividad (Departamento financiero).....	40
Tabla 11 Satisfacción (Departamento financiero).....	41
Tabla 12 Esfuerzo extra (Departamento financiero)	42
Tabla 13 Efectividad (Departamento de ventas).....	44
Tabla 14 Satisfacción (Departamento de ventas).....	45
Tabla 15 Esfuerzo extra (Departamento de ventas)	46
Tabla 16 Efectividad (Departamento de operaciones).....	48
Tabla 17 Satisfacción (Departamento de operaciones).....	49
Tabla 18 Esfuerzo extra (Departamento de operaciones).....	50