

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



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
ESTILOS DE LIDERAZGO, BAJO EL MODELO DEL RANGO COMPLETO, DE LOS
LÍDERES DE EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA EN SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO DEL PERSONAL



LIC. RAFAEL ESTUARDO LÓPEZ SABAN
Guatemala, octubre 2020

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



**ESTILOS DE LIDERAZGO, BAJO EL MODELO DEL RANGO COMPLETO, DE LOS
LÍDERES DE EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE COBROS DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA EN SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO DEL PERSONAL**

Trabajo profesional de graduación para optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, con base en el Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas “Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 punto séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018”

DOCENTE: M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LIC. RAFAEL ESTUARDO LÓPEZ SABAN

Guatemala, octubre 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: 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. Judith Morales
Evaluador: Msc. Mildred Guillen
Evaluador: Msc. Claudia Arreola



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-033-JPFS-2021

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 17 de octubre de 2020, a las 16:30 - 17:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciado Rafael Estuardo López Sabán, carné No. 200513214 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 **Estilos de liderazgo, bajo el modelo del rango completo, de los líderes de equipo del departamento de cobros de una institucion bancaria en su relación con el compromiso del personal** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 72 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar norma APA, enfocar y realizar la propuesta para mejorar: no pasivo- evitador, transformacional y transacciona. Revisar relación de todo el documento (Antecedentes), leer todo su documento nuevamente, utilice sinónimos con la palabra compromiso, corregir autores que no se encuentran según norma APA (Apellido y año)

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

Msc. Judith Morales
Coordinador

Msc. Milid Guzmán
Evaluador

Lic. Rafael Estuardo López Sabán
Sustentante

Msc. Claudia Arreola
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Rafael Estuardo López Saban** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f)



Msc. Judith Morales
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser fiel a sus promesas y cada día de mi vida haber estado a mi lado, fortaleciéndome con su palabra, enseñanzas y amor.
- A MI MADRE:** Todos tus esfuerzos y sacrificios los tengo presentes, este objetivo alcanzado es tuyo, sin tu trabajo y tus oraciones no lo hubiera logrado.
- A MI ESPOSA:** Mi bendición e inspiración, gracias por toda tú ayuda y comprensión, este logro es gracias a que tú eres la mujer idónea para mí.
- A MI ABUELO:** Mi viejito, he tratado de ser un hombre de bien como usted me enseñó. Gracias por ser más que un padre para mí.
- A MIS TÍAS:** Por haber cuidado de mí por tantos años. He sido bendecido por tenerlas en mi vida.
- A MIS HERMANOS Y HERMANAS:** Gracias por continuar esforzándose para alcanzar sus metas, todo es en el tiempo de Dios y los sacrificios al final se traducen en éxitos que continuarán acompañándolos el resto de la vida.
- A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRÍA:** Por tantos momentos especiales, que hicieron de esta maestría un grato recuerdo de compañerismo, esfuerzo y amistad.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Es un orgullo pertenecer a esta casa de estudio, gracias por haberme formado como profesional y permitirme ser parte de la Tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

Contenido

Resumen.....	i
Introducción.....	iv
1. Antecedentes.....	2
1.1 Antecedentes bibliográficos	2
1.2 Administración del capital humano	6
1.3 Teorías de liderazgo.....	7
1.4 Modelo de liderazgo de rango completo	9
1.5 Compromiso laboral (burnout / engagement)	10
2 Marco teórico.....	13
2.1 Banca regulada en Guatemala	13
2.2 Regulaciones del sector financiero en Guatemala	13
2.3 Estructura del sistema financiero	15
2.4 Bancos del sistema, operaciones y servicios.....	15
2.5 Departamento de cobros en una institución bancaria.....	15
2.6 Administración de capital humano	17
2.7 Estructura organizacional	18
2.8 Liderazgo	20
2.9 Estilos de liderazgo.....	23
2.10 Modelo de liderazgo de Rango Completo	23
2.10.1 Liderazgo transformacional	24
2.10.2 Liderazgo transaccional.....	26
2.10.3 Liderazgo pasivo/evitador.....	27
2.11 Agotamiento (Burnout)	29
2.12 Compromiso (Engagement)	29
3 Metodología	33
3.1 Definición del problema.....	33
3.2 Especificación del problema	33
3.3 Delimitación del problema.....	34
3.4 Objetivos.....	34
3.5 Diseño utilizado.....	35
3.6 Unidad de análisis.....	35

3.7	Universo y tamaño de la muestra	36
3.8	Método	37
3.9	Técnicas.....	37
3.10	Instrumentos	38
4	Discusión de resultados	42
4.1	Integración de la unidad de análisis	42
4.2	Datos sociodemográficos de la unidad de análisis	43
4.3	Estilos de liderazgo bajo el modelo del rango completo	47
4.4	Compromiso (Engagement)	55
4.5	Correlación estilos de liderazgo, bajo el modelo del rango completo y compromiso	63
	Conclusiones y recomendaciones.....	69
	Bibliografía	72
	Anexos	78
	Índice de tablas y gráficas	102

Resumen

Una de las competencias más reconocidas en las organizaciones es el liderazgo, para Lussier y Achua (2015) el liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización” (p. 5). Este concepto expresa que la importancia del liderazgo en las organizaciones, está vinculada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante la influencia del líder hacia sus seguidores. De ello surge el planteamiento para investigar la relación que existe entre liderazgo y compromiso.

Existen diversas teorías que explican los comportamientos que utiliza el líder para influenciar a sus seguidores, una de las más reconocidas es el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, establecida por Bass y Avolio (como se citó en Álava, Domínguez Vázquez, Guerrero, Pinos, y Sucozhañay, 2016) “este modelo identifica tres estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Pasivo/evitador. La teoría de este modelo afirma que un líder, puede expresar comportamientos de cada estilo de liderazgo, en menor o igual proporción y los utiliza para influenciar; motivar, recompensar o corregir a sus seguidores” (p. 46).

Para identificar el efecto que tiene el estilo de liderazgo en el compromiso de los seguidores, se planteó la relación de liderazgo y compromiso. Para estudiar la variable compromiso, se tomó la definición establecida por Robbins y Judge (2017) “el compromiso se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que realiza” (p. 79). Al haber definido las variables y problema a investigar, se plantearon los objetivos, relacionados a determinar, si existe relación en los estilos de liderazgo del modelo de Rango Completo, que utiliza el líder de equipo, y el nivel de compromiso del personal que integran los equipos de trabajo, en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio.

Para alcanzar los objetivos de investigación, se utilizó el método correlacional, para ello se procedió a recopilar los datos de la unidad de análisis, por medio del instrumento

Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X en su forma corta, se identificaron los estilos de liderazgo, bajo el modelo de Rango Completo, que utilizan los líderes en la interacción con su equipo. El segundo instrumento utilizado fue la escala Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17), este cuestionario se utilizó para establecer el nivel de compromiso en el personal que integran los equipos de trabajo.

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos, se analizaron por medio de estadística descriptiva, además se utilizó la correlación de Pearson, para constituir la base que permitió alcanzar los objetivos de investigación y determinar lo siguiente:

Se determinó que existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, con el compromiso del personal. La relación más significativa es la de liderazgo transaccional y compromiso, siendo esta una correlación directamente proporcional. El estilo de liderazgo pasivo/evitador, posee una correlación inversamente proporcional con la variable compromiso.

Se identificaron los tres estilos de liderazgo, bajo el modelo de Rango Completo. Los veintiún líderes de equipo, expresan en diferente medida comportamientos asociados al liderazgo, transformacional, transaccional y pasivo/evitador. El liderazgo transformacional, es el predominante en la unidad de análisis, quince (15) de los veintiún (21) líderes poseen alta representatividad. Los seis (6) líderes restantes, poseen una representatividad media, en este estilo de liderazgo.

La importancia del liderazgo en el equipo de trabajo, quedó evidenciada en los resultados obtenidos en la correlación entre liderazgo pasivo/evitador y compromiso. Esta correlación es inversamente proporcional, indicando que los comportamientos del líder, asociados a la falta de liderazgo, disminuyen el compromiso del personal que integran los equipos. Los líderes que expresaron en mayor medida, comportamientos asociados al estilo de liderazgo pasivo/evitador, son los que menor puntuación obtuvieron en los

estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Evidenciando con ello; falta de liderazgo para asumir su rol de líder de equipo.

Los principales comportamientos utilizados por los líderes, en la interacción con sus seguidores son: motivación inspiracional, influencia idealizada, y recompensa contingente. Los dos primeros comportamientos pertenecen al liderazgo transformacional, el tercer comportamiento pertenece al liderazgo transaccional.

En relación al indicador de compromiso, el 63% de los empleados expresan un alto nivel de compromiso hacia sus labores; mientras que el 37% restante están comprometidos a nivel medio. A nivel equipo se concluyó lo siguiente: trece (13) de los veintiún equipos; poseen alto nivel de compromiso. Mientras los ocho (8) equipos restantes, están comprometidos a nivel medio.

La dimensión Absorción obtuvo la mayor proporción de integrantes de la unidad de análisis con nivel bajo (13%) y medio (24%) en el compromiso. Esta dimensión expresa la percepción que poseen los empleados acerca de la concentración que requieren para realizar sus funciones y tareas.

Introducción

Las tendencias en el entorno global, han creado nuevos desafíos, provocando la necesidad de fortalecer la gestión del capital humano, para ello las organizaciones han estructurado a sus equipos de trabajo de forma que maximicen las competencias de sus integrantes. Para alcanzar este objetivo, es necesario contar con líderes que estén enfocados en el desarrollo de habilidades, conocimientos, y conductas del capital humano, fortaleciendo con ello, el grado de compromiso en sus seguidores.

Las conductas y comportamientos del líder ante sus seguidores, se han estudiado a través de varios proyectos de investigación a lo largo de la historia, teniendo como resultado diversas teorías de liderazgo que han confirmado; la importancia de la relación entre los líderes y sus seguidores. Al considerar la relevancia de la gestión del capital humano y la importancia de la interacción entre líder-seguidor, con el contexto en que se desarrollan las actividades laborales en la entidad bancaria donde se estableció la problemática, que originó esta investigación, era necesario; determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo que ejercen los líderes con el compromiso del personal a su cargo.

Para sustentar el trabajo de investigación, en los antecedentes se realizó el análisis de la literatura referente a los estudios de liderazgo, detectando entre ellos, estudios de postgrado, los más sobresalientes relacionaban el liderazgo con variables como: compromiso, motivación y desempeño. Con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables. Para fortalecer el estudio se incluyó la evolución del Modelo de liderazgo de Rango Completo y la investigación del compromiso.

Para fundamentar la Investigación, se realizó una revisión y análisis de la teoría referente al liderazgo y compromiso, con ello se establecieron los conceptos básicos reflejados en el marco teórico, para la variable liderazgo se tomó como base el Modelo del Rango Completo, constituido por los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y

Pasivo/evitador, y para la variable compromiso se tomó la escala Engagement, constituida por las dimensiones Dedicación, Absorción y Vigor.

La metodología para alcanzar los objetivos del trabajo profesional de graduación expresa un diseño correlacional, se realizó la descripción de la unidad de análisis, utilizando técnicas y procedimientos estadísticos para analizar los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes: Multifactorial Leadership Questionnaire 5X", utilizado para establecer el estilo de liderazgo y la escala de medición "Utrecht Work Engagement Scale-17" utilizado para determinar el nivel de compromiso del personal. Los datos obtenidos por medio de los instrumentos ya mencionados, constituyen la base de los resultados.

En la discusión de resultados se encuentra el análisis de cada variable; estructurado de forma que dé respuesta a los objetivos establecidos para el presente trabajo profesional de graduación, primero se encuentra el análisis de variables sociodemográficas, con el objetivo de conocer a mayor profundidad la unidad de análisis, posterior a ello, se describe el resultado de las variables; liderazgo, compromiso y la correlación entre ambas. El análisis de los resultados dio paso a establecer los hallazgos más importantes para fundamentar las conclusiones y recomendaciones que proporcionaron respuesta a los objetivos del trabajo profesional de graduación.

1. Antecedentes

A continuación, se describe los estudios más recientes acerca de la variable liderazgo, relacionada con: compromiso, motivación, desempeño y variables sociodemográficas. Estos estudios confirman la importancia que los investigadores continúan otorgando al liderazgo en las instituciones privadas o gubernamentales.

1.1 Antecedentes bibliográficos

A nivel nacional e internacional se han desarrollado varios estudios, los más recientes son los siguientes:

López (2018) en la tesis denominada “Estilos 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” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado, realizada para optar al grado académico de Maestra en Ciencias. Estableció como objetivo general: “Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las unidades y direcciones, y el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo de las secretarías de la presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017.” Para ello planteó la hipótesis “El estilo de liderazgo influye en el compromiso hacia el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República.” La metodología utilizada fue con base al método científico, con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Una de las principales conclusiones alcanzadas fue “se pudo comprobar que sí existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, con el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo”, una de sus principales recomendaciones fue “El estudio sobre el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacía el trabajo del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, debe ser divulgado, aprendido, entendido y replicado por las demás instituciones públicas, con el fin de fortalecer al Estado en su conjunto; esto luego de determinar que,

dadas sus características, constituye un ejemplo de interrelación laboral digno de imitar. El autor encontró correlación entre el compromiso y el estilo de liderazgo transaccional.

Para Ochoa (2018) en la tesis denominada “El Estilo de Liderazgo, de Acuerdo al Modelo de Rango Completo, del Estudiante de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y su Relación con Variables Sociodemográficas y Laborales”, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, escuela de estudios de postgrado, realizada para optar al grado académico de Maestra en Ciencias. Su objetivo general fue “establecer la relación entre el estilo de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Completo, del estudiante del sexto trimestre del año 2017 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con variables sociodemográficas y laborales como los son la edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio, años de experiencia laboral y cantidad de subordinados”. Para ello planteó la hipótesis: Existe relación entre los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo de los estudiantes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las variables sociodemográficas de edad, género, profesión, universidad de egreso, maestría en estudio; y las variables laborales de años de experiencia laboral y cantidad de subordinados.

La metodología utilizada por Ochoa (2018) fue con base al método científico, con un diseño No-experimental y correlacional. Para alcanzar los objetivos de investigación utilizó dos cuestionarios: 1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma Líder 5X Corta) y 2. El cuestionario datos sociodemográficos y laborales. Su principal conclusión: “En la presente investigación se rechazan las hipótesis planteadas. A través del análisis estadístico se confirma que existe relación significativa con algunas variables y debido al aporte se comunican los resultados de las predominancias obtenidas. Una de sus principales recomendaciones fue: “Debido a que en una tercera parte de la población estudiada predomina el estilo de liderazgo Laissez Faire, se recomienda a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad de San Carlos de Guatemala la revisión de los programas de estudio del pensum de cada maestría integrando contenidos y actividades que desarrollen el estilo de liderazgo Transformacional.” El autor concluyó que existe relación entre los estilos de liderazgo y algunas variables sociodemográficas.

Para Marroquín (2017) en la tesis denominada “Liderazgo del personal de Jefaturas y su Relación con la Productividad Laboral del Personal de Vendedores de Unidades Comercializadoras de Aparatos de Línea Blanca en Guatemala”, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, escuela de estudios de postgrado, elaborada para optar al grado académico de Maestra en Ciencias Estableció como objetivo general “determinar la relación entre los estilos de liderazgo del personal de jefaturas con la productividad del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos de la región central de Guatemala”. Para ello planteó la hipótesis “El liderazgo del personal de las jefaturas no influye en la productividad del personal de vendedores de las unidades comercializadoras.” La metodología utilizada por la tesista consiste en el método científico con un alcance descriptivo-explicativo. Una de sus principales conclusiones alcanzada fue “El estilo de liderazgo que se ejerce por los jefes en las unidades de negocio no influye en el cumplimiento de las metas de productividad, dado que en las unidades donde se identificó mayor cumplimiento en los alcances de metas, no es por algún estilo de liderazgo en particular”. Una de las principales recomendaciones fue: “Dar seguimiento anual al estudio del estilo de liderazgo que se ejerce en las unidades de negocio para disminuir el 11% del liderazgo no definido. Además, evaluar las habilidades y competencias ejercidas por el estilo que ejercen los jefes de unidades de negocio sobre su personal.” El autor no encontró relación entre el estilo de liderazgo y el cumplimiento de las metas en la unidad de análisis.

Tesis elaboradas a nivel internacional:

Para Aguilar (2019) en la tesis denominada “Liderazgo Transformacional y su Relación con el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo”, de la Universidad Privada Antenor Orrego, escuela de postgrado,

elaborada para optar al grado académico de Maestra en Administración, mención en RRHH, estableció como objetivo general “Determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019” Para ello planteó la hipótesis “Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019”. La metodología que la tesista utilizó fue No-experimental, con un diseño de investigación de tipo correlacional. Una de sus principales conclusiones fue: “Se determinó que existe relación directa entre el liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019 ($p < .01$), con un coeficiente de correlación de Spearman que es igual a ,872**, lo cual significa que la relación es altamente significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna”. Una de sus principales recomendaciones fue: “Mejorar el compromiso organizacional mediante, la implementación y ejecución de un programa de coaching organizacional dirigido a los docentes y directores, donde el objetivo sea incrementar la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo así mismo poder mejorar las relaciones, permitiendo fortalecer identidad institucional de los miembros.

Para Salvador (2017) en la tesis denominada “Liderazgo de los Directivos y Compromiso Organizacional Docente en la red educativa N° 22-UGEL 01, de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrados, elaborada para optar al grado académico de Maestro en Administración de la Educación, estableció como objetivo general “determinar la relación significativa entre el Liderazgo de los directores y el compromiso organizacional docente en la red educativa N° 22-UGEL 01”. Para ello planteó la hipótesis “Existe relación significativa entre el Liderazgo de los directivos y el Compromiso organizacional docente en la Red educativa N° 22-UGEL 01”. La metodología utilizada fue con un enfoque cuantitativo, desarrollando un tipo de investigación descriptivo correlacional, con un diseño No-experimental, de corte transversal y correlacional. Una de sus principales conclusiones fue: “Se puede afirmar que existe relación positiva o significativa en un nivel Moderado entre el Liderazgo de los Directivos y el Compromiso Organizacional docente

en la Red Educativa N° 22- UGEL 01, con un Coeficiente de correlación rho Spearman = ,676 y valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. En vista de esto sería necesario entender que los rasgos característicos del Liderazgo directivo eficaz determinarían las dimensiones del Compromiso organizacional docente”, una de sus principales recomendaciones fue: “Los maestros que laboran en la Red Educativa N° 22, en el año 2017 se recomienda que analicen a conciencia sus actitudes profesionales relacionadas con el Compromiso Organizacional docente para que de este modo asuman la responsabilidad sobre su accionar en la escuela porque en el presente estudio se ha encontrado que si existe una relación entre el compromiso organizacional docente y el liderazgo directivo por lo que deberán reflexionar y plantear un verdadero propósito de mejora profesional.” El autor concluyó que existe relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional.

1.2 Administración del capital humano

A través de la historia, lo que hoy se conoce como Administración del Capital Humano, ha evolucionado. Diferentes autores, han formulado teorías, conceptos, principios y categorías para afrontar los desafíos implícitos en la gestión del capital humano. Cada periodo de la historia, trajo consigo; un sinfín de retos y dificultades para los administradores de capital humano.

Para afrontar los retos asociados a la gestión del personal y cumplir el propósito que tienen las personas en una organización. Se desarrollaron diferentes teorías relacionadas a la administración del capital humano, muchas de estas teorías enfocadas al comportamiento que tienen los individuos en una organización. Según Robbins y Judge (2017) una organización “es una unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas en común” (p. 6). En toda entidad sin importar si tiene o no fines de lucro, se encontrará personas enfocadas en alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones establecen estructuras de trabajo, como lo son los equipos, para Malpica, Rosell y Hoffmann (2014) “Hoy en día, 80% de las compañías tienen a la mitad o más de sus empleados en equipos” (p. 73). La importancia de los equipos de trabajo, radica en las fortalezas que tienen sus integrantes para afrontar las dificultades en el desarrollo de su interacción laboral. “A medida que ha aumentado, la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo. (Gil, Alcover, Ramón, & Sánchez-Manzanares, 2011, p. 41). El líder se hace indispensable para dirigir al equipo, motivarlo y hacer que se cumplan los objetivos organizacionales.

La importancia del líder en el equipo la afirma Gil, et al. (2011) indicando que “muchos equipos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; no obstante, el líder a través de sus actuaciones, [definir metas, organizar el equipo, motivar, dar apoyo, etc.], puede ayudar a conseguir las metas del equipo” (p. 41). Es por ello que el estudio de liderazgo es necesario para complementar la gestión del capital humano y que las organizaciones alcancen sus objetivos.

1.3 Teorías de liderazgo

Al hacer una revisión de la literatura que hace referencia a la historia del liderazgo, se puede mencionar que desde los orígenes de la civilización surgieron grandes líderes, con distintos propósitos y formas de ejercer su liderazgo. Palomo (2013) afirma que el interés por el tema del liderazgo “no es algo propio de nuestros días, ha sido ampliamente estudiado y en especial desde el campo de la psicología social, así como de la psicología del trabajo y de las organizaciones” (p. 21). Los diferentes estudios que se han realizado respecto al tema de liderazgo han generado diferentes teorías que explican que es el liderazgo y la forma en que el líder se comporta.

Para Lussier y Achua (2015) “Una teoría de liderazgo es una explicación de algunos aspectos del liderazgo; teorías que tienen valor práctico ya que se utilizan para comprender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso. Por lo tanto, el propósito principal de una teoría es informar la práctica”. (p.16). El autor hace referencia que las

teorías están basadas en la práctica que realiza el líder cuando interactúa con sus seguidores.

Una de las primeras teorías estudiadas fue; la teoría de liderazgo de rasgos. “El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación” (Palomo, 2013, p. 24). Esta teoría establece que los rasgos de un líder se traen desde la concepción y que no pueden ser aprehendidos. Sin embargo, Palomo (2013) también indica que “en la práctica los resultados empíricos, llegaron a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no líder en función de la situación en que se encuentre el grupo” (p. 25).

Al avanzar en los estudios e investigaciones referente al liderazgo, los investigadores se enfocaron en la teoría del liderazgo conductual. “En la búsqueda constante por encontrar el mejor estilo de liderazgo en cualquier situación, los investigadores intentaron identificar las diferencias en la conducta de los líderes efectivos en comparación con la de los no efectivos” (Lussier & Achua, 2015, p. 16). Los investigadores analizaron las conductas en la interacción del líder con sus seguidores. Para Palomo (2013) el liderazgo como conducta “se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal” (p. 26). El autor manifiesta que los líderes se definen por sus acciones y comportamientos.

Lussier y Achua (2015) hacen referencia que “la teoría de rasgos como la teoría del liderazgo conductual fueron intentos de encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, por lo que se le conoce como teorías universales” (p. 17). Los estudios de liderazgo habían tomado una nueva dirección, enfocada hacia la teoría del liderazgo de contingencia.

Las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo fueron propuestas por primera vez por “Fiedlere, su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada

situación” (Palomo, 2013, p. 34). Esta teoría intenta explicar los estilos de liderazgo que utiliza el líder, tomando como base al mismo líder, sus seguidores y la situación.

Hersey y Blanchard (como se citó en García, 2015) señalan que “el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, dependiendo de la relación que tenga con el seguidor. El aspecto innovador de la investigación de estos autores, fue la presentación de los cuatro cuadrantes que simbolizan las dimensiones de tareas y relaciones, y las dimensiones de comportamiento que mencionan son: dirigir, persuadir, participar y delegar” (p. 165), estos autores complementaron la teoría de liderazgo por contingencia.

La siguiente teoría que surgió fue la de liderazgo integrador, Lussier y Achua (2015) indican que “la teoría del liderazgo integrador, intenta combinar la teoría del rasgo, la teoría conductual y la teoría de contingencia para explicar las relaciones líder-seguidor que tienen una influencia exitosa” (p. 17). Como su nombre lo dice, la teoría de liderazgo integrador, aplica los conocimientos y aspectos positivos de las teorías antes investigadas para comprender la relación entre el líder y seguidor.

La teoría del liderazgo transformacional y transaccional propuesta por Burns (como se citó en Vásquez, 2013) “describe al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa” (p. 75). El liderazgo transaccional lo define Burns (como se citó en Vásquez, 2013) como “la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil” (p. 76). Las definiciones anteriores dieron origen al modelo de liderazgo de rango completo.

1.4 Modelo de liderazgo de rango completo

Este modelo inicia desde la teoría del liderazgo transformacional - Transaccional, “en 1978, J. M. Burns, fue el primero que articuló la idea de liderazgo transformacional.

Bernard Bass, la amplió casi una década después. Burns, propuso dos enfoques de liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transaccional y transformacional” (Lussier & Achua, 2015, p. 328).

Bass y Avolio (como se citó Álava, et al., 2016) “integran los estilos transformacional y transaccional, el estilo de liderazgo pasivo o no liderazgo, para desarrollar el Modelo de liderazgo de rango completo. A diferencia del modelo original propuesto por Burns y adaptado por Bass, el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un líder puede demostrar comportamientos en diferente medida de los estilos de liderazgo que conforman el Modelo de liderazgo de rango completo” (p. 46).

El modelo de rango completo define tres estilos de liderazgo, que pueden ser utilizados por el líder, para influenciar a su equipo de trabajo. El líder transformacional puede utilizar en cierta medida los otros dos estilos de liderazgo según sea la situación. Los otros estilos de liderazgo son considerados en menor medida sin embargo cada estilo posee ciertos beneficios que le ayudarán al líder a alcanzar los objetivos con su equipo de trabajo.

1.5 Compromiso laboral (burnout / engagement)

Antes de abordar el compromiso laboral, es necesario conocer el tema que dio origen a su estudio, este fue el síndrome de estar quemado en el trabajo o agotamiento en el trabajo (burnout), “el padecimiento de burnout es más que el cansancio habitual que puede ser reparado con unos días de descanso, y envuelve una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su connotación de síndrome” (Forbes, 2011, p. 1). Según el autor, este síndrome afecta seriamente a los empleados por ser varios los padecimientos que una persona puede sufrir a causa del burnout.

Edelwich y Brodsky (como se citó en Forbes, 2011) describen el burnout “como una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito, mientras que otros estudiosos en el campo de la psicología organizacional lo ubican como un estado de desgaste emocional y físico” (p. 1). Las características descritas con anterioridad acerca de este síndrome afectan al empleado y su productividad en la organización.

Según la literatura relacionada al compromiso laboral, el burnout o agotamiento, es su contraparte. La primera definición de compromiso (engagement) la conceptualizó Kahn (como se citó en Kuok & Taormina, 2017) el compromiso es el “aprovechamiento del yo de los miembros de la organización a sus roles laborales; en el compromiso, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante las representaciones de roles” (párr. 2). El autor se refiere al aporte personal que los empleados dejan en su trabajo y la forma en como lo expresan.

Para Bakker y Schaufeli (2015) “el compromiso se considera un concepto independiente y distinto, que se relaciona negativamente con el agotamiento. Se define por derecho propio como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (párr. 5). El autor define las características que integran el compromiso.

Kahn (como se citó en Kuok y Taormina, 2017), estableció que el compromiso “podía tener diferentes niveles, es decir, era una dimensión única a lo largo de un continuo que podía variar de muy bajo a muy alto. Es decir, el compromiso laboral era una construcción independiente; pero los empleados pueden involucrarse y expresarse de tres formas diferentes, es decir, física, cognitiva y emocionalmente, en diferentes niveles mientras desempeñan sus funciones. Por lo tanto, su participación podía variar desde desconectada (nivel bajo) hasta completamente comprometida (nivel alto), lo que la convertía en una dimensión unipolar, aunque tenía tres componentes” (párr. 8). El autor también estableció que el compromiso podía representarse por medio de niveles.

En la investigación que realizó Kuok y Taormina (2017), plantearon que el compromiso laboral (engagement) y el agotamiento (burnout) podían coexistir, concluyendo lo siguiente “La evidencia empírica mostró que el Compromiso Emocional en el trabajo no se correlacionó significativamente con las facetas del agotamiento, Agotamiento Emocional y la Despersonalización, [...] muestran que los empleados de tiempo completo obtuvieron puntajes altos, medios y bajos tanto en agotamiento como en compromiso

laboral. Por lo tanto, [...] el agotamiento y el compromiso laboral, coexisten como constructos independientes”. Según el autor un empleado puede expresar comportamientos asociados al compromiso laboral y al agotamiento.

2 Marco teórico

2.1 Banca regulada en Guatemala

Según la reseña histórica del banco de Guatemala, las leyes que dieron inicio a la regulación de actividades financieras fueron promulgadas principalmente en el gobierno del Ing. José María Orellana y gobierno de Juan José Arévalo, después de varias confrontaciones con sectores que tenían intereses personales y políticos por no regular la banca en Guatemala, lograron aprobar las leyes que fundamentaron la banca regulada en Guatemala.

2.2 Regulaciones del sector financiero en Guatemala

El artículo 132 y 133 de la Constitución Política de la República, establece lo relativo a la emisión de la moneda, política monetaria, y las obligaciones de la Junta Monetaria, acerca de la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, afianzadoras y las demás que disponga la ley.

Del mandato constitucional para regular la emisión de la moneda nacional y actividades financieras, surgen cuatro leyes fundamentales para regular la banca en Guatemala.

a. Decreto 16-2002. Ley orgánica del Banco de Guatemala

Esta ley se orienta a la estabilidad macroeconómica, permitiendo tomar decisiones referentes al consumo, ahorro e inversión productiva. Establece el objetivo fundamental del Banco Central de Guatemala, fortalece su autonomía financiera, y exige transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad.

En el artículo 3. De la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, establece el objetivo fundamental de la siguiente forma: El Banco de Guatemala tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.

b. Decreto 17-2002. Ley Monetaria

Esta ley complementa a la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, establece las responsabilidades de la emisión monetaria, y las reservas internacionales.

En el artículo 2 de la ley antes referida, establece la Potestad de Emisión, únicamente el Banco de Guatemala puede emitir billetes y monedas dentro del territorio de la República, de conformidad con la presente Ley y con la Ley Orgánica del Banco de Guatemala. La emisión está constituida por los billetes y monedas nacionales que no estén en poder del Banco de Guatemala.

c. Decreto 26-2012. Reformas al Decreto 19-2002. Ley de Bancos y Grupos Financieros

Esta ley fue creada mediando el Decreto 19-2002 y su última reforma se Decretó en el año 2012, modificando algunos artículos.

El artículo 1. De la Ley ya mencionada, establece su objetivo. La presente Ley tiene por objeto regular lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.

d. Decreto 18-2012. Ley de Supervisión Financiera

Esta ley favorece la solidez y solvencia del sistema financiero en Guatemala, incentivando la confianza de los grupos de interés en el sistema bancario. Esta ley fortalece a la Superintendencia de Bancos y le da facultad para supervisar e inspeccionar las actividades de las entidades financieras del sistema.

La entidad objeto de estudio está clasificada como institución bancaria, y es regulada por la Super Intendencia de Bancos (SIB).

2.3 Estructura del sistema financiero

En Guatemala el sistema financiero está conformado por dos segmentos, el sistema regulado y el no regulado.

En el sistema regulado están los bancos comerciales y las sociedades financieras y está regulado por la Super Intendencia de Bancos. El sistema no bancario está conformado por almacenes generales de depósito, compañías de seguros, compañías de fianzas casas de cambio, el Instituto de Fomento Municipal (INFOM), y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), regulado por leyes específicas. (Super Intendencia de Bancos, 2012).

En el sistema financiero no regulado se encuentran los intermediarios financieros, entidades autorizadas por el código de comercio de Guatemala, las cuales no se encuentran bajo la vigilancia de la super Intendencia de Bancos, entre estas entidades se puede mencionar a los emisores y operadores de tarjeta de crédito y débito, cooperativas, y los Off-shore.

2.4 Bancos del sistema, operaciones y servicios

La ley de Bancos y Grupos financieros en el artículo 2. Denominación, establece que, para efectos de la presente ley, la denominación “banco” comprende a los bancos constituidos en el país y a las sucursales de bancos extranjeros establecidas en el mismo.

El artículo 41. De la ley de bancos establece las operaciones y servicios que los bancos podrán efectuar en moneda nacional o extranjera. Las operaciones y servicios no contemplados en este artículo podrán ser autorizados por la Junta Monetaria, con previa opinión de la Superintendencia de Bancos.

2.5 Departamento de cobros en una institución bancaria

Para comprender el propósito de un departamento de cobros en una institución financiera, es necesario conocer la regulación de la Junta Monetaria respecto al riesgo de los créditos.

Para identificar los riesgos asociados al giro del negocio en el año 2005 la Superintendencia de Bancos elevó a consideración de la Junta Monetaria el Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito. Conocida como la Resolución JM-93-2005, la cual derogó la resolución conocida como JM-141-2003 y sus modificaciones.

En las disposiciones generales de la JM-93-2005. Artículo 1. El presente reglamento tiene por objeto normar aspectos que deben observar los bancos, las entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas de un grupo financiero que otorguen financiamiento, relativos al proceso de crédito, a la información mínima de los solicitantes de financiamientos y de los deudores, y a la valuación de activos crediticios.

El propósito de un departamento de cobros en una institución financiera es disminuir el riesgo crediticio de los productos financieros colocados en el mercado. Con ello aseguran que los ahorros de sus cuentahabientes estén protegidos y con el resguardo requerido por las entidades reguladoras a nivel nacional e internacional.

Para mitigar el riesgo y ser más eficientes las instituciones financieras han desarrollado métodos y técnicas de evaluación que les ayudan a disminuir este indicador. “Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente. Con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación” (Deloitte, 2012, p. 5).

Para desarrollar las funciones relacionadas a la gestión de cobranza en los departamentos de cobro de las instituciones bancarias, se integran equipos de trabajo, el líder guía al equipo hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Un equipo se define como “una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común y establecen resultados de desempeño y expectativas comunes, por las que se responsabilizan” (Lussier & Achua, 2015, p. 271). El objetivo de conformar equipos es para que la suma

de las competencias de cada integrante del equipo les ayude a superar las dificultades y alcanzar las metas.

Para Deloitte (2012) “con el fin de aumentar la eficiencia en la cobranza, las instituciones financieras han intensificado la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. Asimismo, la forma en que se establecen las responsabilidades para la recuperación de cartera morosa, busca asignar a los ejecutivos en donde van a ser más eficientes, capacitándolos para ser asesores financieros más que sólo cobradores” (p. 7). El perfil de los ejecutivos de cobranza ha cambiado, para adaptarse a los nuevos requerimientos deben desarrollar nuevas competencias y pasar de ser cobradores a ser asesores financieros.

Las nuevas tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero muestran al ejecutivo de cobranza como un asesor financiero, quien necesita orientación y capacitación para realizar una gestión integral para atender las necesidades de los clientes y cumplir los objetivos organizacionales.

2.6 Administración de capital humano

Una de las definiciones básicas de administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (Koontz & Weihrich, 2012, p. 6).

Considerando que las contribuciones que realiza el capital humano a la organización marcarán el éxito o fracaso de esta. Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen que el propósito de la administración de capital humano es “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético, y social” (p. 6).

Para Cardona, Montes, Vásquez, Villegas, & Brito (2007) “El capital humano al estar ligado directamente al conocimiento adquirido en educación, capacitación y experiencia, debe ser útil, para poder obtener beneficios económicos, y aplicarlos en aras de

desarrollar en los individuos actividades con eficiencia y máxima productividad” (p. 25). La descripción del autor describe que las personas con mayor preparación son más productivas y eficientes.

2.7 Estructura organizacional

La estructura establece la forma en que las tareas se distribuyen en una organización. “Una estructura organizacional define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins & Judge, 2017, p. 493). La estructura que ha establecido la organización, deberá estar basada en el giro y las necesidades de producción.

La administración de la estructura en la organización determina desde la filosofía hasta las estrategias a seguir. Para Hintze (2007) “la administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades de cada puesto de trabajo” (p. 70).

2.7.1 Departamentalización

La departamentalización es la base para agrupar los puestos de trabajo. Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) “la departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, considerando que cada método tiene sus ventajas y desventajas” (p. 454). La departamentalización es medio para distribuir las actividades en forma ordenada y estratégica.

Varios autores coinciden en que no existe un modelo único de departamentalización y este es aplicable conforme a las necesidades de cada organización. Entre los modelos de departamentalización mayormente utilizados están: por funciones, por territorio o geográfica, por productos, o por grupo de clientes. Las organizaciones también pueden optar por modelos mixtos de departamentalización, obteniendo los beneficios de cada modelo y disminuyendo las ventajas al realizar una departamentalización combinada.

2.7.2 Niveles organizacionales

Para Chiavenato (2008), las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, descritos a continuación:

a. Nivel institucional o estratégico

El cual corresponde a los administradores de nivel más alto, está constituido por directores, propietarios o accionistas, en este nivel se toman las decisiones y se definen los objetivos organizacionales.

b. Nivel intermedio, también llamado nivel medio o gerencial

Este nivel está compuesto por administradores de nivel medio, es decir, de las personas u órganos que transforman las estrategias formuladas por el nivel institucional para alcanzar los objetivos organizacionales.

c. Nivel operacional

Es el nivel en el cual las tareas se ejecutan y las operaciones se realizan: involucra el trabajo básico relacionado con los productos o servicios que la organización produce.

En relación a las funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales, Koontz y Weihrich (2012), “no hacen ninguna distinción básica entre administradores, ejecutivos, gerentes y supervisores, consideran que todos los administradores ejercen funciones que se diferencian únicamente entre los niveles de una organización” (p. 8).

2.7.3 Cadena de mando

En toda organización es importante definir la cadena de mando, para Robbins y Judge (2013) se define la cadena de mando como “una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quien debe reportarse con quien” (p. 483). La cadena de mando proporciona una guía para establecer la posición jerarquía dentro de la organización.

Los dos factores que acompañan la cadena de mando son: la autoridad y el principio de unidad del mando.

La autoridad según Koontz y Weihrich (2012) “es el derecho propio del puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa), a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas” (p. 298). La autoridad la establece la posición o nivel jerárquico del puesto.

El principio de la unidad de mando establece “que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable” (Robbins & Judge, 2013, p. 484). Establecer la unidad de mando en las organizaciones proporciona una línea directa para que los empleados tengan conocimiento acerca de su jefe inmediato y saber a quién responder respecto a las tareas o funciones del puesto.

2.8 Liderazgo

En la literatura se encuentran diversas definiciones de liderazgo, “El liderazgo es un término que se ha incorporado en el vocabulario técnico de diversas disciplinas sin tener aún una definición precisa” (Portalanza, 2013, p. 75). Al revisar la literatura relacionada al tema del liderazgo se encuentran distintas teorías, pero todos los autores coinciden en que el liderazgo implica, básicamente algún proceso de influencia sobre los demás. “Las incógnitas giran en torno a cuáles son las circunstancias que hacen que alguien sea un líder y que otros individuos no, y que elementos hacen que un liderazgo sea eficaz” (Vigier, Pascuaré, Menichelli & Tarayre 2015, p. 188).

A continuación, se presentan los aportes de diferentes autores quienes han conceptualizado el liderazgo.

La definición más corta de liderazgo es la proporcionada por Maxwell (2012) quien establece que “el liderazgo es influencia. El nivel de influencia de la gente en situaciones de la vida diaria a su alrededor” (p. 19).

Para Lussier y Achua (2015) “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 4).

Según Robbins y Judge (2013) el liderazgo se define como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368).

De acuerdo con Vigier, et al., (2015) “el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas con eficacia” (p. 188).

Bass (como se citó en Castro, 2007) “plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos”.

Para Palomo (2013) cualquiera puede ser un líder, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupa de alterar el statu quo para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- Favorezca la sinergia dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.

Las personas que reúnen cada una de las condiciones antes expuestas, pueden ser consideradas líderes.

Las definiciones de liderazgo descritas por los autores ya citados, hacen referencia y enmarcan algunas de las características fundamentales que debe poseer una persona para ser considerado líder o tener liderazgo: influencia, visión, alcanzar objetivos, comunicación y tener credibilidad ante sus seguidores.

2.8.1 Líder y seguidor

Según las definiciones anteriores, líder es la persona que ejerce uno o varios estilos de liderazgo en sus seguidores. Para Lussier y Achua (2015) se define seguidor “como alguien que se encuentra bajo la influencia y la autoridad directa de un líder” (p. 240).

La importancia del liderazgo en los equipos, para Lussier y Achua (2015) “el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal, y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos” (p. 270).

Un factor indispensable en la relación líder y seguidor es la influencia, para Maxwell (2012) “el verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse” (p. 18). La influencia existe en la interacción, y se fortalece con el pasar del tiempo.

De acuerdo a Vigier, et al., (2015) “el líder es capaz de comunicar con sus actos y se erige en un referente para ese grupo enseña y desarrolla el liderazgo a quienes tiene a su cargo. El líder más eficaz es aquel que es capaz de cambiar condiciones por las cuales, en realidad, perderá su liderazgo, dando lugar a otras generaciones de líderes.” (p. 130).

Lussier y Achua (2015) define la influencia como “la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que las apoyen e implementen

por medio del cambio” (p. 6). Para tener influencia el líder utiliza distintos estilos de liderazgo con lo cual dirigen a los miembros de su equipo hacia el logro de los objetivos.

2.9 Estilos de liderazgo

Para Waldman (como se citó en García 2015) “el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones” (p. 159). El autor hace referencia al estilo que el líder utiliza para interactuar con sus seguidores.

Según Lussier y Achua (2015) “el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que usan los líderes mientras interactúan con los seguidores. Aunque el estilo de liderazgo está basado en los rasgos, y las habilidades, el componente importante es la conducta, ya que es un patrón relativamente consistente del comportamiento que caracteriza a un líder” (p. 70). El aspecto más relevante de la definición anterior es que los líderes expresan el estilo de liderazgo por medio de sus comportamientos en la gestión líder-seguidor.

Para la presente investigación se utilizaron los estilos de liderazgo del Modelo de liderazgo de rango completo.

2.10 Modelo de liderazgo de Rango Completo

El modelo de liderazgo de Rango Completo, está integrado por los estilos de liderazgo: Transformacional, Transformacional y Laissez-Faire o Pasivo / Evitador. “A diferencia del modelo propuesto por Burns y adaptado por Bass, el modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga, para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización” (Berdecía, González , & Carrasquillo, 2013, p. 23).

2.10.1 Liderazgo transformacional

El líder transformacional tiene por objetivo producir cambios en sus seguidores y el entorno. “los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo” (Gil, et al., 2011, p. 39). Los líderes fomentan el desarrollo y expanden la visión de sus seguidores.

Bass y Avolio (como se citó en Vega et al., 2004) “definen el Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significados y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. El modelo de liderazgo de rango completo establece que el líder transformacional puede adoptar todas las conductas establecidas en este modelo.” (p. 22). El líder tiene la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo conforme a la situación, por ello se considera el estilo de liderazgo transformación como un estilo integral, basado en la teoría del liderazgo de rango completo.

Bass (como se citó en Mendoza et al., 2006) define el liderazgo transformacional como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p. 32). Uno de los comportamientos asociados al liderazgo transformacional es la motivación enfocada al desarrollo y transformación de los seguidores.

El liderazgo transformacional está integrado por cuatro dimensiones. Bass y Avolio (como se citó en Lussier & Achua, 2015) “propusieron que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones de comportamiento; se refirieron a éstas como las cuatro I: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Consideración Individual y Estimulación Intelectual” (p. 337).

La influencia Idealizada, son comportamiento que el líder utiliza para desarrollar cierto poder simbólico ante sus seguidores. Los comportamientos “resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral” (Vega, et al., 2004, pág. 61). Con los comportamientos antes referidos los líderes alcanzan una posición idealizada ante sus seguidores que les permite ser vistos como un referente importante y digno de admirar.

Para Álava, et al. (2016) “La influencia idealizada implica que el líder sirve de modelo para la perseverancia y el sacrificio” (p. 44). Este autor coincide con la importancia que tienen los comportamientos asociados a la influencia idealizada para ser tomado como un modelo ante los seguidores.

La segunda dimensión del comportamiento es la motivación inspiradora, para Lussier y Achua (2015) este comportamiento se refiere a “la capacidad que tiene el líder para comunicar de forma asertiva la visión y con ello inspirar y motivar a sus seguidores a superar los desafíos u obstáculos que se presenten en la consecución de los objetivos” (p. 337). Para Álava et al., (2016) “Los líderes son admirados, respetados y generan confianza” (p. 45), logrando así convertirse en verdaderos modelos a seguir.

Bass (como se citó en Vega, et al., 2004) “define a la motivación Inspiradora en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el 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” (p. 73). Los líderes motivan a sus seguidores de tal forma que los inspiran para transformarse y alcanzar el desarrollo. La tercera dimensión del comportamiento es la consideración individual, para Lussier y Achua (2015) este tipo de comportamiento del líder transformacional “hace referencia hacia el rol de Mentoring y el modelo de desarrollo individual, atendiendo a sus seguidores y demostrando un interés genuino por sus necesidades” (p. 337). Para Álava

et al., (2016) La consideración individualizada es prestar atención a las necesidades y deseos de cada individuo” (p. 45), el seguidor se identifica con el líder debido a las consideraciones que este último tiene con sus necesidades, deseos y preocupaciones.

La cuarta dimensión es la estimulación intelectual. Álava et al., (2016) establece que este comportamiento del líder “incentiva a los seguidores a ser innovadores y buscar nuevas soluciones a sus problemas” (p. 45), con ello, los seguidores se mantienen en constante cambio y buscan la mejora continua. “Al estimular el pensamiento nuevo, los líderes carismáticos y transformacionales inspiran a los seguidores a cuestionar sus suposiciones y a aprender a resolver los problemas de forma creativa” (Lussier & Achua, 2015, p. 337).

2.10.2 Liderazgo transaccional

El líder transaccional mantiene las condiciones del entorno en donde se desempeña. “El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar” (Vásquez, 2013, p. 77). Este estilo de liderazgo está basado en las recompensas que los líderes ofrecen a sus seguidores para obtener los resultados deseados.

El líder transaccional tiende a “reconocer las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas. Por lo que los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas. (Berdecía, et al., 2013, pp. 22-23). El líder y el seguidor obtienen un beneficio de la interacción líder-seguidor.

Para Mendoza, Castaño, y García (2018) “las relaciones entre líder y seguidor están dominadas por cálculos rápidos de costo beneficio. Por lo tanto, el liderazgo transaccional es constructivo, pero limitado, la preocupación principal de los líderes transaccionales es establecer metas, establecer una relación estrecha entre el rendimiento y las

recompensas, manteniendo a los seguidores concentrados en la meta, dándoles la retroalimentación específica para lograrlo” (párr. 9). El liderazgo transaccional está enfocado en el intercambio de satisfactores líder-seguidor.

El liderazgo transaccional tiene dos dimensiones de comportamiento; recompensa contingente y dirección por excepción activa:

La primera dimensión del comportamiento del liderazgo transaccional es la recompensa contingente, para Álava, et al., (2016) estos comportamientos del líder se pueden evidenciar al “ofrecer un reconocimiento, cuando se alcanzan los objetivos” (p. 46). Los seguidores son recompensados por haber cumplido los objetivos trazados con antelación. Los líderes transaccionales “utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales” (Berdecía, et al., 2013, p. 23).

La segunda dimensión del comportamiento del liderazgo transaccional es la administración por excepción activa, para Bass (como se citó en Álava, et al., 2016) la administración por excepción activa “se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas” (p. 45). El líder monitorea constantemente el desempeño de sus seguidores. Su comportamiento normal es “observar las desviaciones con respecto a las reglas y normas, así como emprender acciones correctivas” (Vigier, et al., 2015, p. 198).

2.10.3 Liderazgo pasivo/evitador

En este estilo los comportamientos del líder están asociados a evitar responsabilidades y no asumir su rol de líder con sus seguidores. Para Berdecía, et al. (2013) “este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede” (p. 23). Otra característica de este tipo de líderes es que evitan entrar en conflicto con sus seguidores, y no los guían hacia la consecución de los objetivos.

Los líderes laissez faire o pasivo/evitador, “carecen de habilidades de supervisión y evitan la guía a los subordinados. En este caso, los grupos del líder laissez-faire tienen completa libertad, pero suelen estar desorganizados y confundidos. En realidad, este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos” (Vásquez, 2013, p. 77). Los líderes que utilizan este estilo de liderazgo no asumen el rol de líder que les corresponde en el equipo de trabajo.

Para Álava, et al. (2016) el liderazgo pasivo/evitador “comprende dos componentes, denominados, laissez-faire y la administración por excepción pasiva. Laissez-faire o "no liderazgo" es evitar involucrarse o tomar decisiones sobre temas importantes. La gestión pasiva por excepción es dar, sistemáticamente, una respuesta pasiva y reactiva a situaciones y problemas” (p. 46).

Barbutto (como se citó en Vásquez, 2013) especifica que “quienes utilizan la administración por excepción suelen ser líderes pasivos que no establecen un plan de acción, sino que esperan que los subordinados mantengan el estatus quo y no alientan el trabajo excepcional. Normalmente proveen de retroalimentación negativa, por lo que quienes dependen de ellos requieren de la intervención del líder siempre que se presente una situación inusual, porque no han sido alentados a resolver problemas, ni gozan de autonomía que les permita desarrollar confianza en sí mismos para aprender de las experiencias” (p. 77).

Uno de los objetivos de la gestión de un líder con sus seguidores es obtener el cierto nivel de compromiso, para García (2015) “líderes y seguidores exigen un compromiso mutuo. Compromiso significa lealtad mutua y confianza entre la gente, sus líderes y la organización. El compromiso es definitivamente una ventaja competitiva, pero no es gratuito. Los líderes deben ganarse el compromiso de sus seguidores” (p. 166).

2.11 Agotamiento (Burnout)

El agotamiento en el trabajo o síndrome de burnout, se define como “una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito, mientras que otros estudiosos en el campo de la psicología organizacional lo ubican como un estado de desgaste emocional y físico. (Edelwich & Brodsky, como se citó en Forbes, 2011, p. 1). Según la definición antes descrita, este síndrome es causado por fatiga laboral.

Para Ramiro (2014) el síndrome de agotamiento en el trabajo (burnout), está integrado por tres dimensiones: “La primera dimensión se refiere al cansancio emocional, la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos por hacer frente a la situación; la segunda dimensión es la despersonalización-cinismo, dimensión caracterizada por una respuesta impersonal, fría y cínica hacia los beneficiarios de los servicios o hacia la actividad que se realiza, y la tercera dimensión se refiere a la baja realización personal-eficacia profesional, el profesional experimenta sentimientos de incompetencia y fracaso en el desarrollo del trabajo” (p. 124). Las dimensiones antes mencionadas conforman los síntomas de las personas que demuestran comportamientos asociados al agotamiento (burnout).

2.12 Compromiso (Engagement)

En la revisión de la literatura respecto al compromiso, se encuentra el término Engagement, su traducción en el contexto de la gestión del capital humano es compromiso. Existen varias definiciones de compromiso, sin embargo, este tema aún sigue siendo investigado y discutido entre los académicos, “el termino compromiso del empleado es ambiguo tanto entre los investigadores académicos, como entre los profesionales que lo utilizan en charlas con los clientes” (Robbins & Judge, 2017, p. 81).

La primera definición de compromiso (engagement) fue propuesta en 1990 por Kahn (como se citó en Kuok y Taormina, 2017) el compromiso es el “aprovechamiento del yo de los miembros de la organización a sus roles laborales; en el compromiso, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante las

representaciones de roles” (párr. 2). El autor se refiere al aporte personal que los empleados dejan en su trabajo y la forma en como lo expresan.

Kuok y Taormina (2017) con base a la conceptualización de Kahn en 1990, definen el compromiso (engagement) como “la participación intencional o el apego a tareas, objetivos o actividades organizativas cognitiva, emocional y físicamente, es decir, al tener pensamientos positivos sobre la mejora de la propia eficacia, sentir emociones positivas sobre ejecutar las tareas y utilizar voluntariamente la energía y el esfuerzo de uno para lograr esas tareas” (párr. 12). El autor conceptualizó el compromiso de los empleados a nivel general.

Robbins y Judge (2017) definen el compromiso del empleado como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que realiza” (p. 79). En esta definición el autor describe los factores que integran el compromiso: involucramiento, satisfacción y entusiasmo, al cuantificar estos comportamientos es posible evaluar y medir el compromiso de una persona.

Schaufeli y Bakker (como se citó en Kuok y Taormina, 2017) definen el compromiso como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción, y desarrollaron un nuevo instrumento basado en esa definición. El vigor se caracterizó como, altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo de uno; La dedicación se caracterizó como, un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; la absorción se caracterizó por estar completamente concentrado y profundamente absorto en el trabajo de uno” (párr. 3). Este autor propone que el compromiso se integra por tres dimensiones; vigor, dedicación y absorción.

2.12.1 Niveles de compromiso (engagement)

Kahn (como se citó en Kuok y Taormina, 2017), estableció que el compromiso “podía tener diferentes niveles, es decir, era una dimensión única a lo largo de un continuo que podía variar de muy bajo a muy alto. Es decir, el compromiso laboral era una construcción

independiente; pero los empleados pueden involucrarse y expresarse de tres formas diferentes, es decir, física, cognitiva y emocionalmente, en diferentes niveles mientras desempeñan sus funciones. Por lo tanto, su participación podía variar desde desconectada (nivel bajo) hasta completamente comprometida (nivel alto), lo que la convertía en una dimensión unipolar, aunque tenía tres componentes” (párr. 8). El autor de la definición de compromiso, también estableció que este podía representarse por medio de niveles.

Para Robbins y Judge (2017) “los niveles de compromiso determinan muchos resultados medibles” (p. 79). Los autores afirman que las organizaciones con empleados más comprometidos tienen clientes más satisfechos, incrementos en la productividad; menor rotación y disminución de accidentes.

Para Bakker y Schaufeli (2015) los niveles bajos de compromiso se pueden mejorar “mediante un mejor diseño del trabajo utilizando el potencial motivador de los recursos del trabajo. Además, la rotación de puestos y el cambio de puestos de trabajo pueden generar mayores niveles de participación porque desafía a los empleados, aumenta su motivación y estimula el aprendizaje y el desarrollo profesional” (párr. 18).

Varios autores exponen diferentes motivos para incrementar el nivel de compromiso en los empleados. Para Bakker y Schaufeli (2015) por lo menos existen cuatro razones para mantener comprometidos a los empleados “Primero, los empleados comprometidos a menudo experimentan emociones positivas, como felicidad, alegría y entusiasmo. Estas emociones positivas parecen ampliar el repertorio de pensamiento y acción de las personas, lo que implica que trabajan constantemente en sus recursos personales. En segundo lugar, los trabajadores comprometidos experimentan una mejor salud. Esto significa que pueden concentrarse y dedicar todos sus recursos energéticos y habilidades a su trabajo. En tercer lugar, los empleados comprometidos crean su propio trabajo y sus recursos personales para mantenerse comprometidos. Finalmente, los trabajadores comprometidos transfieren su compromiso a otros en su entorno inmediato. Como en la mayoría de las organizaciones, el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo;

el compromiso de una persona puede transferirse a otras e indirectamente mejorar el desempeño del equipo” (párr. 16). El autor describe los beneficios que las organizaciones obtienen cuando los niveles de compromiso son altos.

Para Kuok y Taormina (2017) “La medida de tres componentes del compromiso laboral proporciona información para que los expertos en gestión y recursos humanos establezcan políticas. Por ejemplo, se pueden desarrollar programas de capacitación para mejorar la autoeficacia de los empleados en el trabajo porque (según los hallazgos presentes) una mayor autoeficacia aumentaría el compromiso cognitivo, emocional y físico de los empleados en el trabajo. En teoría, el resultado sería un grupo de empleados más interesados en su trabajo y, por tanto, más eficientes en sus tareas. [...] Esto debería beneficiar a la organización al ahorrar recursos para contratar y capacitar personal nuevo; y también debe beneficiar a los empleados, que no perderán tiempo buscando un nuevo trabajo, permitiéndoles más tiempo para desarrollar sus carreras en sus organizaciones actuales” (párr. 46). Según el autor, los niveles de compromiso se pueden incrementar, aumentando los beneficios para los empleados y la organización.

3 Metodología

Es la explicación y descripción de los métodos y procedimientos que se utilizaron para alcanzar los objetivos de la investigación. “Es un camino (guía) para alcanzar un fin; o un proceso lógico para lograr un objetivo” (Piloña, 2016, p. 41)

3.1 Definición del problema

En el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio, la estructura organizacional está distribuida en equipos de trabajo, conformados por un líder y su personal. El rol del líder de equipo es proporcionar dirección, buscar el bienestar y desarrollo de las personas a su cargo. Es por ello que, las habilidades y comportamientos de los líderes; son esenciales para influir en su equipo, modificar sus percepciones y conductas, guiándolos hacia el logro de objetivos organizacionales.

La forma en que el líder interactúa con los integrantes de su equipo de trabajo, al orientarlos en la resolución de problemas, consecución de objetivos, motivarlos, y fomentar en ellos el desarrollo personal, son aspectos que podrían generar compromiso en sus seguidores.

3.2 Especificación del problema

El estilo de liderazgo determina la forma en que los líderes interactúan con sus seguidores, la interacción antes mencionada, provoca ciertas percepciones y actitudes en los seguidores, de ello surge la siguiente interrogante.

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo, bajo el modelo de rango completo de los líderes de equipo, con el compromiso del personal en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio?

Para responder el planteamiento anterior, fue necesario resolver las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estilo de liderazgo, bajo el modelo de liderazgo de rango completo, en los líderes de equipo del departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio?

¿Cuál es el nivel de compromiso del personal que integran los equipos de trabajo en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio?

3.3 Delimitación del problema

El problema se delimitó de la siguiente forma:

3.3.1 Periodo histórico

La investigación inició en el mes de enero del año 2020 y finalizó en el mes de junio del mismo año.

3.3.2 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en una institución bancaria, ubicada en zona 9 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4 Objetivos

Los objetivos planteados al inicio de la investigación fueron los siguientes:

3.4.1 Objetivo general

Determinar si existe relación entre los estilos liderazgo, bajo el modelo de Rango Completo, de los líderes de equipo y el compromiso del personal, en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio.

3.4.2 Objetivos específicos

3.4.2.1 Identificar los estilos de liderazgo bajo el modelo de liderazgo de Rango Completo, en los líderes de equipo del departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio.

3.4.2.2 Establecer el nivel de compromiso del personal en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio.

3.4.2.3 Determinar el estilo de liderazgo predominante, bajo el modelo del rango completo de los líderes de equipo en el departamento de cobros de la institución bancaria objeto de estudio.

3.5 Diseño utilizado

La metodología que se utilizó para desarrollar la investigación fue No-experimental con un diseño de investigación de tipo correlacional, con base a la metodología antes referida, se procedió a recopilar los datos de la unidad de análisis, para ello se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario MLQ-5X en su forma corta para determinar el estilo de liderazgo predominante en la unidad de análisis y la escala UWES-17 para establecer el nivel de compromiso.

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos, conformaron la base para determinar las dimensiones más representativas en la variable liderazgo y el nivel de compromiso del personal, por medio de la estadística descriptiva se estableció la representatividad del estilo de liderazgo y el nivel del compromiso en la unidad de análisis.

Habiendo establecido la representatividad en el estilo de liderazgo y nivel de compromiso, se procedió a correlacionar cada uno de los estilos de liderazgo bajo el modelo del rango completo y el compromiso del personal que integran los equipos de trabajo.

3.6 Unidad de análisis

La unidad de análisis se constituyó por 158 empleados del departamento de cobros de una institución bancaria. Los puestos que ocupan los 158 empleados se distribuyen de la siguiente forma: veintiún (21) empleados son líderes de equipo y ciento treinta y siete (137) ocupan un puesto dentro de los equipos.

Para alcanzar los objetivos específicos de la presente investigación, se agrupo a cada líder con su equipo, estableciendo de esta forma veintiún (21) equipos, conformados por un líder y su personal, para identificar a los equipos, se asignó una letra del abecedario. En la siguiente tabla se observa la distribución de los equipos.

Tabla 1. Integración del universo (equipos de trabajo)

Cantidad de equipos	Nombre del equipo	Líder	Personal	Total
1	A	1	12	13
2	B	1	10	11
3	C	1	8	9
4	D	1	9	10
5	E	1	10	11
6	F	1	10	11
7	G	1	12	13
8	H	1	7	8
9	I	1	8	9
10	J	1	8	9
11	K	1	8	9
12	L	1	4	5
13	M	1	3	4
14	N	1	4	5
15	Ñ	1	2	3
16	O	1	4	5
17	P	1	2	3
18	Q	1	5	6
19	R	1	4	5
20	S	1	4	5
21	T	1	3	4
Total		21	137	158

Fuente: Elaboración propia con base a la escala de medición del Multifactorial Leadership Questionnaire 5X. Forma corta y la escala Utrecht Work Engagement Scale-17.

3.7 Universo y tamaño de la muestra

El universo se conformó por el personal del departamento de cobros de la institución bancaria donde se realizó el estudio. Se planteó un censo con el personal que integran los equipos, sin embargo, por la pandemia COVID-19, y las disposiciones de

distanciamiento, solo participaron 158 de los 190 empleados, teniendo una participación del 81.16% del total del universo.

3.8 Método

El método utilizado para alcanzar los objetivos de la investigación es “correlacional” para Hernández, Fernández, y Baptista (2014) este método “describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. (p. 157). Se utilizó el método correlacional para establecer la relación entre la variable liderazgo y compromiso, alcanzando así los objetivos de investigación.

3.9 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para desarrollar la investigación son las siguientes:

3.9.1 Cuestionario

Se realizó esta técnica para recopilar los datos y generar información concerniente al estilo de liderazgo bajo del modelo de liderazgo del Rango Completo que utilizan los líderes de equipo y el nivel de compromiso del personal.

3.9.2 Análisis estadístico

El análisis se realizó por medio de estadística descriptiva; medidas de tendencia central (media aritmética), y medidas de dispersión (varianza, desviación estándar, y coeficientes de variación), los resultados se presentaron por medio de gráficas de barras, expresando así la representatividad de cada estilo de liderazgo y el nivel de compromiso en la unidad de análisis.

Para la recolección de datos se utilizaron los instrumentos: Cuestionario MLQ-5X Forma corta y Escala UWES-17, ambos utilizan una escala de calificación de tipo Likert, por ello se consolidaron los resultados en una tabla de distribución de frecuencias, cabe destacar que se elaboró una tabla por instrumento, de esta manera se efectuó el análisis por tipo de variable (liderazgo y compromiso).

Considerando que la teoría del modelo de liderazgo de rango completo, establece que un líder puede expresar los tres estilos de liderazgo que conforman el modelo en mención, se analizó la representatividad de cada estilo de liderazgo por medio de una comparación de medias aritméticas, las cuales se establecieron con base a los resultados de cada dimensión que integra los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador.

Para establecer el nivel de compromiso del personal, se tomaron los resultados expresados en la tabla de distribución de frecuencias, ordenados por cada equipo de trabajo y las dimensiones que constituyen la variable compromiso (vigor, dedicación, y absorción), con esta información se estableció la media que representa a cada uno de los equipos y con ello se determinó el nivel de compromiso de la unidad de análisis.

Para determinar la relación entre la variable liderazgo y compromiso, se utilizó el estadístico denominado Correlación de Pearson, el cual se ha utilizado en estudios similares, referenciados en los antecedentes del presente estudio. Para Hernández et al. (2014) “El coeficiente de correlación de Pearson es una estadística apropiada para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales” (p. 322). El coeficiente de correlación de Pearson, ofrece una medida de asociación entre las variables, los valores se pueden encontrar entre -1 y 1, los extremos de esta medida indican una fuerte correlación entre las variables. Los datos obtenidos en las tablas de frecuencia se analizaron por medio de una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2019, estableciendo con ello el coeficiente de correlación entre los estilos de liderazgo del Modelo del rango completo y el compromiso del personal.

3.10 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para determinar el estilo de liderazgo y compromiso en la unidad de análisis, son los siguientes:

3.10.1 Multifactorial Leadership Questionnaire 5X. (MLQ-5X forma corta)

Para determinar el estilo de liderazgo bajo el modelo de liderazgo de rango completo en los líderes de equipo, se utilizó el “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ-5 Forma corta), este instrumento está integrado por 45 reactivos, 36 de ellos referidos al liderazgo y 9 dirigidos a variables de resultado.

El modelo que se utilizó para estructurar los datos obtenidos por el instrumento MLQ -5X forma corta, fue el de tres factores, de Bass y Avolio (como se citó en Molero, Recio y Cuadrado, 2010) “este modelo sostiene la existencia de un factor de liderazgo transformacional, otro de liderazgo transaccional activo (recompensa contingente y dirección por excepción activa) y un tercer factor de liderazgo pasivo/evitador, compuesto por la dirección por excepción pasiva y el laissez-faire” (p. 497). La estructura para analizar los resultados del MLQ-5X, es la contenida en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estructura dimensiones del MLQ-5X (Forma corta)

Liderazgo	Dimensiones
Liderazgo Transformacional	1. Influencia idealizada atribuida / Influencia idealizada conducta 2. Motivación inspiracional 3. Estimulación intelectual 4. Consideración individualizada
Liderazgo Transaccional	5. Recompensa contingente 6. Dirección por excepción activa
Liderazgo pasivo / evitador	7. Dirección por excepción pasiva 8. Laissez-faire
Variables de Resultado	1. Esfuerzo Extra 2. Eficacia 3. Satisfacción

Fuente: Elaboración propia con base a la teoría del Modelo de Liderazgo de Rango Completo.

La escala de medición es de tipo Likert, asignando una puntuación a cada reactivo. Esta escala determina el nivel de representatividad del reactivo en las dimensiones que conforman los estilos de liderazgo del modelo de rango completo.

Con base a la escala de medición del MLQ-5X forma corta, se determinaron los siguientes rangos para establecer la representatividad del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador, en los líderes de la unidad de análisis.

Tabla 3. Escala de medición MLQ-5X forma corta

MLQ-5X (forma corta) Respuesta del reactivo	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
Escala de Medición	0	1	2	3	4
Representatividad	Baja		Media	Alta	

Fuente: Elaboración propia, con base a la escala de medición del Multifactorial Leadership Questionnaire 5X. Forma corta.

Los resultados obtenidos se analizaron en relación directa a la media obtenida en las dimensiones del liderazgo y su representatividad se determinó por medio de la escala contenida en la tabla 3.

3.10.2 Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17)

Para establecer el nivel de compromiso en el personal que integra los equipos de trabajo, se utilizó la escala de compromiso laboral “Utrecht Work Engagement Scale 17” (UWES-17), este instrumento abarca tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción. “Las tres escalas a menudo muestran una alta correlación, lo que sugiere que podría usarse una media unidimensional” (Nerstad, Richarlsen, & Martinussen, 2010, párr. 4). Con base a lo establecido por estos autores se tomó la media de las tres dimensiones para determinar el nivel de compromiso en la unidad de análisis.

Según Bakker y Schaufeli (2015) “el instrumento más utilizado para medir el compromiso es la escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES), que se ha validado en todo el mundo y muestra buenas propiedades psicométricas” (párr. 1). Existen tres versiones

para la escala de medición UWES, y su diferencia es básicamente el número de ítems para medir cada dimensión, hay una versión de diecisiete (17), quince (15) y nueve (9) ítems. Se utilizó la versión compuesta por diecisiete (17) ítems: seis (6) para evaluar la dimensión “vigor”; cinco (5) para evaluar la dimensión “dedicación”; y seis (6) para evaluar la dimensión “absorción”. La opción de respuesta del instrumento ya referido es de tipo Likert. Con base a la escala de medición del instrumento antes mencionado, se determinaron los siguientes rangos; para establecer el nivel de compromiso en el personal.

Tabla 4. Escala de medición UWES-17

UWES-17 Respuesta	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regular- mente	Bastantes Veces	Casi Siempre	Siempre
Escala de medición	0	1	2	3	4	5	6
Nivel	Bajo			Medio		Alto	

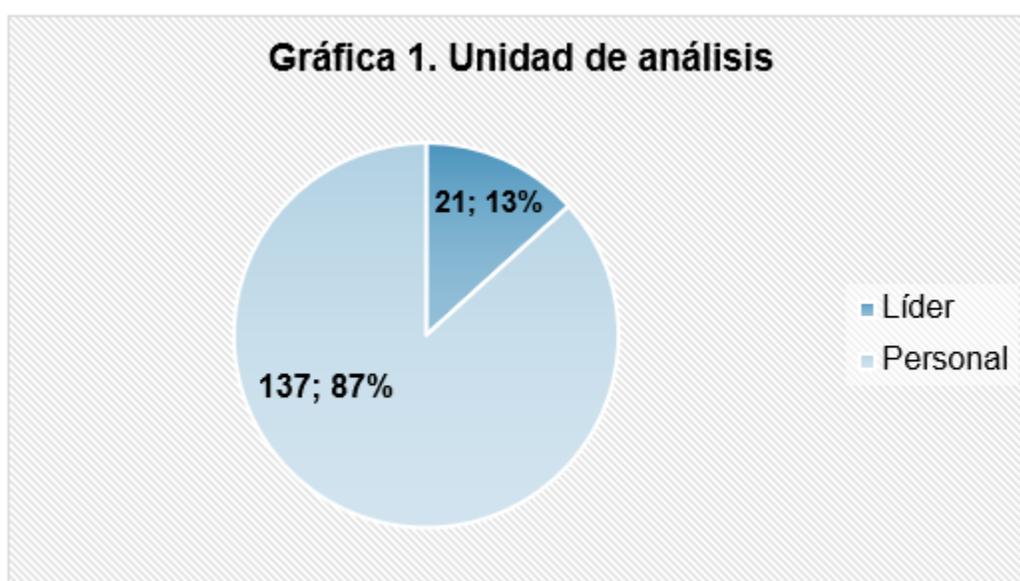
Fuente: Elaboración propia, con base a la escala Utrecht Work Engagement Scale-17.

4 Discusión de resultados

Con la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados.

4.1 Integración de la unidad de análisis

La unidad de análisis se constituyó por 158 empleados de la institución bancaria, entre ellos 21 líderes de equipo y 137 empleados que integran los equipos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

El 13% de la unidad de análisis está conformado por líderes de equipo; a este porcentaje estuvo dirigido el cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire 5X, en su forma corta, el cual se utilizó para determinar el estilo de liderazgo, bajo el modelo de rango completo.

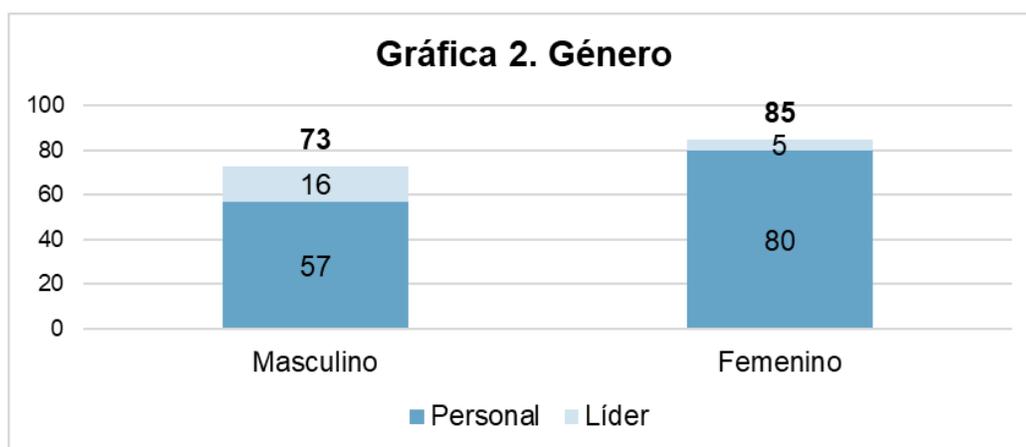
El personal representa el 87% de la unidad de análisis. Para determinar el nivel de compromiso, se utilizó la escala Utrecht Work Engagement Scale-17. (UWES-17).

4.2 Datos sociodemográficos de la unidad de análisis

Para conocer con mayor profundidad la unidad de análisis, se adjuntó a los instrumentos que se utilizaron para determinar el estilo de liderazgo y el nivel de compromiso, un cuestionario con preguntas sociodemográficas, relacionadas al género, edad, periodo de tiempo que han laborado en la institución bancaria, periodo de tiempo ocupando el puesto actual y la escolaridad.

4.2.1 Género

La unidad de análisis se encuentra distribuida de la siguiente forma: 73 hombres (46%) y 85 mujeres (54%).



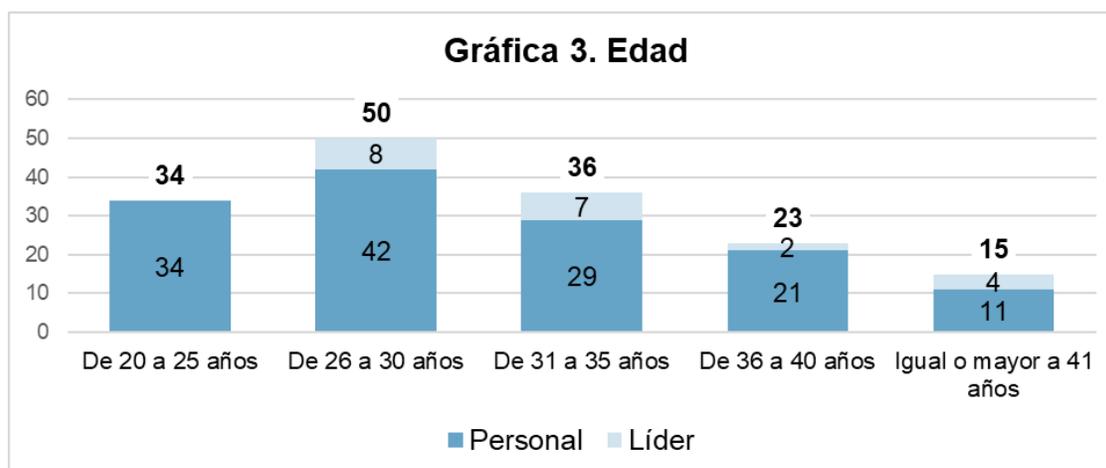
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

Los 73 hombres están distribuidos de la siguiente forma; 16 ocupan un puesto de líder y 57 ocupa un puesto de personal. Las 85 mujeres se distribuyen de la siguiente forma; 5 ocupan un puesto de líder y 80 ocupan un puesto catalogado como personal.

Los 21 líderes de equipo se integran por 16 personas de género masculino y 5 personas de género femenino. La mayor cantidad de líderes pertenecen al género masculino.

4.2.2 Edad

La edad de las personas que integran la unidad de análisis se distribuyó en 5 rangos, iniciando con la edad de 20 años, con intervalos de 5 años para cada rango, hasta llegar al rango igual o mayor a 41 años.



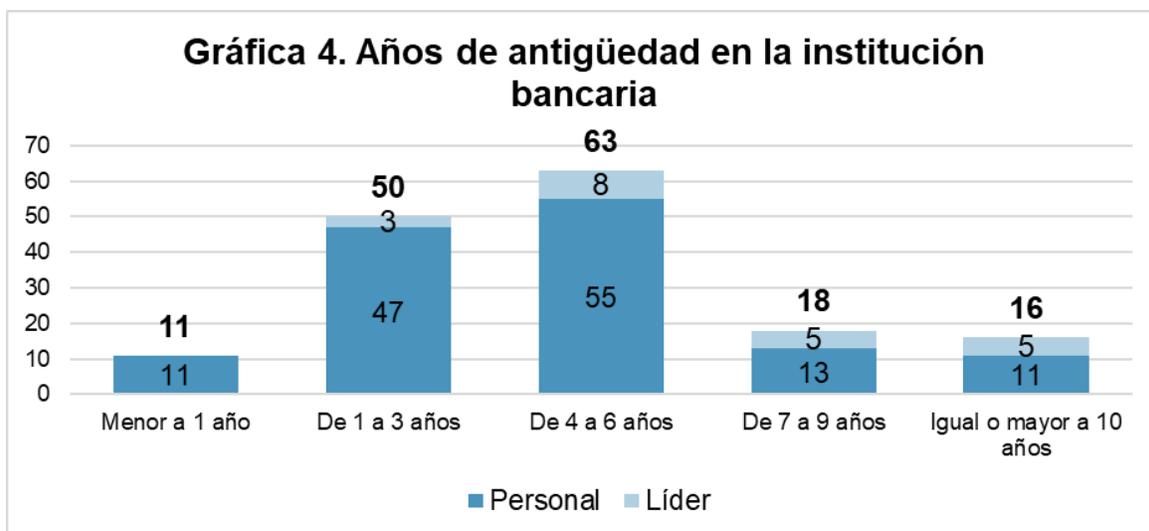
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior, se puede evidenciar que el rango con mayor frecuencia comprende la edad de 26 a 30 años, conformado por 50 personas que representan el 32% de la unidad de análisis. El segundo rango contiene las edades de 31 a 35 años, conformado por 36 personas que representan el 23% de la unidad de análisis.

Al observar los rangos antes mencionados y el resto de la distribución de la unidad de análisis, se puede evidenciar a excepción del personal más joven, que los líderes y su personal, tienen edades similares, por lo que podrían compartir ideologías, gustos, y hasta la manera de actuar al afrontar retos y oportunidades laborales.

4.2.3 Años de antigüedad de laborar en la institución bancaria

El período de tiempo que los empleados han laborado en la institución bancaria, está distribuido en 5 rangos, con intervalos de 3 años cada uno. Iniciando con el rango de las personas que han laborado por un periodo menor a un año en la institución, hasta llegar al rango igual o mayor a 10 años.

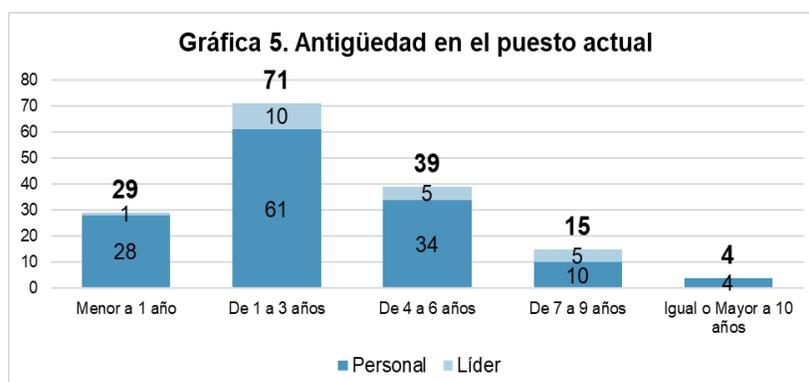


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

El rango con mayor frecuencia está constituido por 63 empleados, que han pertenecido a la institución bancaria por un periodo de 4 a 6 años. El segundo rango está integrado por 50 empleados, que tienen de 1 a 3 años de antigüedad. La sumatoria de los rangos ya mencionados, conforman el 72% del total de la unidad de análisis.

4.2.4 Años de antigüedad en el puesto actual

El periodo de tiempo que los empleados han laborado en la institución bancaria está constituido por cinco rangos, con intervalos de tres años cada uno. Iniciando con el intervalo menor a un año y finalizando con el intervalo, igual o mayor a 10 años.



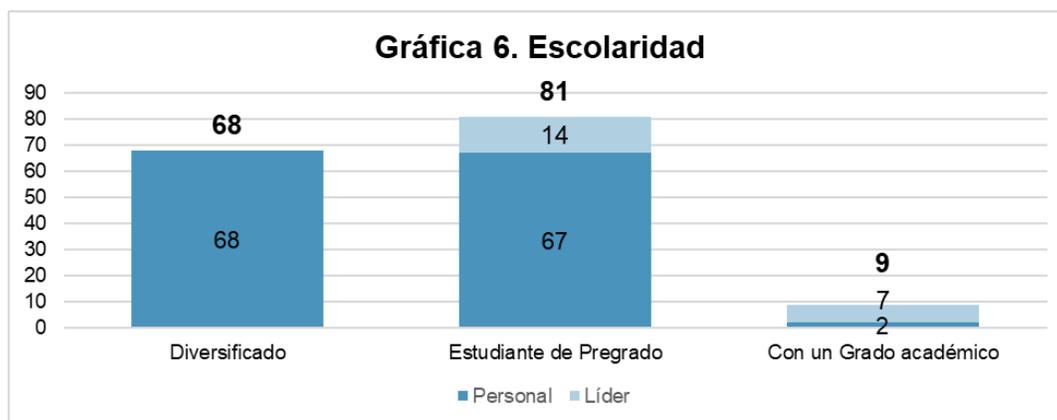
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

La mayor cantidad de empleados (71) se encuentran ubicados en el rango de 1 a 3 años, esto representa el 45% del total de la unidad de análisis. El segundo rango con mayor representatividad es el de 4 a 6 años de antigüedad (39 empleados) en el puesto actual, este rango representa el 25%. Como se puede observar en la gráfica anterior tan solo veintinueve (29) empleados, equivalentes al 18% de la unidad de análisis, tienen menos de un año en el puesto actual. El 82% restante han sido integrantes del mismo equipo de trabajo, fortaleciendo su gestión diaria e interacción con su líder.

En concordancia con los años que los empleados han pertenecido a la entidad bancaria (ver gráfica 4), y los años que han ocupado el puesto actual, se puede observar en la gráfica anterior, una distribución diferente en cuanto a los mismos rangos, esto se podría atribuir a la rotación interna, movimientos horizontales o ascensos en la institución bancaria.

4.2.5 Escolaridad

La escolaridad de la unidad de análisis se determinó a partir del nivel diversificado, estudiante de pregrado y con un grado académico.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento elaborado para esta investigación, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior, se puede observar que en la unidad de análisis nueve (9) empleados, poseen un grado académico, de ellos siete (7), son líderes y dos (2), son parte del personal que integran los equipos de trabajo. Los empleados que aún están

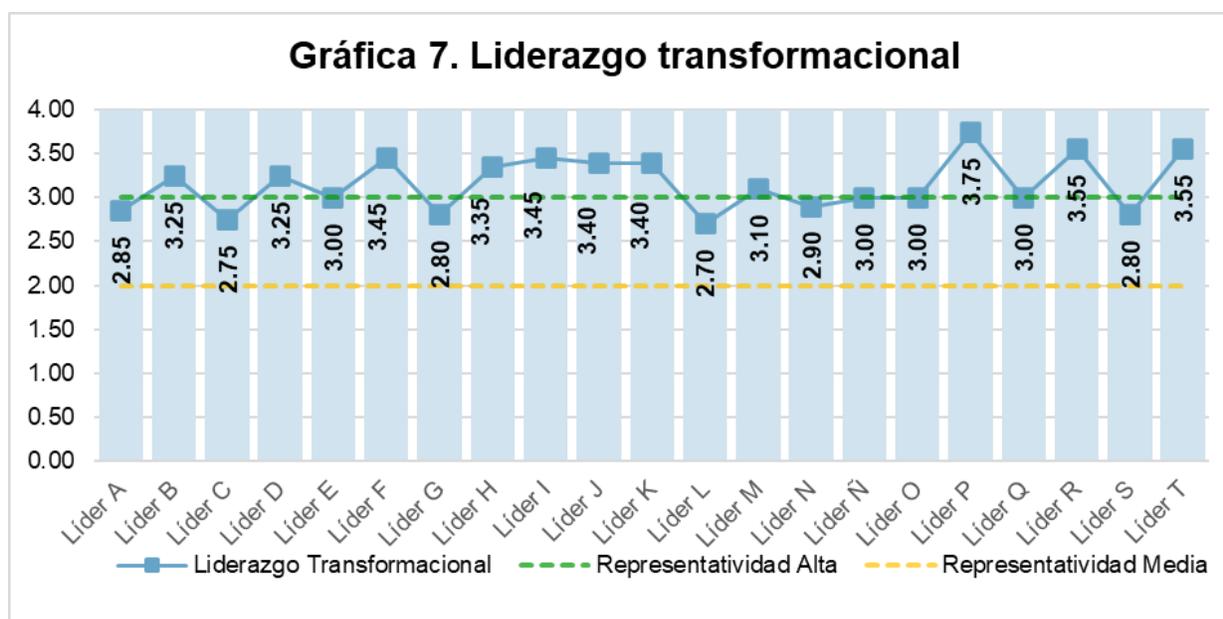
estudiando para obtener un grado académico son ochenta y uno (81), de los cuales catorce (14) son líderes y sesenta y siete (67) son parte del personal que integran los equipos de trabajo. El resto sesenta y ocho (68) empleados poseen una escolaridad de diversificado y no han continuado sus estudios universitarios.

4.3 Estilos de liderazgo bajo el modelo del rango completo

El modelo de liderazgo de rango completo, establece tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. Para identificar el estilo de liderazgo en los veintiún (21) líderes, se utilizó el cuestionario MLQ-5X en su forma corta, con los datos obtenidos por medio del instrumento ya mencionado, se determinó el liderazgo con mayor representación en cada líder.

Liderazgo transformacional

En la siguiente gráfica se puede observar la representatividad del liderazgo transformacional en cada uno de los veintiún líderes que conforman la unidad de análisis.

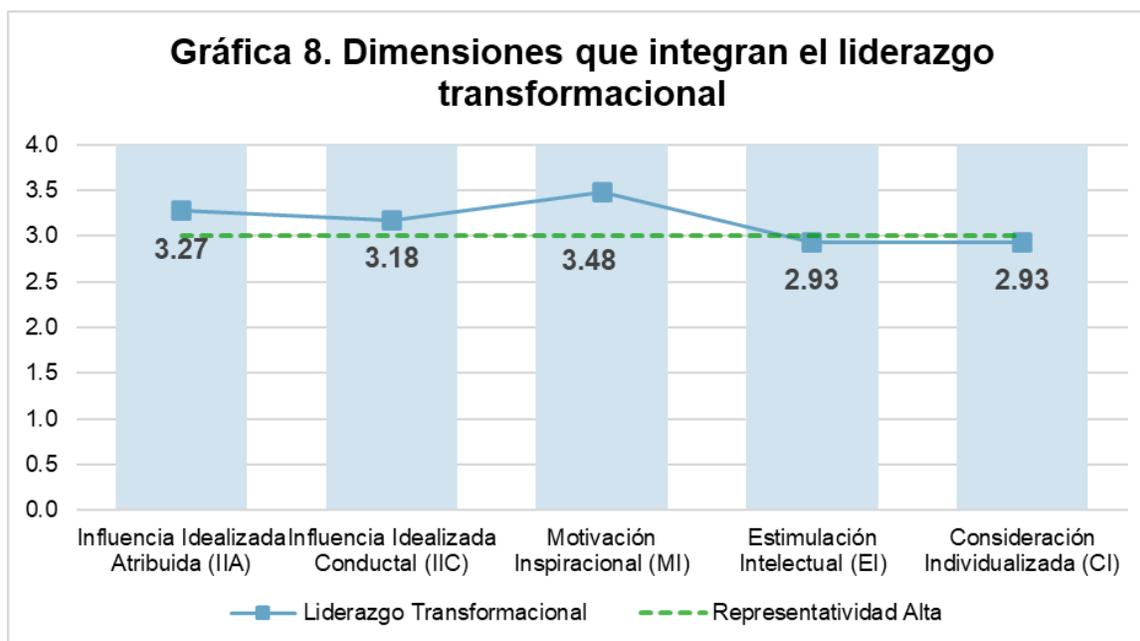


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar que cada líder de equipo expresa en diferente medida el estilo de liderazgo transformacional. La media de la unidad de análisis en este estilo de liderazgo es de 3.16, con una desviación estándar de 0.31 con un límite inferior de 2.7 y un límite superior de 3.5. Por lo menos dieciséis (16) líderes expresan una representatividad alta en este estilo de liderazgo, los cinco (5) líderes restantes tienen una representatividad media en este estilo de liderazgo.

Para Berdecía, et al. (2013) “los líderes transformacionales tienden a inspirar a los seguidores, a crear conciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio de manera colectiva y no individualista” (p. 23). Es por ello que este estilo de liderazgo se considera fundamental en los líderes para impulsar a sus seguidores, fomentando el desarrollo y crecimiento del personal.

Las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, son: Influencia idealizada atribuida (IIA) / conductual (IIC), Motivación inspiracional (MI), Estimulación intelectual (EI) y Consideración individualizada (CI). Estas dimensiones son comportamientos del líder asociados a transformar y motivar a sus seguidores.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica 8. Se puede observar que la dimensión con mayor representatividad en los líderes de equipo es motivación inspiracional, con una media de 3.48 puntos. Saravia (2014) establece que la motivación inspiracional “fomenta el espíritu de equipo y genera expectativas de futuro” (p. 23). Con ello el líder inspira a sus seguidores a perseguir ante todo la consecución de los objetivos de equipo y desarrollo personal.

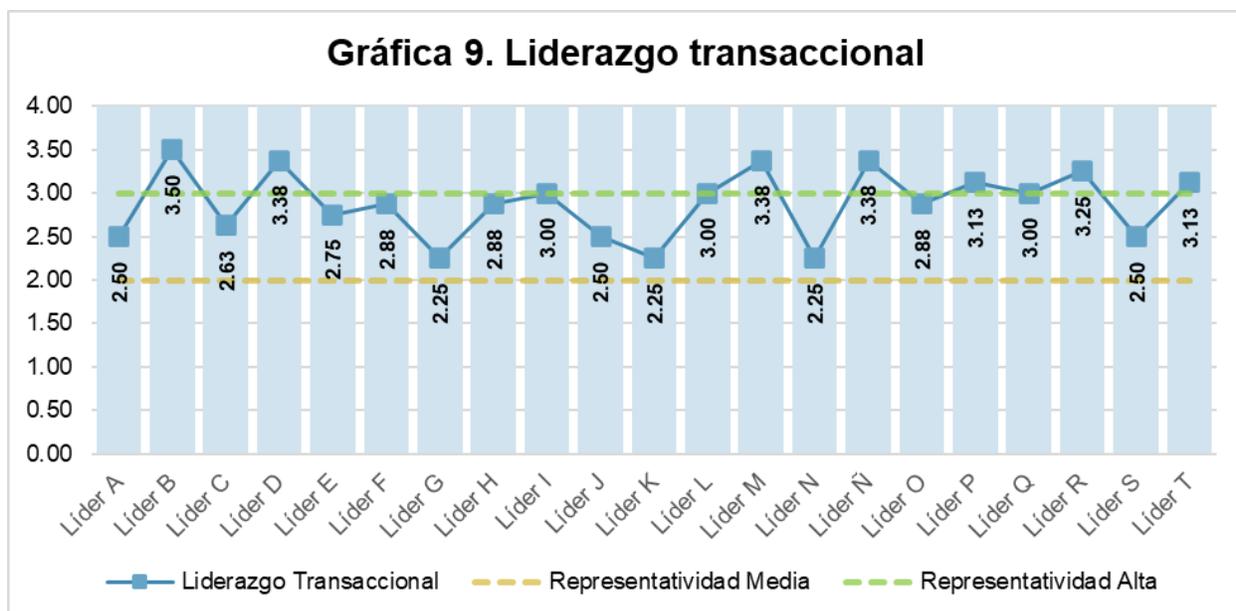
La segunda dimensión con mayor representatividad fue la influencia idealizada, cabe destacar que esta dimensión se constituye por influencia atribuida con una media de 3.27 puntos y por influencia conductual con una media de 3.18 puntos. “La influencia idealizada implica que el líder sirve de modelo para la perseverancia y el sacrificio” (Álava, et al., 2016, p. 45). Los comportamientos asociados a la Influencia Idealizada son evidentes cuando los líderes inspiran y apasionan a sus equipos, despertando en ellos el deseo superior por alcanzar la visión de equipo, logrando un alto nivel de compromiso.

La Estimulación Intelectual expresa una representatividad de nivel medio con 2.93 puntos. Álava et al. (2016) establece que este comportamiento del líder “incentiva a los seguidores a ser innovadores y buscar nuevas soluciones a sus problemas” (p. 45). Con ello los seguidores se mantienen en constante cambio y buscan la mejora continua.

La dimensión Consideración Individualizada, tiene una representatividad de nivel medio con 2.93 puntos. Para Álava et al. (2016) La consideración individualizada es prestar atención a las necesidades y deseos de cada individuo” (p. 45), el seguidor se identifica con el líder debido a las consideraciones que éste último tiene con sus necesidades, deseos y preocupaciones.

Liderazgo transaccional

En la siguiente gráfica se puede observar la representatividad del estilo de liderazgo transaccional en cada uno de los veintiún líderes que conforman la unidad de análisis.

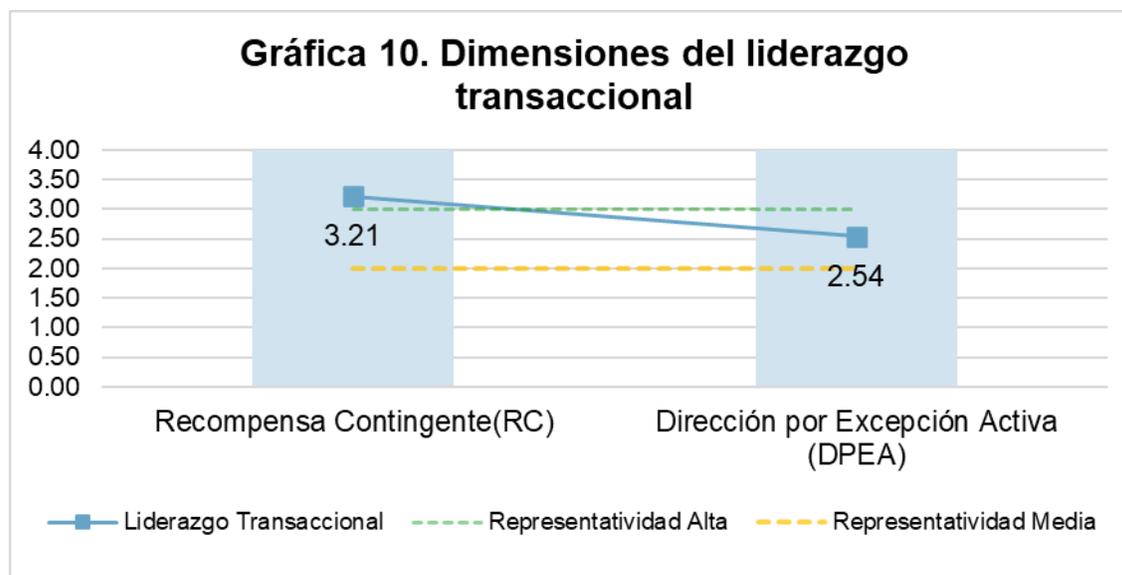


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar la representatividad del estilo de liderazgo transaccional en cada uno de los veintiún líderes. La media de la unidad de análisis es de 2.88, con una desviación estándar de 0.40. Los límites se encuentran establecidos entre 2.25 puntos y 3.50 puntos. De los veintiún (21) líderes, diez (10) tienen una representatividad alta en el estilo de liderazgo transaccional. Los once (11) líderes restantes expresan una representatividad media en este estilo de liderazgo.

Para Berdecía, et al. (2013) “El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas” (p. 22). Los líderes transaccionales para alcanzar los objetivos organizacionales recompensan los resultados del personal y con ello obtienen beneficio propio.

El estilo de liderazgo transaccional está constituido por dos dimensiones: Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa. Estos comportamientos del líder están asociados a la consecución de objetivos por medio del intercambio o recompensas.



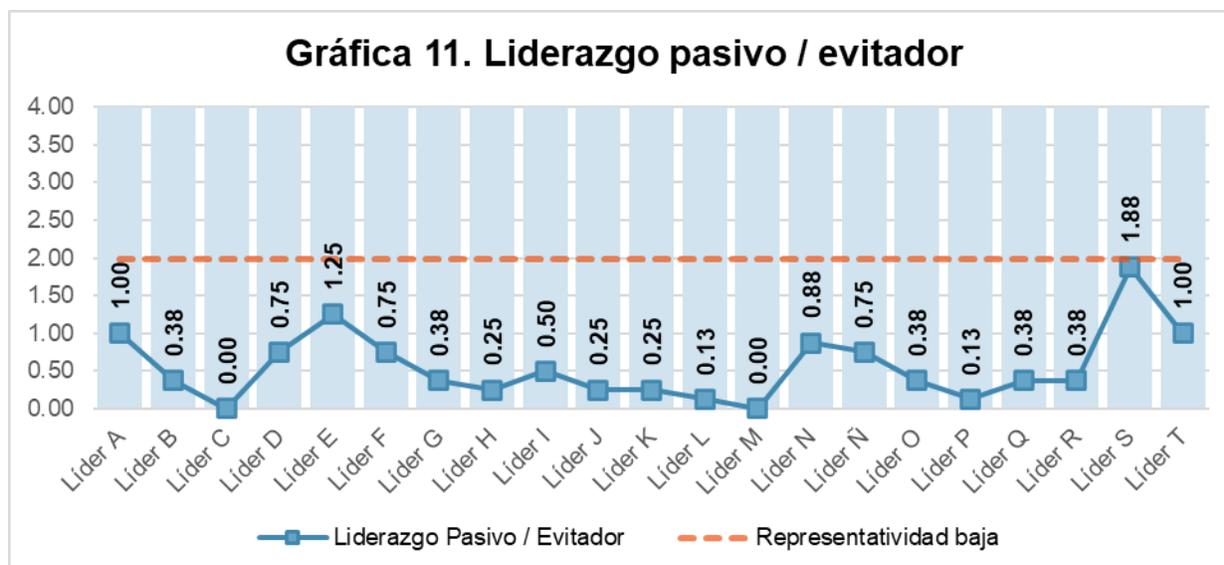
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

La media más representativa en relación al liderazgo Transaccional, es de 3.21 correspondiente a la Recompensa Contingente, esta dimensión es la esencia del liderazgo Transaccional. Los líderes transaccionales “utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales” (Berdecía, et al., 2013, p. 23). El líder marca el camino y establece un tipo de beneficio que resulte satisfactorio para sus seguidores. Con ello asegura obtener los resultados deseados.

La segunda dimensión es la Dirección por Excepción Activa, con una media de 2.53, se refiere a los comportamientos del líder, relacionados al incumplimiento de estándares de calidad. Para Bass (como se citó en Álava, et al., 2016) la administración por excepción activa “se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas” (p. 45). El líder se mantiene monitoreando constantemente el desempeño de sus seguidores.

Liderazgo pasivo/evitador

En la siguiente gráfica se puede observar la representatividad del estilo de liderazgo pasivo / evitador, en cada uno de los veintiún líderes que conforman la unidad de análisis.

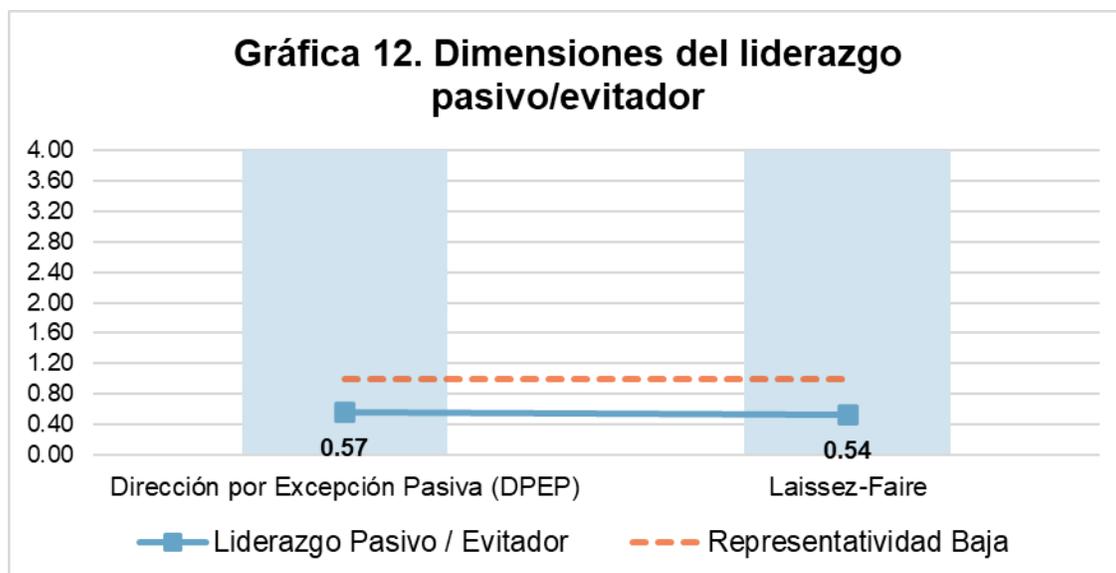


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica 11. Se puede observar que cada líder de equipo expresa en diferente medida el estilo de liderazgo pasivo/evitador. La media de la unidad de análisis es de 0.55 puntos, con una desviación estándar de 0.46. El límite inferior es de 0 puntos, el límite superior es de 1.88 puntos. Los veintiún (21) líderes de equipo, expresan una baja representatividad en el estilo de liderazgo Pasivo / Evitador.

Los líderes con un estilo de liderazgo pasivo/evitador, demuestran los siguientes comportamientos, “evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede” (Berdecía, et al., 2013, p. 23).

Las dimensiones que conforman el Liderazgo pasivo/evitador, son: Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire. Estas dimensiones se refieren a los comportamientos del líder, asociados al poco o nulo seguimiento y control de las actividades de su personal.



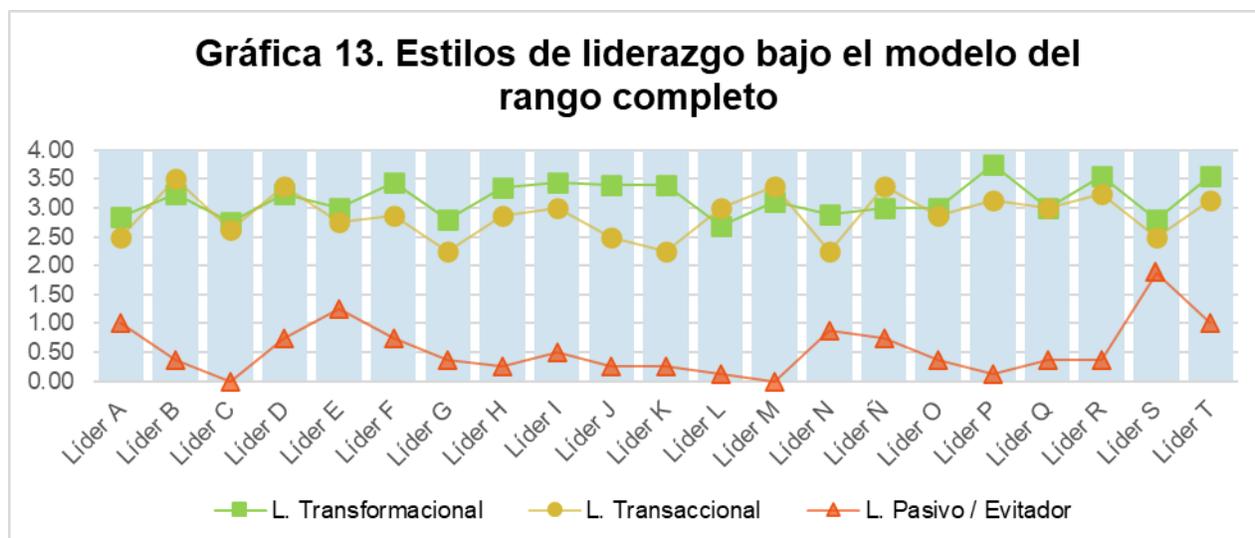
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los comportamientos de los líderes asociados al estilo de liderazgo pasivo/evitador, se encuentran en la parte inferior de la escala de medición, la dimensión Dirección por Excepción Pasiva, tiene una puntuación de 0.57 y la dimensión Laissez-Faire tiene un puntaje de 0.54 puntos, ambas dimensiones expresan baja representatividad en la unidad de análisis.

Los líderes que expresan comportamientos asociados al estilo de liderazgo pasivo/evitador, demuestran conductas relacionadas a dejar de hacer o no asumir su rol de liderazgo. Para Álava, et al. (2016) el líder “evita involucrarse o tomar decisiones sobre temas importantes. La gestión pasiva por excepción es dar, sistemáticamente, una respuesta pasiva y reactiva a situaciones y problemas” (p. 46).

Estilos de liderazgo, bajo el modelo del rango completo en los líderes de equipo

Uno de los objetivos de esta investigación era identificar los estilos de liderazgo bajo el modelo de liderazgo de rango completo, en los líderes de equipo, para ello se unificó los resultados descritos en las gráficas anteriores, identificando cada uno de los estilos de liderazgo en los veintiún (21) líderes de equipo.

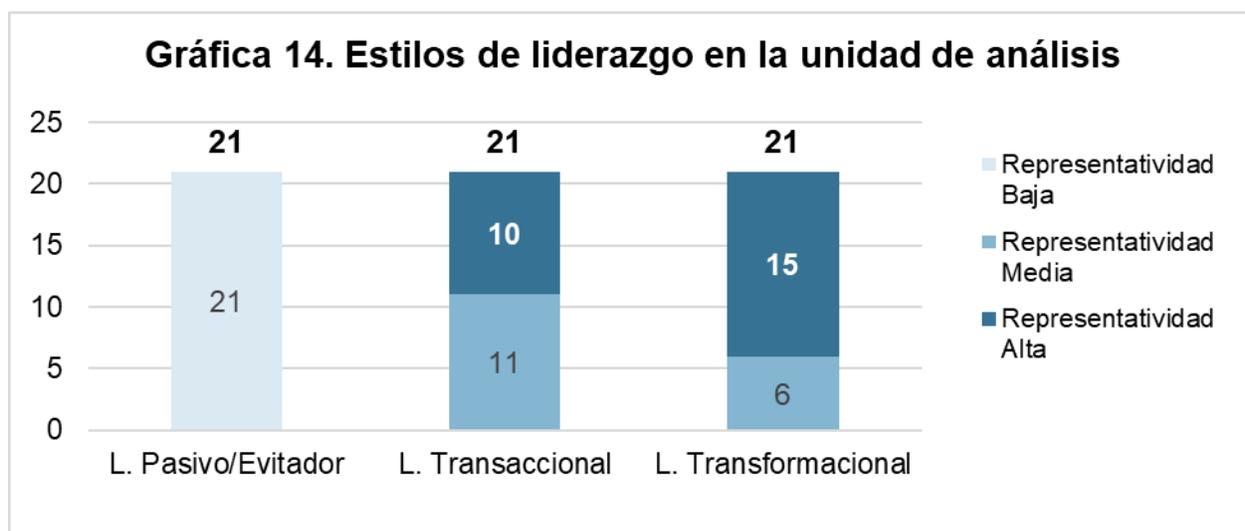


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior, se puede observar la representatividad que tiene cada estilo de liderazgo en la unidad de análisis, con base a la escala de medición del MLQ-5X forma corta, la mayor representatividad que puede tener un líder es de cuatro (4) puntos, obtenidos de la media de los comportamientos asociados a los estilos de liderazgo, transformacional, transaccional o pasivo/evitador. “El modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización” (Berdecía, et al., 2013, p. 23). Esto se puede evidenciar en la gráfica anterior, al observar que los comportamientos relacionados al liderazgo transformacional y transaccional de los veintiún (21) líderes demuestran mucha similitud.

Cabe destacar que en la gráfica anterior también se puede evidenciar que los líderes que poseen mayor puntaje en el estilo de liderazgo pasivo/evitador, expresan menor representatividad en los estilos de liderazgo transformacional o transaccional.

Según la literatura investigada, acerca del modelo de liderazgo de Rango Completo, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, no son excluyentes, por ello se presenta en la siguiente gráfica, los estilos de liderazgo y su representatividad en los líderes de la unidad de análisis.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar que los veintiún (21) líderes expresan los comportamientos asociados a cada uno de los estilos de liderazgo del modelo de liderazgo de Rango Completo. El más representativo en la unidad de análisis es el liderazgo Transformacional, quince (15) líderes expresan alta representatividad en este estilo de liderazgo. Sin embargo, al considerar que el modelo es integral en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se puede evidenciar que diez (10) líderes también expresan un alto nivel de comportamientos asociados al liderazgo transaccional y los veintiún (21) líderes poseen comportamientos relacionados al liderazgo pasivo/evitador.

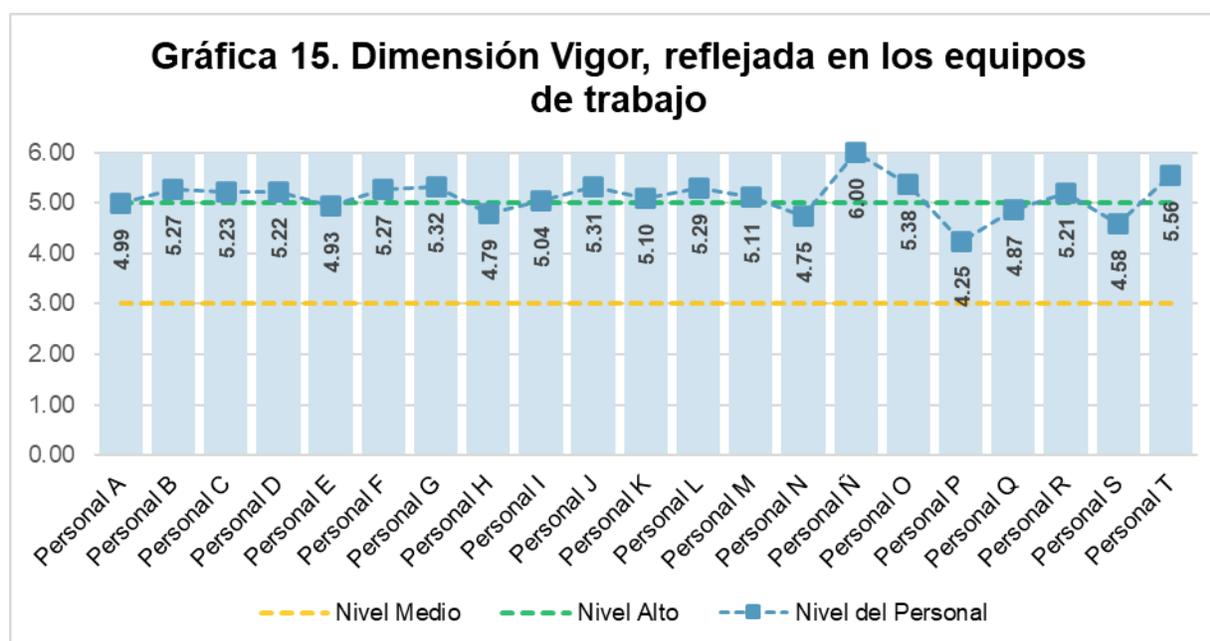
4.4 Compromiso (Engagement)

Para establecer el nivel de compromiso en el personal, se utilizó la escala de compromiso laboral "Utrecht Work Engagement Scale 17" (UWES-17), este instrumento abarca tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción. "Las tres escalas a menudo muestran una

alta correlación, lo que sugiere que podría usarse una media unidimensional” (Nerstad, et al., 2010, párr. 4). Con base a lo establecido por los autores, se tomó el resultado de cada dimensión que integra el compromiso laboral y se estableció el nivel de compromiso del personal.

Dimensión Vigor

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados de la medición del nivel de compromiso del personal con base a la dimensión vigor y distribuidos en los equipos de trabajo a los que pertenece cada integrante de la unidad de análisis.

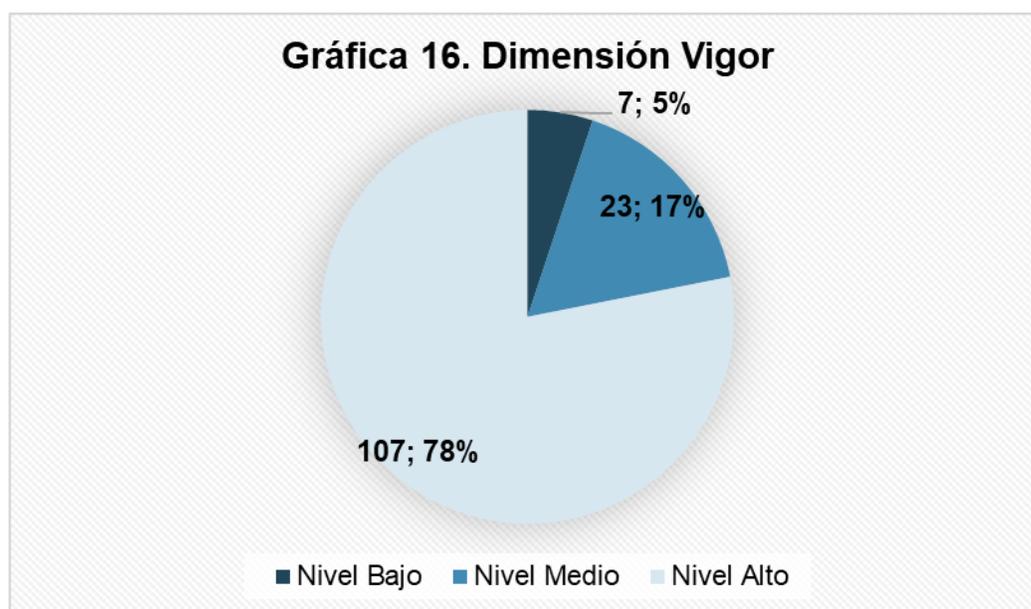


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica 15. Se observa el nivel que alcanzó el personal integrado en cada equipo de trabajo, en relación a la dimensión Vigor. La media de la unidad de análisis es de 5.12 puntos, con ello se determina un nivel alto en el Vigor, la desviación estándar es de 0.36 puntos. En la gráfica anterior se puede evidenciar que los resultados obtenidos se encuentran entre los límites 4.25 puntos y 6.00 puntos, siendo esta última la máxima puntuación según la escala UWES-17.

Para Hakanen, Bakker y Schaufeli (como se citó en Nerstad, et al., 2010) “el vigor se caracteriza por altos niveles de energía, una experiencia de resiliencia mental mientras se trabaja, una voluntad de invertir esfuerzo en el propio esfuerzo, así como la persistencia ante las dificultades” (párr. 3). El nivel alto en la dimensión Vigor, expresa los comportamientos del personal asociados a la energía y entusiasmo para afrontar los retos de cada día.

En la siguiente gráfica se puede observar el nivel de compromiso de la unidad de análisis sin estar distribuida entre los equipos de trabajo, este análisis proporcionó un panorama general, acerca del nivel de compromiso con base a la dimensión Vigor.

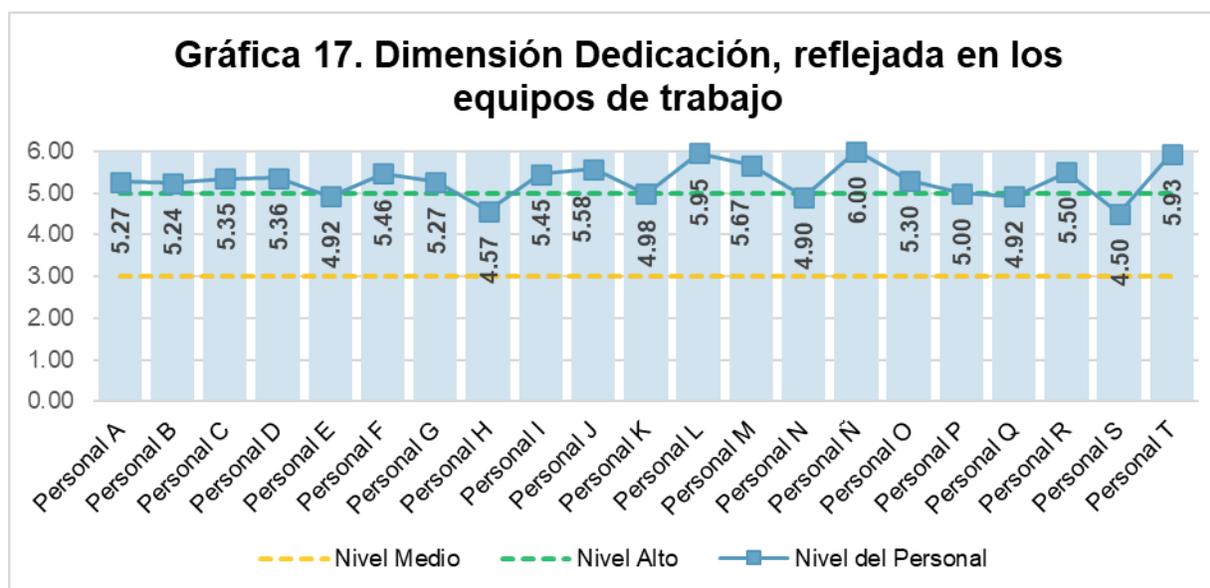


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

La unidad de análisis está integrada por 137 empleados de la institución bancaria, el 78% (107 empleados) poseen un nivel alto en la dimensión vigor, el 17% (23 empleados), expresan un nivel medio y el 5% restante (7 empleados) están catalogados en un nivel bajo en la dimensión ya mencionada. La mayor proporción de la unidad de análisis expresan un alto nivel de compromiso basados en esta dimensión.

Dimensión Dedicación

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados de la medición del nivel de compromiso del personal con base a la dimensión dedicación y distribuidos en los equipos de trabajo a los que pertenece cada integrante de la unidad de análisis.

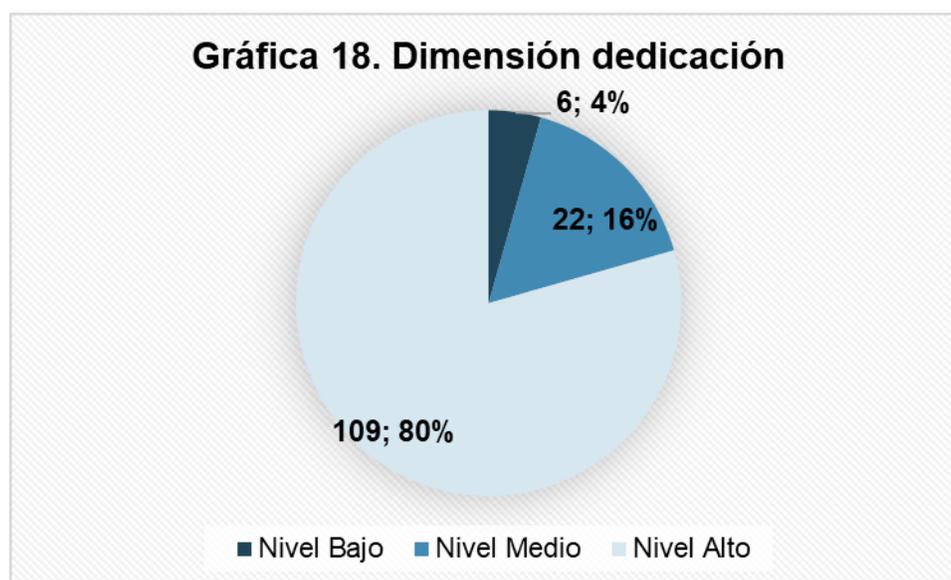


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica, se evidencia el nivel que alcanzó el personal en la dimensión Dedicación. La media en la unidad de análisis es 5.29, con ello se determina un nivel alto en esta dimensión, con una desviación estándar de 0.41. En la gráfica anterior se puede evidenciar que el nivel de compromiso por equipo de trabajo se encuentra ubicados entre los límites 4.50 y 6.00, expresando un alto nivel en los equipos.

Para Hakanen (como se citó en Nerstad, et., al 2010) “La dedicación indica una fuerte implicación en la propia vocación, caracterizada por un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración y orgullo” (párr. 3). La dimensión dedicación, expresa la percepción del personal acerca del bienestar y sentido de pertenencia hacía la institución bancaria.

En la siguiente gráfica se puede observar el nivel de compromiso de la unidad de análisis sin estar distribuida entre los equipos de trabajo, este análisis proporcionó un panorama general, acerca del nivel de compromiso con base a la dimensión dedicación.

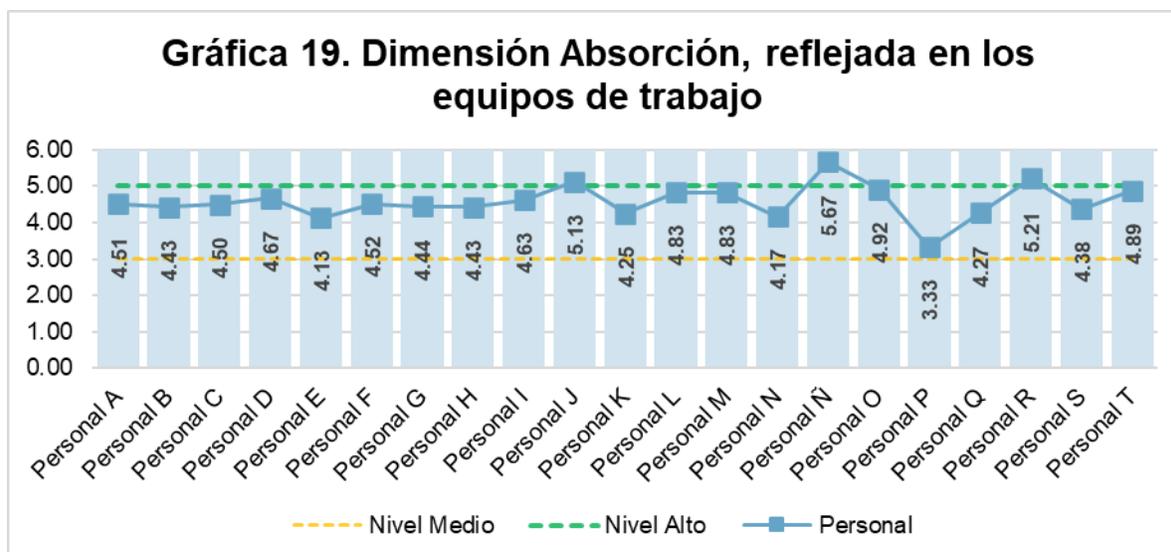


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

Como se observa en la gráfica anterior el 80% (109 empleados) expresan un alto nivel de compromiso en la dimensión dedicación, el 16% (22 empleados), expresan un nivel medio y el 4% restante (6 empleados) están ubicados en un nivel bajo. El mayor porcentaje de la unidad de análisis expresa un alto nivel de compromiso en la dimensión dedicación.

Dimensión Absorción

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados de la medición del nivel de compromiso del personal con base a la dimensión vigor y distribuidos en los equipos de trabajo a los que pertenece cada integrante de la unidad de análisis.

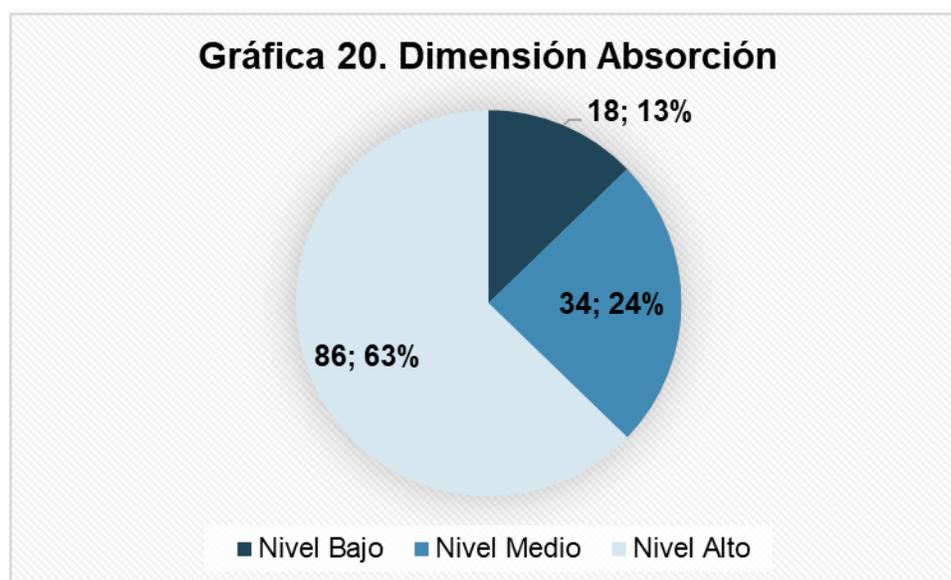


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica número 19. Se observa el nivel que alcanzó el personal distribuido en los equipos. La media en la unidad de análisis es de 4.59 puntos, representando un nivel medio en la dimensión Absorción, con una desviación estándar de 0.47 puntos. En la gráfica antes mencionada se puede evidenciar que el personal de los equipos, se encuentran ubicado entre los límites de 3.33 y 5.66 puntos. Dieciocho (18) equipos de trabajo están contenidos en el nivel medio, los tres (3) equipos restantes tienen un nivel alto en la dimensión absorción.

La dimensión Absorción, expresa el nivel de concentración que la unidad de análisis, necesita para realizar las funciones y tareas del puesto de trabajo. La Absorción “caracteriza un estado de plena concentración y feliz devoción hacia una actividad, en el que el tiempo parece pasar rápido y los individuos a menudo experimentan dificultades para desprenderse del esfuerzo” (Hakanen, como se citó en Nerstad, et., al 2010, párr. 3). En la gráfica anterior se puede evidenciar que el nivel de absorción que los empleados necesitan para desarrollar sus actividades laborales es de nivel medio.

En la siguiente gráfica se puede observar el nivel de compromiso de la unidad de análisis sin estar distribuida entre los equipos de trabajo, este análisis proporcionó un panorama general, acerca del nivel de compromiso con base a la dimensión dedicación.

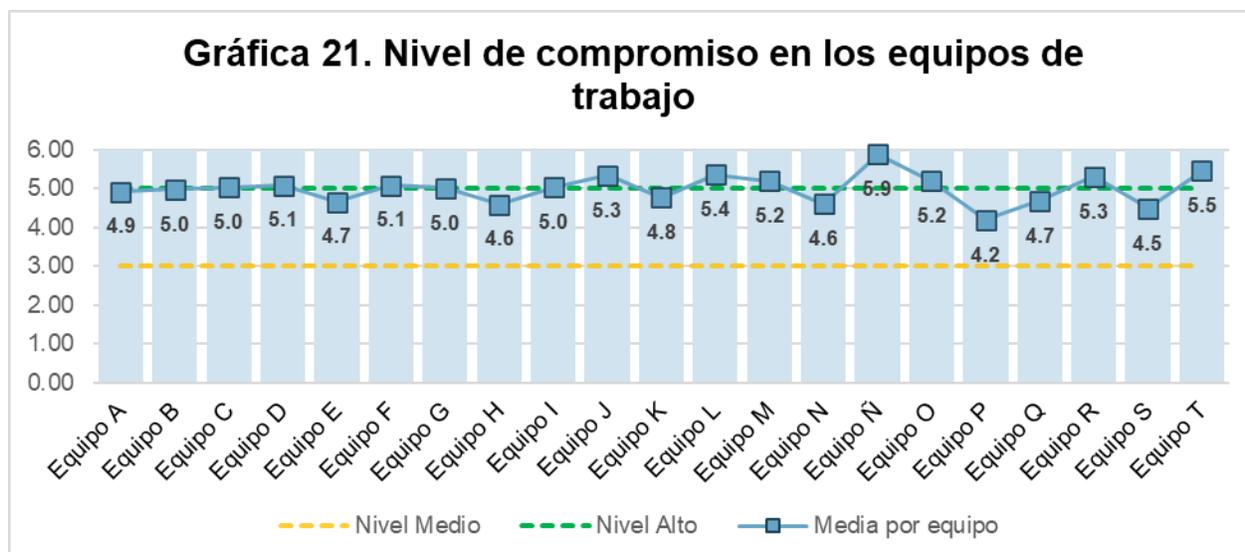


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

Como se observa en la gráfica anterior el 63% (86 empleados) expresan un alto nivel de compromiso en la dimensión absorción, el 24% (34 empleados), expresan un nivel medio y el 13% restante (18 empleados) están ubicados en un nivel bajo. El mayor porcentaje de la unidad de análisis expresa un alto nivel de compromiso en la dimensión dedicación, sin embargo, de las tres dimensiones que conforman el compromiso, esta dimensión es la que posee un menor nivel de compromiso en la unidad de análisis.

Nivel de compromiso en el personal

Para establecer el nivel del compromiso laboral en la unidad de análisis, se determinó la media de las dimensiones vigor, dedicación y absorción por equipo, el resultado se comparó con la escala de medición estableciendo con ello el nivel de compromiso laboral del personal.

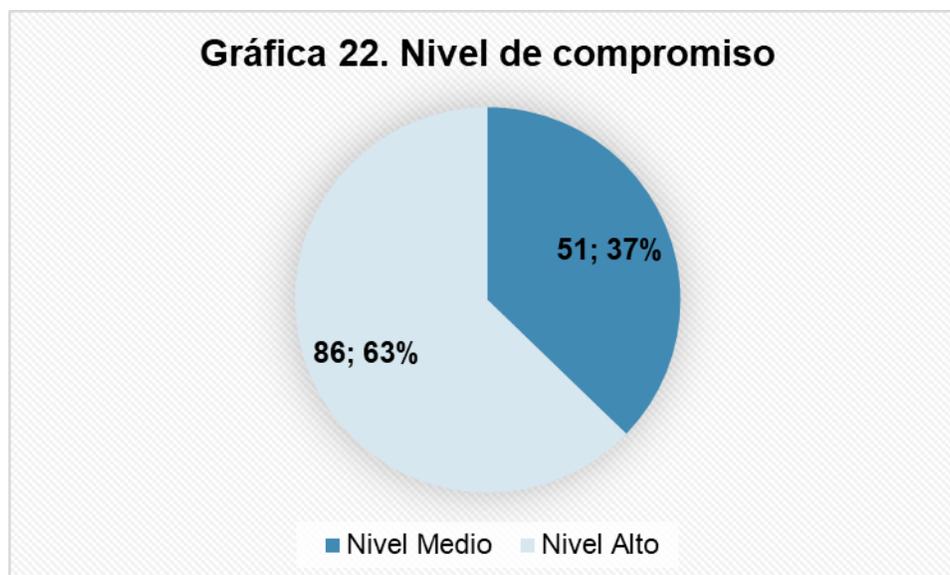


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar el nivel de compromiso alcanzado por el personal distribuidos en sus equipos de trabajo. La media es de 5.00 puntos, evidenciando un nivel de compromiso alto, con una desviación estándar de 0.38 puntos, y límites de 4.20 y 5.89 puntos. De los veintiún (21) equipos de trabajo que conforman la unidad de análisis, trece (13) equipos poseen un alto nivel de compromiso. Los ocho (8) equipos restantes están ubicados en un nivel medio de compromiso.

Para Nerstad, et al., (2010) el compromiso juega un “papel crucial en el desarrollo del capital humano de la organización y el bienestar y la salud de los empleados” (párr. 4). Los empleados que conforman la unidad de análisis distribuidos en sus equipos expresan altos niveles de compromiso en las dimensiones vigor y dedicación, y un nivel medio en la dimensión dedicación.

En la siguiente gráfica se puede observar el nivel de compromiso de la unidad de análisis sin estar distribuida entre los equipos de trabajo, este análisis proporcionó un panorama general, acerca del nivel de compromiso.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento UWES-17, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar que el 63% (86 empleados) expresan un nivel alto de compromiso, el 37% restante (51 empleados) se encuentran ubicados en un nivel medio de compromiso. La media que representa el compromiso en la unidad de análisis es de 5.00 puntos. La dimensión con mayor representatividad en la unidad de análisis es la Dedicación con una media de 5.29 puntos, evidenciando el significado y propósito que representa pertenecer a la institución bancaria. La segunda dimensión es el Vigor con una media de 5.12 puntos, representa la energía para realizar las tareas y afrontar los obstáculos que podrían presentarse en el desarrollo de las funciones de los empleados. La dimensión Absorción tiene una media de 4.59 puntos, expresando los comportamientos asociados a la concentración y devoción en el trabajo.

4.5 Correlación estilos de liderazgo, bajo el modelo del rango completo y compromiso

Para determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo bajo el modelo de liderazgo de rango completo y el compromiso del personal, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. La siguiente tabla contiene las medias obtenidas en cada estilo de liderazgo y la media por equipo en la variable compromiso.

Tabla 5

Resultados estilos de liderazgo bajo el modelo de rango completo y compromiso

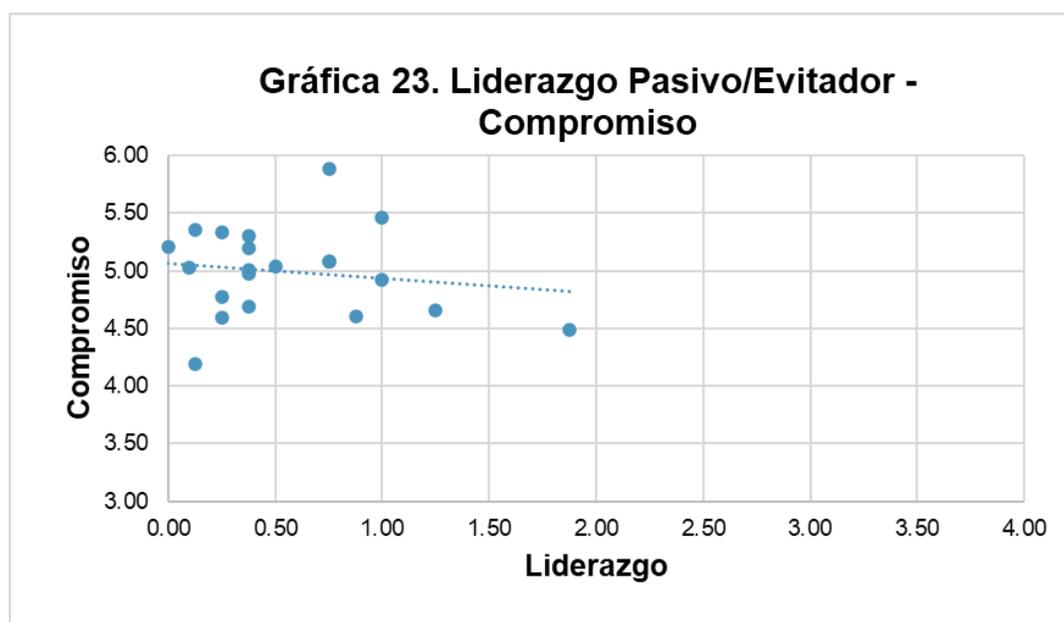
Líder /Equipo	Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Compromiso
A	1.0	2.5	2.9	4.9
B	0.4	3.5	3.3	5.0
C	0.1	2.6	2.8	5.0
D	0.8	3.4	3.3	5.1
E	1.3	2.8	3.0	4.7
F	0.8	2.9	3.5	5.1
G	0.4	2.3	2.8	5.0
H	0.3	2.9	3.4	4.6
I	0.5	3.0	3.5	5.0
J	0.3	2.5	3.4	5.3
K	0.3	2.3	3.4	4.8
L	0.1	3.0	2.7	5.4
M	0.0	3.4	3.1	5.2
N	0.9	2.3	2.9	4.6
Ñ	0.8	3.4	3.0	5.9
O	0.4	2.9	3.0	5.2
P	0.1	3.1	3.8	4.2
Q	0.4	3.0	3.0	4.7
R	0.4	3.3	3.6	5.3
S	1.9	2.5	2.8	4.5
T	1.0	3.1	3.6	5.5
Medía	0.6	2.9	3.2	5.0

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio de los instrumentos MLQ-5X forma corta y UWES-17, aplicados a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

La tabla 5. Presentan los resultados obtenidos conforme a los estilos de liderazgo del modelo de liderazgo de rango completo y la media obtenida por equipo para la variable compromiso. Como puede observarse la media del estilo de liderazgo pasivo evitador es de 0.6 puntos, considerada de baja representatividad, el liderazgo transaccional tiene una representatividad media con 2.9 puntos y el liderazgo transformacional tiene una representatividad alta con 3.2 puntos. En la tabla se puede observar que la media del compromiso del personal es de 5.00 puntos, considerada un alto de compromiso.

Correlación liderazgo pasivo/evitador y compromiso

En la siguiente gráfica se puede observar las medias obtenidas para la variable liderazgo Pasivo /evitador y el compromiso del personal.

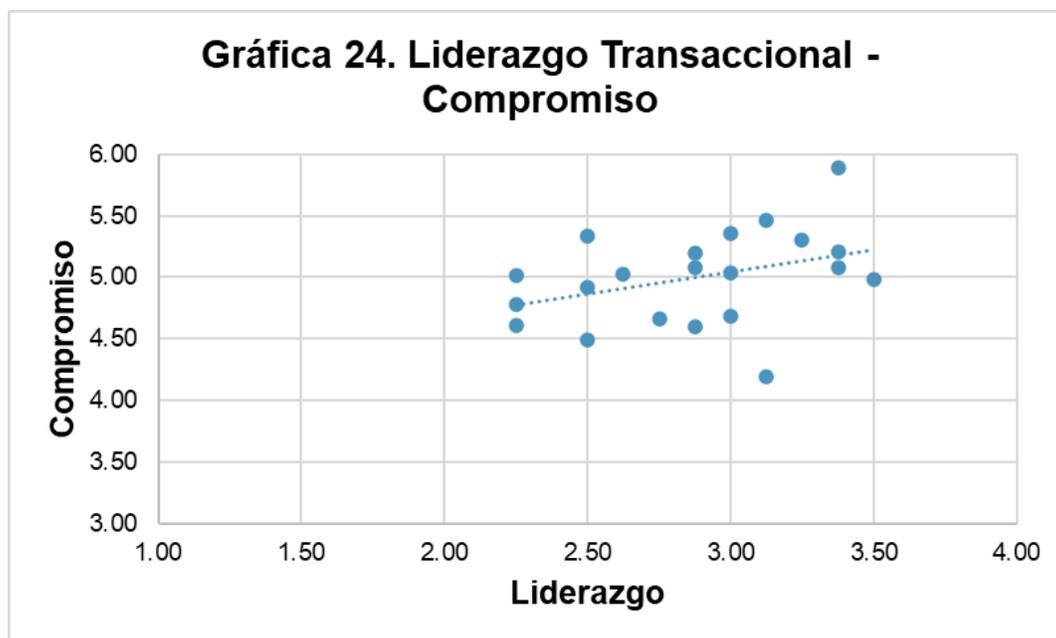


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio de los instrumentos MLQ-5X forma corta y UWES-17, aplicados a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica 21. Se puede observar la asociación entre los valores de la variable independiente liderazgo pasivo/evitador y la variable dependiente compromiso. El coeficiente de correlación de Pearson es -0.1550 , esta correlación se considera negativa. Los líderes con mayor representatividad en el estilo de liderazgo pasivo/evitador, poseen menor nivel de compromiso en su equipo de trabajo.

Correlación liderazgo transaccional y compromiso

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados obtenidos para la variable liderazgo transaccional y el compromiso del personal que integran los equipos de trabajo.

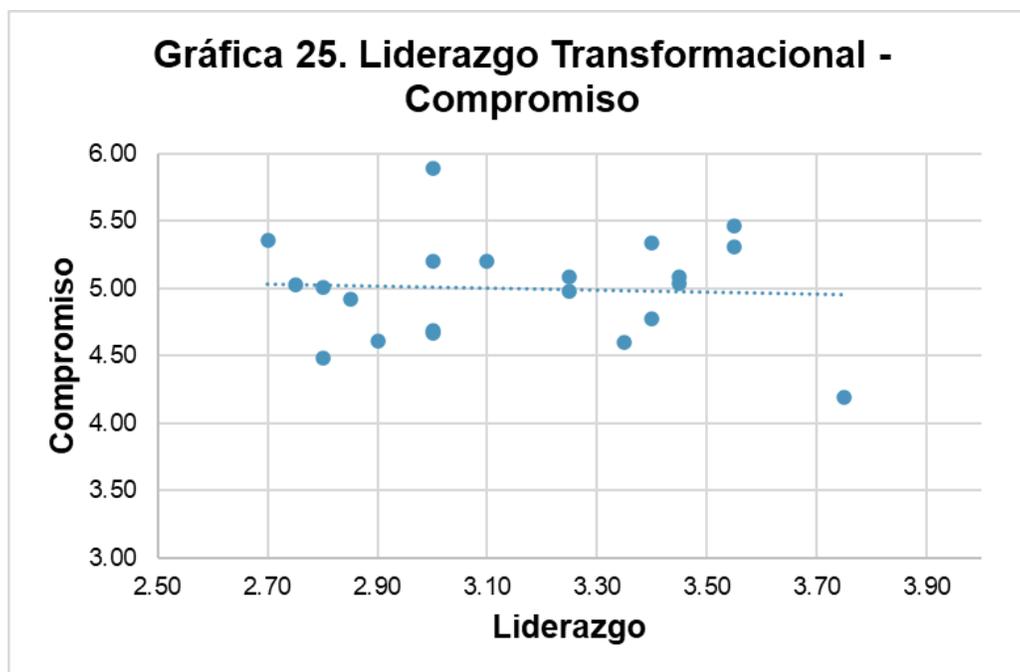


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio de los instrumentos MLQ-5X forma corta y UWES-17, aplicados a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la gráfica anterior se puede observar la asociación existente entre el liderazgo transaccional y el compromiso del personal. El coeficiente de correlación de Pearson es de 0.3710, considerándose una correlación positiva baja. Los líderes con mayor representatividad en el estilo de liderazgo transaccional, podrían tener mayor nivel de compromiso en su equipo.

Correlación liderazgo transformacional y compromiso

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados obtenidos para la variable liderazgo transformacional y el compromiso del personal que integran los equipos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio de los instrumentos MLQ-5X forma corta y UWES-17, aplicados a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

El coeficiente de correlación de Pearson para el liderazgo transformacional y compromiso es de -0.0575 , considerándose una correlación negativa muy baja. Como puede observarse en la gráfica los promedios de liderazgo transaccional y los de compromiso tienen una asociación negativa muy baja.

Tabla 6

Resultados de la correlación entre liderazgo y compromiso

Detalle	Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Coeficiente de Correlación	-0.1550	0.3710	-0.0575
Expresión del coeficiente de correlación	Correlación negativa baja, inversamente proporcional.	Correlación Positiva baja, directamente proporcional.	Correlación negativa muy baja, inversamente proporcional.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos en las correlaciones de las variables Liderazgo-compromiso y la literatura revisada acerca del Coeficiente de correlación de Pearson, durante el mes de junio 2020.

La tabla anterior, contiene los resultados de la correlación entre cada uno de los estilos de liderazgo del Modelo de liderazgo Rango Completo y el compromiso del personal.

Como puede observarse en la tabla 6. El coeficiente de correlación entre los estilos de liderazgo del Modelo de Rango Completo y el compromiso del personal expresa una asociación en diferente proporción y sentido para cada correlación que se realizó entre las variables objeto de estudio.

La correlación entre Liderazgo Transaccional y Compromiso, expresa un coeficiente de 0.3710, existiendo con ello una correlación baja, directamente proporcional; la correlación entre Liderazgo Pasivo/Evitador y Compromiso, expresa un coeficiente de correlación de -0.1550, existiendo una correlación baja, inversamente proporcional; por último, la correlación entre Liderazgo Transformacional y compromiso, posee un coeficiente de correlación de -0.0575, existiendo una correlación muy baja, inversamente proporcional.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Se determinó que existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, con el compromiso del personal. La relación más significativa es la de liderazgo transaccional y compromiso, siendo esta una correlación directamente proporcional. El estilo de liderazgo pasivo/evitador, posee una correlación inversamente proporcional con la variable compromiso.
2. Se identificaron los tres estilos de liderazgo, bajo el modelo de Rango Completo. Los veintiún líderes de equipo, expresan en diferente medida comportamientos asociados al liderazgo, transformacional, transaccional y pasivo/evitador. El liderazgo transformacional, es el predominante en la unidad de análisis, quince (15) de los veintiún (21) líderes poseen alta representatividad. Los seis (6) líderes restantes, poseen una representatividad media, en este estilo de liderazgo.
3. La importancia del liderazgo en el equipo de trabajo, quedó evidenciada en los resultados obtenidos en la correlación entre liderazgo pasivo/evitador y compromiso. Esta correlación es inversamente proporcional, indicando que los comportamientos del líder, asociados a la falta de liderazgo, disminuyen el compromiso del personal que integran los equipos.
4. Los líderes que expresaron en mayor medida, comportamientos asociados al estilo de liderazgo pasivo/evitador, son los que menor puntuación obtuvieron en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Evidenciando con ello; falta de liderazgo para asumir su rol de líder de equipo.
5. Los principales comportamientos utilizados por los líderes, en la interacción con sus seguidores son: motivación inspiracional, influencia idealizada, y recompensa contingente. Los dos primeros comportamientos pertenecen al liderazgo transformacional, el tercer comportamiento pertenece al liderazgo transaccional.

6. En relación al indicador de compromiso, el 63% de los empleados expresan un alto nivel de compromiso hacia sus labores; mientras que el 37% restante están comprometidos a nivel medio.
7. En cada una de las dimensiones que conforman el compromiso, se determinaron puntuación de nivel; bajo, medio y alto (63%). Sin embargo, la mayor proporción en cada dimensión fue de nivel alto.
8. Por medio del análisis de la variable compromiso a nivel equipo se concluyó lo siguiente: trece (13) de los veintiún equipos; poseen alto nivel de compromiso. Mientras los ocho (8) equipos restantes, están comprometidos a nivel medio.
9. La dimensión Absorción obtuvo la mayor proporción de integrantes de la unidad de análisis con nivel bajo (13%) y medio (24%) en el compromiso. Esta dimensión expresa la percepción que poseen los empleados acerca de la concentración que requieren para realizar sus funciones y tareas.

Recomendaciones

1. Con base al Modelo de liderazgo de Rango Completo, se recomienda fortalecer los comportamientos que tienen los líderes de equipo, asociados a las dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa. Estas dimensiones integran el liderazgo transaccional, el cual obtuvo una correlación directamente proporcional con la variable compromiso, con ello se podría obtener un incremento en la satisfacción laboral del personal.
2. Evaluar a los líderes con mayor representatividad en el estilo de liderazgo pasivo/evitador y fortalecer en ellos las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, así como otras competencias que les permita mejorar la interacción con su equipo.
3. Analizar los resultados de las dimensiones del compromiso con menor puntuación, haciendo énfasis en la dimensión Absorción, para desarrollar planes de acción enfocados en fortalecer e incrementar el bienestar laboral en la unidad de análisis.
4. Se identificaron ocho (8) equipos que poseen un nivel de compromiso medio, se recomienda analizar el estilo de liderazgo que utiliza el líder de cada uno de estos equipos y fortalecer las competencias asociadas a las dimensiones de liderazgo transaccional y pasivo/evitador.
5. Derivado a que todos los líderes expresan comportamientos asociados a los estilos de liderazgo del modelo de Rango Completo, se recomienda a la institución bancaria, dar a conocer los resultados obtenidos en la presente investigación a los líderes de equipo, de esta forma conocerán las bondades del modelo de liderazgo, así como sus dimensiones.

Bibliografía

1. Cardona, M., Montes, I. C., Vásquez, J. J., Villegas, M. N., & Brito, T. (2007). Capital Humano: una mirada desde la educación y experiencia laboral. Cuadernos de Investigación, 1-35.
2. Castro, A. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
3. Chiavenato, I. (2008). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
4. Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia et Technica Año XIII, 343-348.
5. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
6. Hintze, J. (2007). Administración de Estructuras Organizativas. Transformación, Estado y Democracia, 67-106.
7. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración Una perspectiva global y empresarial. México: MC Graw Hill.
8. Ley de Bancos y Grupos Financieros / Decreto Número 19-2002 / El Congreso de la República de Guatemala / Publicado en el diario oficial el 15 de mayo 2002.
9. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: CENGAGUE Learning.
10. Maxwell, J. C. (2012). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Nashville: Thomas Nelson Publisher.
11. Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación en equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
12. Piloña, G. A. (2016). Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación. Guatemala: GP Editores.

13. Resolución Junta Monetaria / Decreto 19-2002 / Resolución JM 93-225 / Guatemala, mayo 2005.
14. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON.
15. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento Organizacional (17 ed.). México: Pearson.
16. Vigier, H. P., Pascuaré, C. G., Menichelli, F. M., & Tarayre, C. (2015). Gestión humana en las organizaciones. México: Alfaomega.
17. Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

E-grafía

1. Aguilar, S. M. (2019). Liderazgo Transformacional y su Relación con el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la de la Ciudad de Trujillo, (Tesis Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego). Perú. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5703/1/REP_MAEST_ADM_SIL_VANA.AGUILAR_LIDERAZGO.TRANSFORMACIONAL_DATOS.pdf
2. Álava, G., Domínguez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., & Frances, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. Revista EAC. Recuperado de: [https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273/250#:~:text=Bass%20y%20Avolio%20\(1991\)%20integran,excepci%C3%B3n%20\(Bass%2C%201990\).](https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273/250#:~:text=Bass%20y%20Avolio%20(1991)%20integran,excepci%C3%B3n%20(Bass%2C%201990).)
3. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Compromiso de trabajo. Recuperado de Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118785317.weom110009>

4. Bautista, D. M., & Delgado, C. M. (2018). Recuperado de: Repositorioacademico.upc.edu.pe. doi:10.19083/tesis/624524.
5. Berdecía, Z. I., González, J. R., & Carrasquillo, C. R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional. Estudios Avanzados de Liderazgo, Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
6. Deloitte. (2012). Deloitte.com. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
7. Esteban, B. (2014). Una aproximación a la influencia de la Inteligencia Emocional Percibida en su Relación con los Niveles de Burnout y Engagement en el Desempeño del Trabajo Social. Revista Internacional De Trabajo Social Y Bienestar, 123-131. Recuperado de: <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/198451/161721>
8. Forbes, R. (2011). El síndrome de Burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. CEGESTI, 4. Recuperado de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/EI%20sindrome%20de%20burnout,%20sintomas,%20causas%20y%20medidas%20de%20atencion%20en%20la%20empresa.pdf>
9. García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. Apuntes del CENES, 155-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>
10. Gil, F., Alcover, C. M., Ramón, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. Papeles del Psicólogo, 38-47. Recuperado de DOI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
11. González, R. (2011). La incorporación de la Generación "Y" al mercado laboral. Palermo Business Revista, 73. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf>

12. Kuok, A., & Taormina, R. J. (2017). Compromiso laboral: evolución del concepto y un nuevo inventario. *Psychological Thought*. Recuperado de <https://psyct.psychopen.eu/article/view/236/html>
13. Malpica, R., Rosell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral*, 69-83. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>
14. Mendoza, I. A., Castaño, J. C., & García, B. R. (2018). Influencia del Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire en el Compromiso de Personal Asistencial Hospitalario en Colombia. México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.07.pdf>
15. Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de economía.neogranadina@umng.edu.co
16. Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 496. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
17. Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Revista Javeriana*. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/150>
18. Nerstad, C. G., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Validez factorial de la escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES) en todos los grupos ocupacionales en Noruega. *Scandinavian Journal Of Psychology*. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>
19. Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa*, 73-85. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746005>

20. Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 5-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
21. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los Empleados. *Dialnet*, 109-138. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1046747>
22. Saravia, E. (2014). Caracterización de Estilos de Liderazgo mediante el Análisis de Redes Sociales. *Journal of Business*, 30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6763273.pdf>
23. Super Intendencia de Bancos. (2012). Banguat. Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/doctos/bgdoc005/2>
24. Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultural Organizacional y Cambio Educativo. *Iberoamericana, sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 91. recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>
25. Vega, C., & Zavala, G. (2004). Repositorio Académico Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
26. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Compromiso laboral y rentabilidad financiera. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 183-200. Recuperado de: <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Tesis y trabajos de grado

1. Aguilar, S. M. (2019). *Liderazgo Transformacional y su Relación con el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la de la Ciudad de Trujillo* (Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperada de

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5703/1/REP_MAEST_ADM_SIL_VANA.

2. López, A. M. (2018). *Estilos de Liderazgo y su Relación con el Compromiso Hacia el Trabajo del Personal de las Secretarías de La Presidencia de la República de Guatemala, en el Período 2016-2017* (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5918.pdf
3. Marroquín, S. A. (2017). *Liderazgo del Personal de Jefaturas y su Relación con la Productividad Laboral del Personal de Vendedores de Unidades Comercializadoras de Aparatos de Línea Blanca en Guatemala* (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5664.pdf
4. Ochoa, A. L. (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 y Labor* (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6095.pdf
5. Salvador, E. M. (2017). *Liderazgo de los Directivos y Compromiso Organizacional Docente en la Red Educativa No 22-UGEL 01*, (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8494/Salvador_CEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación relacionado a los estilos de liderazgo del modelo del rango completo y propuesta de competencias para fortalecer los estilos de liderazgo

Los resultados obtenidos mediante los instrumentos utilizados para determinar el estilo de liderazgo en la unidad de análisis conformada por los líderes de equipo y su relación con el compromiso, proporcionaron información, para concluir que es de suma importancia fomentar en los líderes competencias que fortalezcan cada una de las dimensiones del liderazgo transaccional y pasivo/evitador, con ello mejorará la interacción líder-seguidor e incrementará el compromiso de los empleados en la institución bancaria donde se realizó el estudio.

1. Justificación

En la investigación que se realizó para resolver la problemática en la institución bancaria objeto de estudio. Se determinó que existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, con el compromiso del personal:

- La relación más significativa es la de liderazgo transaccional y compromiso, siendo esta una correlación directamente proporcional. Los líderes que demuestran comportamientos asociados a este estilo de liderazgo, alcanzan mayor nivel de compromiso en sus seguidores.
- El estilo de liderazgo Pasivo/evitador, posee una correlación inversamente proporcional con la variable compromiso. Los líderes que expresan con mayor frecuencia comportamientos asociados a este estilo de liderazgo, obtienen menor nivel de compromiso de sus seguidores.

Para aumentar los niveles de compromiso en la institución donde se realizó el estudio, es necesario determinar las competencias que se deben fortalecer en los líderes, logrando así; disminuir los comportamientos asociados al estilo de liderazgo pasivo/evitador y desarrollar competencias relacionadas al liderazgo transaccional.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Determinar las competencias relacionadas a los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, que deben ser fortalecidas en los líderes del departamento de cobros de la institución bancaria donde se realizó el estudio.

2.2. Objetivos específicos

- 2.2.1. Determinar las competencias asociadas a cada una de las dimensiones que conforman los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador.
- 2.2.2. Evaluar los resultados obtenidos por los líderes en relación a los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador.
- 2.2.3. Realizar una propuesta de las competencias que se deben fortalecer en los líderes para obtener mejores resultados en la gestión líder-seguidor.

3. Alcance

Los líderes del departamento de cobros de la institución bancaria en donde se realizó el estudio, que obtuvieron puntuaciones de nivel; bajo y medio, en las dimensiones de los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador.

4. Competencias asociadas a las dimensiones de liderazgo transaccional y pasivo/evitador

Para (Alles, 2015) una “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18). Para el autor las competencias son comportamientos para alcanzar un objetivo.

Al comprender que los estilos de liderazgo están integrados por dimensiones y estas se expresan por medio de los comportamientos de los líderes, se realizó la propuesta de asociar cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador con el desarrollo de competencias en los líderes, para generar cambios positivos en la interacción líder-seguidor.

4.1. Dimensiones de liderazgo transaccional

Las dimensiones que integran el liderazgo transaccional son: recompensa contingente y administración por excepción activa.

Tabla 1. Competencias para la dimensión recompensa contingente

Recompensa contingente	
<p>Para Álava, et al., (2016) los comportamientos del líder asociados a la dimensión recompensa contingente se pueden evidenciar al “ofrecer un reconocimiento, cuando se alcanzan los objetivos” (p. 46). Los seguidores son recompensados por haber cumplido los objetivos trazados con antelación. Los líderes transaccionales “utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales” (Berdecía, et al., 2013, p. 23). En síntesis, los comportamientos del líder en la dimensión recompensa contingente están relacionados a la negociación, influencia y recompensas ofrecidas a sus seguidores.</p>	
Competencia propuesta	Comportamientos relacionados a la competencia
<p>Gestión y logro de objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes. • Conformar y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas. • Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible. • Logra movilizar los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la organización en la integración de actividades. • Funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los

	<p>recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>
<p>Cierre de acuerdos Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y para el cliente. • Desarrolla propuestas y soluciones oportunas que responden a las necesidades y expectativas de todas las partes del negocio. • Identifica los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de hacer foco en ellos al presentarle la propuesta de la organización. • Logra que los clientes acepten las propuestas que se les presentan, concretando las ventas. • Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables.
<p>Influencia y negociación Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de

todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.
---	--

Elaboración propia, con base al diccionario de comportamientos, Alles (2015) y la teoría del Rango Completo.

Tabla 2. Competencias para la dimensión administración por excepción activa

Dimensión de liderazgo transaccional: Administración por excepción activa	
<p>Para Bass, como se citó en Álava, et al., (2016) la administración por excepción activa “se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas” (p. 45). El líder monitorea constantemente el desempeño de sus seguidores. Su comportamiento normal es “observar las desviaciones con respecto a las reglas y normas, así como emprender acciones correctivas” (Vigier, et al., 2015, p. 198). Los comportamientos descritos en la definición anterior, hacen referencia al seguimiento y control hacia las normas y desempeño de sus seguidores.</p>	
Competencia propuesta	Comportamientos relacionados a la competencia
<p>Orientación a los resultados con calidad Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.

<p>Compromiso con la rentabilidad</p> <p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido y diseña políticas y procedimientos que permiten alcanzarlos. • Orienta las acciones propias y de todos los integrantes de la organización al logro de la estrategia corporativa. • Racionaliza las actividades y fomenta el buen uso de los recursos disponibles a fin de generar un resultado óptimo para la organización, con un enfoque de largo plazo. • Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo con el objetivo de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados.
<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar. Eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.

Elaboración propia, con base al diccionario de comportamientos, Alles (2015) y la teoría del Rango Completo.

4.2. Dimensiones de liderazgo pasivo/evitador

Las dimensiones que integran el liderazgo transaccional son: laissez-faire y la administración por excepción pasiva.

Tabla 3. Competencias para la dimensión laissez-faire

Dimensión de liderazgo pasivo/evitador: laissez-faire	
<p>Para Álava, et al., (2016) la dimensión laissez-faire o no liderazgo “es evitar involucrarse o tomar decisiones sobre temas importantes” (p. 46). Los líderes no asumen su rol en el equipo, demostrando carencia de competencias como: liderazgo, conducción de personas y gestión por objetivos.</p>	
Competencia propuesta	Comportamientos relacionados a la competencia
<p>Perseverancia en la consecución de objetivos Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización. • Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

<p>Conducción de personas</p> <p>Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. • Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. • Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. • Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira.
<p>Dirección de equipos de trabajo</p> <p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización. • Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. • Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño.

<p>conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes.
<p>Toma de decisiones Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
<p>Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.

<p>expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.
<p>Influencia y negociación Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.

Elaboración propia, con base al diccionario de comportamientos, Alles (2015) y la teoría del Rango Completo.

Tabla 4. Competencias para la dimensión administración por excepción pasiva

Dimensión del liderazgo pasivo/evitador: administración por excepción pasiva	
<p>Barbuto, (como se citó en Vásquez, 2013) indica que estos líderes “no establecen un plan de acción, sino que esperan que los subordinados mantengan el estatus quo y no alientan el trabajo excepcional. Normalmente proveen de retroalimentación negativa, por lo que quienes dependen de ellos requieren de la intervención del líder siempre que se presente una situación inusual, porque no han sido alentados a resolver problemas, ni gozan de autonomía que les permita desarrollar confianza en sí mismos para aprender de las experiencias” (p. 77). Los comportamientos asociados a esta dimensión describen a un líder que no planifica; no gestiona a su equipo; no promueve la calidad en el trabajo.</p>	
Competencia propuesta	Comportamientos relacionados a la competencia
<p>Capacidad de planificación y organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.
<p>Gestión y logro de objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes. • Conformar y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre

<p>analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>	<p>atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible. • Logra movilizar los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la organización en la integración de actividades. • Funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
<p>Orientación a los resultados con calidad</p> <p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.

<p>Productividad</p> <p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logra alcanzarlos. • Supera los requerimientos que la organización determina para su área. • Contribuye a mantener el liderazgo de la organización en el mercado. • Implementa los procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y la calidad de los procesos necesarios para alcanzarlos.
--	---

Elaboración propia, con base al diccionario de comportamientos, Alles (2015) y la teoría del Rango Completo.

4.3. Dimensiones de liderazgo transaccional y pasivo/evitador con las competencias propuestas

Se propone desarrollar competencias que fomenten el liderazgo en los líderes de la unidad de análisis, con ello se disminuirá los comportamientos asociados al liderazgo pasivo/evitador, logrando obtener una mejor interacción entre líder-seguidor.

En la siguiente tabla se describe cada una de las dimensiones que conforman los estilos de liderazgo pasivo/evitador y las competencias propuestas para fortalecer el estilo de liderazgo transaccional.

Tabla 5. Dimensiones de liderazgo y competencias propuestas

Liderazgo	Dimensión	Competencia propuesta
Transaccional	Recompensa contingente	Gestión y logro de objetivos
		Cierre de acuerdos
		Influencia y negociación
	Administración por excepción activa	Orientación a los resultados con calidad
		Compromiso con la rentabilidad
		Capacidad de planificación y organización
Pasivo/evitador	Laissez-faire	Perseverancia en la consecución de objetivos
		Conducción de personas
		Dirección de equipos de trabajo
		Toma de decisiones
		Colaboración
		Influencia y negociación
	Administración por excepción pasiva	Capacidad de planificación y organización
		Gestión y logro de objetivos
		Orientación a los resultados con calidad
		Productividad

Elaboración propia, con base al diccionario de comportamientos, Alles (2015) y la teoría del Rango Completo.

5. Puntuaciones obtenidas por los líderes, mediante el instrumento denominado Multifactorial Leadership Questionnaire 5X

En la siguiente tabla, se puede observar las puntuaciones obtenidas por los líderes que conforman la unidad de análisis en cada dimensión de los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador. Los colores utilizados para describir el resultado son los siguientes:

- Color verde: es un indicador aceptable en el estilo de liderazgo.
- Color amarillo: es un indicador de nivel medio, el líder puede mejorar los comportamientos asociados a la dimensión referida.

- Color rojo: es un indicador de alerta, los líderes clasificados en este color tienen oportunidad de mejorar los comportamientos, para obtener mejores resultados en la gestión líder-seguidor.

Tabla 6. Indicador de resultados por dimensiones

Estilo	L. Transaccional		L. Pasivo/evitador	
	Recompensa Contingente RC	Administración Activa por Excepción APEP	Laissez-faire	Administración Pasiva por Excepción APEP
A	3.00	2.00	1.00	1.00
B	3.75	3.25	0.25	0.50
C	2.75	2.50	0.00	0.00
D	3.75	3.00	0.50	1.00
E	3.00	2.50	1.50	1.00
F	3.00	2.75	0.25	1.25
G	3.00	1.50	0.75	0.00
H	3.50	2.25	0.25	0.25
I	3.50	2.50	0.25	0.75
J	3.00	2.00	0.00	0.50
K	2.25	2.25	0.00	0.50
L	3.25	2.75	0.25	0.00
M	3.50	3.25	0.00	0.00
N	3.00	1.50	0.75	1.00
Ñ	3.50	3.25	0.75	0.75
O	3.00	2.75	0.50	0.25
P	3.50	2.75	0.25	0.00
Q	3.75	2.25	0.00	0.75
R	3.75	2.75	0.75	0.00
S	2.50	2.50	1.75	2.00
T	3.25	3.00	1.50	0.50

Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

La tabla anterior, describe el resultado de los líderes en cada una de las dimensiones que conforman los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador. Los líderes en color amarillo y rojo, son los que tienen oportunidad de mejora en cada estilo de liderazgo.

Para el estilo de liderazgo transaccional se utilizó la escala de medición de forma ascendente, mientras más alta sea la puntuación; los comportamientos del líder obtendrán mayor beneficio en la gestión con sus seguidores.

Para el estilo de liderazgo pasivo/evitador se utilizó la escala de medición de forma ascendente, mientras mayor sea la puntuación; es más representativo este estilo de liderazgo en el líder; teniendo un impacto negativo en la gestión líder-seguidor.

6. Diagnóstico de necesidades de capacitación relacionado a los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador

En la tabla 13. Se pueden observar los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación relacionado a los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador.

Tabla 7. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Líder / Dimensión	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	Lideres
Recompensa contingente			1								1									1		3
Admón. Por excepción activa	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	16
Laissez-faire	1				1		1							1	1				1	1	1	8
Admón. Por excepción pasiva	1			1	1	1			1					1	1			1		1		9
Dimensiones por líder	3	0	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	0	3	2	1	1	2	2	4	1	

Elaboración propia, con base a los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

En la tabla anterior, se observa que dieciséis (16) líderes, necesitan capacitación en la dimensión del liderazgo transaccional denominada administración por excepción activa y solamente tres (líderes) necesitan capacitación en la dimensión recompensa contingente.

En las dimensiones relacionadas con el liderazgo pasivo/evitador: nueve (9) líderes requieren capacitación en la dimensión laissez-faire; mientras que en la dimensión administración por excepción pasiva ocho (8) líderes necesitan capacitación.

7. Competencias que se deberán fortalecer los líderes que conforman la unidad de análisis para incrementar el compromiso de sus seguidores

La propuesta consiste en cuatro módulos que contienen las competencias relacionadas a cada dimensión de los estilos de liderazgo transaccional; pasivo/evitador y los líderes que, según las necesidades de capacitación, deberían desarrollar esas competencias.

Tabla 8. Competencias para fortalecer la gestión líder-seguidor

Modulo	Competencia propuesta	Líderes
Recompensa contingente	Gestión y logro de objetivos	Líderes: C, K, S.
	Cierre de acuerdos	
	Influencia y negociación	
Administración por excepción activa	Orientación a los resultados con calidad	Líderes: A, C, E, F, G, H, I, J, K, L, N, O P, Q, R, S.
	Compromiso con la rentabilidad	
	Capacidad de planificación y organización	
Laissez-faire	Perseverancia en la consecución de objetivos	Líderes: A, E, G, N, Ñ, R, S, T.
	Conducción de personas	
	Dirección de equipos de trabajo	
	Toma de decisiones	
	Colaboración	
	Influencia y negociación	
Administración por excepción pasiva	Capacidad de planificación y organización	Líderes: A, D, E, F, I, N, Ñ, Q, S
	Gestión y logro de objetivos	
	Orientación a los resultados con calidad	
	Productividad	

Elaboración propia, con base al diccionario de Comportamientos, Alles (2015) y los datos recopilados por medio del instrumento MLQ-5X, aplicado a la unidad de análisis durante el mes de junio 2020.

Anexo II. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Equipo de trabajo al que pertenece _____ Número de integrantes _____

El siguiente cuestionario está conformado por dos series, la primera serie contiene preguntas relacionadas a sus datos sociodemográficos.

La segunda serie contiene los reactivos relacionados a su estilo de liderazgo. Los datos recopilados se utilizarán únicamente con fines académicos.

Primera Serie: Datos Sociodemográficos

A continuación, se presenta una serie de preguntas, por favor maque con una equis "X" la opción elegida.

Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad:	De 20 a 25 años	<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 años	<input type="checkbox"/>
	De 31 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Más de 41 años	<input type="checkbox"/>
	De 36 a 40 años	<input type="checkbox"/>		
Antigüedad en la empresa:	Menor a un año	<input type="checkbox"/>	De 01 a 03 años	<input type="checkbox"/>
	De 04 a 06 años	<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>
	De 07 a 09 años	<input type="checkbox"/>		
Antigüedad en el puesto actual:	Menor a un año	<input type="checkbox"/>	De 01 a 03 años	<input type="checkbox"/>
	De 04 a 06 años	<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>
	De 07 a 09 años	<input type="checkbox"/>		
Escolaridad:	Diversificado	<input type="checkbox"/>	Estudiante Universitario	<input type="checkbox"/>
	Título Universitario	<input type="checkbox"/>	Estudiante de Maestría	<input type="checkbox"/>
	Título de Maestría	<input type="checkbox"/>		

Segunda Serie:**Multifactorial Leadership Questionnaire 5X. Forma corta****CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (versión Líder)**

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos.

A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir, para ello utilice la siguiente escala de calificación

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

1. Ayudo a las personas a mi cargo a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	0	1	2	3	4
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	0	1	2	3	4
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante.	0	1	2	3	4
6. Hablo a las personas a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí.	0	1	2	3	4
7. Estoy ausente cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0	1	2	3	4
9. Hablo del futuro con optimismo.	0	1	2	3	4
10. Hago que las personas a mi cargo se sientan orgullosas de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	0	1	2	3	4
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.	0	1	2	3	4
16. Dejo claro lo que se puede conseguir si logramos los objetivos	0	1	2	3	4

17. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	0	1	2	3	4
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del equipo.	0	1	2	3	4
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un equipo.	0	1	2	3	4
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúo de forma que me gano el respeto de las personas que trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones.	0	1	2	3	4
24. Llevo un registro de todos los errores.	0	1	2	3	4
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo.	0	1	2	3	4
26. Presento una convincente visión del futuro.	0	1	2	3	4
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	0	1	2	3	4
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	0	1	2	3	4
33. Retraso la respuesta a los temas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.	0	1	2	3	4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperan de sí mismos.	0	1	2	3	4
40. Soy eficaz a la hora de representar a las personas de mi equipo ante la autoridad superior.	0	1	2	3	4

41. Trabajo de forma satisfactoria con las personas a mi cargo.	0	1	2	3	4
42. Potencio el deseo de tener éxito en las personas de mi equipo.	0	1	2	3	4
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	0	1	2	3	4
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.	0	1	2	3	4
45. El equipo que dirijo es eficaz.	0	1	2	3	4

Gracias por sus respuestas, las mismas se utilizarán con fines académicos.

Anexo III.**Encuesta dirigida al personal del departamento de cobros**

Equipo de trabajo al que pertenece _____

Nombre del líder _____

El siguiente cuestionario está conformado por dos series, la primera serie contiene preguntas relacionadas a sus datos sociodemográficos.

La segunda serie contiene preguntas relacionadas a su estilo de liderazgo. Los datos recopilados se utilizarán únicamente con fines académicos.

Datos Sociodemográficos

A continuación, se le presenta una serie de preguntas, por favor marque con una equis "X" la opción elegida.

Género: Masculino Femenino

Edad: De 20 a 25 años De 26 a 30 años De 31 a 35 años
De 36 a 40 años Más de 41 años

Antigüedad en la empresa: Menor a un año De 01 a 03 años De 04 a 06 años
De 07 a 09 años Más de 10 años

Antigüedad en el puesto actual: Menor a un año De 01 a 03 años De 04 a 06 años
De 07 a 09 años Más de 10 años

Información académica: Diversificado Estudiante Universitario
Título Universitario

Utrecht Work Engagement Scale 17.**Versión en español****Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©**

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre
0	1	2	3	4	5
			6		

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)

14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)
 15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
 16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
 17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)
-

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

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited.

Índice de tablas y gráficas

Índice de Tablas

Tabla 1.	Integración del universo (equipos de trabajo)	41
Tabla 2.	Estructura dimensiones del MLQ-5X (forma corta)	43
Tabla 3.	Escala de medición MLQ-5X forma corta	44
Tabla 4.	Escala de medición UWES-17	45
Tabla 5.	Resultados estilos de liderazgo bajo el modelo de rango completo y compromiso	69
Tabla 6.	Resultados de las correlaciones liderazgo-compromiso	73

Índice de Gráficas

Gráfica 1.	Unidad de análisis	46
Gráfica 2.	Género	47
Gráfica 3.	Edad	48
Gráfica 4.	Años de antigüedad en la institución bancaria	49
Gráfica 5.	Años de antigüedad en el puesto actual	50
Gráfica 6.	Escolaridad	51
Gráfica 7.	Liderazgo Transformacional	52
Gráfica 8.	Dimensiones que integran el liderazgo transformacional	53
Gráfica 9.	Liderazgo transaccional	54
Gráfica 10.	Dimensiones del liderazgo transaccional	55
Gráfica 11.	Liderazgo pasivo / evitador	56
Gráfica 12.	Dimensiones del liderazgo pasivo/evitador	57
Gráfica 13.	Estilos de liderazgo del modelo del rango completo	58
Gráfica 14.	Estilos de liderazgo en la unidad de análisis	59
Gráfica 15.	Dimensión Vigor	61
Gráfica 16.	Dimensión Vigor, unidad de análisis	62
Gráfica 17.	Dimensión Dedicación	63
Gráfica 18.	Dimensión Dedicación, unidad de análisis	64
Gráfica 19.	Dimensión Absorción, reflejada en los equipos de trabajo	65

Gráfica 20.	Dimensión Absorción	66
Gráfica 21.	Nivel de compromiso, reflejado en los equipos de trabajo	67
Gráfica 22.	Nivel de compromiso	68
Gráfica 23.	Liderazgo Pasivo/Evitador – compromiso	70
Gráfica 24.	Liderazgo Transaccional – compromiso	71
Gráfica 25.	Liderazgo Transformacional - compromiso	72