

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



**“PROPUESTA DE MEJORA AL LIDERAZGO DEL PERSONAL DE UNA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”**



LICENCIADO ELMER HUMBERTO MONTERROZO CHOY

Guatemala, Octubre de 2022

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



**“PROPUESTA DE MEJORA AL LIDERAZGO DEL PERSONAL DE UNA
DISTRIBUIDORA DE MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO
DE MAESTRO EN ARTES, Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias
Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto 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: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: LICENCIADO ELMER HUMBERTO MONTERROZO CHOY.

Guatemala, Octubre de 2022

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 Primero: Doctor Byron Giovani Mejía Victorio

Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL
DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Mildred Guillen.

Evaluador: Msc. Larry Segura.

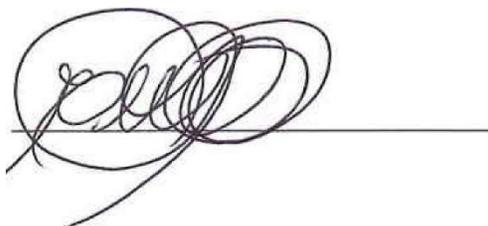
Evaluador: Msc. Karla Krings.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Elmer Humberto Monterrozo Choy, con número de carné: 200014398

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes. .

Autor:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and curves, positioned above a horizontal line.

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-001-JPFS-2022**

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 de la terna evaluadora, el 18 de Septiembre de 2022, a las 10:00 - 10:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Elmer Humberto Monterrozo Choy**, carné No **200014398**, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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: **"PROPUESTA DE MEJORA AL LIDERAZGO DEL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANÉS, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Milagros Guillén
Coordinadora

Msc. Larry Segura
Evaluador

Msc. Karla Krings
Evaluador

Lic. Elmer Humberto Monterrozo Choy
Postulante



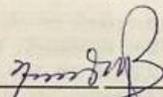
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Elmer Humberto Monterrozo Choy**, Carné 200014398 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

APROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) 

Msc. Noemí Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

- Al Padre, Al Hijo y Al Espíritu Santo.** Gracias por cada uno de los días que me han mostrado el camino a seguir, por darme la fuerza en medio de las tribulaciones y por ser mi sol de cada día.
- A mi Padre y Madre.** Que con su ejemplo marcaron mi camino, por su entrega, apoyo y por siempre creer en mí.
- A mi Esposa** Que con su amor incondicional ha sabido marcar la diferencia en nuestras vidas, su ánimo de cada día y su forma de creer en mí, lograron esta meta.
- A mi Hija e Hijos** Quiero verlos crecer mil años luz más que yo, no hay camino hacia atrás, solo un sendero adelante que conquistar.
- A mis Hermanos y Hermana** Mi éxito su éxito, su éxito el mío.
- A mi suegra.** Sé que, desde tu casa en la morada del padre, estas orgullosa de mí.
- A mis abuelas.** Concepción, con amor sincero. Betsabé, un beso y abrazo al cielo.
- A mis Compañeros de Maestría.** Quienes en los momentos de dificultad que atravesé, estuvieron siempre dándome una mano para alcanzar esta meta.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	ii
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Antecedentes de Estudio.....	2
1.2 Antecedentes del sector:.....	5
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 Liderazgo.....	7
2.1.1 Principales Teorías del Liderazgo:.....	9
2.1.2 Principales tipos de Liderazgo:.....	10
2.1.3 Liderazgo de rango total y su influencia:.....	11
2.1.3.1 Líderes liberales o “laissez faire”	11
2.1.3.2 Liderazgo transaccional:.....	11
2.1.3.3 Liderazgo Transformacional:.....	12
2.1.3.3.1 Características principales de un líder transformacional:.....	13
2.1.4 Otras aportaciones sobre de Liderazgo.....	14
2.2 Las 8 características determinantes en un líder.....	15
2.3 Desmotivadores e Insatisfacción Laboral:.....	17
2.3.1 Causas principales de la Insatisfacción Laboral:.....	18
2.4 Consecuencias de la Motivación y Satisfacción Laboral:.....	19
2.5 Desarrollo Gerencial (Capacitación).....	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Planteamiento del problema:.....	22
3.2 Definición del Problema:.....	22
3.3 Delimitación del problema.....	23
3.3.1 Punto de vista.....	23
3.3.2 Unidad de análisis	23
3.3.3 Período Histórico	23
3.3.4 Ámbito geográfico	23
3.4 Justificación.....	23
3.5 Objetivos.....	24
3.5.1 Objetivo General:.....	24
3.5.2 Objetivos específicos:.....	24

3.6	Métodos, técnicas e instrumentos:	24
3.6.1	Métodos:	24
3.6.2	Técnicas	25
3.6.3	Instrumentos:	25
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS:	27
4.1.	Resultados Sociodemográficos	27
4.2.	MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Leader and Rater Form	32
4.2.1.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos	32
4.2.2.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerente Industria Pintura y Recubrimiento.	37
4.2.3.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil	41
4.2.4.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano.	45
4.2.5.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica.	49
4.2.6.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera	53
4.2.7.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia de logística	56
4.2.8.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros.	61
4.2.9.	Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa	65
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	77

RESUMEN

El liderazgo dentro de las organizaciones no es un tema nuevo o de este siglo, el liderazgo ha sido un punto de quiebre y partida a lo largo de los siglos, este ha decidido victorias y así mismo derrotas, ha marcado la historia de un país y también del mundo entero, los temas como ínterin management, balance Scorecard o los mapas de talento no son temas de este siglo, aunque sin denominarlos con los términos técnicos, estos llevan aplicándose a lo largo de más de 2000 años.

El impacto del liderazgo y sus estilos se ve reflejado en el personal, y como este va alcanzando los objetivos de la empresa si su aplicación es correcta, con ellos muchas organizaciones han logrado que el liderazgo marque la diferencia en sus productos, visión estratégica integral, alcances globales, la aceptabilidad de sus productos y servicios, así como la integración vertical.

Derivado de lo anterior se ha elaborado la presente investigación la cual es de carácter descriptivo y tiene por objeto analizar el estilo de liderazgo que ejercen las gerencias por departamento en el personal, de una empresa de distribución de materia primas industriales y cuál es la percepción de los empleados de este, para ello se ha utilizado una población de 48 colaboradores.

El instrumento aplicado para esta investigación es el Cuestionario Multifactorial MLQ-5X en su versión corta elaborado por Bass y Avolio (1995) con sus vertientes de formulario para líderes y formulario para colaboradores, el cual se fundamenta en el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y liderazgo pasivo-evitativo, teniendo con ellos una vista de 360 grados. Con los resultados obtenidos se determinó el tipo de liderazgo predominante en cada gerencia, y la percepción del liderazgo que los colaboradores creen que la gerencia ejerce y con ello determinar el impacto en el personal.

Se concluye con dicha investigación que el liderazgo que actualmente se ejerce en dichas gerencias es el liderazgo transaccional y no Liderazgo o pasivo-evitativo, aunque las gerencias deben tener rasgos de liderazgo transaccional, la mayor parte de las características del líder deben estar enfocadas en el liderazgo transformacional.

INTRODUCCIÓN

Entre las definiciones del liderazgo, (Hinterhuber, 2019) lo define como: “El proceso de influencia social a través del cual una persona puede conseguir la ayuda y el apoyo de otros para alcanzar una meta en común” (p.9), ¿pero realmente qué implica el reconocer la autoridad? ¿Cómo puede una persona alcanzar los objetivos de un departamento y alinearse con los objetivos de la empresa, con un departamento eficiente? ¿Realmente este líder logra satisfacer a sus colaboradores?, es importante responder a todas estas preguntas, con el proceso investigativo que se realizó, además de la ampliación de conocimientos exponiendo los datos obtenidos de estudios relacionados con anterioridad.

El presente trabajo se desarrolló en una empresa privada, dedicada a la distribución de materias primas en las regiones de Centro América y el Caribe. Este tiene como objetivo el análisis del estilo de liderazgo predominante en los líderes de la unidad objeto de estudio y cómo lo percibe el personal de dicha entidad, así como crear una propuesta de mejora para los resultados obtenidos.

El trabajo se concentra en cuatro capítulos de suma importancia y los cuales contienen los elementos fundamentales para el desarrollo de este. En el primer capítulo se muestra los antecedentes de estudios los cuales resaltan la importancia de la aplicación del estilo de liderazgo transformacional y cómo sus estrategias han apoyado al desarrollo exitoso de las corporaciones que fueron objeto de estudio. Así mismo los antecedentes del sector, en ellos se encuentra una breve descripción del giro de negocio, así como los datos históricos de la organización.

Para respaldar la investigación, en el segundo capítulo se aborda el marco teórico el cual contiene los fundamentos teóricos y conceptuales más representativos de varios autores expertos en el tema, los cuales fueron de utilidad para el desarrollo del trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla lo correspondiente a la metodología usada en el proceso investigativo, la cual contiene la definición del problema donde indica la situación actual de la organización con relación al proceso de liderazgo ejercido y la importancia

del análisis que se debe desarrollar, se observa también la delimitación del problema y delimitación geográfica, unidad de análisis, objetivo general, objetivos específicos para la propuesta de Liderazgo Transformacional. Se encuentran, los métodos y técnicas aplicadas en el análisis, siendo de suma importancia el instrumento técnico aplicado para este trabajo.

En el cuarto y último capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de aplicados los instrumentos al personal objeto de estudio además de los análisis correspondientes para cada una de las gerencias que componen la empresa que se analiza, de estos análisis se determinaron las conclusiones y recomendaciones que siguen a este capítulo y la propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional, basado en un curso formativo que concluirá en un plan de acción con objetivos medibles y alcanzables.

1 ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de Estudio.

El tema principal de nuestro estudio es determinar el estilo de liderazgo del personal de una empresa privada, y como esta influyen en el comportamiento de los empleados, para ello (Urizar Awe, 2016), elabora la tesis: “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz.”, Guatemala, previo a obtener el título de: Licenciatura en Psicología industrial /Organizacional, por la universidad Rafael Landívar, el problema de investigación se abordó con la finalidad de mejorar la atención y satisfacción al cliente. Con el objetivo de Conocer los estilos de liderazgo de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, A través de los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio, la metodología utilizada para la realización de la investigación fue un enfoque descriptivo aplicando dos instrumentos de medición: Cuestionario de Estilo de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE y un Cuestionario de Evaluación del Desempeño, se logra determinar que el estilo de liderazgo predominante en la presente investigación es el Autocrático, estos resultados revelaron que un 75% de los sujetos asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigen las acciones; posee diversas características, es por ello que se considera seguro, responsable y capaz de expresar sus ideas de forma directa

Otro punto importante de análisis es el estilo de liderazgo y el impacto que este ejerce en la satisfacción y desempeño laboral, (Marroquin Perez, 2017) en la tesis: “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”, Guatemala, previo a obtener el título de: Maestría en Administración de Recursos Humanos, por la Universidad San Carlos de Guatemala. El problema de investigación aborda, como influye el liderazgo del personal de jefaturas en la productividad laboral, donde el objetivo principal era Determinar la relación entre los estilos de liderazgo del personal de jefaturas con la productividad laboral del personal de ventas, donde después

de haber utilizado como metodología la técnica de recolección de datos, test Estilos de liderazgo” de Kurt Lewin, se logra determinar que: 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, se concluye en que el estilo de liderazgo democrático predomina en los líderes de las jefaturas, donde existe una comunicación efectiva, para ello se recomendó que en el programa de capacitación anual se incluyan cursos, seminarios o talleres que permitan en surgimiento de nuevos líderes.

Así mismo (Navarro Silva, 2017), en su tesis: “Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano”, México, previo al optar al título de Maestra en Administración estratégica, por la Universidad Autónoma de Baja California Sur. El problema aborda el análisis de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de dos empresas del sector hotelero con categoría de 3 estrellas y con una estructura departamental similar, con el objetivo de identificar cual genera mayor grado de satisfacción laboral por área funcional de manera comparativa, la metodología utilizada fue la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo desarrollado por Avolio y Bass en los años 90, en donde logra determinar que se observó que por departamento la empresa que tenía una mayor presencia de liderazgo transformacional (sin importar si el estilo predominante de liderazgo sea transaccional o transformacional) a su vez tenía un mayor grado de satisfacción laboral, se logra concluir que no existe un liderazgo ideal para la generación de la satisfacción laboral, puesto que esta última está presente en los dos estilos de liderazgo.

De igual forma (Leon Vallejo, 2019), en su tesis denominada: “Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P”, Ecuador, previo a obtener el título de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, por la Universidad Andina Simón Bolívar. El problema de esta investigación se abordó en el esfuerzo de identificar uno de los procesos claves de la gestión del talento humano, el diagnosticar la satisfacción laboral de los colaboradores, tiene por objetivo: Identificar

la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en los departamentos que conforman la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de CNT EP, para realizar el diagnóstico se utiliza como metodología, el cuestionario de los autores Goleman, Boyatzis, McKee, el cual considera diez comportamientos para cada estilo de liderazgo, el cual concluye que: El nivel de satisfacción identificado en la GNDEO, mediante encuesta realizada, presentó un resultado del 55%, estando en un nivel medio de satisfacción y con posibilidades de mejora. El mayor nivel de satisfacción está relacionado con el apoyo recibido de jefaturas y colegas, situándose en un 60%, en tanto que la percepción de recompensas equitativas y trabajo desafiante se ubican en un 55% y 51% respectivamente, se recomienda la implementación de los planes de acciones sugeridos en la presente tesis.

Otro estudio de estilos de liderazgo importante que se presenta, es el de (Purizaca, 2017), en sus tesis denominada: "Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del instituto de educación superior tecnológico público "de las fuerzas armadas (IESTPFFAA), Perú, previo a obtener el título de: Maestría en Educación mención en Gestión Educativa, por la Universidad de Piura, el problema que presenta la tesis se debe a que en las instituciones educativas del sector, a pesar de los esfuerzos realizados, muchas de las instituciones educativas, son dirigidas por Oficiales Superiores que en mayor porcentaje, no han orientado sus competencias profesionales en el tema de la Gestión de la Educación, toda vez que la formación militar se ha centrado específicamente en el desarrollo de competencias relacionadas al ámbito de estrategia, inteligencia, operaciones tácticas, toma de decisiones, don de mando, entre otros; es decir, desde su proceso de formación, el desarrollo de las competencias profesionales de su línea de carrera es en el ámbito militar y no específicamente en el ámbito educativo., el objetivo de este es: identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA., después de haber aplicado las técnicas elegidas por el maestreando las cuales fueron método empírico-analítico por medio de la observación directa, además de una encuesta cuantificable, luego de la aplicación de la metodología se concluye que la hipótesis es nula, una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo Transaccional, se recomienda realizar en el

IESTFFAA actividades que promuevan el liderazgo de los profesores, como actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interprofesionales productivas, en favor de la institución.

1.2 Antecedentes del sector:

Con base a tesis realizadas se presentan datos históricos de las variables objeto de estudio para poder desarrollar el presente trabajo profesional de graduación.

La Comunicación en la actualidad ha sido un factor determinante en la supervivencia de la humanidad, las compañías de telecomunicaciones se han vuelto indispensables en este tiempo derivado de la crisis que atraviesa la humanidad.

Cada uno de los factores que aportan estas empresas ha permitido el desarrollo de la sociedad de forma positiva, por lo que estudiarlas es un tema importantísimo para el desempeño no solo del personal que en ella laboran sino para todos aquellos que adquieren sus productos o servicios.

La empresa objeto de estudio es una empresa dedicada a proveer soluciones integrales para la industria en general (materias primas) más importante en el país, siendo esta una empresa en constante crecimiento desde 1996, dando a lo largo del tiempo giros estratégicos en el negocio y en la competencia sana.

Con capital guatemalteco, inicia sus operaciones en 1996, la compañía se dedica a la distribución de especialidades químicas para la industria las cuales han sido cuidadosamente seleccionadas de proveedores calificados, siendo además un proveedor de soluciones integrales gracias a su equipo de trabajo especializado en asesoría técnica, investigación y desarrollo de productos y mercados nuevos. Comprometidos con el cumplimiento de los requisitos de los clientes y regulatorios aplicables, busca la mejora continua de todos los procesos, la seguridad del personal y el cuidado al medio ambiente, con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes.

La empresa cuenta con una estructura de personal sólida, desde un CEO director para Centroamérica y el caribe hasta el puesto operativo más significativo para el desarrollo

de las estrategias corporativas, dentro de la estructuración organizacional, existe el Propietario o CEO de la empresa autoridad máxima en la estructura vertical, el cual bajo su mando posee un Gerente General y bajo este una estructura tres Gerentes locales y seis Gerentes regionales que poseen bajo su cargo personal especializado según su gerencia, La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala teniendo operaciones en Centro América y el caribe, así también en el momento del desarrollo de esta investigación se encuentra en un proceso de fusión empresarial a través de la adquisición de esta, por una empresa internacional, su estructura actual será la base de nuestro estudio y hacia dónde van enfocados nuestros cuestionarios para el análisis.

2 MARCO TEÓRICO

El estudio que se realizó se basa en un concepto inconfundible dentro de un proceso de eficientizar el negocio, el Liderazgo factor determinante para el cumplimiento de objetivos, y la percepción del empleado, que permite que las metas sean alcanzadas de manera efectiva y eficiente. A continuación, se dará cita a diferentes autores que en su línea de experiencia nos darán respaldo para el desarrollo de este trabajo profesional de graduación.

2.1 Liderazgo

- Definiciones:

Un aspecto importante de los seres humanos es tener siempre la necesidad de relacionarse, en la cultura primitiva los individuos requerían unos de los otros para buscar lo insumos básico, vivienda, comida, protección, etc.; vivir en tribus, de manera que pudieran estas auto sostenerse y eficientizar recursos. Para ello, ha existido siempre la necesidad de ser guiados, conducidos, educados, orientados, etc. Sin embargo, todo se resume en una sola palabra “liderazgo”. Para conocer más a fondo este tema, nos adentraremos en los distintos puntos de vista de autores renombrados que trabajan de forma directa con el tema objeto de estudio.

Robbins y Judge (2013) afirman que: “ 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); es tal como lo enmarca este autor, sin embargo existe la posibilidad que el liderazgo vaya más allá de solo la habilidad de influir, es una oportunidad de marcar la diferencia al momento de gerenciar, nos solo el lograr que el personal siga las directrices que se plantean, si no también que al hacerlo, lo hagan esperando llevarte al éxito junto con la empresa o departamento que estas liderando porque de ello también depende el éxito de los mismos.

Otros autores como: Follie (2020), que nos habla de las crisis a las que se pueden enfrentar un líder nos define el liderazgo como: “Un buen líder es el que gana y resuelve

la crisis con sus equipos” (p.8). Y es precisamente de esto lo que detallamos en el párrafo anterior, hacer que el equipo lo necesite “hacer”, que se propongan como meta propia, lograr las metas y objetivos que el líder tiene.

Al tratar de esquematizar en el orden de ideas nos vamos a enfilar en la última definición de liderazgo la cual se acopla al modelo que queremos desarrollar en este plan de investigación, en su libro Lussier & Christopher (2002, como se cito en Pirela de Faría, 2010) definen el liderazgo como: “Influir es el proceso en que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.” (p.489). Derivado de esta definición es nuestro propósito enfocar nuestros esfuerzos en un estilo de liderazgo en específico, sin embargo, vamos a conocer cuáles son las teorías existentes que nos llevaran al liderazgo a desarrollar.

González Rosas et al, (2015) nos aportan otra perspectiva del liderazgo pero muy congruente con el analisis que estamos realizando:

En la calidad y en los modelos mismos se considera que el liderazgo es fundamental para la implantación de procesos de calidad, el cambio y su resistencia y desde luego para los resultados. El líder debe velar por que la gestión de la calidad fluya naturalmente y se logre la excelencia. Esto no es labor sencilla, ya que debe tener las habilidades técnicas, humanas y conocimientos que le permitan influir en el proceso, además el líder debe tener la capacidad de adaptación según las circunstancias. (Pag.10).

Es definitivamente esa capacidad de adaptación a las circunstancias que definen a un líder real, de otros, diferenciándolo porque los lideres desarrollan sentimientos de confianza, admiración, lealtad, aprovechando el potencial de sus empleados, apoyándoles para que logren sus objetivos. El líder se concentra en potencializar las capacidades de cada individuo dentro de su organización, a través de su propio departamento o gerencia, colocando las fortalezas de sus seguidores al servicio de su organización.

Es por eso por lo que, en la antigüedad, eran tan importantes los maestros, en cualquier rama de la ciencia, artes o filosofía, ellos se encargaban de construir personas, como un

arquitecto se encarga de sentar las bases de un edificio, los maestros o líderes se encargaban de construir personas productivas, considerando también a lo largo de las historias que se encargaron de esparcir sus errores a través de esta influencia que ejercían. Cerezo (2014) ha afirmado lo siguiente:

“Recomiendo pensar al líder como un facilitador, alguien que está construyendo constantemente con un otro. El liderazgo es un rol clave hoy, aportando herramientas, pero al mismo tiempo tomando del otro y escuchándolo, teniendo la capacidad de brindar oportunidades de cambio y acompañar a las personas no sólo en el ámbito laboral, sino también en lo personal” (Pág. 1)

Todo lo anterior nos hace determinar entonces que el liderazgo es un elemento estratégico para alcanzar el éxito, el liderazgo que se ejerce o se llegue a ejercer dentro de una jefatura, gerencia o bien la compañía como tal, dentro de su proceso de toma de decisiones determinara el éxito o fracaso estratégico en el futuro. *Es importante tomar en consideración que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo, cada una de ellas puede ejercer un liderazgo acorde al proceso que se presente.*

2.1.1 Principales Teorías del Liderazgo:

Han sido varios autores quienes a lo largo de la historia han estudiado y definido el liderazgo, entre ellos podemos mencionar a Robbins & Judge (2013) los cuales detallan de la siguiente manera:

- Teoría de Los rasgos: Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.
- Teorías Conductuales: Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.
- Teorías basadas en la contingencia (El modelo de Fiedler): Establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.

- Teoría del intercambio líder-miembro (TLM): Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Con respecto a las diversidad de teorías Tapia Castilla & Antequera Ripoll (2020) han afirmado lo siguiente:

Las teorías que han sido erigidas sobre el liderazgo aún no han podido dar respuesta a cuáles son las variables que determinan en mayor peso la esencia al liderazgo, y en ese sentido, tal situación conlleva a establecer que el liderazgo debido a su naturaleza y complejidad, puede obedecer a muchas causalidades y su composición puede ser cambiante con el tiempo. (Pág. 129)

2.1.2 Principales tipos de Liderazgo:

A lo largo de la historia y debido a las necesidades se han desarrollado diversos estilos de liderazgo que han sido efectivos en el momento preciso de la historia en que fueron creados, y aún siguen siendo eficaces como lo menciona (Barahona, 2011), entre ellos podemos señalar:

- **Líderes autocráticos**

Es aplicable a aquellas empresas en las que tienen tareas bastantes definidas y diríamos cerradas, en ellas el líder ejerce todo el poder sin importar la opinión de sus subalternos únicamente acatar sin opción a proponer su visión.

- **Líderes democráticos**

El líder es carismático, equilibrado y educado, sabe escuchar es abierto a las opiniones. Todas las decisiones que se toman en la empresa las toma bajo democracia, por lo tanto, los hace partícipe del rumbo que toma la compañía.

2.1.3 Liderazgo de rango total y su influencia:

Avolio y Bass constituyen la fuente del modelo de rango total, y definen el liderazgo de una forma peculiar principalmente basándose en la “inspiración” ser más haya que un jefe. Estos comparaban el liderazgo Transaccional y transformacional en algunos casos como contrarios, sin embargo, otros autores como (Robbins & Judge, 2013) apoyan que el primero como tal es el apoyo y complemento del otro, el líder puede ser un líder transformacional como transaccional, sin embargo, debemos definirlos a cada uno de ellos para comprender el tipo de análisis a realizar:

2.1.3.1 Líderes liberales o “laissez faire”

La cualidad principal de este tipo de líder es que deja a su equipo total libertad en la toma de decisiones. Ejercer este tipo de liderazgo significa también un fuerte ejercicio de confianza con el equipo que fortalece la relación entre líder y subordinados.

2.1.3.2 Liderazgo transaccional:

Es el que practica el liderazgo de recompensas por sus esfuerzos, este tipo de líderes le gusta reconocer el desempeño y los logros de su equipo. Motivan a sus seguidores a cumplir metas establecidas dejando claro las funciones que desempeñan y las tareas que deben ejecutar.

Uno de los principales factores del liderazgo transaccional es el compromiso con la recompensa, si esta motivación extrínseca desaparece también lo hará el compromiso por parte del empleado, como lo menciona: Salcedo Fernandez (2018), el líder transaccional “Influye en sus equipos a través de procesos de obediencia instrumental, donde el mecanismo de movilización del trabajador se apalanca en los premios y castigos que se reciben en función de lo que se hace y de cómo se hace.” (Pág. 36).

Dentro de los componentes del liderazgo transaccional, debemos entender dos importantes participantes:

- **Recompensa Contingente:** En esta el líder transaccional es determinadamente claro en el planteamiento de las necesidades a sus subordinados, dice lo que necesita que hagan y lo que de ellos espera, a cambio de su buen o mal funcionamiento recibirán castigo o recompensa.
- **Dirección por Excepción Activa:** En esta el líder transaccional mantiene una supervisión estrecha de las desviaciones y errores, con el fin de tomar decisiones y medidas seguras y rápidas cuando éstas se presenten. (Salcedo Fernandez, 2018).

En síntesis, el subordinado dentro de este estilo de liderazgo se limita únicamente al cumplimiento formal de las obligaciones del puesto.

2.1.3.3 Liderazgo Transformacional:

Es también uno de los tipos de liderazgo definidos por (Robbins & Judge, 2013), el cual definen como: inspirar a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y puede tener un efecto extraordinario sobre ellos.

También Salcedo Fernandez (2018), define al líder transformacional como: “Además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización con el de la organización, creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores.” (p.29)

Una de las enfermedades que ha agobiado a los seres humanos a lo largo de la historia es el estrés, relacionado muy frecuentemente como un sentimiento de tensión física o emocional, este según la definición de los expertos: “proviene de

cualquier situación o pensamiento que lo haga sentir a uno frustrado, furioso o nervioso". (ADAM, 2007).

Este tipo de enfermedades debilitan no solo físicamente al personal sino también en su desarrollo del papel que juega en el seguimiento estratégico de los objetivos, por ello el liderazgo transformacional es definitivamente una herramienta estratégica positiva para evitar este tipo de enfermedades que ralentizan el alcance de objetivos. Estudios psicológicos realizados sugieren que el liderazgo transformacional contribuye con la prevención de los síntomas o sintomatología asociada a los problemas de salud mental, incide favorablemente en el bienestar afectivo de los empleados, por ellos los jefes empresariales deben entender y promocionar este estilo de liderazgo en sus organizaciones. (Perilla-toro & Gomez Ortiz, 2017)

2.1.3.3.1 Características principales de un líder transformacional:

- **Influencia Idealizada:** conoce la visión la misión de la empresa y la proporciona a los suyos, el personal se siente orgulloso de tenerlo como líder, con dedicación se ha ganado el respeto y la confianza de su personal.
- **Motivación Inspiradora:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, su forma de expresar los propósitos es sencilla de manera que todo el personal de le sea fácil aplicarlos.
- **Estimulación Intelectual:** la inteligencia y la racionalidad son factores que apoya mucho al momento de la solución de los problemas, la cual para sus efectos debe ser cuidadosa.
- **Consideración Individualizada:** su atención es personalizada, trata a cada persona como un ser individual por sus propias características, dirigiéndolo y asesorándolo.

2.1.4 Otras aportaciones sobre de Liderazgo

Muchos autores han basado sus experiencias de liderazgo, en el liderazgo transformacional, derivado a que la aplicación de este factor no se determina por medio de un proceso materialmente dispuesto, como el caso de los procesos de inducción al puesto o bien de manuales organizativos, descriptores de puestos, etc. Dicho factor se basa más en un proceso mental o interno, un proceso de percepción y recepción de los que son impactados por el mismo.

Por lo que es de suma importancia continuar determinando la concepción de este estilo de liderazgo, es conocido que el liderazgo transformacional basa su productividad en la atención de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores, a partir de concientizar a los mismos sobre la importancia que tienen los resultados obtenidos, luego de realizar las tareas asignadas y ejecutadas correctamente.

Definitivamente hablar de liderazgo es un juego dialéctico, tantas teorías y tantos autores, sin embargo, me gustaría resaltar la teoría de un experto en liderazgo que introduce al liderazgo de esta manera:

En este libro vamos a hablar acerca del liderazgo en acción y acerca de las personas que hacen que las cosas ocurran. Existe una necesidad de liderazgo en nuestra sociedad. Existe la necesidad de liderazgo en nuestros hogares, en nuestras organizaciones y negocios, en nuestras asociaciones públicas y privadas y en nuestro gobierno.

Necesitamos el liderazgo más que nunca. Y especialmente necesitamos un liderazgo que nos conduzca hacia el futuro. Necesitamos gente que tenga visión y valentía, gente con la capacidad de surcar nuevos mares y abrir nuevos caminos. Necesitamos dos tipos de líderes. El primer tipo es el más importante o fundamental: el líder transaccional. Este líder es la persona que hace que las cosas se hagan con y a través de los demás.

El segundo tipo de líder que necesitamos es el líder transformacional. Este es el que abre caminos. Es el líder visionario. Es el líder que motiva, levanta, inspira y empodera a la gente para que responda en niveles que van más allá de cualquier cosa que hayan hecho antes. (Tracy, 2015, p.6)

2.2 Las 8 características determinantes en un líder

Fuente especificada no válida. En su libro “El liderazgo centrado en principios”, establece características que todo líder que se basa en principios las debe tener, las cuales adaptaremos a nuestro estudio según interpretación propia.

- **Aprende Continuamente:** Dos tipos de líderes se muestran en esta característica los líderes que su base es la exaltación personal y abunda en ellos el orgullo de su inexacta sabiduría dejando de caminar y avanzar, y los que cuando van creciendo intelectualmente se van dando cuenta que cada ventana de conocimiento que abren muestra un océano más por descubrir y siguen apostando a la mejora continua.
- **Orientado a servir:** El líder definido en esta característica usa como base el “mentoring” [tutoría] y se convierte en ese mentor por excelencia, que descubre el potencial en sus empleados, máxima dichos potenciales, los prepara, les abre las puertas, los usa para lograr sus objetivos y los sigue impulsando, el liderazgo para este no es una carrera es una misión de vida.
- **Irradia Energía Positiva:** La madre teresa decía “El trabajo sin amor es esclavitud” cuando su responsabilidad laboral se convierte en una pasión, no solo el líder se llena de positivismo, si no también es un imán que atrae personal positivo, y elimina el negativismo de aquel personal renuente al cambio.
- **Creen en las otras personas:** El líder centrado en principios entiende la debilidad humana y también el desarrollo potencial de un propósito, conoce a su personal y fuera de reaccionar negativamente a los comportamientos erróneos, y las

gestiones improductivas. Por el contrario, aprovecha sus debilidades para ayudar a su equipo a crecer al siguiente nivel.

Que el personal sienta como su líder cree en su potencial aún no visto genera un clima de crecimiento y oportunidad.

- **Se mueve en balance:** Los líderes extremistas detienen el progreso de su personal, al no manejar los conflictos de la mejor manera, sin embargo, el líder que se mueve en balance sabe equilibrar los conflictos y las diferencias, y los maneja de manera que no entorpezca el lograr los objetivos prioritarios del equipo, mantiene un balance entre los aprendizajes del pasado, lo sensible que se hace el presente, y la visión que proyecta a futuro.
- **Dirige su vida en una gran aventura:** En una característica anterior hablábamos del amar lo que haces y mantener una actitud positiva ante las circunstancias, y son precisamente esas características, las que impulsan al líder a crear una vida llena de aventuras, buscando nuevos territorios, las barreras o conflictos no son obstáculos que detengan el progreso de los objetivos, su iniciativa no viene de las circunstancias, si no de las habilidades que posee, iniciativa personal, voluntad, coraje, inteligencia, y su creatividad.
- **Entiende y practica la sinergia:** Comunicar y cooperar son los pilares de esta característica, saber escuchar al equipo, reflexionar y accionar con el equipo se vuelven herramientas cruciales para crear sinergia. El líder entiende las fortalezas y debilidades de su equipo y se apoya en ellas para alcanzar los objetivos.
- **Practica la Renovación Personal:** Hablábamos en la primera característica del océano de posibilidades que el líder ve cada vez que crece en conocimiento, de la misma manera sabe renovarse personalmente, bajo 4 pilares importantísimos:
 - **Cuerpo** esculpe su cuerpo lo hace generar positivismo.
 - **Alma:** EL ser humano no puede separar su esencia de la realidad, el alma es tan importante como el cuerpo, el líder lo sabe y por eso ora o lee.
 - **Mente:** Decía un dictador del siglo XX, “El que tiene la información tiene el poder” y es por eso determinante que el líder no pare de educarse.
 - **Corazón:** Desarrolla una conexión emocional y empatía con otras personas.

2.3 Desmotivadores e Insatisfacción Laboral:

Aun cuando en este estudio que se realiza la satisfacción é insatisfacción laboral no es una variable que se contemple, se hace referencia de ella por ser factor determinante como parte del proceso de liderazgo que se ejerce en el subordinado, para ello Es indispensable entender que la satisfacción laboral, es solo el resultado de la Motivación Laboral y de los factores que promueven la insatisfacción, que de alguna manera al ser atendidos por las empresas pueden convertirlo en satisfacción y este en productividad garantizada.

Como definición es la respuesta negativa del empleado hacia su propio trabajo, claro está que dicha respuesta negativa depende en gran medida de las condiciones laborales, pero también de como perciba el personal cada situación, incluyendo el liderazgo. Y es que creemos que las recompensas extrínsecas son las que nos ayudaran a fidelizar al empleado y a que ejecute cada una de sus funciones con prontitud, eficiencia y eficacia, sin embargo, como bien lo menciona Dessler & Varela Juarez (2017) “ El trabajo del psicologo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse demasiado en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. Deci descubrio que en ocasiones, las recompensas extrinsecas disminuyen la motivacion intrínseca del individuo” (p.301) justamente es lo que sucede en el liderazgo transaccional en su dimension recompensa contingente, la cual se enfoca en castigar o premiar al empleado, aun cuando es necesario el equilibrio entre el liderazgo transformacional y transaccional, como hace referencia Chiavenato (2017) en donde expone el modelo contingencial de motivacion de Vroom el cual nos habla de dicha relacion enfocado en los factores motivacionales, de de la siguiente manera:

1. Objetivos personales: Incluyen dinero, seguridad en el puesto, aceptacion social, reconocimeinto y trabajo interesante.
2. Relacion percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad: guardar un nivel de relacion entre lo objetivos personales y su necesidad de aceptacion para conseguir un nivel de productividad optimo.

3. Percepción de su influencia en su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.(p.47)

El solo premiar o castigar afecta a corto o largo plazo la motivación del personal que labora en la gerencia, y por ende también en los resultados que estos deben presentar. Al lograr alcanzar un nivel de liderazgo transformacional correcto, en el que el empleado se encuentre motivado y satisfecho por todas las dimensiones que este ofrece, debemos tener cuidado en no inclinarnos más hacia el liderazgo transaccional de nuevo, como el mismo autor Dessler & Varela Juárez (2017) dice “ ..tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta, degradará y devaluará el deseo que ya tienen de hacer su trabajo por un sentido de responsabilidad” (p.301).

2.3.1 Causas principales de la Insatisfacción Laboral:

Existen una serie de factores que pueden causar insatisfacción laboral sin embargo hemos de concentrarnos en analizar los más importantes y que tienen alto impacto dentro de las corporaciones, según Robbins & Judge (2013), como existen siete pecados capitales también existen siete causas las cuales son:

- Estrés laboral
- Salario
- Promoción
- Trabajo
- Seguridad
- Supervisor
- Compañeros de trabajo.

Precisamente como se muestra en la sección anterior una de las causas de la insatisfacción laboral, es un mal líder, a lo largo de la historia de las compañías un alto índice de rotación de personal se debió a la falta de liderazgo de sus jefes inmediatos y la percepción que ellos tienen del poder que ejercen sobre los mismos. Un mal líder es generador de desmotivación, el que este no inspire, guíe, o genere un sentimiento de

equipo, en sus miembros, es una persona que generara más males que éxitos acumulados.

Como fuente de apoyo para continuar hablando del liderazgo transformacional, como profesional considero indispensable analizar el liderazgo desde la base de los principios que un líder debe tener para desempeñar su función de manera exitosa, Para ello es necesario que entendamos:

2.4 Consecuencias de la Motivación y Satisfacción Laboral:

Investigaciones realizadas han demostrado que manteniendo niveles óptimos de satisfacción laboral en el personal las consecuencias pueden ser muy favorables no solo para el empleado que las percibe, si no para la empresa que las provoca. En su libro Marín P (2017, como se citó en, Aparco Ascue, 2021) considera la satisfacción laboral como: "Un estado emocional positivo derivado de la percepción del trabajador respecto a las experiencias laborales de una persona dentro de una organización, lo que se marca por el balance final entre las funciones de cada trabajador que cumple y lo que realmente realiza. (p.16), aun cuando existan opiniones contrarias que en algún proceso de la empresa no se pueda utilizar el liderazgo transformacional y solo debe usarse un liderazgo transaccional, este autor nos demuestra que la satisfacción es un estado emocional y si vemos introspectivamente a las dimensiones del liderazgo transformacional podemos observar como este apoya con estado emocional positivo e inamovible. Los estudios demuestran que estas situaciones favorables volcadas a la empresa se traducen en:

- Productividad: Las empresas con más empleados satisfechos son más efectivas
- Ausentismo: Empleados satisfechos, menos niveles de ausentismo laboral.
- Rotación: Al igual que el ausentismo, al satisfacer al empleado crea un mayor compromiso de estabilidad con el puesto de trabajo.
- Satisfacción de los clientes: Trabajadores satisfechos = Clientes leales.
- Compromiso con la organización: Empleados enfocados en alcanzar los objetivos.
- Satisfacción con la vida: Positividad con el entorno, creando un clima laboral estable.
- Salud: Mejora la salud del empleado y añade calidad de vida.

2.5 Desarrollo Gerencial (Capacitación)

Entendemos por desarrollo Gerencial cualquier intento que se pueda dar para mejorar el desempeño gerencial en el desarrollo de la operación o en procesos futuros, esto mediante la enseñanza de conocimientos, apoyando en el cambio de actitudes o en la mejora en las habilidades.

Para ejecutar este proceso de desarrollo gerencial existen algunas técnicas o métodos para apoyar a los gerentes o gerentes potenciales a desarrollar sus capacidades, no siempre el gerente con alto potencial es el que es exitoso, (Dessler & Varela Juarez, 2017, p.171), algunas veces el gerente con bajo potencial, pero con actitudes de cambio altas, pueden lograr desarrollarse potencialmente, derivado de la ejecución estratégica que el departamento de RRHH y la gerencia general puedan comprometerse para el logro del mismo.

Para encontrar al mejor candidato para gerenciar, Schawn, el productor de alimento congelado se concentra como primera evaluación para elegir a un candidato potencial en evaluar las fortalezas y debilidades del "Liderazgo" de cada candidato, el cual se realiza con consultores externos, esta se convierte en la base del desarrollo gerencial.

Dessler & Varela Juarez (2017) comenta: " Las actividades de desarrollo más populares son la capacitación en el trabajo, el entrenamiento de los ejecutivos, el aprendizaje en acción, la retroalimentación 360°, el aprendizaje de experiencia, los retiros fuera de la empresa, la tutoría, y la rotación de puestos". (p.171)

Justamente dentro de estas actividades de desarrollo más populares se encuentra el aprendizaje de experiencia o también llamado "Aprender haciendo o Learning by doing" De la fuente Amoribieta (2018) nos da la definición siguiente:

Por aprendizaje haciendo se entiende una metodología de corte constructivista en la que lo que predomina es el aprendizaje por encima de la enseñanza. Se trata de una metodología de aprendizaje que se basa en la acción, incidiendo de una

manera muy positiva en el desarrollo de destrezas y habilidades por parte de los alumnos.(p.308)

La capacitación para el desarrollo gerencial es determinante como ya lo han expuesto los autores anteriores, la capacitación nos ayuda a cerrar las brechas entre lo que una persona debería de saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Es por eso que la propuesta que se desarrolló dentro de este trabajo profesional de graduación, se basa en un proceso de capacitación que permitiera potencializar a las gerencias con el liderazgo transformacional.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse. Frigo (2022)

3 METODOLOGIA

3.1 Planteamiento del problema:

¿Qué tipos de liderazgo ejerce las gerencias hacia el personal de la empresa objeto de estudio, y como percibe el liderazgo dicho personal?

3.2 Definición del Problema:

El estilo de liderazgo y como se ejerce este, puede causar un impacto positivo o negativo en el personal a cargo, dentro de cualquier organización, específicamente en las labores que esta desempeña, y lo que a su vez impacta en el rendimiento de las corporaciones y en la generación de utilidades, por eso es importante evaluar constantemente cómo se maneja el liderazgo dentro de las organizaciones y crear planes de acción que permitan ejecutarlo de forma positiva para un mejor rendimiento.

La percepción del liderazgo por parte del empleado es un análisis que muy pocos empleadores aplican dentro de sus corporaciones, y es un detonante para el éxito o el fracaso, así lo comenta Sánchez Trujillo & García Vargas (2017) en su artículo: Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio:

“la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo” (p.162).

Por lo anterior es importante determinar en la empresa objeto de estudio cuan determinante puede ser esta variable en el servicio al cliente y el desarrollo de las labores diarias.

3.3 Delimitación del problema

3.3.1 Punto de vista

El estudio se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

3.3.2 Unidad de análisis

La Investigación se realizó en las oficinas centrales de la empresa objeto de estudio localizadas en el municipio de Fraijanes, departamento de Guatemala, aplicada a 48 empleados entre gerentes y subordinados.

3.3.3 Período Histórico

La evaluación se realizó durante el periodo que comprende los meses de febrero a Julio del año 2022.

3.3.4 Ámbito geográfico

Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala.

3.4 Justificación

La presente investigación se justifica en el método descriptivo, como técnica se empleó la encuesta e instrumento el cuestionario, de tal manera que con su aplicación se llegue a dar validez a los objetivos plasmados.

Esta pretende presentar cuan efectivo es el liderazgo positivo dentro de las organizaciones y como este se percibe por los empleados de la empresa que como consecuencia determinara en una empresa más efectiva y dinámica.

El análisis del estilo de liderazgo y la percepción del empleado, son parte crucial e importante dentro de un clima organizacional positivo, un clima que prepare y permita del desarrollo de las actividades diarias enfocadas en alcanzar las metas trazadas y así los objetivos generales de las compañías objeto de estudio. Estudiar el liderazgo y como lo

percibe el empleado dentro de la distribuidora, es determinante para crear un soporte en las competencias del trabajador y que estas a su vez reflejen un excelente servicio al cliente y la retención de este y su fidelización.

3.5 Objetivos

El fin que se desea llegar así se les denominan a los objetivos, estos nos impulsaron a realizar el desarrollo de la investigación sobre Estilo de liderazgo y la percepción que tienen los empleados sobre este, en la empresa distribuidora de materias primas. A continuación, se presenta el planteamiento del objetivo general y objetivos específicos:

3.5.1 Objetivo General:

Analizar el estilo de liderazgo que ejercen las gerencias por departamento en el personal interno, de una empresa de distribución de materia primas industriales.

3.5.2 Objetivos específicos:

- Determinar el estilo de liderazgo predominante entre los estilos transformacional, transaccional, y evitativo que poseen los Gerentes locales y regionales de la empresa objeto de estudio.
- Demostrar el estilo de liderazgo dominante y su impacto en el personal a cargo.
- Crear un plan de mejora según los resultados obtenidos en el estudio realizado

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y poder desarrollar la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

3.6.1 Métodos:

Debido a que no se pretende demostrar correlación existente entre dos variables, y teniendo como base a Hernandez Sampieri (2004) en su libro Metodología de la Investigación en el capítulo 5 se define que: “Según el conocimiento actual del tema, cuando la literatura nos puede revelar que hay “Piezas y trozos” de teoría con apoyo empírico moderado” (p.98), lo que se hace entonces es adaptar una o varias teorías, por lo que el presente estudio se define como descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos que se sometan a un análisis.

3.6.2 Técnicas

Para poder obtener la información que permita determinar las particularidades de los estilos de liderazgo y como lo percibe el personal de una empresa de distribución de materias primas, se utilizó las siguientes técnicas:

- **Documental:** Se utilizó la técnica bibliografía anotada, al momento de recolectar y estudiar la información bibliográfica y documental relacionada con el problema objeto de estudio. Para posteriormente consultar las fuentes y comentar cuales son los temas principales con relevancia para este proyecto.
- **De campo:** por medio de la utilización de cuestionario como un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; Muñoz (2003) lo define como: “Una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos... permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica” (p.2).

3.6.3 Instrumentos:

El instrumento que se utilizó para el proceso investigativo de manera que se puedan analizar los conceptos objeto de estudio, fue el cuestionario por medio de sistemas electrónicos, Salcedo Fernandez (2018), afirma: “Las variables que componen este cuestionario se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el lider, y de sus efectos (tambien comportamientos y actitudes) en los seguidores” (p.51)

- **Para Gerentes de cada departamento:** Para lograrlo se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), forma 5X corta *Formulario para Lideres*, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio, que tiene por objetivo medir el liderazgo transformacional, de manera que el líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones.
- **Para el personal operativo:** se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), forma 5X corta *Formulario para Colaboradores*, conformado por una serie de ítems con opciones de respuesta tipo Likert, el cual fue creado por los autores Bernard

Bass y Bruce Avolio, traducido y explicado al español por Antonio Salcedo, que permitió conocer el nivel de percepción del personal con respecto su líder (Gerente de Área) y específicamente el impacto a su puesto de trabajo.

Este cuestionario evaluó 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evitativo. Derivado de su puntuación en estos factores salió a la luz su estilo de liderazgo. Además, incluye la evaluación de variables organizacionales, tales como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él.

Se trata de un cuestionario auto administrado conformado por 45 ítems — 36 de los cuales valoran el estilo de liderazgo y 9 las variables organizacionales mencionadas —; son de escala de acuerdo tipo Likert con 5 puntos — de 0 como nada de acuerdo y hasta 4 como totalmente de acuerdo — y su aplicación dura aproximadamente 15 minutos. Se aplicó de dos maneras, sobre el propio líder y sus concepciones sobre su estilo de liderazgo, y sobre sus seguidores y las concepciones que tienen éstos sobre el estilo de su líder.

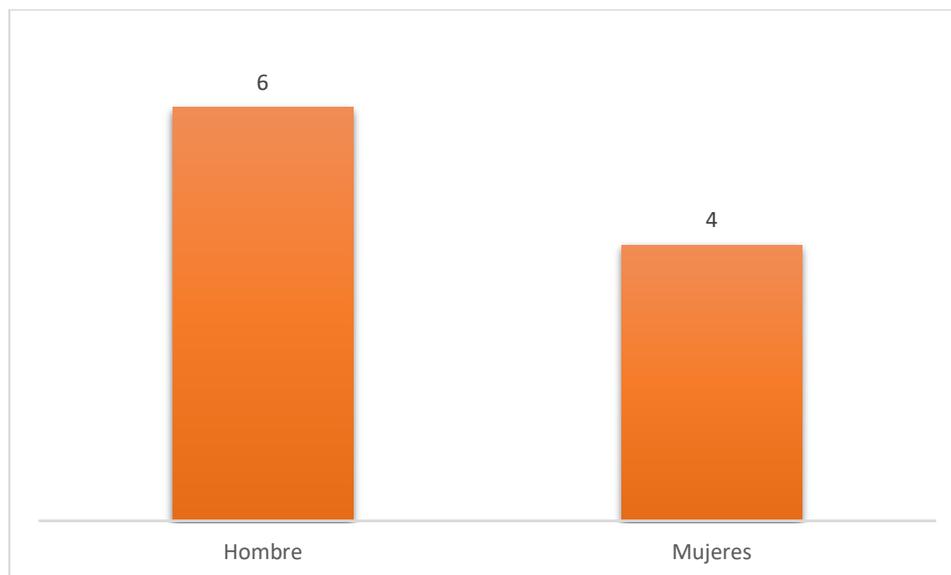
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Aplicado el instrumento de recolección de datos en la empresa objeto de estudio, y luego de realizado el vaciado y estructuración de datos, se procede a realizar el análisis correspondiente, para dar respuesta a los objetivos. Dicho análisis constituye la base principal del presente Trabajo Profesional de Graduación y con ello se determinarán las conclusiones y recomendaciones a las que se llega con la investigación, sobre el estilo de liderazgo de las gerencias y la percepción que los empleados tienen del mismo.

4.1. Resultados Sociodemográficos.

Figura 1

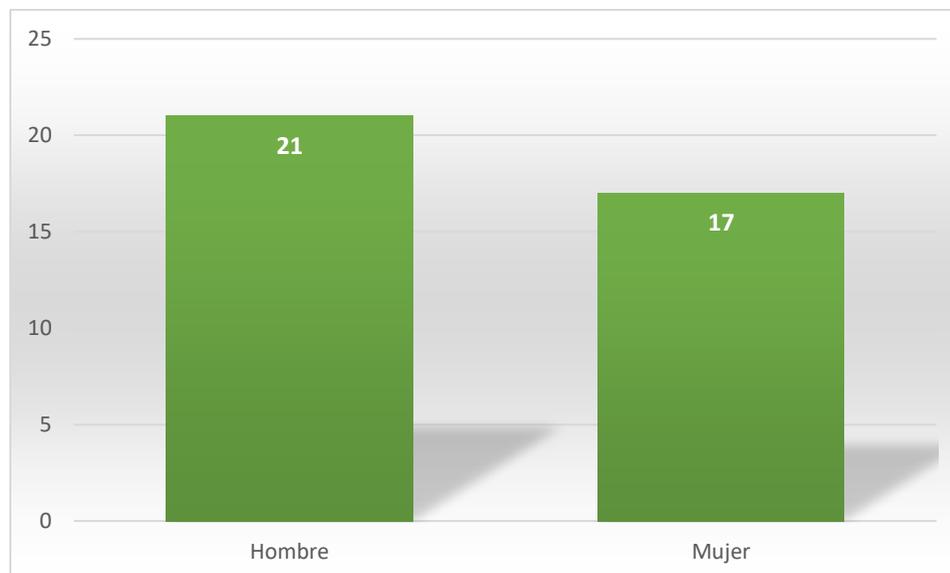
Género de la Población (Gerencias)



Nota: Resultado obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de junio del año 2022.

Figura 2

De la Población (Empleados)



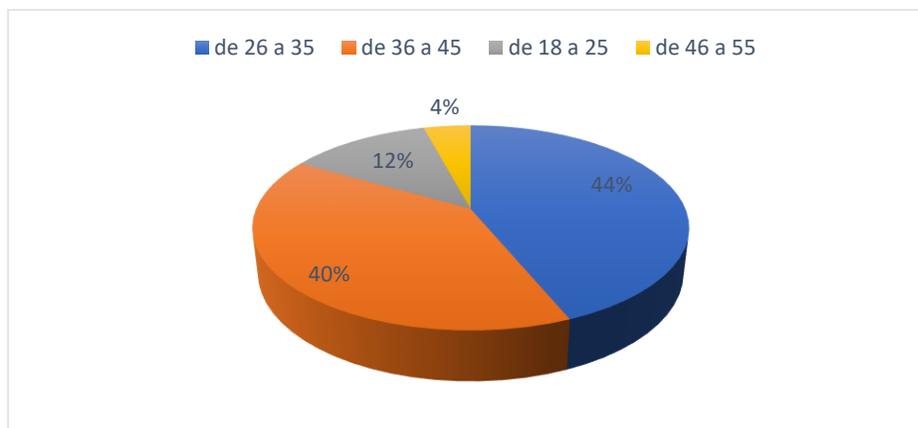
Nota: Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de junio del año 2022.

El análisis de Liderazgo y su perspectiva se considera sobre una población de 48 empleados siendo de ellos 10 Gerentes y 38 colaboradores, en donde el 56.25% fueron Hombres y el 43.75% Mujeres, según se aprecia en la figura 1 y 2.

Podemos observar que las gerencias son mayormente controladas por hombres, incluyendo la gerencia general, en su libro *Mujer y Liderazgo: una nueva forma de dirigir* (Ramos López, 2005) comenta: “Así mismo, a los hombres se les asignan las siguientes cualidades: la evaluación a los demás según estándares objetivos, la orientación hacia el cumplimiento de la tarea y, por último, la capacidad para ignorar la consideración personal y emocional a favor del éxito, pues su “objetivo principal es lograr el triunfo y vencer al resto de competidores” (Pág. 106), aun cuando pertenezco a dicho género, es bien sabido que los hombres, tendemos a crear una ambiente laboral más rustico y pesado derivado de nuestra sensibilidad y percepción de la vida.

Figura 3

Edades de la Población

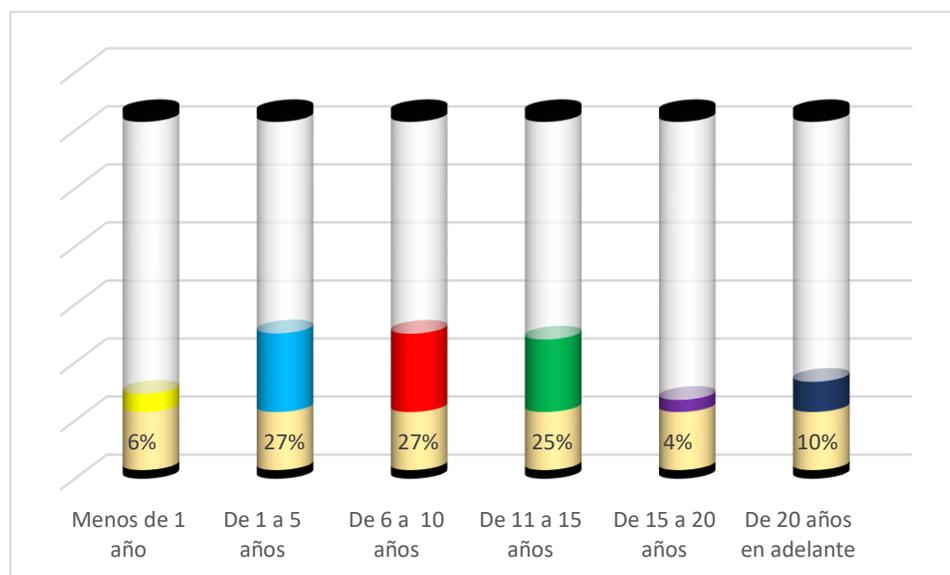


Nota: Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de junio del año 2022.

Con respecto a la edad de la población esta se deriva en cuatro grandes grupos, los cuales se exponen de mayor a menor, el 44% de estos se encuentran en las edades comprendidas entre 26 a 35 años, lo cual nos demuestra que la mayor parte de la población es relativamente joven y con experiencia laboral, el siguiente con un 40% comprendidos entre 36 y 45 años de edad, personal con más presencia dentro de la empresa y con mayor cantidad de años laborales, un 12% de 18 a 25 años, los cuales son los que poseen menos tiempo dentro de la compañía y menos experiencia en el funcionamiento de la corporación, y por último el 4% que corresponde al personal de 46 a 55 años, en su mayoría los líderes y con la experiencia de negocio.

Figura 4

Antigüedad en la Organización



Nota: Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de junio del año 2022.

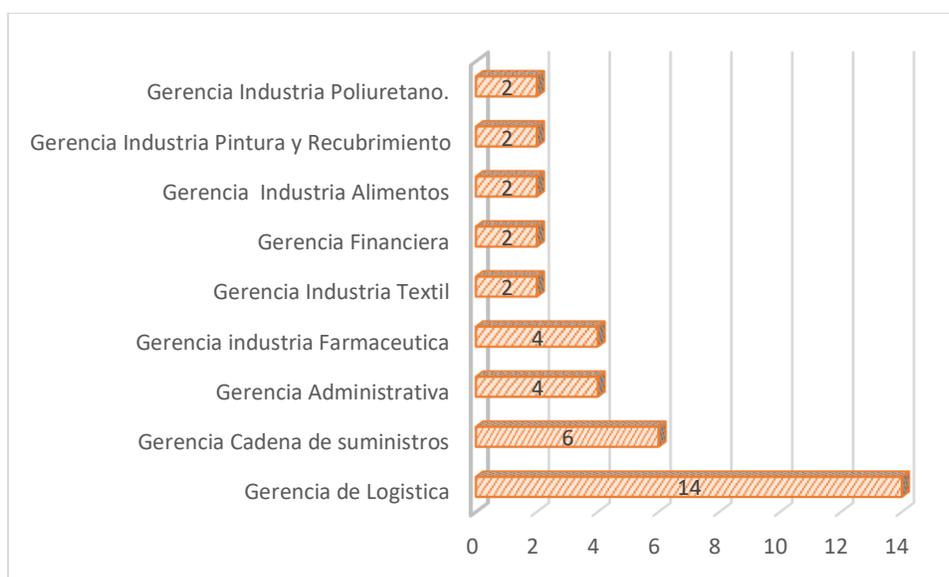
Para esta sección se analiza el tiempo de laborar que tiene cada uno de los empleados dentro de la corporación esto incluye gerentes y colaboradores, en análisis arroja los siguientes resultados, tenemos similares valores entre el rango de 1 a 5 y 6 a 10 años con 13 personas cada uno que comprenden el 54% de la población, ambos con un 27%, en segunda posición con un 25% el rango de 11 a 15 años que corresponde a 12 personas, continuando con un 10% para el rango de 20 años en adelante los cuales en su mayoría corresponde a los gerentes de cada una de las unidades en la estructura organizativa, posterior a ellos, continuamos con el 6% personal de nuevo ingreso 3 persona en total, en un rango de menos de 1 año y para finalizar el análisis, un 4% en el rango de 15 a 20 años con un total de 2 personas.

Podemos ver que la empresa brinda estabilidad laboral, lo cual es un factor determinante para la solidez que una corporación da a sus empleados y clientes. Teniendo en cuenta la información anterior cabe destacar que los colaboradores pueden tener continuidad laboral dentro de la empresa, lo que permite que tengan un amplio rango de experiencia

y desarrollen conocimientos para mejorar procesos y mantener o mejorar su desempeño dentro de la empresa

Figura 5

Cantidad de personal según Gerencia.



Nota: Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de junio del año 2022.

Por ultimo dentro de los análisis sociodemográficos es importante conocer la distribución del personal que se analiza en este trabajo profesional y la distribución planteada en la estructura organizacional, con ellos podemos entender como el liderazgo será enfocado, según la percepción del personal y de la cantidad de personas que se deben dirigir, tomando en consideración que esta empresa se encuentra en proceso de absorción por una industria multinacional, no nos debe asombrar que en algunas gerencias no sobre pase de dos personas sobre las que cada gerente ejerce su línea de mando, por el contrario esto nos hablara que tan eficaz es el liderazgo, en secciones con personal reducido.

4.2. MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Leader and Rater Form.

El principal actor dentro de este análisis de estilos de liderazgo es sin duda el formulario que se aplica para este efecto. El cuestionario MLQ 5x Corto ha sido validado en varios estudios en empresas de diferentes países, y la consistencia de cada uno de los factores que lo componen se encuentra entre el 0.74 y 0.94 de Alfa Cronbach, lo que significa que la confección de sus ítems es muy adecuada. El cuestionario mide estilos de liderazgo que pueden ser agrupados en tres categorías:

- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional
- Comportamiento pasivo/evitativo o No liderazgo.

EL cuestionario MLQ-5X Líder, fue aplicado a 10 Gerentes de áreas, incluyendo dentro de estos al Gerente General de la compañía de manera que podamos conocer su perspectiva de la aplicación de liderazgo a su personal; así también el Cuestionario MLQ-5x colaborador, fue aplicado a 38 colaboradores pertenecientes a las 9 gerencias existentes, en donde podremos conocer tanto la percepción del liderazgo como la satisfacción que este produce.

4.2.1. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 1

Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)

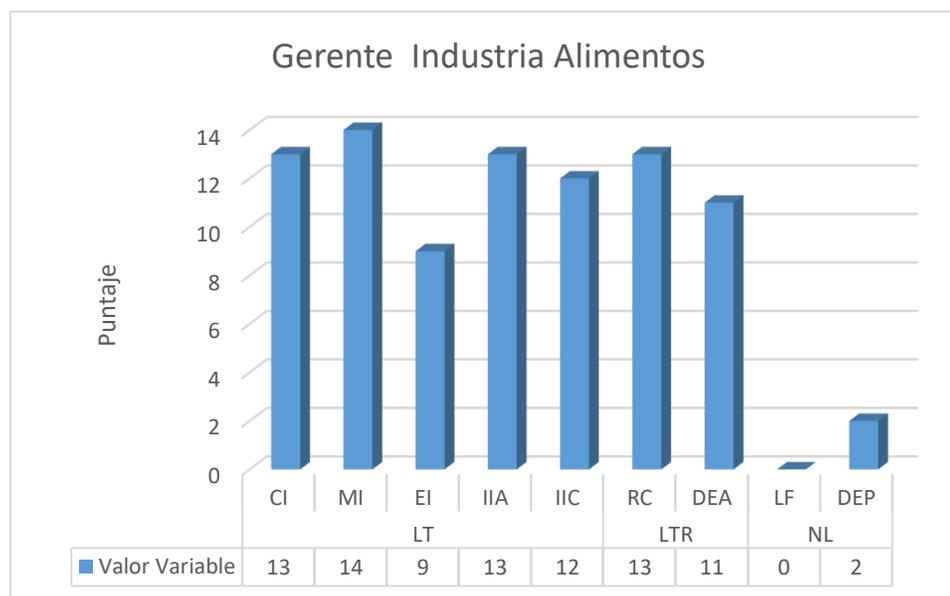
ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	13
	Motivación Inspiradora	MI	14
	Estimulación Intelectual	EI	9
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	13

	Influencia Idealizada Conductual	IIC	12
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	13
	Dirección por Excepción Activa	DEA	11
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	0
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	2

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 6

Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 7

Variables de Resultado: Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)



Derivado del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 6 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transformacional en su dimensión Motivación Inspiradora con un valor de 14/16, la que según Antonio Salcedo (2018) se basa en la capacidad de incrementar el optimismo y el entusiasmo en los que te rodean, en este tipo de comportamiento el líder considera que motiva a sus colaboradores proporcionándoles un sentido a su trabajo aun cuando los cambios no gusten. Una de las características de este tipo de comportamiento sobre sale el sentido del humor de quien lidera, permitiendo desdramatizar cualquier conflicto. En la figura No 7 la variable de resultado satisfacción con Liderazgo con un valor de 6/16 que proporciona el líder considera que sus acciones provocan insatisfacción en los empleados lo provoca que no consigan sus objetivos no solo individuales si no conjunta.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):

Tabla 2

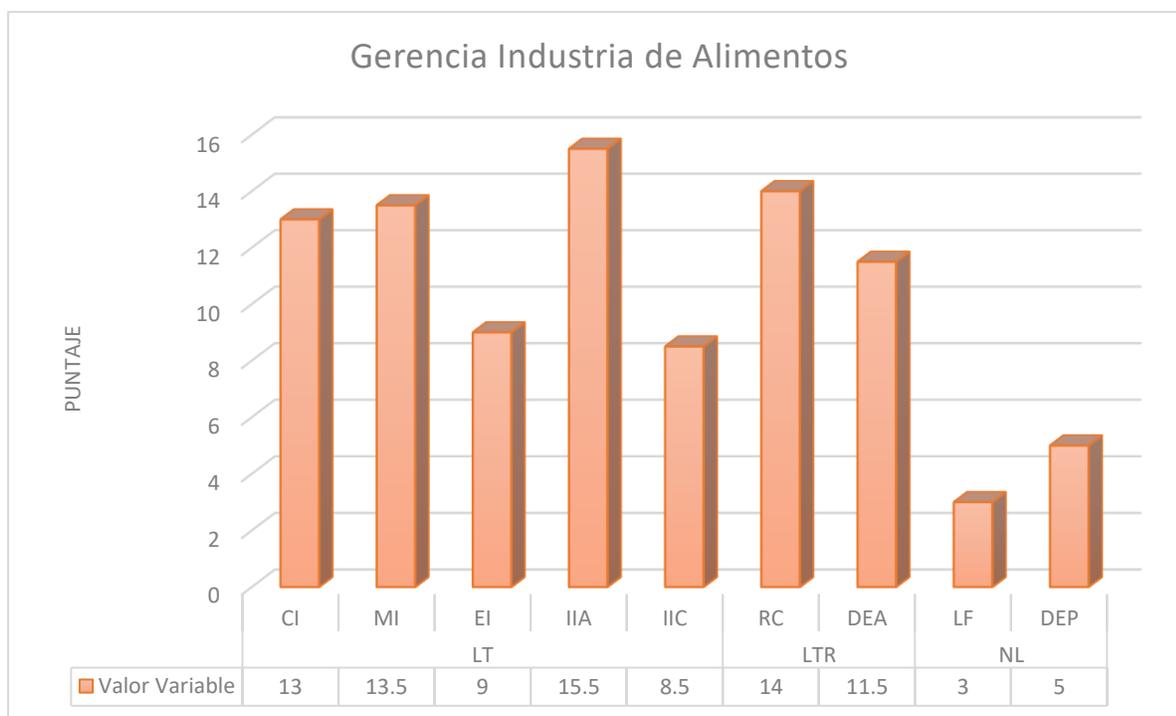
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	13
	Motivación Inspiradora	MI	13.5
	Estimulación Intelectual	EI	9
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	15.5
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	8.5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	14
	Dirección por Excepción Activa	DEA	11.5
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	3
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	5

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 8

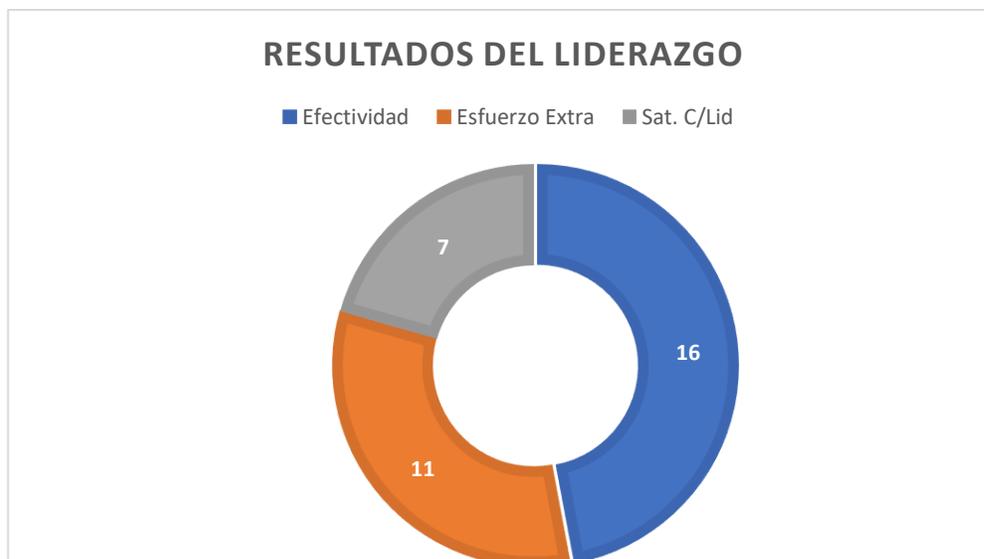
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 9

Variables de Resultado: Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 8 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transformacional en su dimensión Influencia Idealizada Atribuida con un valor de 15.5/16, la que según Antonio Salcedo (2018) se basa en la capacidad del líder de evocar una visión y de generar respeto y admiración, en este tipo de comportamiento los colaboradores consideran que su líder es alguien al que pueden emular ya que le admiran y valoran y tienen su confianza. Una de las características de este tipo de comportamiento se basa en que el líder antepone las necesidades de estos a las suyas propia. En la figura No 9 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 7/16 que proporciona los colaboradores de su líder considera que sus acciones provocan insatisfacción y que no consigan sus objetivos y metas que se han propuesto no solo individual si no conjunta.

4.2.2. Resultados Estilo de Liderazgo Gerente Industria Pintura y Recubrimiento.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 3

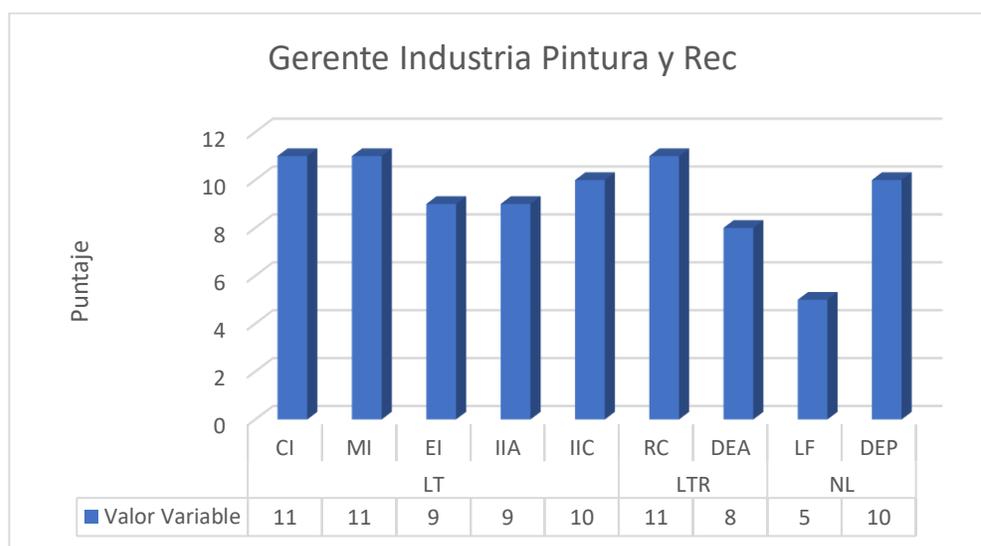
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	11
	Motivación Inspiradora	MI	11
	Estimulación Intelectual	EI	9
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	9
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	10
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	11
	Dirección por Excepción Activa	DEA	8
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	5
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	10

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 10

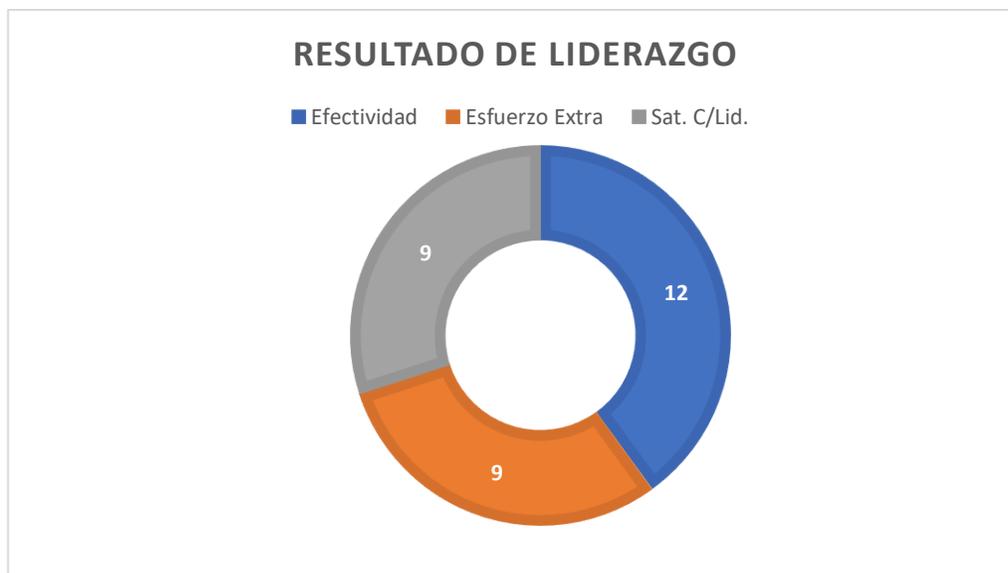
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 11

VARIABLES DE RESULTADO: GERENCIA INDUSTRIA PINTURA Y RECUBRIMIENTO. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Derivado del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 10 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transformacional en su dimensión Motivación Inspiradora y Consideración Individualizada con un valor de 11/16 en ambas, según Antonio Salcedo (2018) la primera se basa en la capacidad de incrementar el optimismo y el entusiasmo en los que te rodean, en este tipo de comportamiento el líder considera que motiva a sus colaboradores proporcionándoles un sentido a su trabajo aun cuando los cambios no gusten en la segunda el líder muestra consideración hacia sus colaboradores cuando conoce las necesidades profesionales de cada uno de ellos. Una de las características de este tipo de comportamiento sobresale el sentido del humor de quien lidera, permitiendo desdramatizar cualquier conflicto, así también como la visión y misión que a criterio de este representa. Un factor importante por considerar en esta gerencia es que tiene una puntuación similar en otro estilo, en este caso el Liderazgo Transaccional, en su dimensión Recompensa contingente: este líder indica que fuera de motivarles emocionalmente, también les exige el cumplimiento de los objetivos y en su efecto les recompensa con reconocimientos tanto de valor como

emocionales. En la figura No 11 la variable de resultado efectividad con un valor de 12/16 que proporciona el líder considera que sus acciones provocan que los empleados consigan sus objetivos y metas que se han propuesto no solo individual si no conjunta.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):

Tabla 4

Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	9
	Motivación Inspiradora	MI	11
	Estimulación Intelectual	EI	7.5
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	11
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	7.5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	13
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14.5
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	7.5
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	7

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 12

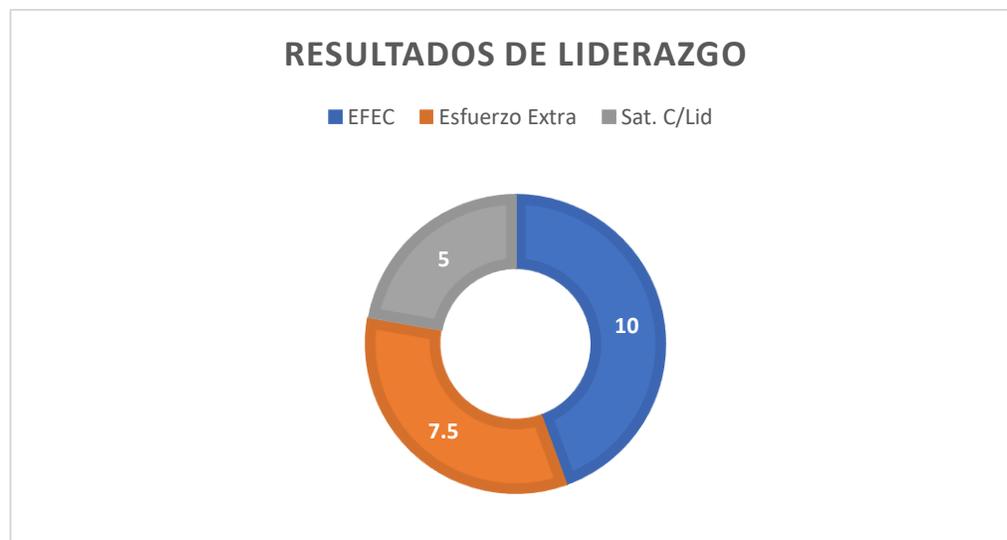
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 13

Variables de Resultado: Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 12 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transaccional en su dimensión Dirección por Excepción Activa con un valor de 14.5/16, la que según Antonio Salcedo (2018) los empleados reciben de su líder los estándares a conseguir y lo que según él corresponde a un desempeño ineficaz, sancionando a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares. Una de las características de este tipo de comportamiento se basa en que el líder se enfoca a las tareas no a las personas. En la figura No 13 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 5/16 que proporciona los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 11 puntos debajo de la nota deseada, lo que indica que ejerce presión para ser efectivo sin importar en bienestar común, y su liderazgo no impacta o motiva solo ejerce presión para ejecutar.

4.2.3. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 5

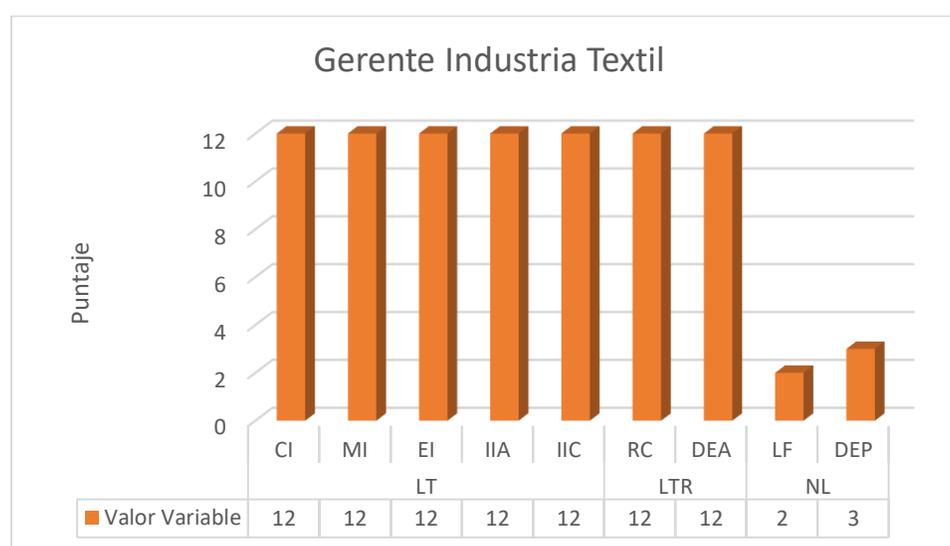
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	12
	Motivación Inspiradora	MI	12
	Estimulación Intelectual	EI	12
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	12
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	12
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	12
	Dirección por Excepción Activa	DEA	12
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	2
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	3

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 14

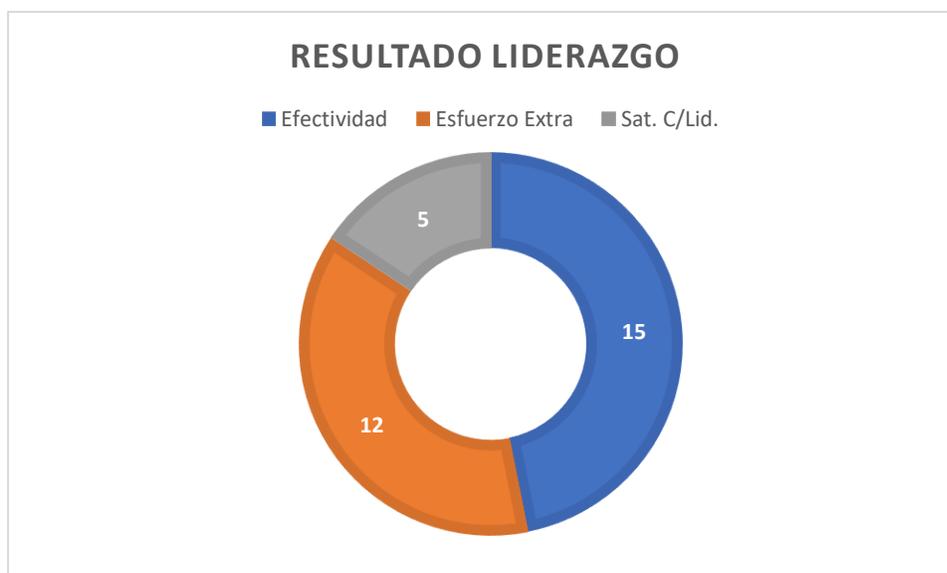
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 15

Variables de Resultado: Gerencia Industria Textil (P.V.G)



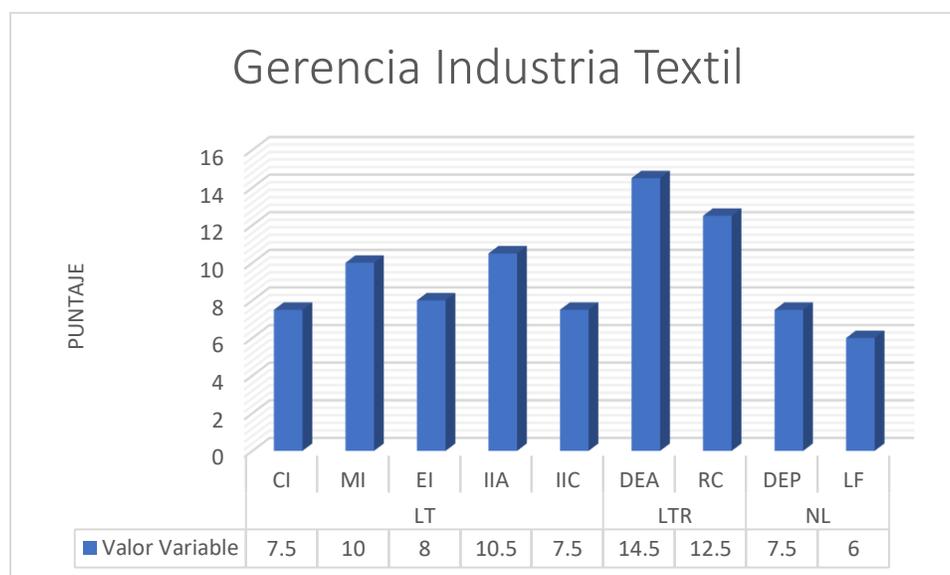
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Procedente del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 14 que para determinar el liderazgo predominante en la Gerencia se ha obtenido un valor similar entre el Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional, en todas sus dimensiones con un valor de 12/16 en ambas, podemos apreciar que el gerente considera tener todas las cualidades que proporciona un equilibrio entre velar por las necesidades del colaborador, pero también poder guiarle para obtener los resultados con beneficios o castigos, no siempre el tener todas las habilidades de liderazgo conlleva la satisfacción del uso del mismo, es necesario conocer evaluar las reacciones internas, En la figura No 15 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 5/16 que proporciona el líder se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, es efectivo para ejecutar el proceso pero no para mantener satisfacción en el colaborador, lo cual puede repercutir en el clima organizacional a largo plazo.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):**Tabla 6***Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.C)*

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	7.5
	Motivación Inspiradora	MI	10
	Estimulación Intelectual	EI	8
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	10.5
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	7.5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	12.5
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14.5
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	7.5
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	6

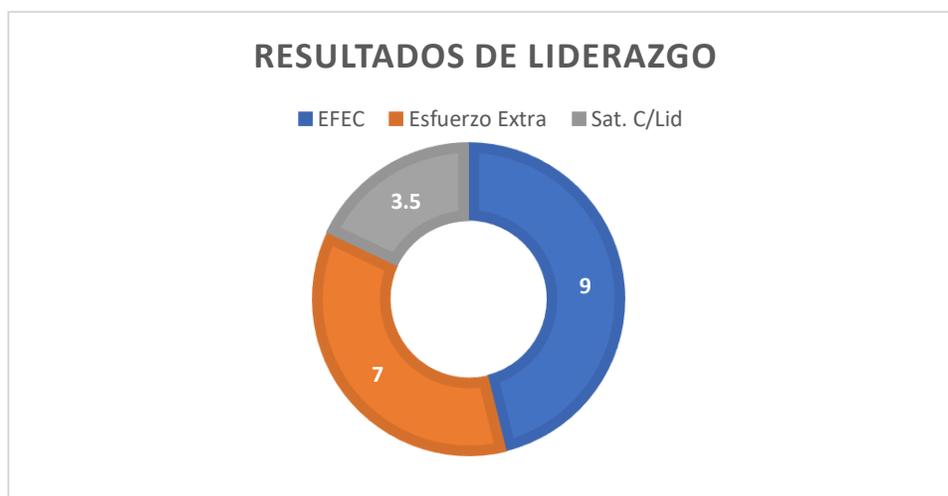
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 16*Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.C)*

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 17

Variables de Resultado: Gerencia Industria Textil (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 16 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transaccional en su dimensión Dirección por Excepción Activa con un valor de 14.5/16, la que según Antonio Salcedo (2018) los empleados reciben de su líder los estándares a conseguir y lo que según él corresponde a un desempeño ineficaz, sancionando a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares. Una de las características de este tipo de comportamiento se basa en que el líder se enfoca a las tareas no a las personas. En la figura No 17 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 3.5/16 que proporciona los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 12.5 puntos debajo de la nota deseada, lo que indica que el liderazgo que se está ejerciendo no está siendo efectivo y como lo mencionamos en el análisis anterior puede afectar el clima organizacional.

4.2.4. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 7

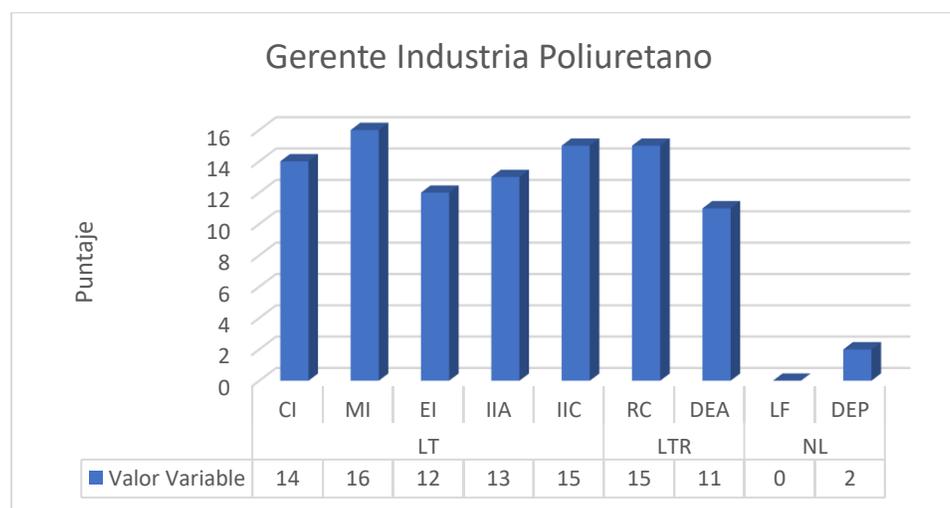
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	14
	Motivación Inspiradora	MI	16
	Estimulación Intelectual	EI	12
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	13
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	15
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	15
	Dirección por Excepción Activa	DEA	11
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	0
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	2

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 18

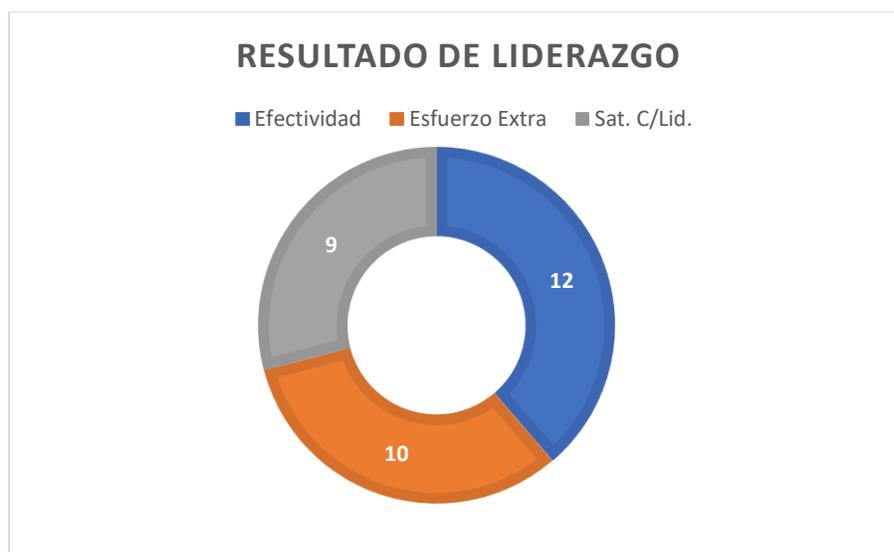
Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 19

Variables de Resultado: Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)



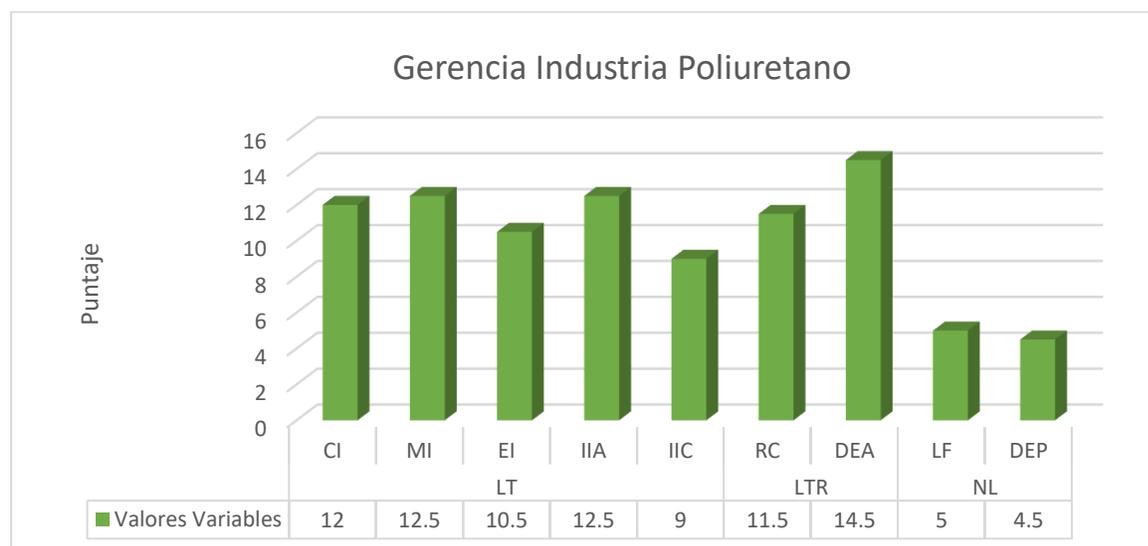
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Luego del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 18 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transformacional, en su dimensión Motivación Inspiradora con un valor de 16/16 el puntaje total en esta dimensión el principal objetivo del gerente es incrementar el optimismo y el entusiasmo, además es capaz a través de la comunicación venderle a sus colaboradores aquello de lo que está convencido, es necesario hacer notar que le sigue muy de cerca el Liderazgo Transaccional con su dimensión Recompensa Contingente con un puntaje 15/16, lo cual nos indica que no todo es la capacidad de comunicación, si no también existe la habilidad de premiar por el trabajo bien hecho. En la figura No 19 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 9/16 que proporciona el líder se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, aunque sobre pasa la media del valor, hay característica que aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):**Tabla 8***Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)*

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	12
	Motivación Inspiradora	MI	12.5
	Estimulación Intelectual	EI	10.5
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	12.5
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	9
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	11.5
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14.5
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	5
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	4.5

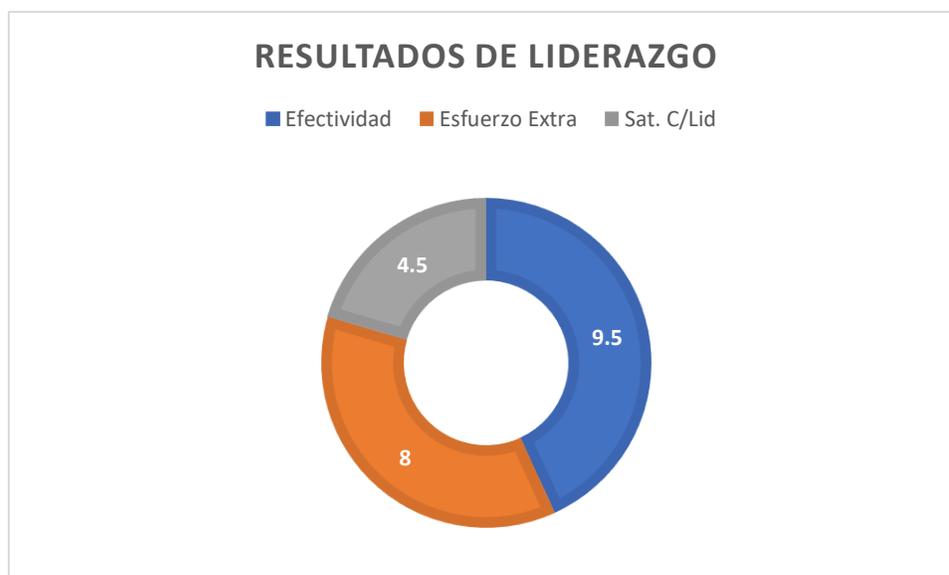
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 20*Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)*

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 21

Variables de Resultado: Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 20 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transaccional en su dimensión Dirección por Excepción Activa con un valor de 14.5/16, la que según Antonio Salcedo (2018) los empleados reciben de su líder los estándares a conseguir y lo que según él corresponde a un desempeño ineficaz, sancionando a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares. Una de las características de este tipo de comportamiento se basa en que el líder se enfoca a las tareas no a las personas. En la figura No 21 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 4.5/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 11.5 puntos debajo de la nota deseada, lo que indica que el liderazgo que se está ejerciendo no tiene impacto en el desarrollo del colaborador tanto personal como laboral, por lo que puede afectar el desempeño en sus procesos productivos.

4.2.5. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 9

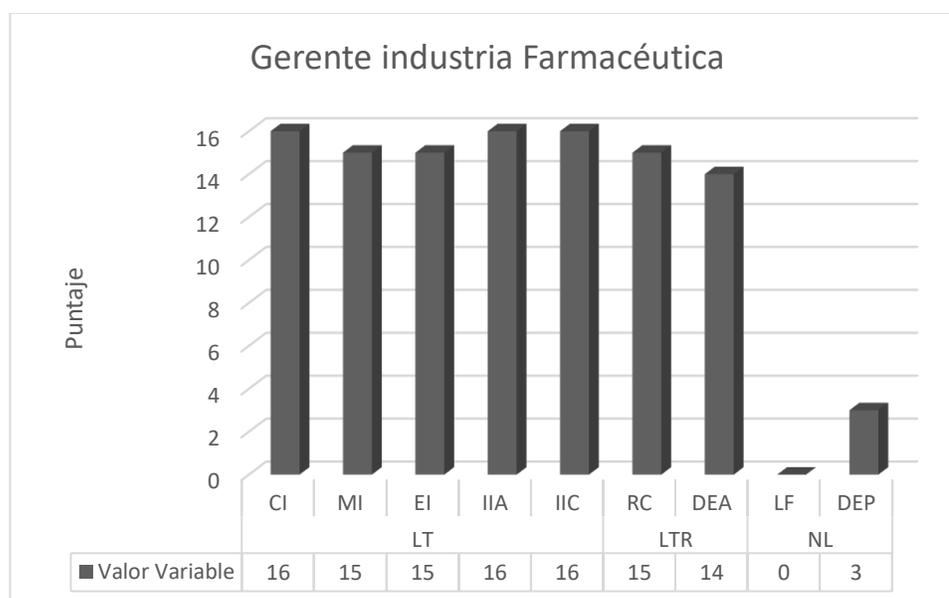
Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	16
	Motivación Inspiradora	MI	15
	Estimulación Intelectual	EI	15
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	16
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	16
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	15
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	0
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	3

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 22

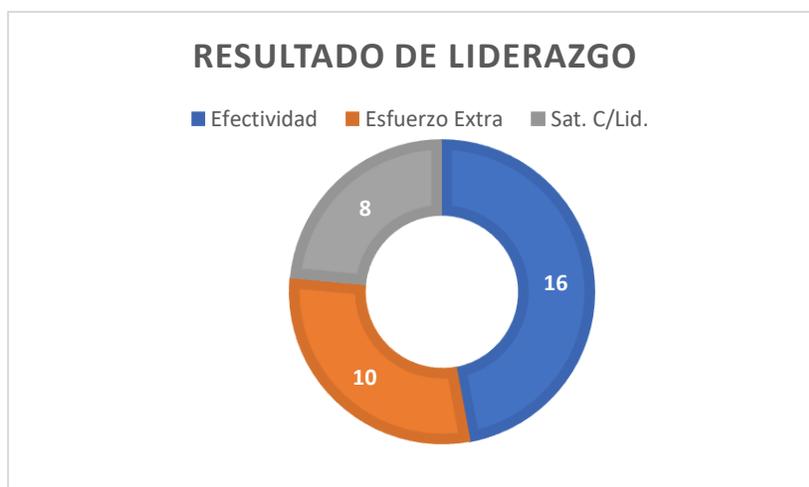
Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 23

Variables de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)



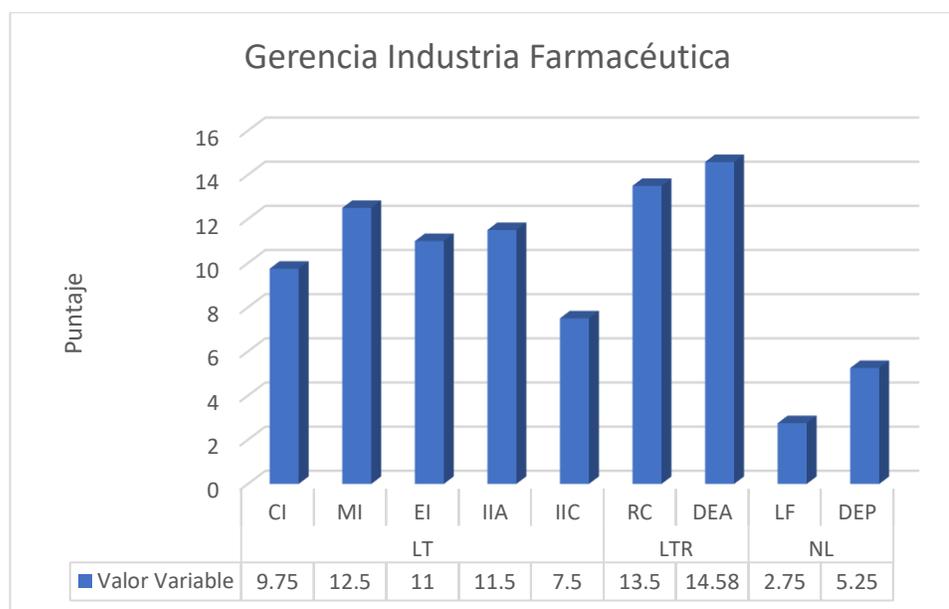
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Luego del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 22 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transformacional, en sus tres dimensiones Consideración Individualizada en esta el gerente considera que conoce las necesidades profesionales y actúa como mentor y facilitador, Influencia Idealizada Atribuida e Influencia Idealizada Conductual, el gerente considera que genera respeto y los colaboradores intentan emularle, considera que antepone la necesidades de su equipo a las suyas propias, todas estas con un valor de 16/16 el puntaje total, es necesario hacer notar que le sigue muy de cerca el Liderazgo Transaccional con su dimensión Recompensa Contingente con un puntaje 15/16, en esta el gerente identifica que también posee la habilidad de premiar por el trabajo bien hecho. En la figura No 23 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 8/16 que proporciona el líder, se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, quedándose en la media del valor, hay característica que aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):**Tabla 10***Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)*

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	9.75
	Motivación Inspiradora	MI	12.5
	Estimulación Intelectual	EI	11
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	11.5
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	7.5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	13.5
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14.58
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	2.75
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	5.25

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 24*Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)*

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 25

Variables de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 24 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo transaccional en su dimensión Dirección por Excepción Activa con un valor de 14.58/16, la que según Antonio Salcedo (2018) los empleados reciben de su líder los estándares a conseguir y lo que según él corresponde a un desempeño ineficaz, sancionando a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares. Una de las características de este tipo de comportamiento se basa en que el líder se enfoca a las tareas no a las personas. En la figura No 25 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 4.75/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 11.25 puntos debajo de la nota deseada, lo que indica que el liderazgo que se está ejerciendo no tiene impacto en el desarrollo del colaborador tanto personal como laboral, por lo que puede afectar el desempeño en sus procesos productivos.

4.2.6. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 11

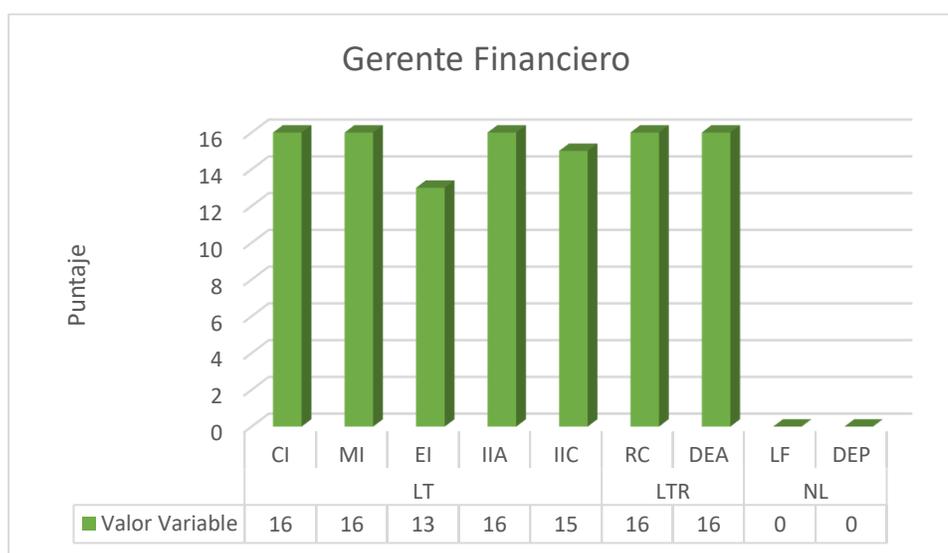
Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.G)

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	16
	Motivación Inspiradora	MI	16
	Estimulación Intelectual	EI	13
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	16
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	15
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	16
	Dirección por Excepción Activa	DEA	16
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	0
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	0

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 26

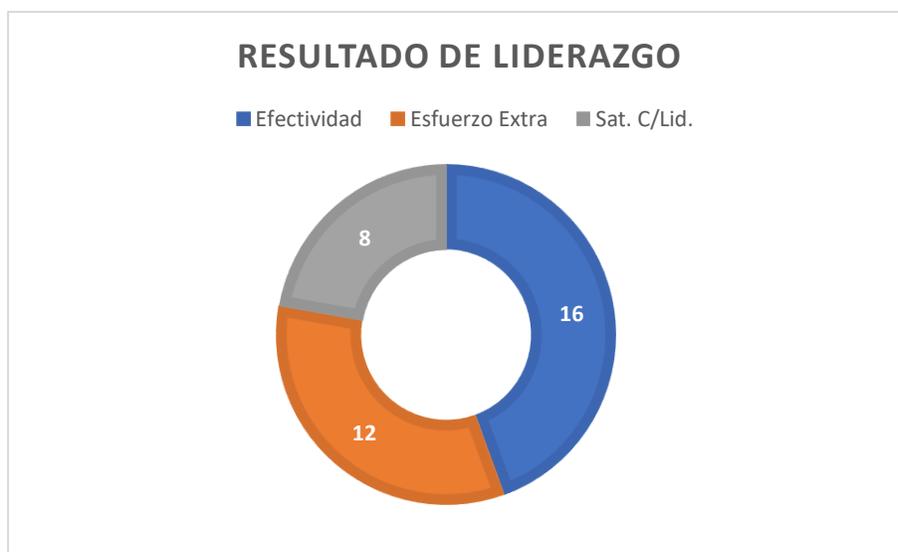
Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 27

Variables de Resultado: Gerencia Financiera. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Derivado del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 26 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transformacional, en sus tres dimensiones Consideración Individualizada en esta el gerente considera que conoce las necesidades profesionales y actúa como mentor y facilitador, Motivación Inspiradora, en esta se considera que con su liderazgo incrementa el optimismo y entusiasmo, vende su perspectiva mediante una acertada forma de comunicarse, Influencia Idealizada Atribuida, el gerente considera que genera respeto y los colaboradores intentan emularle, considera que antepone la necesidades de su equipo a las suyas propias, todas estas con un valor de 16/16 el puntaje total, es necesario hacer notar que le sigue muy de cerca el Liderazgo Transaccional con su dimensión Recompensa Contingente con un puntaje 16/16, en esta el gerente identifica que también posee la habilidad de premiar por el trabajo bien hecho, con una naturaleza dispar. La dimensión Dirección por Excepción Activa; sanciona un desempeño ineficaz por ineptitud o pereza. En la figura No 27 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 8/16 que proporciona el líder, se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, quedándose en la media del valor, hay característica que

aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):

Tabla 12

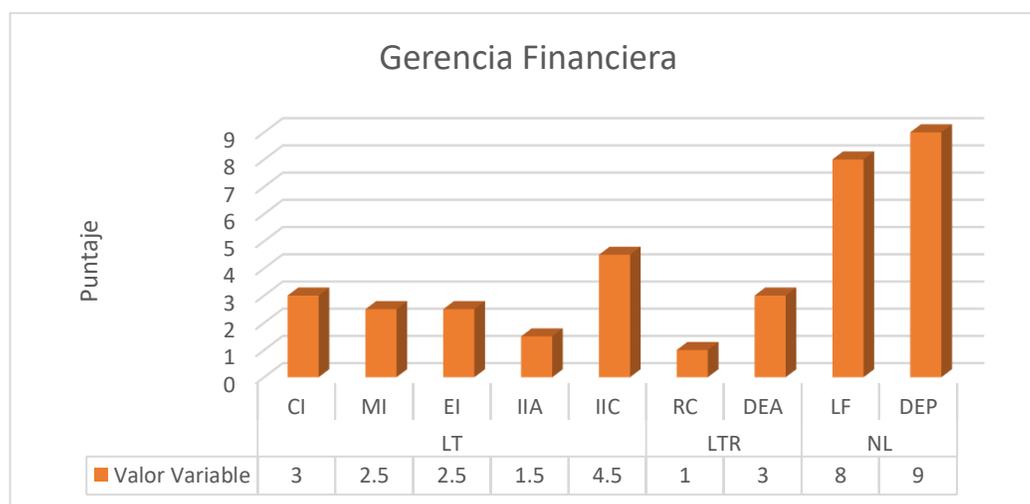
Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.C)

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	3
	Motivación Inspiradora	MI	2.5
	Estimulación Intelectual	EI	2.5
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	1.5
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	4.5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	1
	Dirección por Excepción Activa	DEA	3
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	8
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	9

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 28

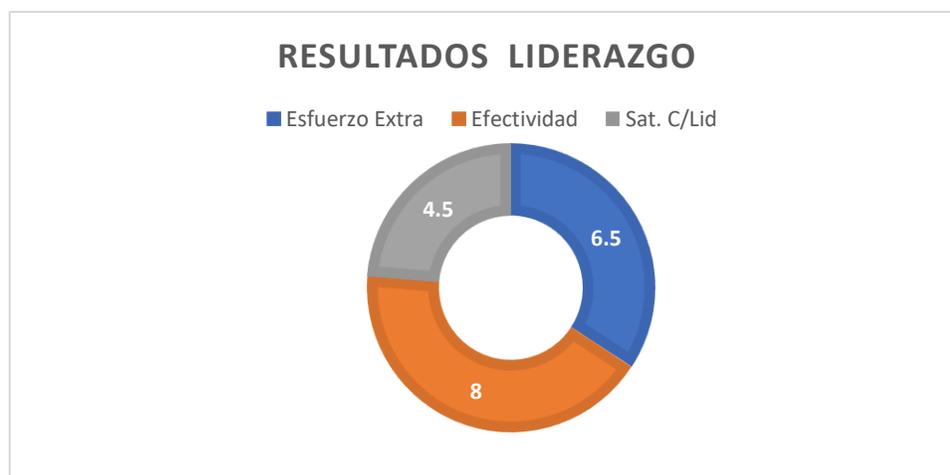
Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 29

Variables de Resultado: Gerencia Financiera. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 28 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: No Liderazgo en su dimensión Dirección por Excepción Pasiva con un valor de 9/16, la que según Antonio Salcedo (2018); su líder solo interviene cuando las metas no se están cumpliendo o algo va mal dentro del proceso productivo, En la figura No 25 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 4.50/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 11.50 puntos debajo de la nota deseada, lo que indica que el liderazgo que se está ejerciendo no tiene impacto en el desarrollo del colaborador tanto personal como laboral lo cual entorpece el desempeño de sus procesos y por lo tanto el avance de la gerencia.

4.2.7. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia de logística.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 13

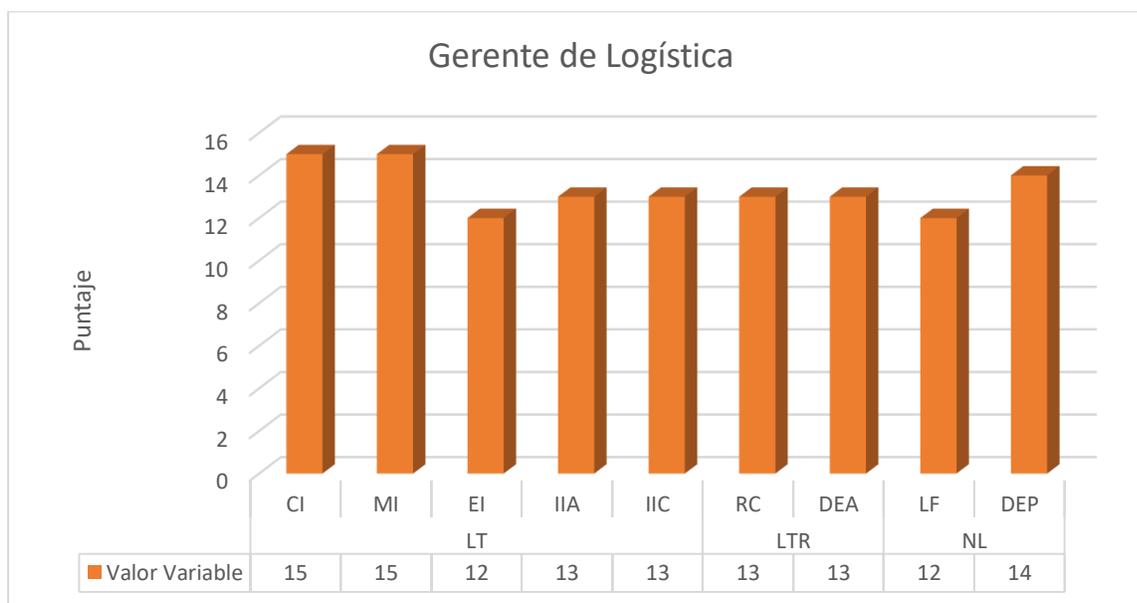
Estilo de Liderazgo Gerencia de logística. (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	15
	Motivación Inspiradora	MI	15
	Estimulación Intelectual	EI	12
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	13
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	13
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	13
	Dirección por Excepción Activa	DEA	13
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	12
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	14

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 30

Estilo de Liderazgo Gerencia de logística. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 31

Variables de Resultado: Gerencia de logística. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Posterior al vaciado de datos y el análisis de los mismos, desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 30 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transformacional, en sus dimensiones Consideración Individualizada en esta el gerente considera que conoce las necesidades profesionales y actúa como mentor y facilitador, Motivación Inspiradora, en esta se considera que con su liderazgo incrementa el optimismo y entusiasmo, vende su perspectiva mediante una acertada forma de comunicarse, estas con un valor de 15/16 el puntaje total, en el caso de esta gerencia, sucede un fenómeno que se repite en varias empresas en donde el gerente se convierte en un “amigo de rumba” y no en un líder, ya que el mismo reconoce en la evaluación que tiene deficiencia en su liderazgo, esto se debe a que le sigue muy de cerca el estilo de No liderazgo o evitativo en su dimensión Dirección por Excepción Pasiva con el cual se indica que el solo interviene cuando algo va mal o cuando no se consiguen los estándares, actúa cuando ya ha ocurrido el problema, con un puntaje 15/16. En la figura No 31 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 7/16 que proporciona el líder, donde podemos ver la realidad del liderazgo, quedándose bajo la media del valor, hay característica que aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):**Tabla 14***Estilo de Liderazgo Gerencia de logística. (P.V.C)*

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	9.57
	Motivación Inspiradora	MI	9.79
	Estimulación Intelectual	EI	7.71
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	9.64
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	8.79
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	10.91
	Dirección por Excepción Activa	DEA	11.14
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	6.43
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	6.86

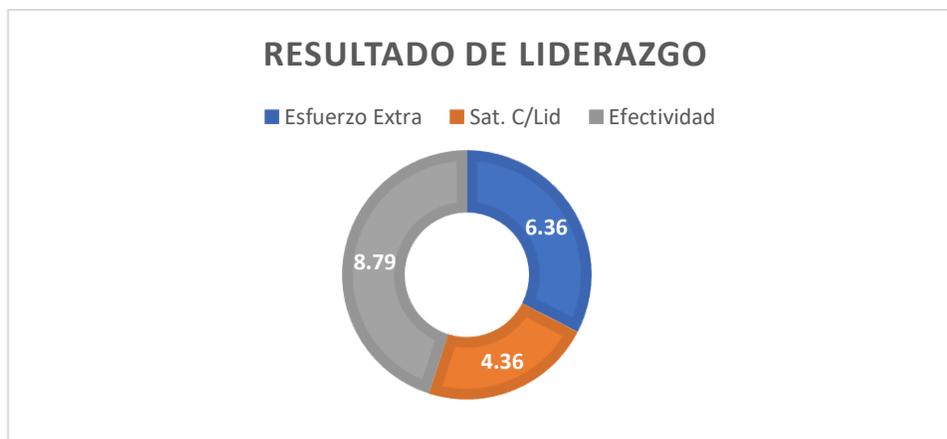
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 32*Estilo de Liderazgo Gerencia de logística. (P.V.C)*

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 33

Variables de Resultado: Gerencia de logística. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 32 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo Transaccional en su dimensión Dirección por Excepción Activa con un valor de 11.14/16, la que según Antonio Salcedo (2018); su líder especifica los estándares a conseguir y se orienta específicamente a la tarea, así como sancionar a quien no los cumpla. En la figura No 25 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 8.79/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 7.21 puntos debajo de la nota deseada, nota muy cercana a lo que el mismo gerente indico en su análisis, la satisfacción de su liderazgo reflejada en sus colaboradores no es productiva al grado de desarrollar el buen desempeño en las tareas de los colaboradores que buscan más allá de un compañero más en el departamento, un líder que les dirija al logro de las metas tanto laborales como profesionales.

4.2.8. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 15

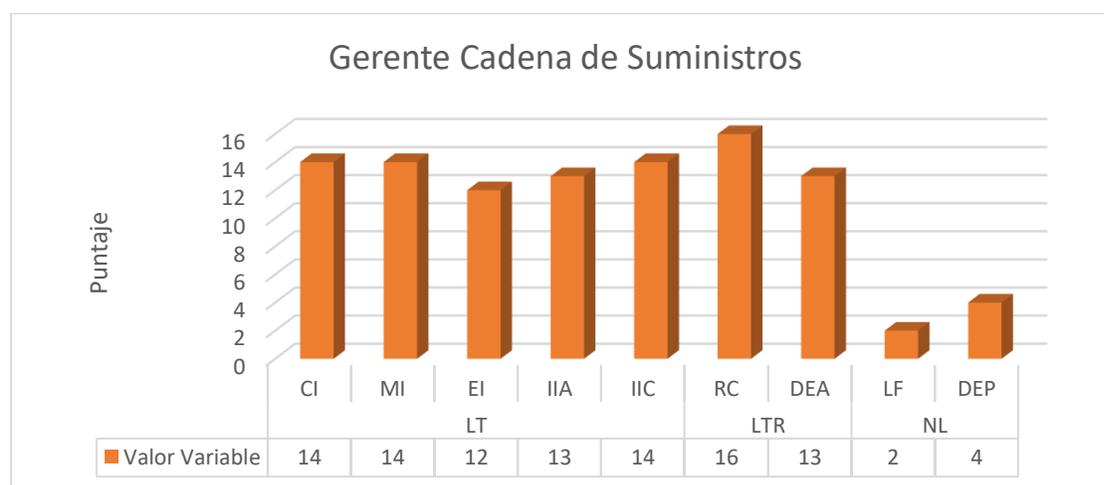
Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	14
	Motivación Inspiradora	MI	14
	Estimulación Intelectual	EI	12
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	13
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	14
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	16
	Dirección por Excepción Activa	DEA	13
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	2
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	4

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 34

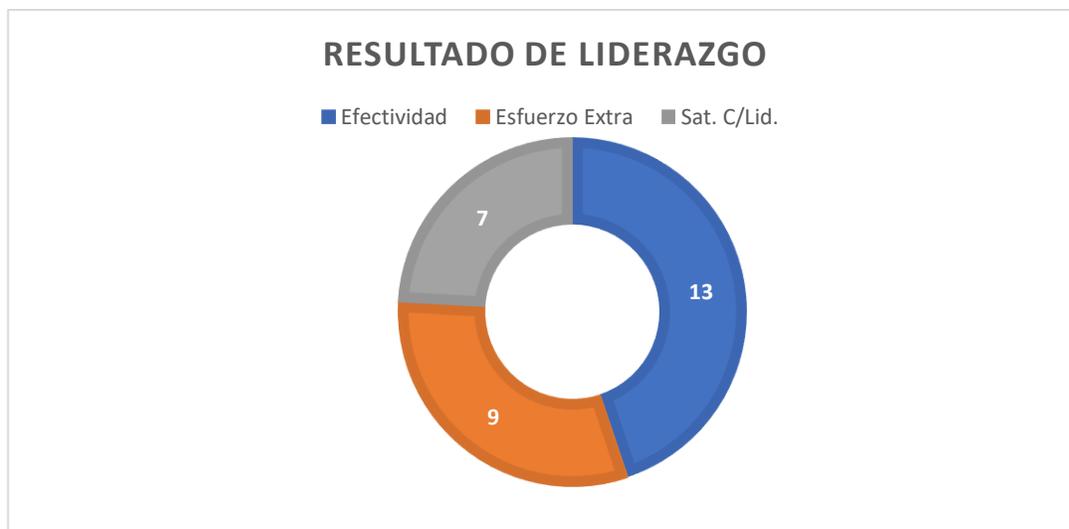
Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 35

Variables de Resultado: Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Derivado del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 34 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transaccional, en su dimensión Recompensa Contingente con un valor de 16/16 del puntaje total, en esta el gerente considera que el empleado siente satisfacción con las recompensas, también considera que el mecanismo de movilización de trabajador se apalanca en los premios y castigos. En la figura No 35 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 7/16 que proporciona el líder, se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, quedándose bajo la media del valor, hay característica que aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):

Tabla 16

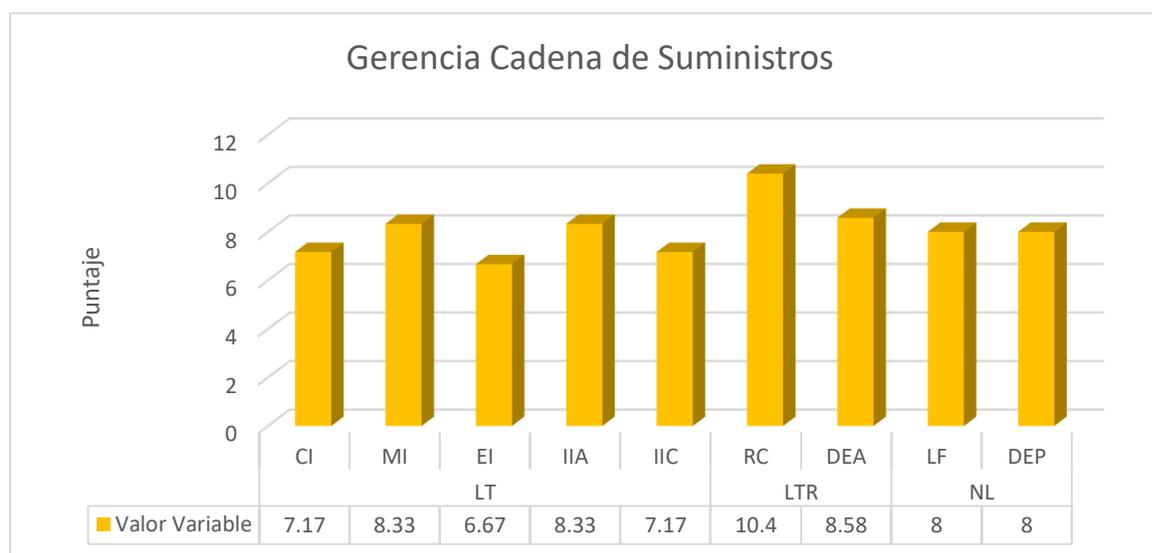
Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)

ESTILO DE LIDERAZGO		SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	7.17
	Motivación Inspiradora	MI	8.33
	Estimulación Intelectual	EI	6.67
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	8.33
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	7.17
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	10.4
	Dirección por Excepción Activa	DEA	8.58
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	8
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	8

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 36

Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 37

Variables de Resultado: Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 36 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo Transaccional en su dimensión Recompensa Contingente con un valor de 10.4 /16, la que según Antonio Salcedo (2018); los colaboradores son movidos por las recompensas, premios y castigos que reciben por parte de su gerente, lo cual se asemeja en gran manera con el análisis que el propio gerente ha hecho de sí mismo . En la figura No 37 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 7.67/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 8.33 puntos debajo de la nota deseada, nota muy cercana a lo que el mismo gerente indico en su análisis, la satisfacción de su liderazgo reflejada en sus colaboradores la ejecución de las tareas solamente por el medio de presión que ejerce, pero no hay sentido de pertenencia con la empresa, esto frena el avance de las gerencias hacia su transcendencia.

4.2.9. Resultados Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa.

PUNTO DE VISTA GERENCIAL (P.V.G):

Tabla 17

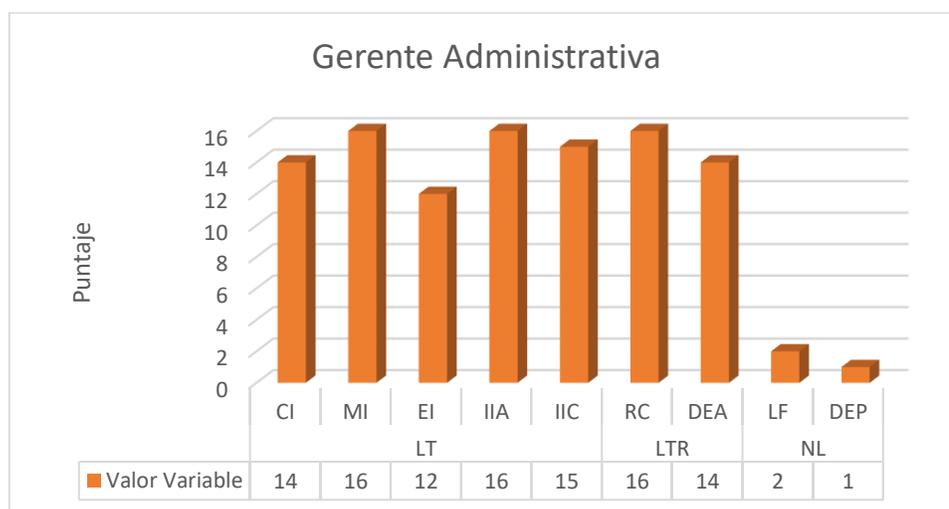
Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.G)

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	14
	Motivación Inspiradora	MI	16
	Estimulación Intelectual	EI	12
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	16
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	15
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	16
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	2
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	1

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 38

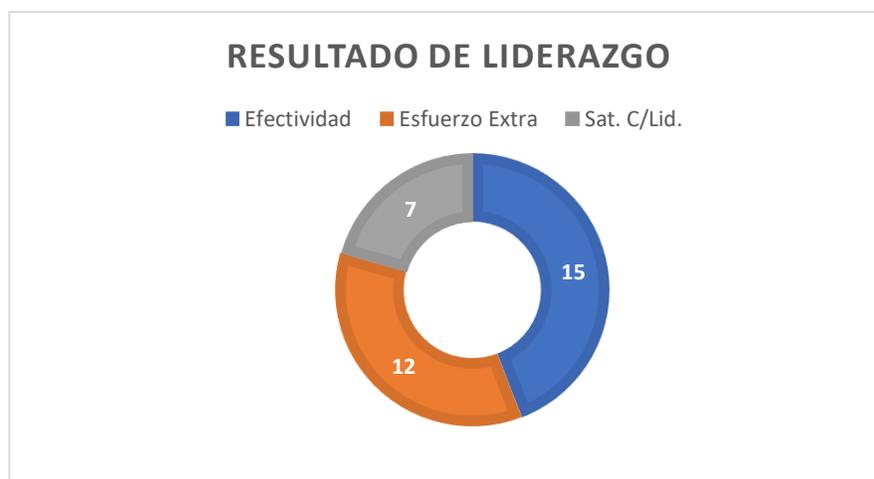
Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.G)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 39

Variables de Resultado: Gerencia Administrativa. (P.V.G)



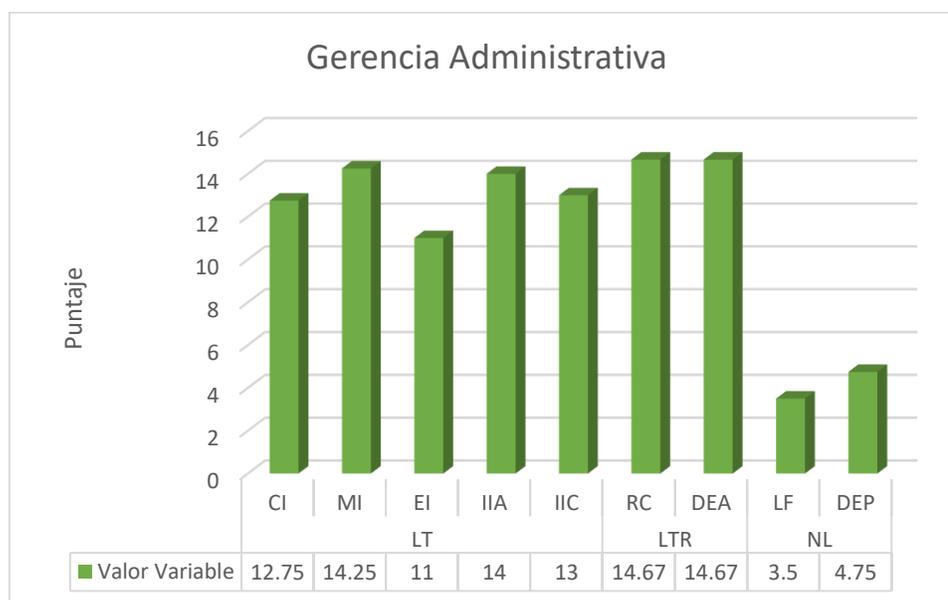
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Derivado del análisis de datos desde la perspectiva gerencial se determina en la Figura No 38 que el liderazgo predominante en la Gerencia es el Liderazgo Transformacional, en sus dos dimensiones Motivación Inspiradora, en esta se considera que con su liderazgo incrementa el optimismo y entusiasmo, vende su perspectiva mediante una acertada forma de comunicarse, Influencia Idealizada Atribuida, el gerente considera que genera respeto y los colaboradores intentan emularle, considera que antepone la necesidades de su equipo a las suyas propias, todas estas con un valor de 16/16 el puntaje total, es necesario hacer notar que le sigue muy de cerca el Liderazgo Transaccional con su dimensión Recompensa Contingente con un puntaje 16/16, en esta el gerente identifica que también posee la habilidad de premiar por el trabajo bien hecho, con una naturaleza dispar. En la figura No 39 la variable de resultado Satisfacción con liderazgo con un valor de 7/16 que proporciona el líder, se obtiene otra perspectiva, en donde podemos ver la realidad del liderazgo, quedándose bajo la media del valor, hay característica que aún falta completar como utilizar métodos correctos de liderazgo y trabajar con ellos de forma satisfactoria.

PUNTO DE VISTA COLABORADOR (P.V.C):**Tabla 18***Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.C)*

	ESTILO DE LIDERAZGO	SIGLAS	PUNTAJE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración Individualizada	CI	12.75
	Motivación Inspiradora	MI	14.25
	Estimulación Intelectual	EI	11
	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	14
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	13
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente	RC	14.67
	Dirección por Excepción Activa	DEA	14.67
NO LIDERAZGO	Laissez-faire	LF	3.5
	Dirección por Excepción Pasiva	DEP	4.75

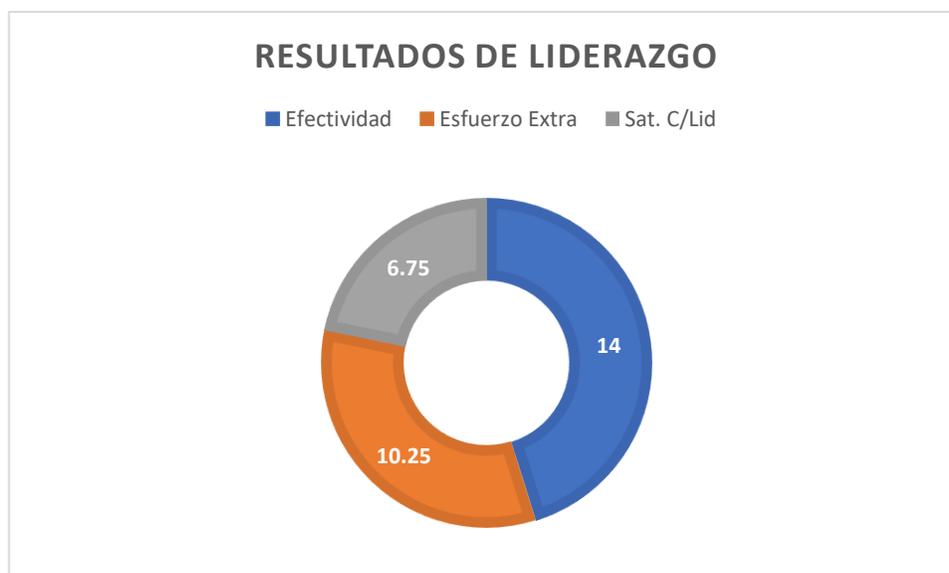
Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 40*Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.C)*

Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

Figura 41

Variables de Resultado: Gerencia Administrativa. (P.V.C)



Nota: Resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de junio de 2022

En contraposición al análisis gerencial se analizan los datos desde la perspectiva del colaborador de dicha gerencia, se determina en la Figura No 40 que el liderazgo predominante en la Gerencia es: Liderazgo Transaccional en su dimensión Recompensa Contingente con un valor de 14.67/16, los colaboradores consideran que son movidos por las recompensas, premios y castigos que reciben por parte de su gerente, de la misma manera la dimensión Dirección por Excepción Activa con la misma puntuación, en esta lo colaboradores consideran que su líder especifica los estándares a conseguir y se orienta específicamente a la tarea, así como sancionar a quien no los cumpla. En la figura No 41 la variable de resultado Satisfacción con Liderazgo con un valor de 6.75/16 que proporcionan los colaboradores de su líder como podemos apreciar existe un rango de 9.25 puntos debajo de la nota deseada, la satisfacción de su liderazgo reflejada en sus colaboradores es muy baja, esta pueda impactar a largo plazo el crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de revisar los resultados encontrados, y dando respuesta al objetivo general, aplicando los instrumentos para la recolección de datos, y su posterior diagnóstico de los estilos de liderazgo, para el personal de una distribuidora de materias primas industriales, se concluye:

1. No se puede afirmar que existe un liderazgo predominante en las gerencias de objeto de estudio, sin embargo, existe un alto porcentaje de participación de los estilos de liderazgo transaccionales y pasivo-evitativo, los cuales están afectando el desempeño en los equipos de trabajo de cada gerencia. En términos generales estos cuentan con las dimensiones con puntajes más altos en la organización.
2. Los Liderazgos que predominan centran su impacto en alcanzar objetivos y no en desarrollar al personal, tanto laboral como profesional de forma paralela al alcance de estos objetivos, por lo que el colaborador solamente se dedica a realizar las tareas asignadas, sin tener responsabilidad en inyectar, personalidad, pasión y nuevas ideas a su trabajo y por ende al desarrollo corporativo.
3. Existe relación significativa entre la forma de ejercer el liderazgo y el sexo de la gerencia, ya que en su mayoría los gerentes son hombres y esto ocasiona que los resultados se encuentren sesgados hacia los liderazgos de castigo y recompensa o de corrección de errores, derivado de su forma innata de liderar equipos.
4. La percepción de los empleados con respecto a liderazgo que ejercen sus gerentes es baja, y se nota en las variables de resultados que se proporcionan dentro del análisis de cada gerencia, en donde la satisfacción por el liderazgo ha decaído a valor de tres puntos o un 19% del resultado esperado, por lo que los autores y expertos en el tema, nos comentan que si aumentamos el liderazgo transformacional también aumentara el desempeño laboral.
5. Se demuestra en los resultados obtenidos, que el colaborador percibe a la dimensión "Dirección por excepción activa" del tipo de liderazgo transaccional como la dimensión con más presencia y peso dentro de su gerencia. La cual nos

indica que su jefe establece estándares de trabajo, indica lo que es ineficaz, sanciona al colaborador que no cumpla con sus funciones, y siempre se orienta a la tarea.

6. Durante el último año la empresa se encuentra atravesando un proceso de absorción empresarial, de la misma manera la llegada de la pandemia del COVID-19, desestabilizó algunas estructuras corporativas, y por ende los estilos de liderar a los colaboradores, adaptarse a la nueva normalidad ha sido un reto constante para la compañía durante este año.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo con el análisis realizado y luego de dar respuesta a los objetivos específicos, se recomienda aplicar a través de un metodología y táctica estructurada, el liderazgo transformacional, que combinado con un correcto uso del liderazgo transaccional que ya posee, le permitiría al nivel táctico, transmitir una visión clara de las metas y objetivos que se deben alcanzar por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, motivándolos a ir más allá de sus capacidades, la aplicación del modelo permitirá tomar decisiones en los momentos oportunos y que con esta acciones puedan llevar a la empresa al crecimiento y expansión de forma orgánica.
2. Es importante que, como primer paso para el desarrollo, se socialice este estudio realizado, no será productiva únicamente la divulgación o publicación de este, sino también la revisión con las gerencias y el análisis de estos resultados obtenidos, tomando en consideración las fortalezas y creando oportunidades para mejorar las debilidades encontradas, esto les dará a las gerencias una mejor comprensión de los puntos de vistas de los colaboradores, fuente y base de desarrollo.
3. Se recomienda crear una Gerencia de Recursos Humanos, que, dentro de sus funciones, pueden generar líderes con competencias sólidas y con un estilo de liderazgo uniforme, aprovechando cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, el cual se desarrolla en el capítulo anterior, y también cada una de las oportunidades de mejora que se detalla en el análisis.
4. Aplicar la propuesta que se entrega junto a este documento la cual contiene las estrategias de liderazgo Transformacional que se pretende desarrollar, a través de un curso formativo, el cual tiene como uno de los principales ingredientes de e efectividad crear un plan de acción para todas las gerencias con objetivos medibles a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, I. (1 de Enero de 2007). *MedlinePlus*. (E. a. Citing Medicine: The NLM Style Guide for Authors, Editor) Retrieved 3 de Junio de 2022, from <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20es%20un%20sentimiento,a%20un%20desaf%C3%ADo%20o%20demanda>.
- Barahona, H. C. (2011). *Los líderes en el siglo XXI*. (Vol. 7). Entramado.
- Cerezo, D. (2 de Junio de 2014). *Liderazgo Hoy*. Ambito Financiero: <https://www.ambito.com/>
- Follie, A. J. (01 de Mayo de 2020). Liderazgo luego de una Pandemia. *Los desafíos y el aprendizaje que un líder debe enfrentar ante la crisis*(Primera). Estados Unidos, No especifica, Estados Unidos: Medios Electronicos.
- González Rosas, E. L. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 1-16. <https://doi.org/ISSN:1870-6614>
- Hernandez Sampieri, R. (2004). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, Mexico: MacGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Hinterhuber, S. (2019). *Liderazgo: Hazte Famoso, Inspira,Lidera, Influye, Persuade y Comunícate Como Líder*. (A. M. Graña, Trad.) Estados unidos: Babelcube, Inc.
- Leon Vallejo, G. M. (2019). *"Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P."* (Tesis de Posgrado). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Marroquin Perez, 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 Posgrado). Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

Muñoz, T. G. (Marzo de 2003). EL Cuestionario como instrumento de Investigacion/Evaluacion. Almendralejo, Badajoz, Extremadura. Retrieved 06 de Octubre de 2020, from http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Navarro Silva, A. (2017). *"Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano" (Tesis de Posgrado)*. La Paz, Baja California Sur: Universidad Autonoma de Baja California Sur.

Perilla-toro, L., & Gomez Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 95-108.

Pirela de Faría, L. d. (Julio-Septiembre de 2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>

Purizaca, S. V. (2017). *Identificación de los estilos de Liderazgo del equipo directivo del instituto de Educacion superior tecnologico publico " De las Fuerza Armadas"*. Piura, Peru: Universidad de Piura.

Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo una nueva forma de Dirigir* (Vol. 120). Valencia, España: Universitat de Valencia.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimo quinta ed.). (L. E. Ayala, Trad.) MExico: Pearson.

Salcedo Fernandez, A. (2018). *Liderazgo Transformacional Que es y como medirlo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

- Tapia Castilla, Z., & Antequera Ripoll, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *ADGNOSIS*, 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Tracy, B. (2015). *LIDERAZGO*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson, Inc.
- Urizar Awe, S. A. (2016). "*Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz.*". San Juan Chamelco, Alta verapaz: Universidad Rafael Landivar.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. (Sexta ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

TESIS:

- Leon Vallejo, G. M. (2019). *"Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P."* (Tesis de Posgrado). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Marroquin Perez, 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 Posgrado). Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Navarro Silva, A. (2017). *"Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano"* (Tesis de Posgrado). La Paz, Baja California Sur: Universidad Autonoma de Baja California Sur.
- Purizaca, S. V. (2017). *Identificacion de los estilos de Liderazgo del equipo directivo del instituto de Educacion superior tecnologico publico " De las Fuerza Armadas"*. Piura, Peru: Universidad de Piura.
- Urizar Awe, S. A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz."* San Juan Chamelco, Alta verapaz: Universidad Rafael Landivar.

E-Grafía:

ADAM, I. (1 de Enero de 2007). *MedlinePlus*. (E. a. Citing Medicine: The NLM Style Guide for Authors, Editor) Retrieved 3 de Junio de 2022, from <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20es%20un%20sentimiento,a%20un%20desaf%C3%ADo%20o%20demand>
[a](#).

Follie, A. J. (01 de Mayo de 2020). Liderazgo luego de una Pandemia. *Los desafíos y el aprendizaje que un líder debe enfrentar ante la crisis*(Primera). Estados Unidos, No específica, Estados Unidos: Medios Electronicos.

Muñoz, T. G. (Marzo de 2003). EL Cuestionario como instrumento de Investigación/Evaluación. Almendralejo, Badajoz, Extremadura. Retrieved 06 de Octubre de 2020, from http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Pirela de Faría, L. d. (Julio-Septiembre de 2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>

Aparco Ascue, G. P. (2021). Satisfacción Laboral y Liderazgo Transformacional en los trabajadores de la Micro Red San Jerónimo, 2020. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63181/Aparco_AGP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Frigo, E. (23 de 9 de 2022). Foro de Seguridad. Foro de Seguridad: <http://www.forosdeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

De la fuente Amoribieta, A. (19 de Abril de 2018). Publicaciones Didacticas. Retrieved 23 de 09 de 2022, from <https://core.ac.uk/>
<https://core.ac.uk/download/pdf/235852783.pdf>

ANEXOS

MLQ Cuestionario de Liderazgo Multifactorial

Formulario para lideres (5x) Corto

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, seleccione sólo una respuesta en por cada afirmación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro, no lo responda. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una X.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
0	1	2	3	4

1	Les ayudo siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	No intervengo hasta que los problemas se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Presto atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares para que sean corregidos.	0	1	2	3	4
5	Evito involucrarme cuando surge un asunto relevante.	0	1	2	3	4
6	Expreso abiertamente mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	No estoy cuando se me necesita.	0	1	2	3	4
8	Considero diferentes perspectivas a la hora de resolver los problemas.	0	1	2	3	4
9	Hablo de forma optimista acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10	Hago que se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos.	0	1	2	3	4
12	Espero a que las cosas vayan mal antes de actuar.	0	1	2	3	4
13	Hablo con entusiasmo sobre las metas a conseguir.	0	1	2	3	4
14	Pongo de manifiesto la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedico tiempo a enseñarles y a orientarles.	0	1	2	3	4
16	Dejo claro lo que cada uno/a podría recibir, si se logran las metas propuestas	0	1	2	3	4
17	Soy de la opinión de que «si algo funciona es mejor no tocarlo».	0	1	2	3	4
18	Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19	Les trato como una persona individual y no solo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostengo que, para actuar, los problemas deben llegar a ser crónicos.	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano su respeto.	0	1	2	3	4
22	Me concentro en resolver errores, quejas y fallos	0	1	2	3	4

23	Considero las consecuencias morales y éticas de mis decisiones.	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Me muestro seguro/a y genero confianza.	0	1	2	3	4
26	Construyo una visión estimulante del futuro	0	1	2	3	4
27	Les hago ver sus errores para alcanzar los estándares propuestos.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero que cada uno tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de los otros.	0	1	2	3	4
30	Consigo que vean los problemas desde diferentes puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Les ayudo a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Les sugiero nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Demoro la respuesta a los asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Destacó la importancia de compartir la misión de la empresa.	0	1	2	3	4
35	Les expreso mi satisfacción cuando cumplen con lo esperado	0	1	2	3	4
36	Muestro confianza en que se alcanzarán las metas propuestas.	0	1	2	3	4
37	Respondo adecuadamente a sus necesidades relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que les resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39	Consigo que hagan más de lo que esperaba que hicieran.	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a al representarles ante los superiores.	0	1	2	3	4
41	Trabajo con ellos de forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumento su deseo de hacer las cosas bien.	0	1	2	3	4
43	Soy eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización.	0	1	2	3	4
44	Les motivo a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Logro que el grupo que dirijo sea efectivo.	0	1	2	3	4

Nota: Tomado del libro "Liderazgo transformacional, que es y cómo medirlo" de (Salcedo Fernandez, 2018).

MLQ Cuestionario de Liderazgo Multifactorial

Formulario para colaboradores (5x) Corto

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su gerente de departamento, tal como usted lo percibe. Por favor, seleccione sólo una respuesta en por cada afirmación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro, no lo responda. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una X.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
0	1	2	3	4

1	Me ayuda siempre que me esfuerce	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	No interviene hasta que los problemas se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares para que sean corregidos.	0	1	2	3	4
5	Evita involucrarse cuando surge un asunto relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	No está cuando se le necesita.	0	1	2	3	4
8	Considera diferentes perspectivas a la hora de resolver los problemas.	0	1	2	3	4
9	Habla de forma optimista acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10	Hace que me sienta orgulloso/a de trabajar con él/ ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos marcados	0	1	2	3	4
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.	0	1	2	3	4
13	Habla con entusiasmo sobre las metas a conseguir.	0	1	2	3	4
14	Pone de manifiesto la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñarme y a orientarme.	0	1	2	3	4
16	Deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas propuestas.	0	1	2	3	4
17	Es de la opinión de que «si algo funciona es mejor no tocarlo».	0	1	2	3	4
18	Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19	Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que, para actuar, los problemas deben llegar a ser crónicos.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Se concentra en resolver errores, quejas y fallos.	0	1	2	3	4

23	Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra seguro/ a y genera confianza	0	1	2	3	4
26	Construye una visión estimulante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Me hace ver mis errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de otros.	0	1	2	3	4
30	Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Me sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
33	Demora la respuesta a los asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Destaca la importancia de compartir la misión de la empresa.	0	1	2	3	4
35	Me expresa su satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Muestra confianza en que se alcanzarán las metas propuestas.	0	1	2	3	4
37	Responde adecuadamente a mis necesidades relacionadas con el trabajo.	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan adecuados.	0	1	2	3	4
39	Consigue que haga más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40	Es efectivo/a al representarme ante los superiores.	0	1	2	3	4
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi deseo de hacer las cosas bien.	0	1	2	3	4
43	Es eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización.	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	0	1	2	3	4

Nota: Tomado del libro "Liderazgo transformacional, que es y cómo medirlo" de (Salcedo Fernandez, 2018).



PROPUESTA DE
LIDERAZGO
DISTRIBUIDORA DE
MATERIAS PRIMAS
INDUSTRIALES

INDICE

1	PROPUESTA	1
1.1	Descripción de la propuesta.....	2
1.2	Objetivos de la propuesta.....	3
1.2.1	Objetivo General.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
1.3	Alcance de la propuesta.....	3
1.4	Desarrollo de la Propuesta.....	4
2	Metodología.....	4
3	Temas a Capacitar.....	5
4	Modalidad.....	5
5	Políticas.....	7
6	Normar y/o Prerrequisitos.....	8
7	Plan de Estudios.....	8
8	Programas del curso.....	9
9	Evaluación y Formularios.....	13
10	Cronograma.....	15
11	Plan de acción.....	30

1 PROPUESTA:

“PROPUESTA DE MEJORA AL LIDERAZGO DEL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA DE MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

La presente propuesta de mejora fue elaborada con la finalidad de minimizar la problemática que viene afectando a la empresa objeto de estudio, lo cual se ha evidenciado a través de los instrumentos que fueron aplicados a sus colaboradores y gerentes en el mes de junio del 2022. Se ha determinado que efectivamente a raíz del movimiento de absorción que la empresa está afrontando en este momento y la falta de una estructura administrativa correcta, esto determinado también a través del método de observación, los gerentes de cada área no cuentan con una capacidad de adoptar un comportamiento de un líder transformador generando que su personal realice sus actividades con actitudes flotantes como las he denominado, basados en la teoría de Sigmund Freud, y sin algún efecto productivo, creando este solo relaciones autoritarias y poco efectivas para el seguimiento de objetivos laborales. En el caso de los colaboradores en donde el liderazgo no es transformador, si no se basa más en un proceso de autoridad, castigo y apatía, no solo vemos afectados los procesos corporativos internos, si no a su vez también afectamos a terceros en este caso los clientes, derivado de fallas en la operación y por ende un impacto en los estados financieros, con el tiempo esto puede ocasionar que terminen abandonando su puesto de trabajo o sean despedidos, logrando así que incrementen la tasa de rotación de personal, teniendo también impacto en los costos de operación. Para ello se propone manejar al equipo de Gerentes de área de forma que se apoye y fomente el liderazgo transformacional, en las gerencias, para que luego el efecto de este se derive en los colaboradores y en las jefaturas, desarrollar de tal manera a los Gerentes que la capacidad, conocimientos y experiencia sean los ideales para las tareas que se deben efectuar, situándose en un nivel más favorable del que se encuentran actualmente.

1.1 Descripción de la propuesta

Se considera que el manejo actual del personal con un liderazgo situacional o por contingencia, el cual indica que los líderes responden dependiendo de la situación que se les presenta, no es favorable para la forma en que se desarrollan las actividades del trabajo en las áreas que componen a la Corporación, por lo que se debe trabajar en ciertas áreas específicas como lo son la flexibilidad en el liderazgo, el permitir la toma de decisión en cada puesto de trabajo y la motivación que se da al personal.

Con base en lo anterior se sugiere a las gerencias de la empresa objeto de estudio, maximizar un estilo de liderazgo que les permita dirigir convenientemente a sus colaboradores, para desarrollar todo su potencial, poniendo atención a las relaciones y a las metas establecidas en cada área funcional. Lo importante en este estilo será influir en las actitudes y valores de estos y no solamente considerarlos un recurso más para el desarrollo de objetivos, esto logrará que los colaboradores se comprometan a un nivel superior con las metas y objetivos definidos por la empresa. El fomento de las relaciones entre colaborador y jefe será definido por el segundo (el jefe), quien determinará el grado de confianza que depositará en sus asociados.

En cuanto a la madurez laboral de los colaboradores se espera que, con la implementación de esta propuesta, se tenga la confianza de hacer las tareas y actividades por sí mismos, sin esperar la orden de los jefes, haciendo un trabajo eficaz desde el principio sin temer al fracaso y poniendo su esfuerzo en el cumplimiento de las metas.

1.2 Objetivos de la propuesta

En este apartado se especifica la finalidad de la propuesta en todos los aspectos que puede presentarse el liderazgo en la empresa objeto de estudio.

1.2.1 Objetivo general

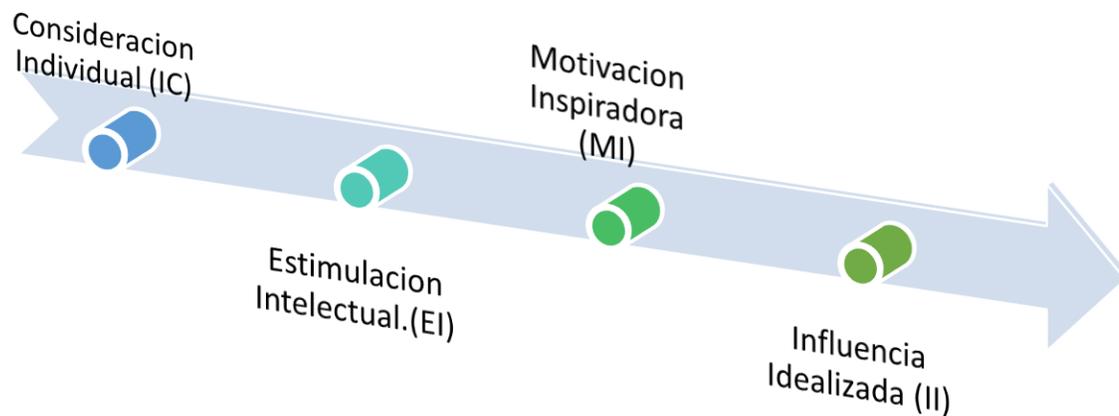
Desarrollar un curso estratégico, que permita desarrollar el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa objeto de estudio.

1.2.2 Objetivos específicos

- Obtener un trabajo eficiente en cada área funcional desde los niveles operativos hasta las jefaturas evaluando los resultados trimestrales de cada departamento.
- Fomentar relaciones eficaces entre los colaboradores y los jefes de las áreas funcionales de la corporación para ejecutar un trabajo que responda a la necesidad de cada cliente de la empresa.
- Aumentar el interés en nuevas tareas en los distintos niveles funcionales de la Corporación. en el primer semestre del año 2023 a partir de la implementación de la propuesta de liderazgo.
- Incentivar tareas en equipo para aprovechar las distintas habilidades y conocimientos de los colaboradores en las diferentes áreas de la corporación.

1.3 Alcance de la propuesta

El grupo objetivo está compuesto por los 10 gerentes existentes dentro de la corporación, los cuales fueron evaluados en su liderazgo, basados en el objetivo general el esquema de esta propuesta pretende cubrir los cuatros aspectos más importantes del liderazgo transformacional de esta manera y orden:



1.4 Desarrollo de la propuesta

Sabemos que las cuatro dimensiones anteriores las podemos resumir en una sola característica común que permitirá el inicio del desarrollo del liderazgo transformacional, esta es la comunicación efectiva se sugiere la implementación de un curso que fortalezca esta característica común y que a su vez desarrollara las dimensiones del liderazgo transformacional. Para ello se propone la siguiente metodología y estructura.

2 Metodología

Aplicamos la metodología Aprender Haciendo ó Learning by doing, que permita la apropiación de los instrumentos requeridos por participación de los interesados de la empresa.

Para lograr los objetivos se debe cumplir con lo siguiente:

- 1.2. Cursos participativos de acuerdo con el interés de la organización.
- 1.3. Diagnóstico y generación de plan de acción:
 - a) Previo al análisis de la capacitación a desarrollar fue necesario realizar un diagnóstico en la organización para determinar aspectos a fortalecer, el cual se presentó en la discusión de resultados.

- b) Después de la revisión, se elabora el análisis de resultados y se genera el plan de trabajo y la propuesta

3 Temas a Capacitar:

<p>Consideración Individual: Comunicación: Transmiso el mensaje Correcto Concepto Niveles y tipos de comunicación Habilidad de comunicación</p>
<p>Estimulación Intelectual Oyes o escuchas: Comunicación Bidireccional Diferencia de los dos verbos. Poner la voluntad al oír al otros LA voluntad crea estrategias efectivas.</p>
<p>Motivación Inspiradora Toma lo bueno: Todo Aporta En la opinión esta la solución. Somos Equipo, Vamos por todo.</p>
<p>Influencia Idealizada La Palabra que deja Huella La creación en 7 días. Gerente o líder. Deja tu huella en el mundo uno a la vez.</p>

4 Modalidad

El curso asincrónico virtual se divide por introducción al curso, temas, foros y cuestionarios. Desde el aula virtual el alumno accede a la documentación (temas), participa en los foros y realiza pruebas de evaluación para medir su grado de aprovechamiento. Esta metodología traslada de forma ágil y sencilla el método de enseñanza, con la posibilidad de establecer lazos con participantes de los diferentes departamentos en la organización.

FORO. Permite debatir, ampliar o contrastar la posición personal con la de otros participantes del programa de capacitación. Es ordenado y analizado por el consultor o capacitador, que guía a los alumnos en la consolidación del aprendizaje,

al mismo tiempo que permite mejorar la comunicación y el conocimiento entre los propios alumnos.

CUESTIONARIO: Asegura que cada participante conozca su propio progreso en el entendimiento de los conceptos desarrollados en cada tema. Ofrece la oportunidad de repasar y reforzar las asimilaciones de los conceptos claves (desarrollados en el tema y material de apoyo).

Costo aproximado de este curso Importe: Q3, 000.00 (10 Gerentes) descuento de Q250.00 por persona adicional. Acceso a plataforma e-Learning: Q 20.00 por persona, el costo está incluido en el precio total del curso.

Plataforma de aprendizaje.

El curso se puede impartir a través de cualquier plataforma de desarrollo informativo existente ejemplo ZOOM, Google Meet, también el uso de formularios en línea como Google form para las evaluaciones y encuestas de satisfacción. Estas permiten una fácil gestión de tareas, es de acceso fácil, permite una comunicación inmediata y posee una aplicación con herramientas que facilitan la accesibilidad a los recursos.

Se utilizará para lo siguiente:

- Brindar información
- Iniciar sesión de los talleres online
- Crear y gestionar tareas Enviar comentarios
- Abrir foros.
- Gestionar evaluaciones de curso y encuestas de satisfacción.

5 Políticas

Propósito

Establecer la política y procedimiento de los requerimientos de cursos que tiene como único objetivo formar, desarrollar y actualizar las dimensiones necesarias para hacer crecer el liderazgo transformacional en el personal y así asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Alcance

Con la visión de tener una aplicación efectiva de esta capacitación se considera que es necesario invertir como primer acercamiento en los Gerentes de Área, los cuales, capacitados, iniciará la modificación del liderazgo de forma vertical, iniciará desde el requerimiento del curso hasta la aplicación de los conocimientos a través de una evaluación.

Definición

Formato requerimiento curso: documento en el cual se realizará el curso.

Diploma: documento otorgado por el proveedor que certifica la aprobación del curso.

Pensum: documento en el cual se encuentra detallado el contenido del curso.

Formato de asistencia: documento utilizado para el control de asistencia del personal a capacitar.

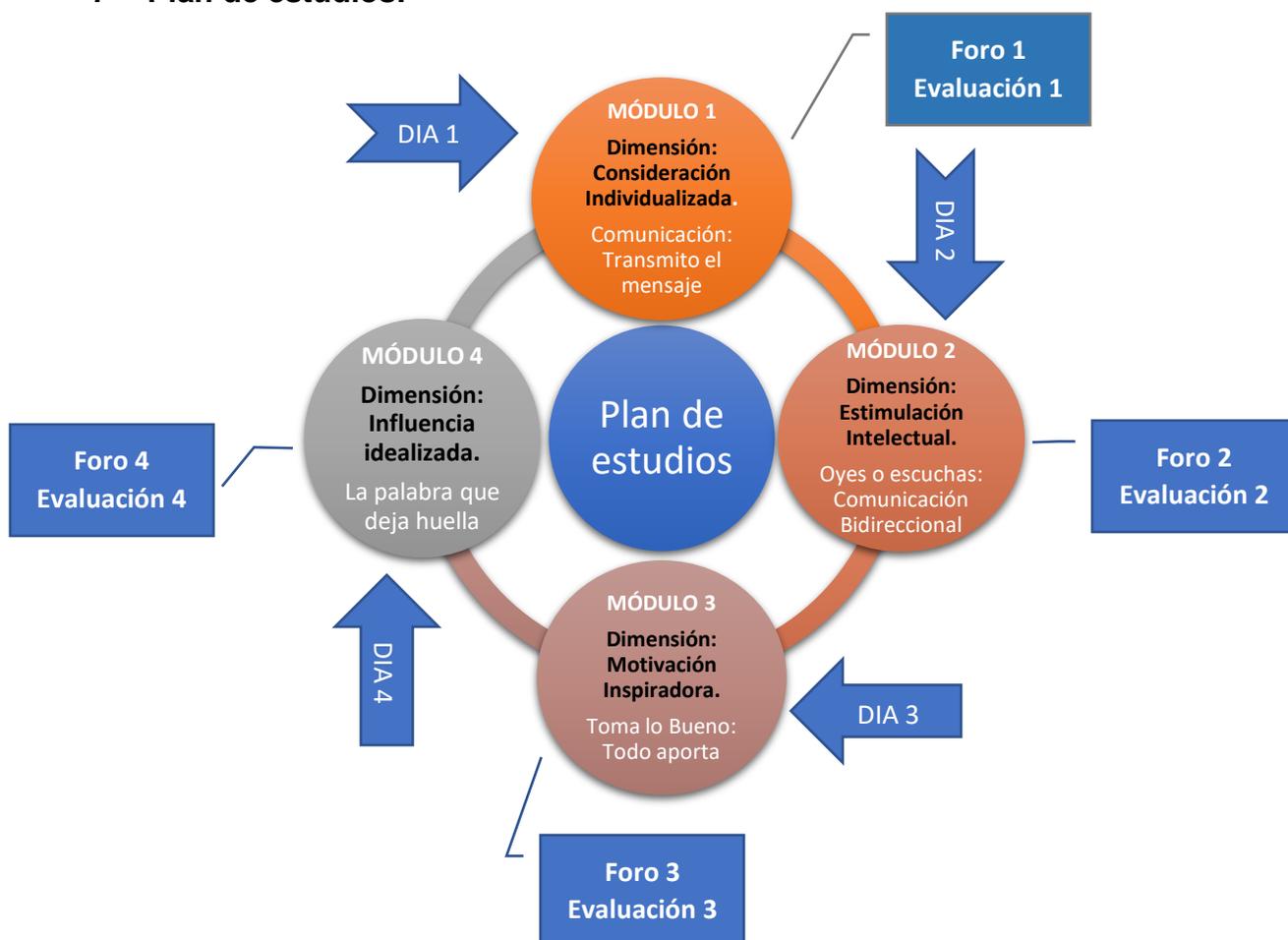
Formato de evaluación del curso: documento utilizado por los participantes del programa de curso con el cual se evalúa la logística, contenidos del curso y aspectos generales.

Reporte de cursos mensuales: reporte en el cual se contabilizan los cursos impartidos durante un mes en las diferentes áreas o departamentos. los registros que incluye este reporte son: temas, porcentaje de asistencia, total horas hombre de curso y costos de estas.

6 Normas y/o prerequisites:

- ✓ Gerencia General y Administrativa será responsable de atender y coordinar todo lo relacionado con la impartición de los cursos. Sin embargo, se sugiere contratar los servicios de una consultoría.
- ✓ Todo requerimiento de curso para mandos medios y operativos deberá ser aprobado por la Gerencia General.
- ✓ No se recibirán solicitudes de cursos que no cumplan con los lineamientos del procedimiento establecido.
- ✓ Las tareas deberán ser entregadas de dos formas, por correo electrónico.
- ✓ Las tareas deben ser presentadas en la fecha señalada, por ningún motivo se aceptarán fuera de esta fecha.
- ✓ La calificación mínima aprobatoria es de 70 puntos.

7 Plan de estudios:



8 Programas del Curso:

LOGO EMPRESA		PROGRAMA DE CURSO MODULO I	
		Dimensión: Consideración Individualizada. <i>Comunicación: Transmito el mensaje</i>	
CODIGO	CLT-M001	Perfil del cursante	Gerente de área con personal a cargo.
Nombre del Capacitador	Lic. Elmer Monterrozo	Fecha de capacitación	A convenir con la empresa, posible aplicación 2023
Horas de capacitación	2.5 Horas	Distribución del tiempo:	
		1.5 Horas	Impartir Curso Oral por capacitador
		0.5 horas	Discusión pregunta de FORO
		0.5 Horas	Responder evaluaciones.
Carácter del curso:		Obligatorio para Gerencias.	
Resultados de Aprendizaje			
Al Finalizar el curso el alumno deberá estar familiarizado con la primera característica del liderazgo transformacional por lo que deberá ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar correctamente un mensaje por medio del proceso de comunicación correcto. • Conceptualizar cada componente del proceso de comunicación. • Manejar de forma correcta los distintos niveles de comunicación. • Distinguir entre comunicación agresiva, pasiva, pasiva-agresiva, asertiva. 			
OBJETIVO DEL CURSO			
Comprender la aplicación de la dimensión "Consideración Individualizada" a través de Conocer elementos básicos en el proceso de la comunicación			
TEMAS			
Concepto Niveles y tipos de comunicación	Habilidad de comunicación	Tipos de Comunicación	
METODOLOGIA DE TRABAJO		EVALUACION GENERAL	
El curso se impartirá cada día durante una semana en la fecha convenida por la empresa, con la duración anteriormente establecida. Se realizará por medio de la plataforma ZOOM o Google Meet como la empresa lo requiera. Al finalizar se contará con las evaluaciones del curso, del capacitador y del alumno.		1. Participación: 35 Pts. 2. Foro: 35 Pts. 3. Cuestionario: 20 Pts. 4. Evaluación Curso 8 Pts. 5. Evaluación Capacitador 2 Pts. TOTAL GENERAL 100 Pts.	

LOGO EMPRESA		PROGRAMA DE CURSO MODULO II	
		Dimensión: Estimulación Intelectual. Oyes o escuchas: Comunicación Bidireccional	
CODIGO	CLT-M002	Perfil del cursante	Gerente de área con personal a cargo.
Nombre del Capacitador	Lic. Elmer Monterrozo	Fecha de capacitación	A convenir con la empresa, posible aplicación 2023
Horas de capacitación	2.5 Horas	Distribución del tiempo:	
		1.5 Horas	Impartir Curso Oral por capacitador
		0.5 horas	Discusión pregunta de FORO
		0.5 Horas	Responder evaluaciones.
Carácter del curso:		Obligatorio para Gerencias.	
Resultados de Aprendizaje			
Al Finalizar el curso el alumno deberá estar familiarizado con la primera característica del liderazgo transformacional por lo que deberá ser capaz de:			
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia los verbos oír y escuchar y su utilización. • Aprender a escuchar y ser escuchado. • Crear estrategias efectivas a través del escuchar a otros. • Parafrasear, solicitar información y retroalimentar. 			
OBJETIVO DEL CURSO			
Comprender la aplicación de la dimensión "estimulación Intelectual" a través de Conocer elementos básicos de la Comunicación Bidireccional			
TEMAS			
Diferencia de los dos verbos.	Poner la voluntad al oír a otros.	La Voluntad crea estrategias efectivas.	
METODOLOGÍA DE TRABAJO		EVALUACION GENERAL	
El curso se impartirá cada día durante una semana en la fecha convenida por la empresa, con la duración anteriormente establecida. Se realizará por medio de la plataforma ZOOM o Google Meet como la empresa lo requiera. Al finalizar se contará con las evaluaciones del curso, del capacitador y del alumno.		6. Participación: 35 Pts. 7. Foro: 35 Pts. 8. Cuestionario: 20 Pts. 9. Evaluación Curso 8 Pts. 10. Evaluación Capacitador 2 Pts. TOTAL GENERAL 100 Pts.	

LOGO EMPRESA		PROGRAMA DE CURSO MODULO III	
		Dimensión: Motivación Inspiradora. <i>Toma lo Bueno: Todo aporta</i>	
CODIGO	CLT-M003	Perfil del cursante	Gerente de área con personal a cargo.
Nombre del Capacitador	Lic. Elmer Monterrozo	Fecha de capacitación	A convenir con la empresa, posible aplicación 2023
Horas de capacitación	2.5 Horas	Distribución del tiempo:	
		1.5 Horas	Impartir Curso Oral por capacitador
		0.5 horas	Discusión pregunta de FORO
		0.5 Horas	Responder evaluaciones.
Carácter del curso:	Obligatorio para Gerencias.		
Resultados de Aprendizaje			
Al Finalizar el curso el alumno deberá estar familiarizado con la primera característica del liderazgo transformacional por lo que deberá ser capaz de:			
<ul style="list-style-type: none"> Entender que la opinión de los demás puede apoyar nuestras propias opiniones. Ser positivo al hablar y al transmitir los objetivos. Hablar, socializar y aceptar a los demás como miembros de un solo equipo. 			
OBJETIVO DEL CURSO			
Comprender la aplicación de la dimensión "Motivación Inspiradora" a través de Conocer elementos básicos de tomar en consideración las propuestas de nuestros colaboradores y reconocer que todo aportar para el logro de objetivos.			
TEMAS			
En la opinión esta la solución	Somo equipo, vamos por todo.		
METODOLOGIA DE TRABAJO		EVALUACION GENERAL	
El curso se impartirá cada día durante una semana en la fecha convenida por la empresa, con la duración anteriormente establecida. Se realizará por medio de la plataforma ZOOM o Google Meet como la empresa lo requiera. Al finalizar se contará con las evaluaciones del curso, del capacitador y del alumno.		11. Participación: 35 Pts. 12. Foro: 35 Pts. 13. Cuestionario: 20 Pts. 14. Evaluación Curso 8 Pts. 15. Evaluación Capacitador 2 Pts. TOTAL GENERAL 100 Pts.	

LOGO EMPRESA		PROGRAMA DE CURSO MODULO IV	
		Dimensión: Influencia idealizada. La palabra que deja huella	
CODIGO	CLT-M004	Perfil del cursante	Gerente de área con personal a cargo.
Nombre del Capacitador	Lic. Elmer Monterrozo	Fecha de capacitación	A convenir con la empresa, posible aplicación 2023
Horas de capacitación	2.5 Horas	Distribución del tiempo:	
		1.5 Horas	Impartir Curso Oral por capacitador
		0.5 horas	Discusión pregunta de FORO
		0.5 Horas	Responder evaluaciones.
Carácter del curso:		Obligatorio para Gerencias.	
Resultados de Aprendizaje			
Al Finalizar el curso el alumno deberá estar familiarizado con la primera característica del liderazgo transformacional por lo que deberá ser capaz de:			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse correctamente de manera que sus acciones dejen una marca personal en sus colaboradores. • Entender que todo tiene un orden específico y sistemático al momento de plasmar nuestra huella en el personal a cargo. • Reconocer la diferencia entre gerente y líder, entender la posición en la que se encuentra. • Empatizar con sus colaboradores para obtener su respaldo y fidelidad. 			
OBJETIVO DEL CURSO			
Comprender la aplicación de la dimensión "Influencia Idealizada" a través de Conocer elementos básicos dejar huella en la vida profesional de nuestros colaboradores.			
TEMAS			
La creación de en 7 días.	Gerente o Líder.	Deja tu huella en el mundo, uno a la vez.	
METODOLOGIA DE TRABAJO		EVALUACION GENERAL	
El curso se impartirá cada día durante una semana en la fecha convenida por la empresa, con la duración anteriormente establecida. Se realizará por medio de la plataforma ZOOM o Google Meet como la empresa lo requiera. Al finalizar se contará con las evaluaciones del curso, del capacitador y del alumno.		16. Participación: 35 Pts. 17. Foro: 35 Pts. 18. Cuestionario: 20 Pts. 19. Evaluación Curso 8 Pts. 20. Evaluación Capacitador 2 Pts. TOTAL GENERAL 100 Pts.	

9 Evaluación:

Forma de evaluación	
Cuestionarios	Se tendrá un cuestionario por curso con una valoración de 20 puntos cada uno
Asistencia	Asistencia del 100% equivaldrá a 10 puntos
Participación	La participación de cada colaborador será evaluada a través del curso, sus aporte y opinión equivaldrá a 10 puntos.
Aprobación	El curso será aprobado con un mínimo de 70 puntos. Ello permitirá entregar la constancia y diploma.

I. Formulario de Evaluación de Capacitación.

Instrucciones: Marque el valor que mejor identifique su opinión al respecto.

LOGO EMPRESA		EVALUACION DE LA CAPACITACION	
		Capacitación Liderazgo Transformacional	
Posición		Gerencia	
Nombre del Gerente:			Fecha:
Fecha curso:		Indique el módulo cursado	
1. ¿El curso fue agradable y ameno?			
		SI ()	NO ()
2. ¿El curso le apoyara en el desarrollo de sus funciones?			
		SI ()	NO ()
3. ¿Considera factible aplicar los conocimientos adquiridos?			
		SI ()	NO ()
4. ¿Sus conocimientos y habilidades se incrementaron a partir del curso?			
		SI ()	NO ()
5. ¿El material y recursos utilizados les fueron de utilidad?			
		SI ()	NO ()
Comentarios:			

II. Formulario de Evaluación de Capacitador:

Instrucciones: Marque el valor que mejor identifique su opinión al respecto.

LOGO EMPRESA		EVALUACION DEL CAPACITADOR				
		Capacitación Liderazgo Transformacional				
Posición:		Gerencia:				
Nombre del Gerente:			Fecha:			
Fecha curso:		Indique el módulo cursado				
			Excelente	Bueno	Malo	Regular
1. ¿El dominio del tema por parte del capacitador fue?						
2. ¿La forma en que el capacitador se comunicó con usted fue?						
3. ¿La forma en que el capacitador le motivo en el curso fue?						
4. ¿La herramienta utilizada para proporcionarle el curso fue?						
5. ¿El uso de los casos reales por parte del capacitador fue?						
Comentarios:						

10 Cronograma

NO.	TEMAS	OBJETIVOS	PRESENTACION VISUAL	ACTIVIDADES	RECURSOS	DURACIÓN EN HORAS	CANTIDAD DE DIAS	RESPONSABLE
1.		Introducción						
	Propósito general	Conocer la metodología del presente taller de Liderazgo transformacional a través de una comunicación efectiva	Presentación del taller	Presentación virtual	Presentación, Sala virtual	1 hora	DIA 1	Gerencia General
	Presentación de objetivos							
	Datos generales							
Metodología del trabajo								
2.		Dimensión: Consideración Individual Comunicación: Transmito el mensaje correcto						
	Concepto Niveles y tipos de comunicación Habilidad de comunicación	Conocer elementos básicos en el proceso de la comunicación	Diapositivas	Foro Cuestionario	Presentación subida a plataforma	2.5 horas	DIA 1	Capacitador
3.		Dimensión: Estimulación Intelectual Oyes o escuchas; comunicación bidireccional						
	Diferencia de los dos verbos. Poner la voluntad al oír al otros La voluntad crea estrategias efectivas.	Identificar los principales errores de comunicar y desarrollar potenciales en los participantes para lograr una comunicación efectiva	Diapositivas y video	Foro Cuestionario	Presentación y YouTube	2.5 horas	DIA 2	Capacitador
		Dimensión: Motivación Inspiradora. Toma lo bueno, todo.						
4.	En la opinión esta la solución Somos equipo, vamos por todo	Reconocer los beneficios de establecer una comunicación simple	Diapositivas y video	Foro Cuestionario	Presentación y YouTube	2.5 horas	DIA 3	Capacitador
		Dimensión: Influencia Idealizada. La palabra que deja huella						
	La creación en 7 días. Gerente o líder. Deja tu huella en el mundo uno a la vez.	Conocer los factores necesarios para alcanzar un nivel adecuado de comunicación	Diapositivas y video	Foro Cuestionario	Presentación subida a plataforma	2.5 horas	DIA 4	Capacitador
		Conclusión						
5.	Elaboración plan de acción Conclusiones del aprendizaje Evaluación del taller	Evaluación del programa, para determinar el nivel de aprendizaje aprendido en cada tema	Evaluación	Evaluación del capacitador y evaluación del curso.	Presentación, Sala virtual	1 hora	DIA 4	Capacitador.

11 Foros y preguntas por módulos

MÓDULO	FOROS	CUESTIONARIO
<p>MÓDULO 1 Dimensión: Consideración Individualizada. Comunicación: Transmiso el mensaje</p>	<p>Comente un caso de forma breve, en donde según su experiencia se ha logrado un proceso de comunicación efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Concretamente que expresa la comunicación efectiva? • ¿Qué elementos participan en el proceso de comunicación? • ¿Qué nivel de comunicación es la que se da el contacto físico y se usan los sentidos de percepción? • ¿Es la comunicación que da de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? • Describa los cuatro tipos de comunicación y explica en que consiste cada una.
<p>MÓDULO 2 Dimensión: Estimulación Intelectual. Oyes o escuchas: Comunicación Bidireccional</p>	<p>Define la diferencia entre oír y escuchar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende por comunicación bidireccional? • ¿Por qué lograr una comunicación efectiva es importante? • ¿Defina que significa oír? • ¿Cuál es la importancia de elaborar estrategias de comunicación? • ¿Defina que significa escuchar?

<p>MÓDULO 3</p> <p>Dimensión: Motivación Inspiradora. Toma lo Bueno: Todo aporta</p>	<p>Cuéntanos un caso de éxito en tu vida, que sea resultado de un comentario negativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa tomar lo bueno? • Menciona 3 de los seis pasos para hacer productiva la opinión de los demás • ¿Qué paso permite convivir en armonía y construir convivencia nutritiva? • ¿Qué es el trabajo en Equipo? • ¿Cuáles dimensiones son las más importantes? ¿por qué?
<p>MÓDULO 4</p> <p>Dimensión: Influencia idealizada. La palabra que deja huella</p>	<p>¿Cuáles cree son las principales características de una comunicación que deja huella?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enumera 4 características de un líder • ¿Por qué la palabra deja huella? • ¿La claridad, relación y retroalimentación son claves en el proceso comunicativo, falso o verdadero? • Identifica si eres líder o gerente • ¿Cuál es el porcentaje de nuestro lenguaje corporal?

I. Formulario de Evaluación Modulo I

LOGO EMPRESA		EVALUACION DEL MODULO I	
		Dimensión: Consideración Individualizada. <i>Comunicación: Transmito el mensaje</i>	
Posición:		Gerencia:	
Nombre del Gerente:		Fecha:	
Instrucciones:	A continuación, encontrara una serie de preguntas las cuales forman parte del curso que acaba de tomar, por favor responder cada una de ellas en sus propias palabras.		
1. ¿Concretamente que expresa la comunicación efectiva?			
2. ¿Qué elementos participan en el proceso de comunicación?			
3. ¿Qué nivel de comunicación es la que se da el contacto físico y se usan los sentidos de percepción?			
4. ¿La herramienta utilizada para proporcionarle el curso fue?			
5. ¿El uso de los casos reales por parte del capacitador fue?			
Comentarios:			

II. Formulario de Evaluación Modulo II

LOGO EMPRESA		EVALUACION DEL MODULO II	
		Dimensión: Estimulación Intelectual. <i>Oyes o escuchas: Comunicación Bidireccional</i>	
Posición:		Gerencia:	
Nombre del Gerente:		Fecha:	
Instrucciones:	A continuación, encontrara una serie de preguntas las cuales forman parte del curso que acaba de tomar, por favor responder cada una de ellas en sus propias palabras.		
1. ¿Qué entiende por comunicación bidireccional?			
2. ¿Por qué lograr una comunicación efectiva es importante?			
3. ¿Defina que significa oír?			
4. ¿Cuál es la importancia de elaborar estrategias de comunicación?			
5. ¿Defina que significa escuchar?			
Comentarios:			

III. Formulario de Evaluación Modulo III

LOGO EMPRESA		EVALUACION DEL MODULO III	
		Dimensión: Motivación Inspiradora. <i>Toma lo Bueno: Todo aporta</i>	
Posición:		Gerencia:	
Nombre del Gerente:			Fecha:
Instrucciones:	A continuación, encontrara una serie de preguntas las cuales forman parte del curso que acaba de tomar, por favor responder cada una de ellas en sus propias palabras.		
1. ¿Qué significa tomar lo bueno?			
2. Menciona 3 de los seis pasos para hacer productiva la opinión de los demás			
3. ¿Qué paso permite convivir en armonía y construir convivencia nutritiva?			
4. ¿Qué es el trabajo en Equipo?			
5. ¿Cuáles dimensiones son las más importantes? ¿por qué?			
Comentarios:			

IV. Formulario de Evaluación Modulo IV:

LOGO EMPRESA		EVALUACION DEL MODULO IV	
		Dimensión: Influencia idealizada. La palabra que deja huella	
Posición;		Gerencia:	
Nombre del Gerente:			Fecha:
Instrucciones:	A continuación, encontrara una serie de preguntas las cuales forman parte del curso que acaba de tomar, por favor responder cada una de ellas en sus propias palabras.		
1. Enumera 4 características de un líder			
2. ¿Por qué la palabra deja huella?			
3. ¿La claridad, relación y retroalimentación son claves en el proceso comunicativo, falso o verdadero?			
4. Identifica si eres líder o gerente			
5. ¿Cuál es el porcentaje de nuestro lenguaje corporal?			
Comentarios:			

Liderazgo Transformacional

OBJETIVO DEL CURSO:

Crear y fortalecer las dimensiones del liderazgo transformacional, reafirmando a la vez conductas éticas que nos permitan generar comunicación asertiva a través del aprendizaje.



CONTENIDO DEL CURSO

Módulo 1
COMUNICACIÓN: Transmito el mensaje
correcto

Módulo 2
OYES O ESCUCHAS: Comunicación
Bidireccional

Módulo 3
TOMA LO BUENO: Todo Aporta

Módulo 4
LA PALABRA QUE DEJA HUELLA

MÓDULO 1

COMUNICACIÓN

Transmito el mensaje correcto

La comunicación es un proceso bidireccional y necesita que se transmita con un objetivo en común que es la transmisión de ideas. Concretamente la comunicación asertiva expresa ideas, sentimientos y decisiones de forma honesta, calmada, directa y firme, gestionando las emociones y pensando que se va a decir, sin tonos ofensivos. Esta comunicación no es fácil y se necesita de técnicas para lograr se asertivos.

CONCEPTOS

La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor.

En este proceso, además del emisor y receptor, participan diferentes elementos:

el código, que es el lenguaje empleado, el canal de comunicación, que es el medio usado, el contexto, que son las circunstancias donde se desarrolla la comunicación, el ruido o perturbaciones en la recepción del mensaje original, y la retroalimentación, que supone la respuesta hacia el primer mensaje.

También se puede decir que:

La comunicación, además, puede llevarse a cabo de diferentes maneras: verbal, utilizando un lenguaje o idioma, o no verbal, valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos. La palabra comunicación deriva del latín *communicatio* [Compartir] que significa compartir, participar en algo o poner en común.

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Intrapersonal: Es la comunicación que se da con uno mismo. Un ejemplo sería, cuando estas a punto de dormir y comienzas a hablar contigo mismo de lo bien o mal que hiciste durante el día.

- **Interpersonal:** Cuando te comunicas con otra persona cara a cara, hay contacto físico y se usan los sentidos de percepción. Un

ejemplo, cuando hablas con tu pareja sobre un tema trivial.

- **Grupal:** Se da entre 3 o más personas que buscan un mismo fin. Ejemplo: Una junta de un grupo de trabajadores dentro de una empresa.
- **Organizacional:** Es la información (mensaje) que se da dentro de una organización ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. La comunicación organizacional es muy importante ya que por medio de ella se pueden cumplir las actividades diarias de una empresa.
- **Masiva:** Esta es la que se da en un grupo muy grande por medio de los medios de comunicación. Por lo general hay un emisor y una gran cantidad de emisores. Ejemplo: Un informe de gobierno.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

- **Comunicación agresiva:** El estilo de comunicación agresiva es cuando se lastima a las personas culpándolas, juzgándolas y criticándolas sin empatía. Cuando las emociones dominan y reaccionan de forma exagerada humillando, insultando o ridiculizando. Cuando se infunde miedo para imponer la voluntad de alguien.
- **Comunicación Pasiva:** Se da cuando se inclina hacia este lado de la balanza, posiblemente se tiende a ser una persona conciliadora, que conserva la calma y muy colaboradora. Por supuesto esto no tiene nada de malo y seguramente ayuda en muchos sentidos. El problema está en que posiblemente se deja de expresar las necesidades y defender ideas y se termina haciendo lo que otros dicen, incluso cuando no se está de acuerdo. No se comunica lo que se piensa, lo que se siente y lo que se necesita por miedo a entrar en conflicto, y que otras personas se molesten, a sentirse mal o hacer sentir mal a otros, o a que se dañe la imagen y se alcance el rechazo.

Según el New York Times las personas pasivas ponen las necesidades de los demás antes que las propias y, a la larga, ser incapaz de expresar lo que se quiere es una receta para la insatisfacción perpetua, porque las necesidades de esta persona siempre terminan en un segundo plano.

- **Comunicación pasiva-agresiva:** Según Princeton University cuando la comunicación de una persona es pasiva-agresiva, aunque aparece pasiva en la superficie, actúa sutilmente enojada. Trata de controlar a los demás mediante el sarcasmo y la comunicación indirecta, o evitando el diálogo. No considera los derechos, necesidades o sentimientos de los demás, difunde rumores y sabotea los esfuerzos de las otras personas.
- **Comunicación Asertiva:** Cuando se comunicas asertivamente es porque se ha logrado un equilibrio en la forma de comunicarse. Finalmente comunicas tus ideas, sentimientos y necesidades, de una forma segura y firme, siendo amable con los demás. Los movimientos de tu cuerpo, las expresiones de tu cara y tu tono de voz también deben reflejar una comunicación asertiva. Deben estar alineados con tus palabras y transmitir seguridad, tranquilidad, firmeza, empatía, honestidad y claridad.



MÓDULO 2

OYES O ESCUCHAS

Comunicación Bidireccional

Diferencia de los dos verbos

Existe una diferencia notable entre el escuchar y el oír que en el día a día no se toma en cuenta, pero para poder lograr una comunicación efectiva es muy importante tener presente que ambos son dos verbos que poseen significados diferentes.

Según el diccionario de la lengua de la Real Academia Española OIR significa "percibir con el oído los sonidos", mientras que ESCUCHAR significa "aplicar el oído para oír, prestar atención a lo que se oye". En base a estas definiciones se puede decir que oír sólo es suficiente tener un oído sano para poder percibir los sonidos que se emiten.

El espacio para escuchar es muy importante dentro de las organizaciones, sobre todo de parte de los niveles superiores ya que demuestra cierto interés sobre sus subordinados y eso ayuda a las relaciones dentro de la empresa.

Poner la voluntad al escuchar a otros

Para escuchar se requiere de voluntad propia, ya que se necesita prestar atención ante un mensaje a lo que se dice y cómo se dice, tratando de percibir cuales son las tonalidades de la voz, como son los matices de la voz, etc. A través de la escucha de la voz, además del mensaje en sí que se trata de transmitir, podemos percibir emociones y estados psicológicos del emisor.

Escuchar es más que oír. Cuando oímos a alguien, estamos recibiendo un mensaje; en cambio cuando escuchamos estamos interpretando y analizando lo que nos dicen.

La voluntad crea estrategias efectivas.

La elaboración de estrategias de comunicación es una de las mejores formas para lograr que los objetivos de los proyectos se ejecuten de manera eficiente y en el menor tiempo posible.

Si se pretende mejorar la comunicación empieza por mejorar la escucha. La escucha mejora cuando practicamos la audición activa, que no es ni más ni menos que un proceso participativo en la construcción del argumento de la persona que está hablando; por tanto, no se trata de mantenerse callado como si fuera estatua, si no qué va más allá de

Absorber de forma pasiva la información que transmite otra persona. Escuchar activamente implica, parafrasear, pedir más información, comentar. Y retroalimentar.

Parafrasear

Parafrasear es decir con propias palabras aquello que hemos entendido de lo que nos dice el otro. Esto permite verificar que hemos entendido y asimilado correctamente la información, al mismo tiempo le permite a la otra persona poder matizar la información si no es correcta. Para hacerla la paráfrasis se puede utilizar frases introductorias como: "lo que has dicho es que", "lo que quieres decir entonces", "por lo que entiendo", "lo que pasó fue", "en otras palabras quieres decir que..."

Pedir información

Pedir información consiste en hacer preguntas para recabar más detalles sobre lo que están contando para tener un mensaje más claro y específico sobre lo que piensa y siente la otra persona. Por otro lado, el hacer preguntas informa la otra persona de nuestra disposición a entender perfectamente el mensaje que quiere trasladarnos.

Retroalimentar

Retroalimentar, toda escucha activa llevan implícita una comunicación corporal. Cuando escuchamos, nuestro cuerpo le informa al otro sobre nuestra disposición a escucharle, por tanto, es importante que los mensajes que emite nuestro cuerpo sean coherentes con esta disposición a la escucha.

MODULO 3

TOMA LO BUENO + Todo Aporta

EN LA OPINION ESTA LA SOLUCION:

Definitivamente el ser humano por naturaleza es un ser sociable, esto significa que necesita moverse en una sociedad para completar su ciclo de vida, vida personal, familia, trabajo, etc. son algunos círculos que el ser humano debe completar para sentirse completamente realizado, sin embargo, en cada una de estas etapas es también determinante la opinión y los consejos de los demás, porque alguien siempre llevara la delantera en experiencias y vivencias, y esas experiencias siempre rendirán fruto en tu vida, ahora bien el ser humano también tiene instinto de supervivencia ese instinto que a lo largo de los siglos le ha permitido evolucionar, y llegar a

crear cosas inimaginables, viajar a la luna, comunicarse a miles de kilómetros, vestirse, crear construcciones magnificas, etc. Y muchas cosas de estas en algún momento ha sido escuchando su interior y equilibrando lo que los demás opinen al respecto, no todo tiene que girar en torno a la opinión de los demás, pero tampoco todo tiene que girar en torno a tus deseos, por eso a continuación te mostraremos seis pasos para hacer más productiva la opinión de los demás y dejar atrás las opiniones que no nos favorecen.

1. Se positivo al Hablar:

Enfócate en las potencialidades de cada uno y en los éxitos que han logrado como equipo. Si debes hacer un balance, pon énfasis en lo bueno y aquello que no resultó como esperaban, plantéalo como una oportunidad para mejorar. Si debes comunicar un nuevo proyecto, usa palabras motivadoras para enfrentar el nuevo desafío. Ten en cuenta que el lenguaje positivo genera confianza, estimula y contagia al resto de una buena actitud.

2. Al hablar construye vidas:

Si debes escuchar a otros y existe la instancia, da tu opinión. Esfuérzate por encontrar las palabras adecuadas y plantea tus ideas desde un punto de vista constructivo y resolutivo. Hazlo siempre con respeto, usando un tono de voz suave y propone una mirada distinta que sea un real aporte al tema que se expone.

3. Socializa, seguro encontraras un buen amigo (a) dentro de tu trabajo:

La comunicación entre un equipo de trabajo puede mejorar cuando se cultiva la confianza y las personas interactúan en otros planos fuera del trabajo. Por eso, siempre será positivo compartir un almuerzo o café para conversar y conocer los intereses del resto. De esta forma, también es posible conocer las fortalezas y las debilidades de los otros, y tener mayor claridad sobre cómo pueden aportar de mejor forma a un proyecto.



4. Escucha atento, encontraras la estrategia que buscas:

Ten presente que oír no es lo mismo que escuchar. El primer concepto se relaciona únicamente con percibir un sonido. Sin embargo, el acto de escuchar implica mucho más que eso. Si alguien está exponiendo sus ideas, pon atención al tono de voz que utiliza, a su expresión corporal y sé empático para que puedas interpretar correctamente lo que se quiere decir.

5. Acepta positivamente los distintos puntos de vista:

Cuando se trabaja en grupo, es común que existan diversas miradas con respecto a un mismo tema. La discusión es una instancia positiva en la que todos pueden aportar para crear mejores ideas o para perfeccionar una propuesta. Por eso, si emites una opinión o expones sobre un tema específico y los demás plantean un punto de vista distinto al tuyo, evita creer que es una ofensa personal. Escucha con atención y analiza de qué forma las diversas opiniones pueden complementar tu idea.

6. Más claro que el agua imposible:

Exponer las ideas de forma transparente es el primer paso para lograr una mejor comunicación. Un gran error que muchos cometen al compartir un planteamiento es creer que el resto va a interpretar lo dicho de la forma que esperan. Si no hay claridad en el mensaje, las interpretaciones pueden ser infinitas y terminan entorpeciendo la comunicación.

SOMOS EQUIPO, VAMOS POR TODO:

Sacar adelante una compañía no es cosa de una sola persona, si quieres pasar del corredor como se dice en buen chapín, debes tener un equipo que te apoye y luche contigo en cumplir con las estrategias corporativas y lograr el éxito, por eso es de suma importancia entender que es el trabajo en equipo y los beneficios que este nos da a corto y largo plazo.

En la película "Coach Carter" en una de sus escenas el personaje Jason Lyle interpretado por Channing Matthew Tatum, menciona "somos un equipo no, si una persona lucha, Luchamos todos, si alguien triunfa triunfamos todos ¿cierto?", Esta es la verdadera esencia de equipo, podemos argumentar el éxito de la empresa basado en sus productos, pero no es nada si no tiene equipos que impulsen las estrategias comerciales, por ello queremos definir siete dimensiones que te permitirán crear un excelente equipo y conquistar sus metas:



1. La primera dimensión hace referencia a la planificación del equipo. Se consideran el conocimiento de la misión, los objetivos, la asignación de roles, la planificación, entre otros.
2. La coordinación-cooperación conforman el contenido de la segunda dimensión.
3. Identificamos como una tercera dimensión reconocida en los diferentes estudios analizados la comunicación que viene a reconocer como indispensable la interacción como un componente necesario en el grupo para alcanzar sus metas.
4. La cuarta dimensión que extraemos de la revisión de estos modelos refiere el procedimiento de seguimiento y retroalimentación.
5. La quinta dimensión hace mención a la resolución de conflictos, paso importantísimo para el logro de las estrategias.
6. La antepenúltima la sexta dimensión que vamos de la mano con la anterior y es la resolución de problemas colaborativos.
7. Y por último la séptima dimensión que corresponde a los ajustamientos del equipo donde se trabajan los aspectos de apoyo, orientación dentro del equipo e innovación.

MÓDULO 4

LA PALABRA QUE DEJA HUELLA

La comunicación es un medio para compartir nuestros pensamientos, sueños, deseos y demás emociones, es por ello que debemos tener sumo cuidado al compartirlos, pues podemos lograr impactar negativa o positivamente, a través de nuestras palabras y convertir lo complicado en algo sencillo y comprensible, atractivo a los demás o todo lo contrario al transmitir mensajes de forma incorrecta.

LA CREACIÓN EN 7 DÍAS

La comunicación es un proceso en el cual intervienen una serie de elementos que deben ser utilizados con sumo cuidado de acuerdo con la intencionalidad que posee el emisor, lo podemos relacionar a la creación del mundo, la forma en que Dios creó día a día cada uno de los elementos que hoy forman parte de la naturaleza, lo realizó con sumo detalle, considerando la importancia de cada uno de los elementos y la repercusión en la siguiente creación.

González (2010) define el proceso de la creación de tres formas distintas: Primero: como un ciclo o secuencia, recogiendo los distintos días y sus diferencias. Segundo: como un proceso, una actividad ordenadora de Dios, modelando de acuerdo con su compás. Y tercero: reduciendo de acuerdo con el sexto día a su creación más importante. De lo anterior se puede establecer la relación con el tema abordado, pues de manera similar es cuando emitimos un mensaje, debemos pensar en cada uno de los elementos involucrados y la consecuencia posterior a haber realizado cada acción, cuando nosotros comunicamos debemos pensar en la intención, la forma en que transmitiremos la información, si será clara, concisa, el medio a utilizar para realizarlo, y además de los elementos que podemos controlar debemos evaluar el ambiente y los ruidos que hay en el y que podrían provocar algún tipo de confusión. Debe existir disponibilidad para comprender a los demás y conocer nuestras capacidades para comunicar, pues cada palabra que se pronuncia tiene el poder de construir o destruir, y esto puede afectar el ambiente personal y/o empresarial, el conducirse correctamente determina el impacto de nuestra comunicación y con ello su efectividad.

Nuestras emociones equilibradas deben dirigir cada momento comunicativo, al comparar la comunicación y la creación según las diversas concepciones se establece una estrecha relación, pues si se considera la primera forma; se determina que la comunicación es un ciclo intencionado, cada paso es distinto y depende del otro, en la segunda aparece como un proceso ordenado para no provocar el caos, y la tercera considera el impacto de la creación, es por ello que debemos ser conscientes de la intención de nuestro mensaje y los elementos para transmitirlo, pues esto marcará la huella que dejarán nuestras palabras, decidir si queremos construir o destruir en cada entorno en que nos desenvolvemos.



GERENTE O LÍDER

Para poder tomar la decisión sobre si somos gerentes o líderes, evaluaremos el actuar según 9 características clave que enuncia Forbes:

1. Los líderes crean una visión, los gerentes crean metas. Los líderes 'pintan un cuadro' de lo que creen posible hacer e inspiran y comprometen a su gente a convertir esa visión en realidad. Ellos piensan más allá que el resto y 'activan' a las personas para que sean parte de algo más grande. Saben que los equipos de alto rendimiento pueden lograr mucho más cuando trabajan en conjunto de lo que harían individuos trabajando de manera autónoma. Los gerentes se enfocan en establecer, medir y alcanzar metas. Controlan situaciones para alcanzar o superar sus objetivos.
 2. Los líderes son agentes de cambio, los gerentes mantienen el statu quo. Los líderes son orgullosos 'disruptores' (alguien que altera las cosas). La innovación es su mantra. Ellos aceptan el cambio y saben que incluso si las cosas están funcionando, podría haber una mejor manera con miras al futuro. Además, entienden y aceptan el hecho de que los cambios en el sistema a menudo crean 'curvas'. Los gerentes se quedan con lo que funciona, afinando sistemas, estructuras y procesos para mejorarlos.
 3. Los líderes son únicos, los gerentes copian. Los líderes están dispuestos a ser ellos mismos. Son conscientes de sus cualidades y defectos y trabajan activamente para construir su marca personal única y diferenciada. Están cómodos 'usando sus propios zapatos' y están dispuestos a destacar.
- Son auténticos y transparentes. Los gerentes imitan las competencias y comportamientos que aprenden de los demás y adoptan sus estilos de liderazgo en lugar de definirlo.
4. Los líderes toman riesgos, los gerentes controlan el riesgo. Los líderes están dispuestos a probar cosas nuevas, incluso si fallan por completo. Ellos saben que a menudo el fracaso es un paso en el camino hacia el éxito. Los gerentes trabajan para minimizar el riesgo. Buscan evitar o controlar los problemas en lugar de aceptarlos.
 5. Los líderes apoyan el largo plazo, los gerentes piensan a corto plazo: Los líderes hacen lo que dicen que van a hacer y permanecen motivados hacia una gran meta, a menudo muy distante. Ellos siguen motivados sin recibir recompensas de formaregular. Los gerentes trabajan en base a metas a corto plazo, buscandoreconocimiento o elogios más regulares.
 6. Los líderes crecen de forma personal, los gerentes dependen de habilidades existentes y probadas. Los líderes saben cuándo no están aprendiendo algo nuevo cada día, no progresan y se están quedando atrás. Ellos se mantienen curiosos y buscan seguir siendo relevantes en un campo laboral siempre cambiante. Buscan personas e información que amplíen su pensamiento. Los gerentes a menudo dependen mucho en lo que los hizo exitosos, perfeccionando sus habilidades existentes y adoptando comportamientos probados.
 7. Los líderes forjan relaciones, los gerentes construyen sistemas y procesos. Los líderes se enfocan en las personas (en todas las partes interesadas que ellos necesitan influenciar para realizar su visión). Ellos saben quiénes son los actores clave y pasan la mayor parte de su tiempo con ellos. Generan lealtad y confianza al cumplir de manera consistente su promesa. Los gerentes se enfocan en las estructuras necesarias para establecer y alcanzar metas. Se centran en la analítica y aseguran que los sistemas están en su lugar para lograr los resultados deseados. Trabajan con individuos y sus metas y objetivos.
 8. Los líderes entrenan, los gerentes dirigen. Los líderes saben que las personas que trabajan para ellos tienen las respuestas o son capaces de encontrarlas. Ellos ven a su gente como competente y son optimistas sobre su potencial. Resisten a la tentación de decirle a su gente qué hacer y cómo hacerlo. Los gerentes asignan tareas y proporcionan orientación sobre cómo lograrlas.

9. Los líderes crean aficionados, los gerentes tienen empleados. Los líderes tienen personas que van más allá de seguirlos; sus seguidores se convierten en sus incondicionales fanáticos y fervientes promotores, ayudándoles a construir su marca y alcanzar sus metas. Sus fans les ayudan a aumentar su visibilidad y credibilidad. Los gerentes tienen personal que sigue las instrucciones y busca complacer al jefe.

Las nueve características detalladas previamente permiten evaluar nuestra dirección y considerar factores que debemos mejorar. ¿Somos gerentes o líderes? Según la respuesta a esta pregunta podemos tomar decisiones.

DEJA TU HUELLA EN EL MUNDO UNO A LA VEZ

El poder de comunicar efectivamente es una de las habilidades y competencias solicitadas en las organizaciones y por ello es necesario desarrollarla.

Los seres humanos nos comunicamos de diversas maneras, es por ello por lo que una sola expresión o un gesto puede transmitir un mensaje, no siempre un mensaje va acompañado de la palabra y muchas veces olvidamos este aspecto. Es necesario reconocer que el mensaje verbal tiene su propio significado y cada persona lo interpreta de acuerdo con sus propias experiencias.

El impacto positivo depende de tres factores clave:

- Claridad del mensaje.
- Se estableció una relación con el o los receptores e influir en ellos.
- Existe continuidad y retroalimentación.

Para lograr lo anterior debemos conocer el objetivo de la comunicación, ser conscientes de lo que decimos, la forma, los medios y el impacto deseado, el contexto para poder avanzar, despejar dudas y promover comunicación efectiva en nuestras organizaciones.

Según Mehrabian, el impacto de la comunicación está conformado por 55% del lenguaje corporal, 38% por el tono de voz y un 7% de nuestras palabras.

Para crear impacto uno a la vez es necesario hacernos entender, ser empáticos, utilizar un lenguaje eficaz, escuchar activamente, aceptar a los demás, sus diferencias y emociones, establecer una comunicación bilateral.

El proceso de comunicación efectiva propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La comunicación crea expectativas y plantea exigencias. La información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones laborales ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

11 Plan de Acción

Luego de terminado el curso por cada gerencia deben implementarse el siguiente plan de acción para apoyar el crecimiento del liderazgo transformacional.

Plan de Acción desarrollo Liderazgo Transformacional Distribuidora de Materias Primas Industriales. Año 2023

EMPRESA: Distribuidora de Materias Primas (Colocar Nombre formal de la compañía)					FECHA: 24 de Agosto de 2022			
NOMBRE DEL PLAN: Desarrollo de Liderazgo Transformacional basado en la comunicación Asertiva.								
AREA: Gerencia (Colocar nombre de Gerencia)			DEPTO: Gerencia General					
Objetivo del plan: Desarrollar canales de comunicación asertiva que permitan incrementar y consolidar el liderazgo transformacional en la gerencia.								
No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO	
				INICIA	FINALIZA			
1	Reunión individual con miembro de equipo	Delimitar en conjunto con el colaborador sus fortalezas y debilidades.	Gerente de departamento	01.02.2023	02/02/2023	Q 0.00	Q 0.00	
2	Mejoras para fortalecer las debilidades del colaborador.	Determinar con el colaborador las estrategias para mejorar las debilidades de este.	Gerente de departamento	02/02/2023	02/02/2023	Q 0.00	Q 00.00	
3	Crear Objetivos semanales.	Establecer Objetivos individuales que contribuyan a los objetivos organizacionales.	Gerente de departamento	03/02/2023	06/02/2023	Q 0.00	Q 0.00	
4	Seguimiento a Mejoras y cumplimiento de objetivos.	Dar continuidad a las mejoras y objetivos planteados, así como consolidar la empatía con el colaborador.	Gerente de departamento	28/02/2023	02/03/2023	Q 0.00	Q 0.00	
5	Validación de aplicación de estrategias, reunión mensual con gerentes de cada departamento.	Velar por la efectividad de las estrategias planteadas en este plan de acción	Gerente General	31.03.2023	31.03.2023	Q 0.00	Q 0.00	

Nota: Elaboración propia para propuesta de Liderazgo Transformacional, Agosto 2022

INDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Pag
1	Género de la Población (Gerencias)	23
2	De la Población (Empleados)	24
3	Edades de la Población	24
4	Antigüedad en la Organización	25
5	Cantidad de personal según Gerencia.	26
6	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)	28
7	Variables de Resultado: Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)	28
8	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)	30
9	Variables de Resultado: Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)	31
10	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.G)	32
11	Variables de Resultado: Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.G)	33
12	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)	34
13	Variables de Resultado: Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)	35
14	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.G)	36
15	Variables de Resultado: Gerencia Industria Textil (P.V.G)	37
16	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.C)	38
17	Variables de Resultado: Gerencia Industria Textil (P.V.C)	38
18	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)	40
19	Variables de Resultado: Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)	40
20	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)	42
21	Variables de Resultado: Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)	42
22	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	44
23	Variables de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	45
24	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	46
25	Variables de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	47
26	Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera (P.V.G)	48
27	Variables de Resultado: Gerencia Financiera. (P.V.G)	49
28	Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.C)	50
29	Variables de Resultado: Gerencia Financiera. (P.V.C)	51

30	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	52
31	VARIABLES de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	53
32	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	54
33	VARIABLES de Resultado: Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	55
34	Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)	56
35	VARIABLES de Resultado: Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)	57
36	Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)	58
37	VARIABLES de Resultado: Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)	58
38	Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.G)	60
39	VARIABLES de Resultado: Gerencia Administrativa. (P.V.G)	61
40	Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.C)	62
41	VARIABLES de Resultado: Gerencia Administrativa. (P.V.C)	63

INDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.G)	27
2	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Alimentos (P.V.C)	29
3	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.G)	32
4	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Pintura y Recubrimiento. (P.V.C)	34
5	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.G)	36
6	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Textil (P.V.C)	38
7	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.G)	40
8	Estilo de Liderazgo Gerencia Industria Poliuretano. (P.V.C)	41
9	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	44
10	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	46
11	Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.G)	48
12	Estilo de Liderazgo Gerencia Financiera. (P.V.C)	50
13	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.G)	51
14	Estilo de Liderazgo Gerencia industria Farmacéutica. (P.V.C)	54
15	Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.G)	56

16	Estilo de Liderazgo Gerencia Cadena de suministros. (P.V.C)	57
17	Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.G)	60
18	Estilo de Liderazgo Gerencia Administrativa. (P.V.C)	62