

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



**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE LA SUBGERENCIA
DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL DEL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



**LICENCIADA ROSMERY ADELISIA LÓPEZ VELA
Guatemala, septiembre de 2020**

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



**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE LA SUBGERENCIA
DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL DEL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES 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, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha
14 de agosto de 2018.**

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS
AUTOR: LICENCIADA ROSMERY ADELISIA LÓPEZ VELA

Guatemala, septiembre de 2020

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

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemi Carrillo
Evaluador: Msc. Karla Krings
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona



ACTA/EP No. 2010

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-001-JPFS-2020

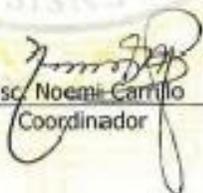
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **10:00 - 10:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **ROSMERY ADELISIA LÓPEZ VELA**, carné No. **200316546** 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-----

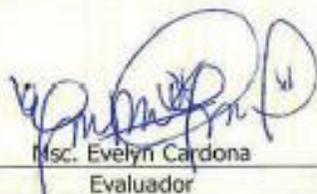
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UN BANCOPRIVADO NACIONAL DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, 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:

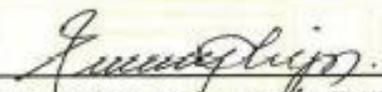
Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la mesa evaluadora.

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. ROSMERY ADELISIA LÓPEZ VELA

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **ROSMERY ADELISIA LÓPEZ VELA** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f) 
Msc. Noemi Carrillo Arroyo
Presidente

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por permitirme culminar esta importante etapa de mi vida profesional
A MIS PADRES	Adolfo López y María Vela por su ejemplo, amor y apoyo en todos los aspectos de mi vida.
A MI ESPOSO	Carlos González sin tu apoyo no lo hubiera logrado.
A MIS HIJOS	Jose Carlos y Jose Roberto, que todo lo bueno en mi vida, sea un ejemplo para ustedes.
A MIS HERMANOS	Juan Francisco y Ana Teresa, por su cariño incondicional.
A LA FAMILIA BACK PINEDA	Sería imposible no sentirme agradecida con ésta maravillosa familia.
A MIS AMIGOS	Por demostrarme su valiosa amistad
A CORPORACION BI	Por enseñarme que alcanzar la excelencia es trabajar día a día con pasión.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS	Por permitirme el honor de egresar como profesional de ésta casa de estudios.

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción.....	ii
1. Antecedentes	1
1.1. Antecedentes de Estudios Sobre Liderazgo	1
1.2. Antecedentes del Sector Financiero	4
2. Marco Teórico	6
2.1. Líder.....	6
2.2. Liderazgo	7
2.3. Evolución del Estudio del Liderazgo	8
2.4. Liderazgo en las Organizaciones.....	10
2.5. Estilos de Liderazgo.....	12
2.5.1. Autocrático	13
2.5.2. Democrático	14
2.5.3. Transaccional	14
2.5.4. Transformacional.....	16
2.5.5. Liberal o Laissez Faire	17
2.6. Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	17
2.6.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	18
2.6.2. Dimensiones del Liderazgo Transaccional.....	19
2.6.3. Dimensiones del Liderazgo Pasivo Evitador	20
2.7. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).....	20
3. Metodología.....	22
3.1. Planteamiento del Problema.....	22
3.2. Objetivo General	24
3.3. Objetivos Específicos.....	24
3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos	24
3.4.1. Métodos	24
3.4.2 Técnicas.....	25
3.4.3. Instrumentos de Medición	25
3.5. Enfoque del Estudio.....	26

3.6. Universo y Tamaño de Muestra	26
3.7. Alcance	27
4. Discusión de Resultados	28
4.1. Información Sociodemográfica	28
4.2. Identificación del Estilo de Liderazgo	30
4.3. Análisis y Discusión de Resultados	36
4.3.1. Liderazgo Transformacional	37
4.3.2. Liderazgo Transaccional	39
4.3.3. Liderazgo Pasivo Evitador.....	40
4.3.4. Variables de Resultado	42
4.4. Presentación de propuesta de mejora de liderazgo.....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	48
Bibliografía	50
Anexo 1: Permiso para administrar el instrumento MLQ-5X	55
Anexo 2: Cuestionario MLQ-5X Forma Líder	56
Anexo 3: Cuestionario MLQ-5X Forma Evaluador	59
Anexo 4: Programa de Entrenamiento de Liderazgo Transformacional	63
Propósito.....	64
Metodología	64
Duración	64
Contenido del Programa.....	64
Aspectos Generales	65
Capacitación para el Capacitador.....	65
Desarrollo de las Sesiones	67
Índice de Tablas	75
Índice de Figuras.....	76

Resumen

El banco privado nacional objeto de estudio es una institución sólida y exitosa en el ámbito nacional e internacional, ha sido reconocido como “el mejor banco del año” por las más importantes revistas financieras a nivel mundial, el entorno en el que se mueve la industria está obligando a los bancos a buscar nuevas estrategias de crecimiento, por lo que son diversas las gestiones que este banco debe realizar para mantener su rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia.

El liderazgo en la banca debe pasar por un proceso de transformación y crecimiento en los atributos que pueden identificarse en los colaboradores (Trujillo, s.f.). Es importante que el banco privado nacional objeto de estudio, cuente con un estudio que permita identificar el estilo de liderazgo de su personal por medio del análisis de las particularidades que estos posean en su forma de liderar, para ello se ha elegido como unidad de análisis a la Subgerencia de Gestión Documental.

Para el efecto se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, conocido por sus siglas en inglés como MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en donde se identificaron los estilos de liderazgo presente, mismos que se analizaron y discutieron en sus diferentes dimensiones y conductas según el Modelo de Rango Completo de Bernard Bass y Bruce Avolio.

Los resultados muestran que existe una predominancia del estilo de liderazgo transformacional, en donde se evidencia que los líderes de cada equipo animan y exaltan emocionalmente a sus colaboradores, los estimulan para ser innovadores y creativos. Así mismo se identifica la Consideración Individualizada como punto de mejora, esto conlleva la consideración y apoyo a las necesidades individuales de los seguidores centrándose en el desarrollo del individuo. Se propone un programa de entrenamiento del liderazgo transformacional diseñado con el propósito de mejorar en los participantes su capacidad de liderazgo transformacional para conducir sus equipos de trabajo.

Introducción

Las organizaciones en el contexto global han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno. El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización, por ello las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente a la gestión de los recursos humanos como una estrategia fundamental para el éxito.

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

Estudios han demostrado la importancia e influencia que tienen ciertos estilos de liderazgo sobre los resultados de los colaboradores expuestos a estos, en este sentido, el objetivo general del presente trabajo se enfoca a analizar el estilo de liderazgo del personal de la Subgerencia de Gestión Documental de un banco privado nacional del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, en el segundo trimestre de 2020, para proponer un programa que refuerce el estilo de liderazgo apropiado para la organización.

Dentro del campo del conocimiento científico, los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, son universalmente usados para estudiar y explicar la conducta del líder y sus aportaciones a la empresa. El modelo de rango completo, presentado por Bass y Avolio es evaluado por el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), a través de una frecuencia de factores transaccionales y transformacionales.

El presente trabajo está conformado por los siguientes capítulos: el capítulo uno está conformado por los antecedentes, que exponen principalmente una reseña histórica del banco privado objeto de estudio y del sector económico al que pertenece, también se describen estudios previos sobre la importancia e impacto del liderazgo en las organizaciones, los métodos utilizados en dichos estudios y las conclusiones principales a las que se llegaron en los mismos.

El capítulo dos contiene el marco teórico, que sirve de fundamento para el estudio, en donde se incluyen definiciones de distintos autores sobre el liderazgo y la evolución de su estudio, con énfasis en los estilos de liderazgo y el Modelo de Rango Completo como una base donde el líder es capaz de moldear los puntos de vista, las percepciones, las actitudes y las creencias de los seguidores.

En el capítulo tres se detalla la metodología como parte esencial para tener claridad en el desarrollo del estudio planteado así mismo se indica el problema identificado, los objetivos planteados, la unidad de análisis y las técnicas e instrumentos que se emplearon para adquirir la información pertinente.

Y, en el capítulo cuatro la presentación, análisis y discusión de resultados, en donde se muestran los productos alcanzados del análisis realizado. Con base en los hallazgos, se establecieron las conclusiones del estudio y las recomendaciones a presentar a las autoridades de la Subgerencia de Gestión Documental. Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para la investigación y los respectivos anexos, en los cuales principalmente se presenta la propuesta de un programa de entrenamiento de liderazgo transformacional.

1. Antecedentes

A continuación se exponen los antecedentes que constituyen la base para la investigación y una descripción del estado actual del tema objeto de estudio.

Para las organizaciones, contar con el mejor talento humano disponible, es el factor diferencial a su favor ante los competidores, la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo de una organización, radica en aprovechar con eficiencia las capacidades y destrezas tanto individuales como grupales.

No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades en cuanto a liderazgo: existen diversos factores que lo determinan según la tarea, la situación, el sector, los miembros del equipo, el entorno, el ambiente de trabajo, los procesos internos, la cultura organizacional, etc. A pesar que dentro de una organización pueden cohabitar distintos estilos de liderazgo, lo importante es identificar cuál de ellos es el más adecuado para gestionar equipos de alto rendimiento, que le permitan alcanzar los objetivos planteados.

1.1. Antecedentes de Estudios Sobre Liderazgo

En el contexto guatemalteco López, A. (2018) en su tesis para optar al grado académico de Maestría en Administración de Recursos Humanos, titulada *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*. Pudo comprobar la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso hacia el trabajo, en donde señala que las personas designadas como encargadas de las Unidades y Oficinas que ejercen algún estilo de liderazgo, son altamente efectivas, producen cambios significativos en la institución y en el comportamiento laboral de sus integrantes, también identifica como predominante el estilo de liderazgo transformacional, con un empuje muy motivador que permite, entre otras cosas, la estimulación intelectual con aprendizajes internos y externos de beneficio para la Administración Pública. Recomienda que el estudio realizado deba ser divulgado, aprendido, entendido y replicado por las demás instituciones públicas.

Con el interés de conocer si, el estilo de liderazgo que predomina en los estudiantes es el que les permitirá ser agentes de cambio en las organizaciones donde se desempeñen Ochoa, A. (2018) en su tesis para optar al grado académico de Maestría en Administración de Recursos Humanos titulada *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*. Analizó las variables utilizando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de B. Bass y B. Avolio, en una muestra de 189 estudiantes del sexto trimestre de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, recolectó datos durante el mes de marzo del año 2017 obteniendo resultados que revelan que existe relación significativa entre la edad y el liderazgo transformacional, señala que los estudiantes de género masculino tienden a manifestar mayor liderazgo transaccional, estilo que predomina en los profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicólogos, y de forma global en los egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala en comparación a los egresados de otras universidades en quienes se determina mayor liderazgo transformacional, se evidencia que los estudiantes que poseen entre 16 a 32 años de experiencia laboral presentan mayor predominancia de liderazgo transformacional. Recomienda a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado promover diplomados, talleres, cursos de actualización al pensum de estudios que favorezcan el desarrollo del estilo de liderazgo transformacional.

La tesis *El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional del personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas*, elaborada por Rengifo, L. (2018) para optar al grado académico de Maestría en Gestión Pública, investigación enmarcada en la línea de la Administración del Talento Humano, cuyo objetivo principal fue determinar la relación ente el Liderazgo Transformacional y el Compromiso Organizacional del personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas de Lima, consideró una muestra de

100 colaboradores, utilizando dos cuestionarios, el primero enfocado a la variable liderazgo transformacional, con 40 ítems, y el segundo la variable compromiso organizacional, el cual consta de 21 ítems, concluyendo que existe una correlación positiva, alta y fuerte entre el liderazgo transformacional y el compromiso en la entidad objeto de estudio, recomienda que se programen capacitaciones que favorezcan el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo.

El análisis realizado por Becerra, A. (2016) en la tesis *Liderazgo y gestión del talento humano en CIPAF – INTA*, elaborada para optar al grado académico de Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional. Aborda el tema de Liderazgo desde un plano fundamentalmente teórico a partir de un enfoque descriptivo, presenta modelos de liderazgo aplicables a organizaciones de ciencia y tecnología, plantea nuevas formas de organización para enfrentar la complejidad y analiza las características de la gestión del talento humano en el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario (INTA), identifica los desafíos centrales de la acción gerencial y aborda propuestas en relación con el liderazgo, destacando su importancia en la gestión de las personas y transformación organizacional. Concluye que no existe un modelo ideal de líder, así como de un modelo ideal de organización, promoviendo en su lugar la construcción de un modelo adecuado a las características de las organizaciones basadas en el conocimiento y en la promoción de talentos.

El objetivo de Torres, P. (2019) en su Tesis de Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano titulada *Relación entre clima laboral y liderazgo transformacional en las gerencias de servicios financieros y créditos y cobranzas de la empresa Banco Azteca del Perú S.A.* fue analizar la relación entre Clima Laboral y Liderazgo Transformacional y el nivel de éstas variables en Banco Azteca del Perú, en una investigación de tipo descriptivo correlacional, participaron 300 colaboradores, a quienes aplicó una encuesta de Clima Laboral según modelo GPTW y el cuestionario multifactorial de Liderazgo Transformacional MLQ 5X de

Bass y Avolio. Los resultados señalan que existen correlaciones significativas y positivas entre Clima Laboral y Liderazgo Transformacional, resaltando que ésta última variable se encuentra en un nivel aceptable, en donde precisa que la puntuación fue la mínima aceptable, por lo que sugiere realizar un taller de *coaching* ejecutivo para los líderes, así como el diseño y aplicación de programas y talleres para reforzar el clima laboral y el liderazgo transformacional.

1.2. Antecedentes del Sector Financiero

Las funciones de las instituciones bancarias han cambiado radicalmente en comparación con las tareas que llevaban a cabo en la antigüedad. Estas organizaciones habían sido creadas para el resguardo y protección del dinero, así como para el intercambio del mismo en la sociedad (Sánchez & Alcaide, 2013). Actualmente las funciones de la banca y del sector financiero en general van más allá, cada vez son más las atribuciones económicas para gestionar aquellos procesos administrativos y financieros que facilitan la vida de las personas.

El sistema bancario en Guatemala está conformado por instituciones sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Bancos (SIB), incluye a los bancos comerciales y a las sociedades financieras, actualmente existen 16 entidades bancarias activas en nuestro país.

El banco privado nacional objeto de estudio, es una institución financiera que surgió en 1968 con el propósito de apoyar al sector industrial del país. En la actualidad ofrece sus servicios a través de una red de más de 2,700 puntos de servicio en Guatemala, ocho agencias en El Salvador, una en Honduras y una en Panamá, así como acceso electrónico desde cualquier lugar del mundo.

Posee normas específicas que garantizan el trato justo a sus colaboradores, que eviten la fuga de talento humano y la rotación de los mismos, con la finalidad de retener el talento, promueve la consolidación de prácticas que permiten el desarrollo de carrera profesional en la organización por medio de programas de

inducción, capacitación, estructura de ascensos y escalamiento de posiciones, entre otros.

Para su plantilla requiere de líderes con capacidad de impulsar el desempeño de los colaboradores, para responder con eficiencia a las demandas de clientes, usuarios, socios, accionistas y proveedores, reconociendo que la eficiencia no se limita a contar con procedimientos adecuados sino también, es importante contar con líderes que puedan influir positivamente en los colaboradores, y estos a su vez puedan identificarse con la organización.

2. Marco Teórico

El marco teórico permite al lector aproximarse a la comprensión conceptual del presente estudio, misma que se fundamenta en las definiciones sobre estilos de liderazgo y se enriquece con aportes de autores expertos en el tema.

2.1. Líder

Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidios encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores.

McCauley (2002) define al líder como una persona con capacidad de persuadir o dirigir a los demás, derivadas de cualidades personales independientes de un oficio. Es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio.

Para que el liderazgo de una persona que actúa como guía o jefe de un grupo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

Entre las definiciones de líder es posible encontrar diferencias, pero todas ellas coinciden en que es una cualidad, habilidad o algo distintivo de una persona, es aquella que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar metas, que en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.

2.2. Liderazgo

El autor de las “Teorías e Investigación del Liderazgo” Raliph M. Stogdill, dice que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que hayan pensado en dicho concepto. Esto nos deja claro que encontrar una definición exacta será casi imposible y siempre dependerá del contexto en el que se desarrolle. Stogdill (1999) intenta resumir el liderazgo de forma simple como: “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen” (pág. 45).

El Diccionario de la Lengua Española define el liderazgo como el “ejercicio de las actividades del líder” y define líder como “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (Real Academia Española, 2019).

El conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar, influenciar y motivar a otras de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional, es lo que podemos definir como liderazgo.

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

El concepto de liderazgo a nivel organizacional, se encuentra en permanente desarrollo y en sí mismo el liderazgo es desarrollo, pues es la capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia en todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando por medio de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y el éxito de estos.

El liderazgo se configura en la actualidad como un elemento clave al momento de estimular las acciones que deben realizar las organizaciones con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos, por tanto, se convierte en un factor esencial dentro de las instituciones financieras, debido a los numerosos cambios experimentados en los últimos años, tales como la expansión de la actividad económica, el incremento en la población bancarizada, los cambios en la economía; como incremento en la demanda interna, del consumo privado y en exportaciones, continuando además con la globalización. Configurándose, por tanto, un nuevo escenario muy distinto al que han estado sujetos en siglos anteriores las instituciones bancarias.

2.3. Evolución del Estudio del Liderazgo

Para comprender mejor los elementos del liderazgo, así como la afinidad que posee con indicadores que se relacionan con el talento humano, es necesario discutir la evolución del estudio del liderazgo hasta llegar a su etapa integradora. Durante mucho tiempo el interés se centró en la separación de los conceptos del comportamiento de iniciación de estructura y de consideración (Stogdill & Coons, 1957) y cómo las teorías carismáticas y transformacionales surgidas en los 80s, ofrecen actualmente una orientación más amplia para comprender el fenómeno del liderazgo en las organizaciones complejas.

Desde el inicio de la humanidad el hombre ha pasado por varias etapas de liderazgo, identificando características genéticas del líder y su evolución con los grupos sociales. “La evolución del liderazgo se estableció desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros” (Estrada, 2007, pág. 343). Cuando se inició los estudios del liderazgo de forma científica, estas se orientaron a determinar rasgos y características particulares que poseían las personas que ejercían de líderes y no estaban presentes en las personas que no lo ejercían.

Terman & Stodgill (citados por Rengifo 2018), recopilaron gran parte de las investigaciones que se hicieron hasta esos momentos, como resultado surgen la Teoría de los Rasgos y la Teoría del Gran Hombre, los partidarios de estos enfoques asumen que los líderes nacen con ciertos atributos naturales que los hacen diferentes de sus seguidores y que les permiten ejercer influencia sobre ellos.

Existen importantes revisiones que dieron cuenta de los múltiples rasgos considerados como explicaciones del liderazgo durante las primeras décadas de desarrollo. Rasgos comunes en estas revisiones fueron la inteligencia, autoconfianza, honestidad, integridad y sensibilidad interpersonal. Edad, peso o estatura no se encontraron relacionados con el liderazgo.

Si bien la teoría ha fallado en explicar cuáles son los rasgos específicos de los líderes o una lista de éstos de aplicación ante cualquier situación, la investigación ha permitido orientar la búsqueda hacia un campo mucho más reducido (Bass, 2008). Aun cuando los rasgos identificados no condicionan el surgimiento del liderazgo, contar con ellos pueden facilitar el camino y brindar claves sobre qué tipos de rasgos buscar para elevar la posibilidad de un liderazgo eficaz.

A partir de 1940 la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. De esta forma se reconocieron dos tipos generales de comportamientos: los orientados hacia las tareas y los orientados hacia las personas. Horton & Farnham (2007) señalan:

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos. (pág. 434)

Distintas son las definiciones que se han formulado dentro del enfoque del comportamiento, no obstante, todas ellas concuerdan en considerar al liderazgo como el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos.

En términos generales este es el enfoque adoptado por el modelo de liderazgo de Bass y Avolio particularmente con el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés); toda vez que se interesa por medir la frecuencia con la que los seguidores observan ciertos comportamientos cuando el líder se encuentra dirigiendo las actividades del grupo, tema que se abordará más adelante de forma más precisa.

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

2.4. Liderazgo en las Organizaciones

El tema del liderazgo en las organizaciones ha generado numerosos estudios sobre el impacto que éste posee en variables como compromiso, satisfacción, productividad, clima laboral, entre otros, es por ello que es frecuente encontrar ésta competencia dentro de los perfiles que las organizaciones requieren.

Paz, Harris & García (2015) señalan que hoy día las organizaciones afrontan constantes cambios en el quehacer de sus actividades, los cuales son necesarios para mantener estable sus índices de desempeño, y con ello la rentabilidad del negocio. Esto las expone a factores endógenos y exógenos que las obligan a replantear sus esquemas de trabajo, a fin de generar ventajas competitivas en el mercado donde disponen sus bienes y servicios.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones y su capacidad de adaptación a ellos. Así mismo, el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Bajo este contexto, las organizaciones deben brindar dirección y apoyo a sus colaboradores para que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la misma, para ello se hace necesario la presencia de estilo de liderazgo acorde a las necesidades de los procesos organizacionales.

Con esta premisa, Prieto, Emonet, García & González (2015) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, quien se encargará de conducir de una manera estratégica, la transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, generando compromiso del personal hacia la prestación de servicios de calidad a los clientes externos.

Los primeros clientes de una empresa son sus colaboradores, siendo el recurso humano, el pilar fundamental en la construcción de ventajas competitivas para el sector empresarial, en virtud de su impacto a la dinámica del entorno organizacional. Así pues, las organizaciones deben orientarse al estilo de liderazgo como un componente fundamental para su funcionamiento, en este sentido conociendo las acciones del líder en el escenario organizacional.

En este orden de ideas, Velázquez, G. (2014), afirma que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones, debe estar determinado por el perfil idóneo a la cultura, ello se traducirá en efectos positivos y estratégicos de los procesos de dirección.

Los cambios que experimenta la sociedad, como el desarrollo tecnológico, el trabajo intergeneracional, la interculturalidad, son situaciones para las que toda organización debe estar preparada, solo las organizaciones que son capaces constantemente de flexibilizar e innovar, que posean dentro de su plantilla líderes que guíen, motiven y estimulen a su personal, serán las que podrán estar preparadas frente a cualquier cambio.

2.5. Estilos de Liderazgo

Se han realizado estudios que catalogan los estilos de liderazgo, sin embargo, actualmente se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en que se encuentre. Bass (citado en Cuadrado, 2001) explica que: “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (pág. 134).

En 1939, un grupo de investigadores dirigido por el psicólogo Kurt Lewin se propuso identificar los diferentes estilos de liderazgo. Si bien posteriormente se han identificado más tipos distintos de liderazgo, este estudio inicial fue muy influyente y estableció tres estilos de liderazgo principales: autocrático, democrático y laissez-faire, dejando de lado teorías personalistas, que se basaban en las características de los individuos que ejercían el liderazgo de forma aislada y empezó a enfatizar el concepto de líder en el entorno de una organización o grupo.

Barahona, Cabrera, & Torres (2011) indican que en el estudio inspirado en las teorías de Kurt Lewin, realizado por Lippit y White sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa, dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de laissez-faire, un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático).

Así mismo, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, integrado por tres dimensiones de liderazgo; transformacional, transaccional y Laissez faire, basándose en el planteamiento de que, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional, aunque éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, y el Laissez Faire como ausencia de liderazgo.

En este orden de ideas, a continuación se presentan las conceptualizaciones y características que se desprenden de los diversos estudios realizados sobre los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático, Liberal, Transaccional y Transformacional.

2.5.1. Autocrático

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que están haciendo. De acuerdo con Baguer (2001) el líder autocrático centraliza el poder y la toma de decisiones. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado, posee como ventajas la planificación de actividades y la toma rápida de decisiones. La desventaja más importante es que crea temor, incomoda a los colaboradores y por tanto éstos no se integran en la organización.

Kurt Lewin (citado por Sánchez & Barranza, 2015), define el liderazgo autocrático en donde: “El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder” (pág. 164).

El líder decide sobre las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades, sin considerar la opinión de los integrantes del equipo de trabajo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French Jr & Raven, 2001).

2.5.2. Democrático

Describe a un líder que tiende a involucrar a los seguidores en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la elección de métodos y formulación de objetivos de trabajo, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los seguidores (Fernández, 2010).

Lewin (citado por Villalva & Fierro, 2017) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo democrático basándose en el comportamiento del líder. El estilo democrático: “también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir” (pág. 158).

Por lo tanto, en el liderazgo democrático las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuando se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones, lo que enriquece las posibilidades de la organización.

2.5.3. Transaccional

En sus primeras etapas, la investigación de liderazgo se interesó por el líder, tanto en sus características personales como en su comportamiento, dejando fuera del estudio a los seguidores y a las situaciones. En una siguiente etapa, el énfasis se dirigió a las situaciones que podían ser contingentes al liderazgo, como las características de los seguidores o el entorno organizacional (Ayoub, 2010).

Ahora el énfasis del liderazgo transaccional es una relación de dos vías, intercambio social entre líder y seguidor. El intercambio social se refiere a beneficios que se otorgan y reciben como recompensas y tienen que ver con las expectativas de los individuos sobre la equidad que debe prevalecer en la relación.

El líder que cumple con las expectativas del grupo y que permite alcanzar las metas previstas provee una fuente de recompensa para otros, quienes en intercambio le otorgan estatus, estima y la posibilidad de mayor influencia.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El sistema de recompensa o sanción, dependerá de la calidad del desempeño de los colaboradores, sin embargo, este funciona de mejor manera donde hay procesos establecidos o tareas específicas, por lo que los subordinados serán evaluados sobre si cumplen o no los requisitos definidos y los resultados esperados. El liderazgo transaccional es un tipo de *management*, se enfoca en la ejecución de tareas de corto plazo (Redondo, Tejado, & Rodriguez, 2012).

Es un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados, inicia la estructura, intenta ser considerado con los subordinados y proporciona recompensas adecuadas. Este proceso depende del poder que tenga el líder para reforzar a los subordinados por el cumplimiento satisfactorio de su trabajo. El líder clarifica lo que espera de los subordinados y lo que recibirán a cambio. Los líderes transaccionales enfatizan en aspectos como planificación, horario y presupuesto.

Es importante resaltar que aun cuando la teoría transaccional se vio limitada en su desarrollo empírico al ser considerada una fusión de distintas perspectivas e investigaciones ya publicadas, ha resistido el paso del tiempo al servir como puente entre el enfoque situacional y las teorías del nuevo liderazgo, al integrarse en teorías más sofisticadas como la transformadora de Burns (1978) o el modelo de liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (2000).

2.5.4. Transformacional

Aun cuando Downtown (1973) menciona por primera vez el término transformacional al analizar el liderazgo de los rebeldes en procesos revolucionarios, es Burns en 1978 quien lo formaliza en una teoría y le da impulso para surgir como un enfoque relevante, entre sus aportaciones más importantes se incluye presentar al liderazgo transformador, en contraste con el transaccional, como una nueva forma de comprender la naturaleza del liderazgo no sólo como relación de poder sino de deseos, necesidades, aspiraciones y valores.

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

Es así que el liderazgo transformacional toma un papel importante, pues desarrolla el potencial de los colaboradores, diversas investigaciones relacionan este estilo de liderazgo con consecuencias organizacionales deseadas, e incluso afirman que este estilo de liderazgo es de mayor efectividad que otros estilos. Pues son considerados como verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, transmiten entusiasmo, se orientan en la creación de equipos, la motivación y la participación de todos los colaboradores. Impulsa altos rendimientos y generan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de los subordinados.

Según Bass (citado por Torres, 2019) el líder transformacional trasciende la motivación del individuo llevándolo al compromiso e identificación con la empresa. Estos líderes elevan los deseos de logro y autodesarrollo de sus seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones porque se unen los objetivos en el sentido de que el cumplimiento de los mismos trae beneficios no solo para la organización sino también para los individuos que la conforman.

2.5.5. Liberal o Laissez Faire

Es una frase originada en Francia en el siglo XVIII y significa dejen hacer o dejen trabajar libremente (Von Mises, 1986). Esta frase es utilizada para describir líderes que dejan a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta. Diversos autores definen este tipo de liderazgo como la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros de un grupo.

El líder laissez faire, por lo general deja a sus colaboradores en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como lo consideren conveniente. Un líder laissez faire simplemente proporciona los materiales necesarios y contesta preguntas. No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa y conformista.

Este estilo de liderazgo según Lewin (citado por Guerri, 2019), tiende a presentarse en grupos que carecen de dirección donde los miembros se culpan mutuamente de los errores, se niegan a aceptar la responsabilidad de la personalidad y producen una falta de progreso y trabajo. (pág. 26)

2.6. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

El modelo de liderazgo de Rango Completo establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio, incluye componentes del comportamiento de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, tiene como propósito conformar un todo que permita satisfacer las necesidades, no solo de los individuos sino también del grupo (Mendoza & Ortiz, 2006).

Este modelo se ha estudiado y abordado en las últimas décadas, se ha utilizado en muchas organizaciones por ser considerado un factor de éxito (Westerlaken & Woods, 2013). El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico (Bass & Avolio, 2000).

Según Bass y Avolio, el modelo de liderazgo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model - FRL*) está conformado por nueve dimensiones distribuidas en tres estilos de liderazgo (Bass & Avolio, 2000).

Tabla 1 Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Transformacional	Transaccional	Pasivo Evitador
Influencia Idealizada (Atribuida)	Recompensa Contingente	Dirección Excepción Pasiva
Influencia Idealizada (Conductual)	Dirección Excepción Activa	Laissez-Faire
Motivación Inspiracional		
Estimulación Intelectual		
Consideración Individualizada		

Fuente: Elaboración a partir de Bass y Avolio (1995) Clave de puntuación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial.

El modelo de liderazgo de rango completo, es evaluado por medio del cuestionario de liderazgo multifactorial (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*), para la caracterización del estilo del líder, permitiendo caracterizar, las percepciones sobre los fenómenos asociados al liderazgo, desde diferentes niveles organizacionales, dicha evaluación, permite la identificación de potencialidades, de aspectos a mejorar en la administración del talento humano, y especialmente las relaciones entre líderes y subordinados.

2.6.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Una de las características fundamentales del liderazgo transformacional es suscitar el desarrollo de competencias en la organización.

El liderazgo transformacional se considera eficaz en ambientes dinámicos y de cambio constante, como el que se presenta en la mayoría de los mercados actuales, en donde la exigencia por innovar es más frecuente, por lo cual este tipo de liderazgo contribuye a que además de que las organizaciones logren ser competitivas e innovadoras, sean también cada vez más humanas. (Duque, García, & Pantoja, 2011, pág. 109)

El liderazgo transformacional juega un papel decisivo en el desarrollo organizacional, parte de la capacidad que debe tener un líder es compartir una visión a futuro con sus colaboradores, para así incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los mismos. Esto permite crear en ellos un sentido y significado del trabajo realizado, lo que da lugar a la generación de procesos autónomos, en donde se incrementen la responsabilidad y la satisfacción laboral.

Por tanto, el liderazgo transformacional es la capacidad de inspirar y motivar a los subordinados para que logren resultados. Bracho, Garcia, & Jiménez (2012) describen las cinco dimensiones que explican este estilo de liderazgo:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** los líderes demuestran conductas éticas y morales y promueven que los seguidores se identifiquen con ellos.
- **Influencia Idealizada Conductual:** los líderes muestran conductas que sirven como modelo para los demás.
- **Motivación Inspiracional:** los líderes fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- **Estimulación intelectual:** los líderes promueven esfuerzos para plantear ideas innovadoras y creativas.
- **Consideración Individual:** los líderes prestan atención a las necesidades individuales de desarrollo de cada seguidor.

2.6.2. Dimensiones del Liderazgo Transaccional

A diferencia del liderazgo transformacional, en éste los seguidores son motivados por intereses personales, sus motivadores son extrínsecos, por lo general no se muestran interesados en trascender sus propias necesidades en pro del beneficio colectivo. García, Pantoja & Duque (2011) explican que: “El liderazgo transformacional difiere del liderazgo transaccional en cuanto a la forma de relación e intercambio de información entre superiores y subalternos” (pág. 100).

En este estilo la lealtad hacia el líder es temporal y las relaciones son impersonales pues ambas partes obtienen un beneficio, el líder se enfoca en velar por el cumplimiento de las metas, dejando a un lado el valor de las personas y el ambiente en el que laboran. Existe un intercambio de desempeño por recompensas, posee dos dimensiones que Almeria (2010) define como:

- **Recompensa Contingente:** intercambian y negocian recompensas con los subordinados con el fin de lograr objetivos.
- **Dirección por Excepción Activa:** los líderes se centran en corregir los errores y fallos con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

2.6.3. Dimensiones del Liderazgo Pasivo Evitador

Bass & Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo ha evolucionado hacia el Liderazgo de Rango Completo y que, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, incluye el estilo Pasivo Evitador o Correctivo, esta forma de liderazgo es más pasiva y caracteriza a líderes que evitan especificar acuerdos y proporcionar objetivos a ser alcanzados por los seguidores, el cual incluye las siguientes dimensiones:

- **Dirección por Excepción Pasiva:** los líderes solo actúan cuando se presentan dificultades o problemas.
- **Laissez-Faire (dejar hacer):** los líderes evitan tomar decisiones, no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

2.7. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

En relación a la teoría de liderazgo de rango completo, en 1994, Bass y Avolio desarrollaron el cuestionario multifactorial de liderazgo, comúnmente conocido por sus siglas en inglés como MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), para medir los estilos de liderazgo, y cómo estos explican los resultados de la gestión de un líder, el MLQ ha sido revisado continuamente en cuanto a su claridad, relevancia, coherencia y confiabilidad.

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por diversas versiones. Una de las primeras fue la propuesta por Bass y Avolio. Dicha versión constaba de 70 ítems y, a partir de su utilización se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*).

Tomando en cuenta algunas de las críticas recibidas Hunt (1991); Smith & Peterson (1988); Yukl (1994) y nuevos aportes teóricos Conger & Kanungo (1987); House, Spangler, & Woycke (1991) se modifican dos factores de orden inferior, el factor carisma cambia por influencia idealizada que se divide en atribución y conducta y el factor de dirección por excepción se divide en pasiva y activa; además de esto se crea un nuevo factor de orden superior, siendo este el pasivo Evitador (Bass & Burns, 1995).

La última versión del MLQ (Anexo 2 y 3) consta de 45 ítems en escala Likert, y permite medir las nueve dimensiones que forman parte de los tres estilos de liderazgo de la teoría de rango completo: liderazgo transformacional, transaccional y *Laissez Faire*; además presenta nueve ítems más, que permite medir los tres resultados esperados de todo líder, como el extra esfuerzo, la eficacia y la satisfacción (Bass & Avolio, 1994).

3. Metodología

La planificación sistemática y rigurosa, es lo fundamental para tener claridad en el desarrollo del estudio planteado. La Metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se trabajó para llevar a cabo el tema de estudio relacionado con el liderazgo del personal de la Subgerencia de Gestión Documental de un banco privado nacional del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, en el segundo trimestre de 2020.

A continuación, se presenta el resumen del procedimiento utilizado que comprende: planteamiento del problema, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico, objetivo general y específicos, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento.

3.1. Planteamiento del Problema

El banco privado nacional objeto de estudio es una institución sólida y exitosa en el ámbito nacional e internacional, goza de una respetable posición en el mercado, sinónimo de seguridad, rentabilidad, servicio y solidez, su innovación, le ha convertido en el banco líder del sector financiero regional. Desde hace más de 15 años ha sido reconocido en forma consecutiva como el Mejor Banco del Año por las más importantes revistas financieras a nivel mundial.

Esta institución considera que el éxito que ha logrado durante estos años no garantiza el éxito en el futuro, el entorno en el que se mueve la industria está obligando a los bancos a buscar nuevas estrategias de crecimiento, son diversas las gestiones las que este banco debe realizar para mantener su rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia. Sánchez & Alcaide (2013) afirman que: “La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual” (pág. 34).

Esta institución asigna un lugar estratégico al departamento de recursos humanos y prioriza la formación de líderes que fomenten el desarrollo de sus colaboradores. El liderazgo en la banca debe pasar por un proceso de transformación y crecimiento en los atributos que pueden identificarse en los colaboradores (Trujillo, s.f.).

Los estudios de liderazgo son un campo de estudio académico multidisciplinario que se enfoca en el liderazgo en contextos organizacionales y en la vida humana. Los estudios de liderazgo tienen su origen en las ciencias sociales, en humanidades, así como en campos de estudio profesionales y aplicados. El campo de los estudios de liderazgo está íntimamente ligado al campo de los estudios organizacionales.

Al revisar los antecedentes y la literatura al respecto surge el interés en profundizar en el Modelo del Liderazgo de Rango Completo y los estilos de liderazgo que puedan identificarse por medio del MLQ en la Subgerencia de Gestión Documental. .Por lo anterior, en el marco de la Administración de Recursos Humanos, se plantea la siguiente interrogante como planteamiento del problema: ¿El estilo de liderazgo actual en la Subgerencia de Gestión Documental permite que los líderes logren cambios en sus seguidores, transforman sus comportamientos y sus actitudes para lograr que se comprometan con la organización y logren sus objetivos?

La importancia del liderazgo radica en que es la base para guiar una organización; la supervivencia de ésta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas trazadas. La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo o la aplicación de un liderazgo que no esté alineado a los objetivos de la misma.

3.2. Objetivo General

Determinar si el estilo de liderazgo actual en la Subgerencia de Gestión Documental permite que los líderes logren cambios en sus seguidores, transformen sus comportamientos y sus actitudes para lograr que se comprometan con la organización y logren sus objetivos.

3.3. Objetivos Específicos

- Recopilar información sociodemográfica de la unidad de análisis para describirla.
- Identificar el estilo de liderazgo de los supervisores de la unidad objeto de estudio, por medio del MLQ como autoevaluación en su forma líder, y como evaluación de subalternos a superiores en su forma evaluador.
- Analizar los estilos de liderazgo identificados.
- Proponer un programa que refuerce el estilo de liderazgo apropiado para la organización.

3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Métodos

El estudio se realizó por medio de cuatro fases. En la primera fase se recopiló información sociodemográfica de los sujetos de estudio, como género, estado civil, nivel académico, edad y puesto que ocupan los colaboradores de la Subgerencia de Gestión Documental con la finalidad de describir la unidad de análisis con respecto a datos sobre el recurso humano.

En la segunda fase, se obtuvo información sobre el estilo de liderazgo por medio del cuestionario MLQ , en donde se identificaron los estilos de liderazgo presentes

entre los supervisores, para ello participaron los subalternos evaluando el estilo de liderazgo de sus superiores, y también los propios supervisores de la Subgerencia de Gestión Documental realizaron una autoevaluación con respecto a su liderazgo.

El análisis de los resultados obtenidos por medio del MLQ se realiza en la tercera fase, para identificar el estilo de liderazgo en el personal de la Subgerencia de Gestión Documental, determinar las dimensiones que representen las fortalezas de los líderes así identificar los puntos de mejora en dimensiones que se clasifiquen como débiles.

Para poder concluir con el presente estudio, se elabora la cuarta fase, con el objetivo de proponer un programa que refuerce el estilo de liderazgo apropiado para la organización, con el objetivo de reforzar los atributos que requieran de desarrollo según el análisis realizado.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas que se aplicaron durante el desarrollo del estudio fueron las siguientes: revisión de documentos, libros, entrevistas, registros, entre otras. Utilizadas para organizar y sistematizar. También se elaboraron fichas bibliográficas, de paráfrasis y de resumen.

3.4.3. Instrumentos de Medición

Se recopiló la información necesaria para llevar a cabo el análisis propuesto, utilizando los siguientes instrumentos.

Para analizar el estilo de liderazgo se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en su Forma Líder para los supervisores y en su Forma Evaluador para los auxiliares administrativos, es importante resaltar que este instrumento ha sido utilizado también en otros estudios tanto en nuestro país como

en Latinoamérica, por lo tanto es considerado para este estudio por su validez en cuanto a claridad, relevancia, coherencia y confiabilidad.

Además se utilizó un cuestionario para obtener información sociodemográfica y laboral de cada colaborador, el mismo posee 10 preguntas básicas, con el objetivo de poseer datos actualizados para dar inicio al estudio propuesto. Este se realizó en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Forms, como un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.

3.5. Enfoque del Estudio

Reconociendo la importancia que el enfoque posee en el desarrollo del estudio planteado, mismo que puede ser cuantitativo o cualitativo, y que ambos poseen características y procesos que brindan resultados valiosos, se optó por realizar un estudio con enfoque mixto que se beneficie de ambos. Un enfoque mixto pretende “lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Con el enfoque cualitativo se obtuvo la percepción de los colaboradores con respecto al estilo de liderazgo presente en la Subgerencia de Gestión Documental, y con el enfoque cuantitativo se ponderaron los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, para conocer la situación actual sobre las dimensiones de liderazgo, para su posterior análisis y discusión.

3.6. Universo y Tamaño de Muestra

La unidad de análisis se constituyó por el universo de los colaboradores activos en la Subgerencia de Gestión Documental, aplicando los instrumentos en el mes de junio del 2020. No se seleccionó una muestra, pues se realizó un censo, es decir que se estudió a la población completa, la cual está conformada por ocho supervisores y 30 auxiliares administrativos.

3.7. Alcance

El presente estudio posee un alcance descriptivo al especificar características de los estilos de liderazgo, los indicadores que los conforman, así como las cualidades y conductas que los líderes evaluados poseen en relación a dichos estilos, para someterlo posteriormente a un análisis que permita aplicar el conocimiento obtenido en la mejora de los estilos de liderazgo de los evaluados, quienes participarán activamente en el proceso.

4. Discusión de Resultados

Después de aplicados los instrumentos para la recolección de datos, se procedió a realizar el análisis correspondiente de los mismos. Los datos obtenidos serán los que permitan realizar el análisis del estilo de liderazgo del personal de la Subgerencia de Gestión Documental de un banco privado nacional del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Se inicia con la presentación de la información sociodemográfica de los colaboradores de la unidad de análisis, posteriormente se abordan los resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Lo que representa la base para presentar el análisis y discusión de dichos resultados, finalizando con la propuesta del programa de entrenamiento de liderazgo transformacional.

4.1. Información Sociodemográfica

A continuación se presentan las características generales y el tamaño del grupo poblacional, durante el segundo trimestre del 2020, cabe mencionar que la Subgerencia de Gestión Documental registra que está conformada por un total de 50 colaboradores, sin embargo, al momento de aplicar los instrumentos únicamente se recopiló información de 38 colaboradores que se encontraban activos y presentes en ese momento, esto derivado de las rotaciones y suspensiones producto de la Pandemia causada por el SARS-CoV-2, las personas ausentes forman parte de los colaboradores con el cargo de auxiliar administrativo.

Tabla 2 Género y Estado Civil de los Colaboradores

Género / Estado Civil	Casado/a	Soltero/a	Total	Porcentaje
Hombre	9	20	29	76%
Mujer	5	4	9	24%
Total	14	24	38	100%

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del Cuestionario de Información Sociodemográfica.

La distribución de colaboradores por género y estado civil se expresa de la siguiente forma: 29 hombres representando un 76% y 9 mujeres quienes representan el 24%, de ellos 14 son casados representando un 37%, 24 son solteros lo que representa un 63% del total de colaboradores.

Tabla 3 Nivel Académico de los Colaboradores

Descripción	Diversificado	Estudiante Universitario	Pensum Cerrado	Licenciatura	Total
Cantidad	11	20	5	2	38
Porcentaje	29%	53%	13%	5%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del Cuestionario de Información Sociodemográfica.

Como parte de los requisitos para formar parte de los colaboradores la institución objeto de estudio, los candidatos deben poseer un título académico a nivel diversificado, es por ello que no se evidencia ningún nivel académico inferior al mencionado, 11 (29%) colaboradores poseen únicamente estudios a nivel diversificado, 20 (53%) son estudiantes universitarios activos, 5 (13%) cerraron pensum de estudios universitarios, y 2 (5%) se graduaron de una licenciatura.

Se observa en la Tabla 3 que más del 50% de los colaboradores de la Subgerencia de Gestión Documental son estudiantes universitarios, esto se debe a que en su mayoría son personas que ocupan el puesto de auxiliares administrativos y son menores de 25 años, información que se complementa a continuación:

Tabla 4 Rango de Edad y Puesto de los Colaboradores

Rango de Edad	Supervisor	Auxiliar Administrativo	Total	%	80/20
19 - 24		20	20	53%	
25 - 30	2	2	4	11%	80%
31 - 36	2	4	6	16%	
37 - 42		2	2	5%	
43 - 48	4	1	5	13%	20%
49 - 54		1	1	3%	
Total	8	30	38	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del Cuestionario de Información Sociodemográfica.

Con respecto a la edad, se muestra que en donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores con un 53%, es en el rango de 19 a 24 años de edad, un 11% posee una edad comprendida entre 25 y 30 años, el 36% restante está conformado por 14 colaboradores con edad entre los 31 y 54 años. Esto permite evidenciar que los puestos en la Subgerencia de Gestión Documental están ocupados en un 80% por personal relativamente joven.

4.2. Identificación del Estilo de Liderazgo

Estudios han demostrado la importancia e influencia que tienen ciertos estilos de liderazgo sobre los resultados de los colaboradores expuestos a estos. Han surgido diferentes corrientes que plantean opciones acerca de cuál es el mejor estilo de liderazgo para lograr desarrollar el potencial de los colaboradores, y así lograr los mejores resultados. Dentro de ellas se encuentra el Modelo de Rango Completo que determina el estilo de liderazgo por medio del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo mismo que se aplicó a ocho supervisores como autoevaluación (Forma Líder), y a 30 auxiliares administrativos (Forma Evaluador) como evaluación hacia los supervisores para determinar el estilo de liderazgo de estos. Ver Anexos 2 y 3.

Tabla 5 Modelo Jerárquico del Cuestionario MLQ-5X Forma Corta

Estilo de Liderazgo	Siglas	Indicador	Ítems			
Transformacional	IIA	Influencia Idealizada (Atribuida)	10	18	21	25
	IIC	Influencia Idealizada (Conductual)	6	14	23	34
	MI	Motivación Inspiracional	9	13	26	36
	EI	Estimulación Intelectual	2	8	30	32
	CI	Consideración Individualizada	15	19	29	31
Transaccional	RC	Recompensa Contingente	1	11	16	35
	DPEA	Dirección por Excepción Activa	4	22	24	27
Pasivo Evitador	DPEP	Dirección por Excepción Pasiva	3	12	17	20
	LF	Laissez-Faire	5	7	28	33
Variables de Resultados	EE	Esfuerzo Extra	39	42	44	
	EF	Efectividad	37	40	43	45
	ST	Satisfacción	38	41		

Fuente: Elaboración a partir de Bass y Avolio (1995) Clave de puntuación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial.

Para determinar el estilo de liderazgo predominante entre los Supervisores de la Subgerencia de Gestión Documental, se calculó un promedio por cada dimensión, considerando los puntajes de todas las respuestas a estos ítems, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6 Estilo de Liderazgo Predominante

Estilo de Liderazgo	Forma Evaluador	Forma Líder
Transformacional	3.29	3.19
Transaccional	3.14	3.08
Pasivo Evitador	0.98	0.81

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del MLQ

Como puede observarse en la tabla anterior, se determina como predominante el estilo de liderazgo Transformacional en la Subgerencia de Gestión Documental con un resultado de 3.29 puntos, con base en la percepción de los subalternos con respecto a los supervisores.

La autoevaluación de los supervisores continúa mostrando el estilo de liderazgo Transformacional como el predominante aunque con un punteo menor, obteniendo un resultado de 3.19, mostrando una diferencia de 0.10 puntos entre ambos resultados.

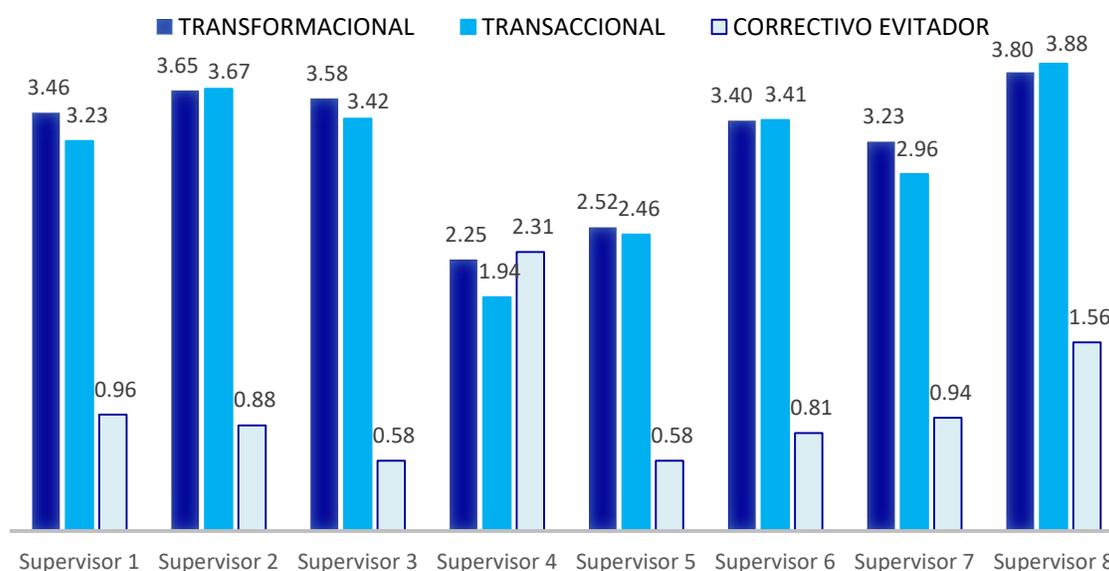


Figura 1 Estilo de Liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del MLQ Forma Evaluador

Posterior a determinar el estilo de liderazgo Transformacional como el predominante en la Subgerencia de Gestión Documental, se analiza de manera individual los resultados de la Forma Evaluador para cada supervisor. Puede observarse que al 50% de ellos sus comportamientos los definen como líderes transformacionales y al otro 50% los definen como líderes transaccionales, algunos con brechas muy cerradas entre ambos estilos, como es el caso de los

Supervisores 2, 6 y 8 con brechas 0.02, 0.01 y 0.08 puntos respectivamente, lo que significa que ellos muestran un equilibrio entre ambos estilos de liderazgo.

Tabla 7 Indicadores de Liderazgo Transformacional por Supervisor

Indicador	Supervisores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Influencia Idealizada (Atribuida)	3.43	3.83	3.92	2.25	2.33	3.44	3.13	3.88
Influencia Idealizada (Conducta)	3.36	3.67	3.50	2.25	2.67	3.19	3.25	3.88
Motivación Inspiracional	3.75	3.67	3.92	2.88	2.92	3.31	3.63	4.00
Estimulación Intelectual	3.61	3.75	3.50	2.75	2.92	3.56	3.33	4.00
Consideración Individualizada	3.18	3.33	3.08	1.13	1.75	3.50	2.79	3.25

Fuente: Elaboración Propia (2020). Información recopilada del MLQ Forma Evaluador.

En la tabla anterior, se presentan los resultados obtenidos de la Forma Evaluador, es decir, la percepción de los subalternos con respecto al liderazgo de cada supervisor evaluando los cinco indicadores que caracterizan al líder transformacional, en donde se evidencia que, los indicadores Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual son comunes entre ellos y representan una fortaleza del equipo de trabajo. Así mismo se identifica la Consideración Individualizada como punto de mejora, pues es donde se obtuvo un menor resultado.

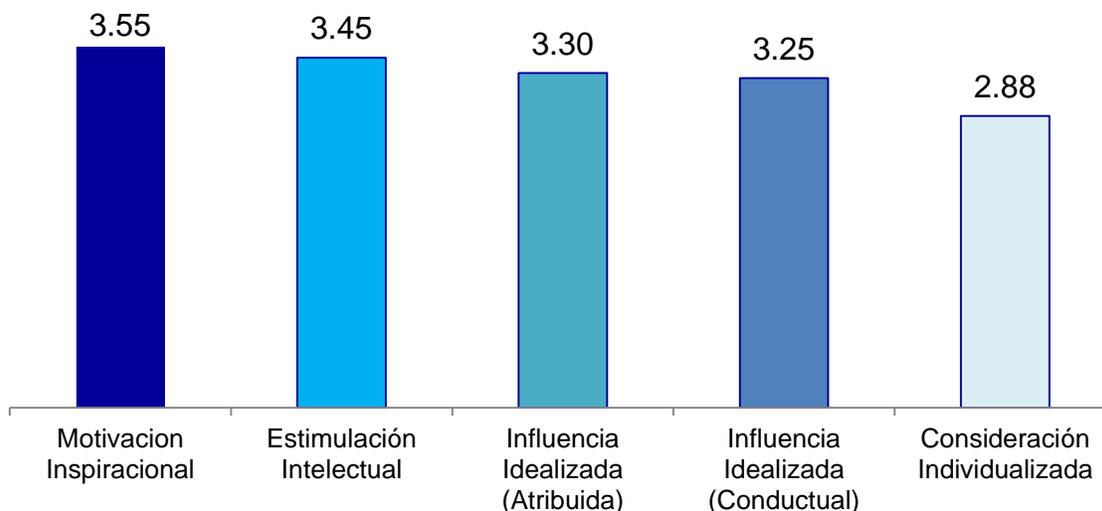


Figura 2 Indicadores de Liderazgo Transformacional

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del MLQ Forma Evaluador

El indicador Motivación Inspiracional con un promedio de 3.55 es percibido como predominante entre los supervisores, de igual manera se observa que el indicador más débil se presenta en la Consideración Individualizada, el cual alcanza un puntaje promedio de 2.88 como se muestra en la figura 2.

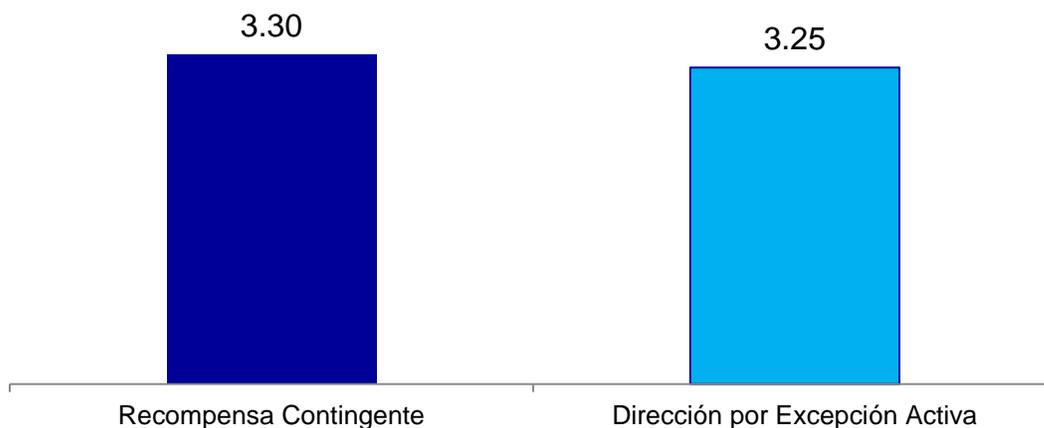


Figura 3 Indicadores de Liderazgo Transaccional.

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del MLQ Forma Evaluador.

Para los indicadores del Liderazgo Transaccional, se muestra un resultado de 3.30 puntos para la Recompensa Contingente y 3.25 puntos para la Dirección por Excepción Activa.

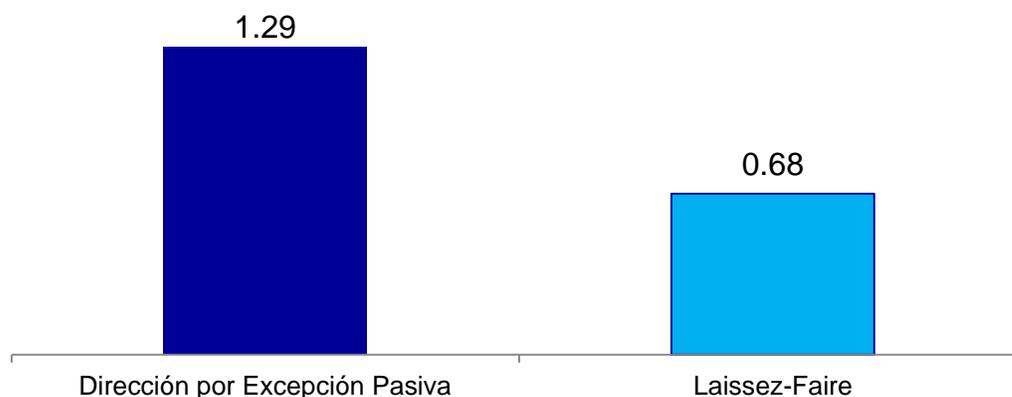


Figura 4 Indicadores de Liderazgo Pasivo Evitador.

Fuente: Elaboración Propia (2020). Con base en información recopilada del MLQ Forma Evaluador.

En la figura 4 se muestra un resultado de 1.29 puntos para la Dirección por Excepción Pasiva y 0.68 puntos para Laissez-Faire, indicadores que pertenecen al estilo de liderazgo Pasivo Evitador, el cual muestra un resultado aceptable en la unidad de análisis.

Tabla 8 Relación entre Dimensiones de Liderazgo y Variables de Resultado

DIMENSIÓN	EFFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA	SATISFACCIÓN
Transformacional	0.96	0.97	0.85
Transaccional	0.95	0.92	0.85
Pasivo Evitador	0.58	0.54	0.78

Fuente: Elaboración Propia (2020) a partir de la información recopilada del MLQ Forma Evaluador

Las Variables de Resultado muestran una mayor relación con el Liderazgo Transformacional, según los resultados obtenidos del MLQ en su forma evaluador. El liderazgo transformacional influye directamente en la Efectividad y en el Esfuerzo Extra con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.96 y 0.97 respectivamente y con una correlación significativa de 0.85 con la variable Satisfacción.

4.3. Análisis y Discusión de Resultados

De acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo propuesto por Bass y Avolio los líderes pueden presentar diferentes conductas y estilos de liderazgo. Tanto el líder transaccional como el transformacional reconocen y satisfacen necesidades de los seguidores. El primero se interesa por las necesidades y deseos inmediatos, existenciales o de primer orden (fisiológicas o de seguridad) que pueden ser intercambiados por el desempeño del seguidor y, el segundo, por necesidades más trascendentales o de orden superior (amor, estima y autorrealización) que pueden ser cubiertas para impulsar al seguidor hacia la madurez y el desarrollo a largo plazo (Ayoub, 2010).

Ambos líderes generan cambios en sus seguidores, el líder transaccional cambios en la cantidad y calidad del desempeño, en la atención que se presta a las acciones, en la consecución de metas o en la resistencia para la implementación de alguna acción. El líder transformacional genera cambios en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de la producción o de los objetivos seleccionados.

Los líderes son tanto transaccionales como transformacionales, son dos estilos diferentes e independientes pero generalmente son exhibidos por el mismo líder en distintas cantidades e intensidades. El líder transformacional utilizan ambos estilos pero cuando es más de uno es menos del otro (Bass, 1999).

Asimismo, cada estilo representa un proceso distinto, existen una serie de comportamientos que activan el proceso transaccional y que permiten alcanzar los resultados inicialmente pactados y, existen otra serie de comportamientos que activan el proceso transformacional y que motivan a realizar un esfuerzo extra, cada uno con eficacia de diferente nivel tal como se muestra en la siguiente figura:

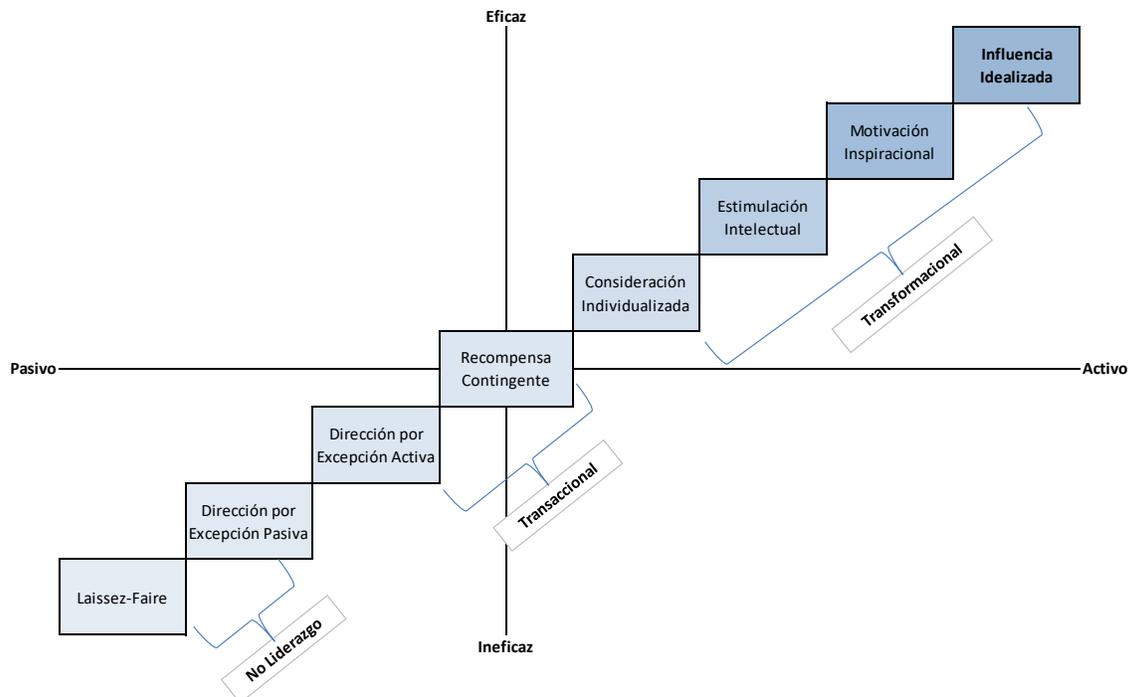


Figura 5 Modelo de Liderazgo de Rango Completo.

Estilos de liderazgo listados de activos a pasivos y determinando su eficacia.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que motiva e inspira a los seguidores para que vayan más allá de lo inicialmente pactado e, inclusive, de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementa su satisfacción y compromiso, en ese proceso desarrolla nuevos líderes. A continuación se presenta el análisis de los resultados de la evaluación de los Supervisores de la Subgerencia de Gestión Documental con respecto a los cuatro indicadores de liderazgo transformacional.

Influencia Idealizada: es el componente más importante del liderazgo transformacional y el que da cuenta de los mayores porcentajes de varianza común en la eficacia del liderazgo. No obstante, para el Modelo de Rango Completo, este indicador es considerado una condición necesaria pero no suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

Al analizar el indicador de Influencia Idealizada, se determina que los Supervisores demuestran comportamientos de consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los colaboradores, siendo consistente como resultado de sus atributos idealizados y mostrando altos estándares de conducta ética y moral, como resultado de sus conductas idealizadas.

Motivación Inspiracional: Bass & Avolio (1994) la definen en como la entrega de desafíos a los seguidores, por parte del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Respecto a la Motivación Inspiracional, se puede apreciar que los Supervisores en su rol de líderes de cada equipo animan y exaltan emocionalmente a sus colaboradores y a sus esfuerzos, estimula en ellos entusiasmo por el trabajo del grupo y los anima construyendo su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales.

Estimulación Intelectual: se compone de dos facetas. Por una parte el líder posee inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia, y por la otra, con esas capacidades estimula a sus seguidores a dar un nuevo enfoque a los problemas y buscar alternativas de solución antes de actuar. Se puede señalar que esta dimensión permite realizar un cambio valioso y positivo en las personas, es decir, transformarlas.

Con relación a los resultados obtenidos para el indicador Estimulación Intelectual, se puede mencionar que los Supervisores en su rol de líderes estimulan a sus colaboradores para ser innovadores y creativos, sobre todo en la forma de ver los problemas y buscar soluciones.

Consideración Individualizada: El líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder debe actuar como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass & Avolio, 1994).

Sin embargo los resultados del presente estudio, reflejan un bajo puntaje para este indicador, es decir los líderes evaluados no responden a las necesidades de cada uno de sus colaboradores por separado. Al reconocer las características particulares de cada uno de sus colaboradores, el líder es capaz de brindar apoyo para que estos perciban una valoración propia.

4.3.2. Liderazgo Transaccional

El líder transaccional, clarifica lo que espera de sus seguidores y lo que pueden obtener cuando alcancen las expectativas planteadas, establece estándares de desempeño, reparte responsabilidades, ejerce una supervisión cercana, una pronta acción correctiva y generalmente es eficaz satisfaciendo las necesidades inmediatas de sus seguidores y alcanzando las metas designadas. A continuación se discuten los factores que componen el refuerzo contingente y la dirección por excepción activa, elementos necesarios para la eficacia transaccional.

Recompensa Contingente: Consiste en un intercambio entre líder y seguidores, en términos de intercambiar recompensas previamente especificadas, por el esfuerzo y resultados de los seguidores, estas recompensas constituyen un tipo de transacción constructiva y, generalmente, eficaz para motivar a los subordinados.

Con relación a los resultados obtenidos en el indicador Recompensa Contingente, podemos afirmar que los líderes evaluados, permanentemente les informan a sus subalternos sobre incentivos y beneficios especiales por la realización de su trabajo, así mismo el líder asigna tareas, establece las recompensas asociadas y elogia a los seguidores por el alcance de las metas

Para equilibrar este indicador, y mostrar características más transformacionales, es necesario que los líderes consideren que entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de Recompensa Contingente se encuentra el poder de los líderes para otorgar recompensas a los subordinados.

Aquellos quienes pueden completar las expectativas de alcanzar los intereses propios de sus subordinados, ganan y mantienen la reputación de ser hábiles para entregar recompensas o reconocimientos. Aquéllos que fallan en ello, pierden esa reputación y, por lo tanto, no pueden ser vistos como líderes efectivamente reforzantes llegando a ser percibidos como más disciplinarios, reduciéndose su legitimidad e influencia.

Dirección por excepción activa: En este caso, el líder observa el proceso de desempeño de los subordinados, actuando preventivamente cuando identifica una desviación, efectuando las correcciones oportunas, es por medio de su dirección que se refuerzan los procesos, reglas y normas para evitar errores.

El indicador Dirección por Excepción Activa, identifica a los Supervisores evaluados como líderes que colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados, comportamiento propio de la cultura de rendición de cuentas que se lleva a cabo en el banco privado nacional objeto de estudio, por medio del establecimiento de metas crucialmente importantes y de indicadores de desempeño que garanticen el logro de los objetivos.

4.3.3. Liderazgo Pasivo Evitador

Esta forma de liderazgo es más pasiva y caracteriza a líderes que evitan especificar acuerdos, aclarar expectativas y proporcionar objetivos y parámetros a ser alcanzados por los seguidores. Sin embargo, los resultados del presente

estudio indican que los comportamientos de los líderes evaluados no los ubican dentro de este estilo de liderazgo.

Dirección por Excepción Pasiva, en donde los líderes esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, solo interviene una vez que ha surgido el problema y las normas no se han cumplido

Se determina que éste no es una característica de los líderes evaluados en el presente estudio, es importante que los líderes puedan mantenerse fuera de las características propias de la dirección por excepción pasiva, para ello es necesario que ante una falla o inconsistencia, pueda entregar información al subordinado sobre lo esperado de su desempeño y en que radicó la falla, lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas.

Al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos, antes de tomar acción disciplinaria el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño deficiente en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción disciplinaria. Si es diagnosticada falta de habilidad, es más apropiado el entrenamiento y si las causas se encuentran en el ambiente, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no amonestar al subordinado.

Laissez-Faire: Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir, dejan mucha responsabilidad sobre los colaboradores, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

Se determina que no es un comportamiento que los colaboradores perciban de los supervisores evaluados, el liderazgo laissez-faire, como antítesis del liderazgo,

caracteriza al líder que evita participar con el grupo, otorgándoles total libertad para actuar y decidir, sólo está dispuesto a intervenir si se le pregunta y proporciona la información necesaria para que el trabajo se realice en lo básico. Es el tipo de líderes con personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008).

4.3.4. Variables de Resultado

El liderazgo transformacional y transaccional está relacionado con el éxito del equipo de trabajo. El éxito se mide con el MLQ por medio de tres variables que evalúan el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Sin embargo, es importante determinar con qué intensidad se relacionan, para ello se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson para establecer las correlaciones entre las variables de resultado con las dimensiones de Liderazgo Transformacional y Transaccional, determinando que dichas variables poseen una presencia mayor con el estilo de liderazgo transformacional en comparación al transaccional.

(Mendoza, Uribe, & García, 2014), señalan que si los líderes emplean comportamientos del estilo de liderazgo transformacional la mayor parte del tiempo, tendrán mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus subalternos o seguidores.

Con los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede determinar que los líderes se orientan al esfuerzo extra con mayor frecuencia, seguido de la búsqueda de efectividad y la satisfacción del personal.

4.4. Presentación de propuesta de mejora de liderazgo

En el presente estudio, se encontró que en la población prevalece un estilo de liderazgo transformacional. Donde estos líderes buscan persuadir a sus seguidores mediante el ejemplo personal y la utilización del carisma entre otras cosas, con cierta debilidad en la forma en que éstos líderes responden a las necesidades de cada uno de sus colaboradores por separado. Así también se identifican rasgos de liderazgo transaccional.

Lo que hace notar la importancia y necesidad de mejorar el actual estilo de liderazgo en el sentido de hacerlo más efectivo y trascendente, para poder dimensionar a los líderes de acuerdo a la actual situación de cambios continuos y exigencias. Por ello se toma como modelo, el Liderazgo Transformacional por sus atributos que lo asocian a efectos beneficiosos dentro de las organizaciones para presentar la propuesta contenida en el Anexo 4 para la mejora de liderazgo.

En este modelo el líder motiva a los seguidores a realizar más de lo esperado para:

- Elevar su conciencia acerca de la importancia y valor de metas específicas e idealizadas.
- Hacer que trasciendan sus intereses personales en función del equipo o la organización.
- Empujarlos a alcanzar necesidades más elevadas.

Estas motivaciones se van a realizar a través de cuatro procesos de influencia o factores: la influencia que se idealiza, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y, finalmente el tema de consideración individual, al cual se abordará en una sesión específica pues es la dimensión que se ha identificado como débil y requiere de mayor atención.

Aguilar y Riera (2012), en su Tesis sobre: “Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE), matriz Quito”. Señala la visión de la PUCE en convertirse en una universidad diferente, moderna, más sensible a las necesidades de la colectividad, por lo que necesita el apoyo de toda la comunidad universitaria, pero en especial de los directivos; tanto del sector académico como administrativo y que éstos tengan las competencias necesarias para ejercer un fuerte liderazgo en procura de lograr los objetivos institucionales. Así mismo determinó en primera instancia las competencias requeridas en el personal directivo académico y administrativo de la universidad, para lo cual realizó entrevistas a los ocupantes de los distintos cargos. Posteriormente estructuró el modelo de desarrollo de las competencias, para cuyo efecto elaboró una matriz de las competencias a desarrollar, la descripción, los indicadores conductuales de cada competencia y su metodología. Finalmente diseñó el Programa de liderazgo para los directivos de la PUCE, el mismo que está compuesto de tres fases: un programa formativo, un programa de retroalimentación y una tercera de otras actividades individuales de desarrollo.

Cruz y Rodea (2014) en su trabajo denominado “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)” con el fin de diagnosticar los factores del Liderazgo Transformacional, con el firme propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados dentro de las empresas. La investigación fue de diseño no experimental en la cual concluyeron que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización.

La mayoría de los actuales programas de entrenamiento en habilidades para liderar, están basados en algunas teorías de liderazgo, tales como: Teoría de Contingencia de Fedler & Chener (1982), el Modelo de Decisión de Normativa de Vroom y Yajo (1988), el Liderazgo Transformacional de Bass (1996) o la Teoría de Liderazgo Situacional sostenida por Hersey y Blancher (1984), demostrando que estos programas ciertamente mejoraran las habilidades de liderazgo.

Por su parte, Kossen (1995) citado por Ruiz Palomino (2007), expone que las organizaciones tienden a desarrollar líderes, es decir, gente que influye en otras personas, es entonces difícil imaginar a las organizaciones alcanzar sus objetivos, sin contar con individuos con esta capacidad, además de tener la autoridad y responsabilidad para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades.

Sobre lo anterior se establece, que el grado de desarrollo de las competencias del líder, dependen de las actividades que realice en torno a su formación como capacitación, aprendizaje experiencial, auto aprendizaje y de todas aquellas condiciones facilitadoras, como el apoyo del jefe y el ambiente de aprendizaje.

Conclusiones

- Se aporta evidencia respecto a predominancia del liderazgo Transformacional en los supervisores de la Subgerencia de Gestión Documental, según el Modelo de Rango Completo, este estilo es el generador de cambios en contextos laborales, pues presenta muchas ventajas y es muy beneficioso para organizaciones que buscan un cambio, que desean innovar y trabajar en equipo.
- En el análisis puntual de la Consideración Individualizada, como parte del estilo de liderazgo transformacional, se determina que los colaboradores no reciben de sus líderes atención especial para cada una de sus necesidades de desarrollo; haciendo que cada individuo no sienta una valoración única, lo que muestra un punto de mejora en los líderes, con respecto a otorgar importancia y respuesta a las necesidades de los colaboradores de forma individual.
- Aunque en menor porcentaje, existen comportamientos en algunos líderes que los define como transaccionales, este estilo de liderazgo es uno de los más comunes y efectivos a corto plazo, en donde el líder dirige y controla las acciones recompensando cuando el objetivo es alcanzado, por lo que el trabajo solo se basa en cumplir metas y obtener un beneficio por ello, propiciando una relación impersonal entre el líder y los colaboradores.
- Los comportamientos de liderazgo Pasivo Evitador resultaron prácticas no habituales, aspecto muy positivo pues este estilo de liderazgo no es funcional dentro de la organización, ya que caracteriza a líderes que esperan a que los problemas surjan para actuar o simplemente evitan tomar decisiones e involucrarse en cualquier situación o decisión.

- Las variables de resultados mostraron mayor presencia con la dimensión de liderazgo transformacional, en comparación al transaccional. La variable de resultados más importante para ellos es el esfuerzo extra, seguido de la efectividad y por último la satisfacción, lo que sugiere que sus acciones se enfocan más en el logro de objetivos y en menor grado la satisfacción de los seguidores, aunque buscan un esfuerzo adicional en su desempeño.

Recomendaciones

- A pesar que el estilo predominante en la Subgerencia de Gestión Documental es el transformacional, existen comportamientos que son necesarios fortalecer, buscando principalmente que los líderes se ocupen del bienestar de sus colaboradores, sin limitarse exclusivamente al trato grupal, más bien enfocándose en cada individuo.
- Se recomienda implementar el Programa de Entrenamiento de Liderazgo Transformacional propuesto, para trabajar en los puntos de mejora que garanticen un fortalecimiento en los actuales líderes y el desarrollo de sus seguidores para transformarlos en líderes.
- Es importante que cada líder pueda explicar a su equipo de trabajo las distintas perspectivas que forman parte del plan estratégico, de tal manera que el equipo conozca de qué manera su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización, de esta manera el líder considere los motivadores que influyen positivamente en sus seguidores, asignando especial atención a que el propósito de los colaboradores este alineado con el propósito del plan estratégico, lo que permitirá un incremento en el compromiso de los colaboradores al recibir especial atención a sus necesidades de desarrollo, fomentando una relación personal entre líder y seguidor.
- Para que el liderazgo de la Subgerencia de Gestión Documental sea más efectivo y logre tener un impacto profundo en sus seguidores, será necesario que las conductas del estilo pasivo evitador sea mínimo o nulo, acompañando y transformando en todo momento a sus seguidores y no solo interviniendo cuando un problema se vuelve serio y este ya compromete el cumplimiento de los objetivos.

- Es necesario que cada líder aprenda a otorgar retroalimentación constructiva y reconocimiento oportuno, según las metas alcanzadas, de tal manera que los seguidores no se enfoquen únicamente en alcanzar las metas a cambio de beneficios o recompensas, sino en la valoración que se le otorga a su compromiso, eficiencia y esfuerzo por la mejora del proceso, del equipo de trabajo y de la institución.

Bibliografía

- Aguilar, L., & Riera, W. (2012). *Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Almeria, U. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española*. España.
- Ayoub, J. (2010). *Tesis: Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: UAM Universidad Autónoma de Madrid.
- Baguer Alcalá, A. (2001). *Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado, VII(2)*, 86-97.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. En *European Journal of Work and Organizational Psychology* (págs. 9-13).
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (Cuarta ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Developing Transformational Leadership* (Vol. V).
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Motivación inspiracional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ : multifactor leadership questionnaire* (Segunda ed.). California: Mind Garden.
- Bass, B., & Burns, J. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. The Leadership Quarterly.
- Bass, B., & Riggio, E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becerra, A. R. (2016). *Liderazgo y gestión del talento humano en CIPAF - INTA*. Tesis de Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional. Buenos Aires, Argentina.: Universidad de Belgrano.

- Bracho, O., Garcia, J., & Jiménez, E. (2012). *Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*.
- Cruz, Y., & Rodea, M. A. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca*. México: Universidad Autónoma de México.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, XVII(2), 131-155.
- Downtown, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Duque, L. I., García, M. A., & Pantoja, M. A. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 93-111.
- Estrada, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). España: Paraninfo.
- French Jr, J. R., & Raven, B. (2001). The bases of social power. (I. Asherman, P. Bob, & J. Randal, Edits.) *The negotiation sourcebook*(2), 61-73.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, II(2), 61-77.
- Guerri, M. (2019). 7 estilos de liderazgo y cuándo usarlos. *Psicoactiva*, 15-36.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695-702.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). *Turning leadership into performance management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). *Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*.

- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc.
- López, A. M. (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 en Administración de Recursos Humanos. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Maxwell, J. (2016). *Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber*. Nashville, Tennessee.: Grupo Nelson.
- McCauley, C. (2002). *Manual de Desarrollo de Liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mendoza, I., Uribe, J., & García, B. R. (Abril de 2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *ScienceDirect, IV(1)*, 1412-1429.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas* (1 ed., Vol. XIV). Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Munaf, S. (2011). *Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching Faculties of Selected*. Karachi, Pakistan: International Conference on E-business, Management and Economics.
- Ochoa Girón, 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 variables sociodemográficas*. (Tesis de Maestría) Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Paz, A., Harris, J., & García, J. (22 de Junio de 2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial(7)*, 100-118.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), XXI(3)*, 386-402.
- Ramos López, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. España: Universidad de Valencia.
- Ravier, L. (2005). Modelos de Coaching. En *Arte y Ciencia del Coaching. Su Historia, Filosofía y Esencia* (Segunda ed., págs. 231-250). Argentina: Union Editorial.

- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. España.
- Redondo, A., Tejado, M., & Rodriguez, B. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*. lulu.com.
- Rengifo, L. H. (2018). *El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional del personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz Palomino, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2007). *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo* (Vol. VII). España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Sánchez, E., & Alcaide, F. (2013). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca. *Gestión*, 34-46.
- Sanchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *RaXimhai*, 161-170.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Sage Publications, Inc.
- Stogdill, R. M. (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo* (Cuarta ed.). Madrid: Edansa.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University: Bureau of Busin.
- Torres, P. Á. (2019). *Relación entre clima laboral y liderazgo transformacional en las gerencias de servicios financieros y créditos y cobranzas de la empresa Banco Azteca del Perú S.A.* Tesis de Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Trujillo, L. (s.f.). *Liderarte*. Bogotá: Formación integral Latinoamericana.
- Vega, C., & Zabala, G. (2004). *Tesis: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: Universidad de Chile.
- Velazquez, G. (Julio - Diciembre de 2014). Perfil del líder en la gestión y dirección de las organizaciones mexicanas. *Desarrollo Gerencial*, VI(2), 180-206.
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.

Von Mises, L. (3 de Diciembre de 1986). Planificación para la libertad. En *Laissez faire o dictadura*. Buenos Aires: Centro de Estudios Sobre la Libertad.

Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full. *Personality and Individual Differences*,(54), 41-46.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. Londres: Prentice Hall Internation.

Anexo 1: Permiso para administrar el instrumento MLQ-5X

For use by Rosmery López only. Received from Mind Garden, Inc. on July 3, 2020



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Anexo 2: Cuestionario MLQ Forma Líder

No.	
-----	--

Fecha: _____ ID de Líder: _____

Este cuestionario es para describir su estilo de liderazgo tal como lo percibe. Responda todos los ítems en esta hoja de respuestas. Si un elemento es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.

Cuarenta y cinco declaraciones descriptivas se enumeran en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia se ajusta cada enunciado. La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, informes directos, supervisores y / o todos estos individuos.

Use la siguiente escala de calificación:

Nunca	De vez en cuando	Algunas veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Brindo asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamino los supuestos críticos cuestionar si son apropiados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Presto atención a las irregularidades, excepciones, desviaciones y errores con respecto a los estándares | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Hablo de los valores y creencias más importantes para mi | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Estoy ausente cuando se me necesita | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Busco diferentes perspectivas al resolver problemas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Hablo del futuro con optimismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Hago que la gente se sienta orgullosa de trabajar conmigo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación de mis colaboradores | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestro que creo firmemente en la frase "si funciona bien, no lo cambies" | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trato a los demás como individuos en lugar de solo como un miembro del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de tomar medidas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Actúo de una manera que fomento en los demás el respeto por mí | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Llevo un registro de todos los errores | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Doy muestras de seguridad y autoconfianza | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Presento una convincente visión del futuro | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirijo mi atención hacia fallas en el cumplimiento de los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evito tomar decisiones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de realizar las tareas	0	1	2	3	4
33. Demoro en responder preguntas urgentes	0	1	2	3	4
34. Destaco la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas	0	1	2	3	4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37. Soy eficaz para satisfacer las necesidades laborales de otros	0	1	2	3	4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que otros hagan más de lo que esperaban hacer	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante una autoridad superior	0	1	2	3	4
41. Trabajo con otros de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Potencio en otros el deseo de tener éxito	0	1	2	3	4
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44. Aumento la disposición de los demás para esforzarse más	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

Anexo 3: Cuestionario MLQ Forma Evaluador

No.	
-----	--

Fecha: _____ ID de Líder: _____

Este cuestionario se utiliza para describir el estilo de liderazgo de la persona mencionada anteriormente tal como la percibe. Responda todos los ítems en esta hoja de respuestas. Si un elemento es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco. Responda este cuestionario de forma anónima.

Importante: es necesario para el procesamiento que marque con una "X" la afirmación que le describe:

Estoy en un nivel jerárquico más alto que la persona que estoy calificando.

La persona que califico está en mi nivel jerárquico.

Estoy en un nivel jerárquico más bajo que la persona que estoy calificando.

Aparte de lo anterior.

Cuarenta y cinco declaraciones descriptivas se enumeran en las siguientes páginas. Juzgue con qué frecuencia cada declaración se ajusta a la persona que está describiendo. Use la siguiente escala de calificación:

Nunca	De vez en cuando	Algunas veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

1. Me brinda asistencia a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 3 4

2. Reexamina los supuestos críticos para ver si son adecuados 0 1 2 3 4

3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 2 3 4

4. Presta atención a las irregularidades, excepciones, desviaciones y errores con respecto a los estándares 0 1 2 3 4

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 5. Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Habla 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 perspectivas al resolver los problemas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Habla del futuro con optimismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Me hace sentir orgulloso(a) de trabajar con él / ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr 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. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra que cree firmemente en la frase "si funciona bien, no lo cambies" | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Me trata como un individuo en lugar de solo como un miembro del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de tomar medidas | 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 subsanar los errores, reclamaciones y fallos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considera las consecuencias éticas y morales de las decisiones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Lleva un registro de todos los errores | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Da muestras de seguridad y confianza en sí mismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Presenta una convincente visión del futuro | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirige mi atención hacia fallas en el cumplimiento de los estándares | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evita tomar decisiones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que otras personas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugiere nuevas maneras de realizar las tareas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Demora en responder preguntas urgentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de misión | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades laborales | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Me permite hacer más de lo que esperaba | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 40. Es efectivo para representarme ante una autoridad superior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Potencia mi deseo de tener éxito | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Aumenta mi disposición a esforzarme más | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. El grupo que dirige es efectivo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Anexo 4: Programa de Entrenamiento de Liderazgo Transformacional



Elaborado por: Licda. Rosmery López

Guatemala, Julio 2020.

Programa de Entrenamiento de Liderazgo Transformacional

El programa de entrenamiento del liderazgo transformacional está dirigido a los líderes de la Subgerencia de Gestión Documental de un banco privado nacional, ubicado en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala, en el cual se plantean cuatro sesiones, la adquisición del aprendizaje se verá facilitado por el empleo de técnicas, herramientas y materiales apropiados a cada sesión.

Propósito

Se ha diseñado con el propósito de mejorar en los participantes su capacidad de liderazgo transformacional para conducir sus equipos de trabajo, pues en la actualidad es incuestionable la importancia que adquiere este estilo de liderazgo en las instituciones, constituyéndose en un factor clave para hacer que un grupo de personas se organicen e integren sus actividades hacia el logro de objetivo a través de una relación dinámica.

Metodología

Teórica, práctica y participativa, basada en el involucramiento de los participantes en su propio aprendizaje mediante reflexiones individuales y grupales, utilización de casos prácticos, simulaciones de situaciones reales, foros, exposiciones participativas y la proyección de una película que ejemplifica contenidos teóricos.

Duración

El programa está diseñado para tener una duración de 9 horas, distribuidos en cuatro sesiones.

Contenido del Programa

- Sesión 1. Liderazgo
- Sesión 2. ¿Qué es el liderazgo transformacional?
- Sesión 3. Consideración Individualizada
- Sesión 4. Coaching como instrumento del liderazgo transformaciona

Aspectos Generales

- Responsable: Recursos Humanos a través del Departamento de Gestión del Conocimiento.
- Participantes: colaboradores de la Subgerencia de Gestión Documental.
- Recursos Humanos: Capacitador y Coach
- Recursos Materiales: Durante el desarrollo del programa se emplearán recursos y tecnologías de información acordes a cada sesión.
- Evaluación de la situación actual: Resultados del análisis del estilo de liderazgo del presente estudio.
- Evaluación final: aplicar de nuevo el instrumento de medición de liderazgo MLQ 3 meses después de concluir las sesiones.

Capacitación para el Capacitador

Objetivo y Perfil del Capacitador

El capacitador es la persona responsable de ofrecer un espacio de enseñanza-aprendizaje que sea dinámico y que responda a las necesidades y objetivos de aprendizaje de los participantes. La figura y habilidad del capacitador es esencial para un buen desarrollo del proceso formativo, y por ello el capacitador deberá contar con las siguientes características:

- Tener un buen conocimiento teórico de la temática
- Organización y buen manejo del tiempo
- Capacidades comunicacionales y de escucha activa
- Flexibilidad para adaptar la formación al ritmo del grupo
- Energía y vitalidad para mantener la atención de los participantes.
- Buen manejo y equilibrio entre teoría, práctica, debates y reflexiones.
- Capacidad de observación de las dinámicas del grupo y manejo del mismo.

De ser posible se contará con un equipo de facilitadores de la capacitación, favoreciendo así el dinamismo, la buena organización y desarrollo de las actividades.

Importancia del Curso

La capacitación a un líder sirve para ampliar sus conocimientos, auto conocerse e incrementar sus habilidades de liderazgo para desarrollar a su capital humano y promover lo aprendido a todos los aspectos de su vida. Conlleva dar el *feedback* necesario y adecuado cuando la situación así lo requiera, reconociendo el valor del trabajo realizado a todas las personas del equipo. De esta forma, el líder estimula el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Capacitar es otorgar la autonomía a las personas, promoviendo y estimulando su desarrollo, como facilitadores del cambio. El capacitar a un líder, o a la cabeza de cualquier organización es igual de importante como capacitar a los empleados de la misma.

Capacidad

El número de participantes que asistirán durante las tres primeras sesiones es de ocho, mismos que desempeñan un cargo de Supervisor y pertenecen a la Subgerencia de Gestión Documental. En la última sesión, los supervisores estarán acompañados por un colaborador a su cargo, por lo que la cantidad de participantes ascenderá a dieciséis para la cuarta sesión.

Entorno Físico

Si la capacitación se llevara a cabo de forma presencial asegure que el salón posea el espacio suficiente para el desarrollo de las tres primeras sesiones y reserve un salón más amplio para la sesión final. Los muebles deben ser fáciles de mover para permitir un agrupamiento flexible.

Si la capacitación se llevara a cabo de forma virtual, asegúrese que todos los participantes hayan recibido la invitación para unirse a la reunión virtual, y dos días antes de cada sesión, confirme la participación de cada uno de ellos.

Materiales

Se presenta una lista de los materiales requeridos para cada sesión y su respectiva actividad.

Para el desarrollo de las contenido de las sesiones presenciales es necesario contar con: laptop, cargador, presentación powerpoint, proyector, pantalla para proyectar, extensión, hojas bond, lápices, lapiceros, marcadores, rotafolio y pliegos de papel bond. No se considera necesario utilizar micrófono y bocinas, pues se trabajara con un grupo pequeño, si lo considera necesario, resérvelo. Si la sesión será impartida de forma virtual, considere necesario utilizar micrófono y audífonos que permitan una transmisión clara, además de verificar una conexión estable a internet.

Documentos de apoyo: imágenes de líderes de los diferentes ámbitos, (políticos, social, religioso, deportivo y científico, película El Código Enigma.

Definición de la Agenda

Cada sesión tiene definida una agenda, y los tiempos para cada una de ellas, de tal manera que pueda cumplir con el tiempo especificado para cada una y se cubra la totalidad del contenido y actividades definidas para cada sesión.

Desarrollo de las Sesiones

A continuación se presentan la agenda, objetivo, contenido actividades y cierre para cada una de las sesiones del programa.

SESION 1

Liderazgo

No.	AGENDA DE TRABAJO	MINUTOS
1.	Saludo y bienvenida	5
2.	Presentación de objetivos de la sesión y de la agenda de trabajo.	10
3.	Presentación de Capacitadores y Participantes	20
4.	Desarrollo del Contenido	45
5.	Actividad 1 "Identifica al Líder"	15
6.	Cierre	20
7.	Despedida	5
	DURACION (minutos)	120

Objetivos

- Ofrecer información sobre las características, objetivos y técnicas del programa de entrenamiento.
- Orientar a los participantes sobre los estilos de liderazgo y los beneficios de su aplicación.
- Descubrir las habilidades y actitudes de cada participante mediante la disertación de las características de un líder transformador para aplicarlas en su entorno de trabajo.

Contenidos

- Estilos de liderazgo
- Diferencias entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional
- Definición de liderazgo transformacional
- La capacidad adaptativa del líder transformacional
- La capacidad del líder transformacional para generar y promover cambios

Actividad 1 “Identifica al Líder”

Al finalizar de visualizar los contenidos, los participantes podrán acceder a una serie de imágenes sobre líderes en los diferentes ámbitos, (políticos, social, religioso, deportivo y científico), podrá reconocer a los líderes más sobresalientes y por medio del foro habilitado para el efecto mencionarán las características del líder con el cual se identifican.

Cierre

Los participantes exponen y discuten sobre las opiniones presentadas en el foro. El capacitador presenta un resumen del contenido de la sesión y resuelve dudas de los participantes.

SESION 2

¿Qué es el liderazgo transformacional?

No.	AGENDA DE TRABAJO	MINUTOS
1.	Saludo y bienvenida	5
2.	Presentación de objetivos de la sesión y de la agenda de trabajo.	15
3.	Desarrollo del Contenido	50
4.	Actividad 2 "Mis Mejores Prácticas"	30
5.	Cierre	15
6.	Despedida	5
	DURACION (minutos)	120

Objetivos

- Identificar las conductas que caracterizan al líder transformacional.
- Conocer los cambios que el liderazgo transformacional puede producir.

Contenidos

- Características de un líder transformacional
- Condiciones que favorecen el ejercicio de este estilo de liderazgo
- Espacios de comunicación, intercambio y forma de interactuar con los colaboradores desde el liderazgo transformacional.

Actividad 2 “Mis Mejores Prácticas”

Los participantes comparten en el foro sus mejores prácticas con respecto a las conductas mencionadas en el contenido de la sesión.

Cierre:

Los participantes exponen y discuten sobre las opiniones presentadas en el foro. El capacitador presenta un resumen del contenido de la sesión y resuelve dudas de los participantes.

SESION 3

Consideración Individualizada

No.	AGENDA DE TRABAJO	MINUTOS
1.	Saludo y bienvenida	5
2.	Presentación de objetivo de la sesión y de la agenda de trabajo.	10
3.	Desarrollo del Contenido	30
4.	Actividad 3 "Película El Código Enigma"	120
5.	Cierre	10
6.	Despedida	5
	DURACION (minutos)	180

Objetivo

- Desarrollar las conductas en los líderes para tratar a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

Contenidos

- Hacer uso de la comunicación personalizada
- Mantener informados a los subordinados
- Tratar diferencialmente a los subordinados
- Aconsejar a los seguidores
- Orientación hacia el desarrollo

Actividad 3 “PELICULA EL CÓDIGO ENIGMA”

Los participantes tendrán la oportunidad de asimilar los temas del contenido de esta sesión por medio de esta película biográfica del científico inglés Alan Turing. La historia muestra la determinación de un equipo por lograr su objetivo: descifrar el código para traducir los mensajes encriptados de la Alemania nazi. Destaca la persistencia de Turing, su capacidad de entender y sacar provecho de las fortalezas de cada uno de los miembros de su equipo sin importar su género.

La película gana valor una vez que se analiza bajo la lupa de la década en la que se dieron los sucesos (los años cuarenta), en donde la apertura hacia la inclusión femenina no era lo reglamentario y cuando ser homosexual era inadmisibile. El protagonista sabía desde el principio que no podría enfrentar el reto sólo y por ello se rodeó de excelentes colaboradores, la película también muestra las dificultades que le represento poder liderarlos y la transformación que experimentó para lograr su objetivo, identificando habilidades de cada uno de los integrantes como inteligencia, personalidad, etc.

Cierre:

Exposición de los participantes sobre su opinión y conclusiones de la relación de la película con los contenidos de la sesión. El capacitador presenta un resumen del contenido de la sesión y resuelve dudas de los participantes. Indica al participante que para la próxima sesión debe elegir a un colaborador a su cargo, quien le acompañará en la actividad final del programa.

SESION 4

Coaching como Instrumento del Liderazgo Transformacional

No.	AGENDA DE TRABAJO	MINUTOS
1.	Saludo y bienvenida	5
2.	Presentación de objetivo de la sesión y de la agenda de trabajo.	10
3.	Desarrollo del Contenido	30
4.	Actividad 4 “Modelo GROW”	60
5.	Cierre	10
6.	Despedida	5
	DURACION (minutos)	120

Objetivo

- Conocer y practicar un modelo de coaching como herramienta para potencializar el liderazgo transformacional.

Contenidos

- Modelo GROW de Leonardo Ravier (2005)
 - Goal (Meta)
 - Reality (Realidad)
 - Options (Opciones)
 - What, When, Who, Will (Qué, Cuándo y Quien lo hará)

Actividad 4 “MODELO GROW”

Los participantes aprenderán a utilizar el modelo GROW, como herramienta de *coaching* para el liderazgo transformacional, con la orientación de un Coach experto en liderazgo. En esta sesión cada líder estará acompañado de un colaborador a su cargo que previamente haya elegido para poder aplicar el modelo propuesto.

Pasos de aplicación del Modelo GROW

G - Goal (meta), el líder transformacional ayuda a su colaborador a identificar la meta a alcanzar en el corto y largo plazo, mediante la exploración del propósito en el trabajo con preguntas que van surgiendo en el mismo dialogo. Lo importante es identificar las metas concretas y definir las en conjunto de forma que sean medibles, realistas, enunciadas de forma positiva, que indiquen un cambio positivo, que se concrete el tiempo en el cual quiere ser cumplida.

R - Reality (realidad), el líder transformacional explora la situación actual con preguntas como: ¿Qué acciones has efectuado para alcanzar la meta?, ¿Qué resultados alcánzate con esas acciones?, ¿Qué situaciones te detienen cuando intentas efectuar una acción?, después de escuchar atentamente sin juicios, el líder puede analizar objetiva e imparcialmente los hechos y diagnosticar la realidad, de forma que induzca a su coachee a reflexionar e identificar sus limitaciones, creencias y potencialidades.

O - Options (opciones), el líder transformacional orienta al colaborador a identificar los cursos posibles de acción mediante preguntas como: Sí esa limitación no existiera, ¿Qué harías?, ¿Cómo crees que se puede solucionar?, entre otras preguntas de acuerdo al caso específico, en todo momento el líder coach debe dejar que el coachee se exprese libremente, después de explorar las alternativas el líder puede hacer un feedback y describir las opciones, entre ambos analizan las estrategias posibles y eligen un curso de acción factible.

W - What, When, Who, Will (qué, cuándo, cómo, quién, y la voluntad), el líder transformacional mediante la elaboración de argumentos lleva a su coachee a organizar las ideas y a fijar un plan definiendo las acciones a poner en práctica, cuándo las van a desarrollar, cómo las llevará a cabo, dónde lo hará, con quién lo pondrán en marcha y cierran con un compromiso por escrito.

Cierre: Exposición y discusión de las dudas surgidas durante la sesión.

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de Liderazgo de Rango Completo	18
Tabla 2 Género y Estado Civil de los Colaboradores.....	28
Tabla 3 Nivel Académico de los Colaboradores.....	29
Tabla 4 Rango de Edad y Puesto de los Colaboradores.....	30
Tabla 5 Modelo Jerárquico del Cuestionario MLQ-5X Forma Corta.....	31
Tabla 6 Estilo de Liderazgo Predominante.....	31
Tabla 7 Indicadores de Liderazgo Transformacional por Supervisor	33
Tabla 8 Correlación entre Dimensiones de Liderazgo y Variables de Resultado..	35

Índice de Figuras

Figura 1 Estilo de Liderazgo.....	32
Figura 2 Indicadores de Liderazgo Transformacional	34
Figura 3 Indicadores de Liderazgo Transaccional.....	34
Figura 4 Indicadores de Liderazgo Pasivo Evitador.	35
Figura 5 Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	37