



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SUBALTERNOS
Y JEFES DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS PETROLEROS.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga Mención Organizacional

Profesora Guía
Mgs. Gladys Martínez

Autora
Diana Carolina Yépez Herrera

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....
Mgs. Gladys Martínez
CC. 170521027-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....
Diana Carolina Yépez Herrera
CC. 171543714-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora quien fue la persona que me ha guiado durante este proceso y a la empresa en la cual pude aplicar esta investigación, por brindarme el apoyo y guía necesarios para la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, quien es la persona que me ha brindado el apoyo, esfuerzo, cariño y fortaleza para culminar una parte importante en mi vida, como lo es mi carrera de Psicóloga, para convertirme en una excelente profesional.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo principal y final analizar la percepción de liderazgo que tienen los distintos colaboradores de una organización de servicios petroleros.

La muestra de esta investigación se compuso de 15 colaboradores de esta organización de servicios petroleros, ubicada en la ciudad de Quito, la parte Administrativa y en el Oriente la parte de Operaciones, la misma que se conformó de Gerentes, Coordinadores y Subalternos y, como muestra adicional a esta investigación se incluyeron a tres colaboradores de la parte operativa de la organización.

La metodología de esta investigación fue de análisis de contenido, con categorías temáticas, con frecuencia de aparición en las entrevistas y frases incompletas realizadas a todos los colaboradores, que fueron los instrumentos de recolección de datos de esta investigación.

Los resultados obtenidos en esta investigación, arrojaron un alto porcentaje de líderes en la organización, que ejercen un liderazgo transformacional o situacional; los jefes no son sólo jefes sino que lideran a un equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos. Los jefes se auto perciben como buenos líderes, con las suficientes características de liderazgo para guiar, comunicar y motivar a su personal.

Se concluyó que los jefes deben potenciar, desarrollar habilidades y cualidades de liderazgo en sus colaboradores y en ellos mismos, que no es una tarea fácil, pero es lo que estos líderes de esta organización están buscando y lo están logrando.

Palabras Claves: Liderazgo, Líderes, Percepción.

ABSTRACT

This study aimed to analyze main and final leadership perception that different partners oilfield services organization. The sample of this research consisted of 15 partners oilfield services organization, located in the city of Quito Administrative and the Eastern part of the operations, the same that is composed of Managers, Coordinators and Subaltern as displays additional this research took three partners in the operational part of the organization.

The methodology of this research was content analysis, thematic category, with frequency of occurrence in the interviews and incomplete sentences made to all employees, who were the instruments of data collection of this research.

The results obtained in this study showed a high percentage of leaders in the organization, which exert a transformational or situational leadership, bosses are not only leaders but leading a team working to fulfill goals and objectives. Bosses self perceived as good leaders with enough features to guide leadership, communicate and motivate their staff. It was concluded that the leaders must promote, develop skills and leadership qualities in their partners and themselves, which is not an easy task, but that's what these leaders of this organization are looking for and they are succeeding.

Key Words: Leadership, Leaders, Perception.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Pregunta de Investigación	4
3. Objetivos	4
3.2. Objetivo General	4
3.3. Objetivos Específicos	4
4. Marco Teórico	4
4.2. Liderazgo	4
4.3. Líder	5
4.4. Rasgos de Líder	5
4.5. Percepción	5
4.6. Definiciones de Liderazgo	6
5. Discusión Temática	11
5.1. Investigación I	12
5.1.1. Habilidades Directivas	12
5.2. Investigación II	13
5.2.1. Liderazgo transaccional y transformacional	13
5.3. Investigación III	14
5.3.1. Progresión de Experiencias y Oportunidades Identificadas en los Líderes	14
5.4. Investigación IV	16
5.4.1. Laissez Faire	16
5.5. Investigación V	17
5.5.1. Competencias de liderazgo	17
5.6. Investigación VI	19
5.6.1. Camino-Meta o situacional	19
5.7. Investigación VII	25

5.7.1.	Liderazgo desde la perspectiva de directivos, profesores y alumnos.....	23
5.8.	Investigación VII	25
5.8.1.	Características del enfermero líder.....	25
5.9.	Investigación IX.....	27
5.9.1.	Liderazgo Organizacional.....	27
5.10.	Investigación X.....	29
5.10.1.	Liderazgo legítimo.....	29
5.11.	Investigación XI.....	34
5.11.1.	El liderazgo en las empresas.....	34
5.12.	Investigación XII.....	36
5.12.1.	Influencia del estilo o tipos de Liderazgo.....	36
6.	Preguntas Directrices.....	42
7.	Método.....	43
7.1.	Diseño y Enfoque.....	43
7.2.	Muestra/Participantes.....	43
7.2.1.	Casos típicos.....	43
7.3.	Recolección de Datos.....	45
7.4.	Procedimiento.....	46
7.5.	Análisis de Datos.....	48
8.	Resultados.....	51
9.	Discusión y Conclusiones.....	70
	REFERENCIAS.....	77
	ANEXOS.....	83

1. Introducción

El liderazgo a lo largo de los años ha ido evolucionando en sus conceptos desde lo más básico hasta lo más complejo. Hace varios años atrás el liderazgo era considerado como nulo, inclusive este concepto estuvo a punto de desaparecer.

El concepto de liderazgo y líderes se remonta desde la época de Aristóteles, en donde menciona que el líder nace con este don, hasta la actualidad.

El liderazgo para Bass, 1990 citado en Thieme y Treviño (2012, p. 40) dice que el "líder está dotado con cualidades superiores que lo diferencian de sus seguidores, y por tanto, debiera ser posible identificarlas".

En los años 80' se retoma el concepto de liderazgo, dándole la importancia que este tema tiene. En la actualidad el liderazgo es un concepto que está atado a organizaciones, escuelas, en la vida personal y profesional, entre otros.

La presente investigación tuvo como fin conocer la percepción que los colaboradores de una organización tienen sobre el liderazgo, qué es lo que mueve a un líder a ser cómo es, qué características de liderazgo son las más importantes, entre otras.

Existen varias definiciones acerca del liderazgo, cada una de ellas con su significancia e importancia para que las organizaciones, escuelas, centros y demás se desarrollen de una mejor manera, ya que actualmente este tema no puede dejarse de lado porque es una de los pilares fundamentales para el funcionamiento de las ya mencionadas anteriormente.

Ser líder no es para todas las personas, se debate si un líder nace con este don o se hace y de igual manera existen varias teorías, las mismas que son válidas para cualquier efecto debido a que si una persona no tuviera este don no lo podría desarrollar en el día a día. En esta investigación se buscó mostrar si existe o no liderazgo en la organización, que tipo de liderazgo existe, si los líderes son buenos o malos y si ejercen la función de líderes para llevar a éxito a su equipo de trabajo.

La muestra que se constituyó por 18 colaboradores de esta organización dedicada a servicios petroleros, tanto la parte administrativa como operativa, arrojaron resultados importantes para esta investigación, uno de ellos que existe un buen liderazgo en la organización, que es un liderazgo transformacional, que empodera a su gente, piensa en la gente y le da la importancia que se merece.

Como dice Robbins (2004, p. 313) “liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, no todos los jefes son líderes y para el caso no todos los líderes son jefes”.

Ser líder y llegar a liderar a las personas no es una tarea fácil ya que se debe tomar en cuenta las emociones, sensaciones, percepciones y pensamientos de todo el equipo de trabajo que rodea al líder, pero en esta organización los subordinados y jefes demostraron en los resultados que existe liderazgo y que los jefes lideran y guían a su equipo de trabajo.

El líder debe estar siempre dispuesto a escuchar a toda persona que tenga algo que decir, sin importar su rango o posición. (Maestres, 2008, p. 9).

Cada uno de los objetivos que se plantearon a lo largo de esta investigación, se cumplieron, se analizó la percepción de liderazgo, se observó la autopercepción de liderazgo de los jefes, se mostraron las características de liderazgo de los jefes. Los objetivos fueron determinantes para que la investigación tome forma y sentido.

Maestres (2008, p.10) Es necesario aprender a escuchar lo que las personas no dicen.

Las investigaciones presentadas en este trabajo dan un sustento significativo en el tema de liderazgo, se observó que en varias investigaciones el liderazgo se puede convertir en un estilo de vida para la persona que tiene este don y para su equipo de trabajo que lo rodea.

El líder debe estar en la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo, que es el caso de esta organización, se demostraron en algunos resultados que la

comunicación es una de las subcategorías que tuvo y tiene gran importancia en la empresa al igual que la motivación. Los subalternos de esta organización esperan que su jefe-líder sea una persona que los motive a diario y les dé el aliento para realizar con ganas sus actividades diarias.

Para fines de esta investigación se utilizó el método de frecuencia por aparición de palabras o frases, las mismas que se codificaron para obtener los resultados anteriormente mencionados y los que se detallaron en esta investigación. Se pretende que todas las personas desarrollen esta habilidad y que tengan un líder para seguirlo y contagiarse del ánimo, expectativas, motivación, entre otros. Para los líderes de esta organización es importante fomentar y potenciar este tema.

¿Todos los jefes pueden ser líderes? Es una pregunta que surgió a lo largo de esta investigación; teorías y definiciones dicen que puede como no puede ser posible, que es una habilidad que se debe desarrollar a diario, aprendiendo de la gente que los rodea, porque son ellos los que hacen crecer al líder, transmiten carisma, solidaridad y respeto.

Gracias a todas estas definiciones, conceptos, teorías, resultados y demás partes integrantes de esta investigación, se pudo dar paso a la obtención de resultados y conclusiones con gran relevancia sobre el tema liderazgo en esta pequeña organización de servicios petroleros.

Con esta presentación, se dio una breve pauta para hablar con más profundidad del liderazgo y líderes en las siguientes líneas de esta investigación, las mismas que dejaron resultados importantes, haciendo referencia a que en algunas investigaciones mencionadas dicen que en una organización no todos pueden ser líderes, que no suelen existir jefes buenos o que tengan las características de líderes como lo hay en esta organización.

2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la percepción de liderazgo desde la perspectiva de los subalternos y jefes de una organización de servicios petroleros?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

1. Analizar cómo perciben el liderazgo los subalternos y jefes de una organización de servicios petroleros.

3.2 Objetivos Específicos:

2. Identificar cómo perciben los subalternos el liderazgo de sus jefes.
3. Determinar cómo se autoperciben los jefes respecto al liderazgo en su organización.
4. Comparar la percepción del jefe ideal con las características del jefe real desde la perspectiva de los subalternos.

4. Marco teórico y Discusión temática

4.1 Liderazgo

Para Gil, Alcover, Rico, Sánchez (2011, p. 38) el liderazgo es una parte fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y de las instituciones de las que hacen parte. Los retos que éstos enfrentan actualmente requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este tema entonces, es preciso buscar nuevas formas de liderazgo, que permitan dar respuestas eficaces a nuevas necesidades de trabajo.

En los años 70 ante la falta de avances sobre el tema de liderazgo, se propuso desaparecer el propio concepto de liderazgo; en los 80' se desarrollaron nuevos modelos de liderazgo y se expandieron y aparecieron nuevas investigaciones.

4.2 Líder

Líderes son personas que saben manejar las emociones propias y de los demás. El éxito de los líderes no depende únicamente de lo que hacen, sino también del modo en que lo hacen.

El líder entrega a las personas que trabajan junto con él pasos para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones; debe saber interpretar y sacar provecho (en sentido positivo) de las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima laboral más idóneo (Goleman, Boyatzis y Mc Kee 2002, p. 1).

4.3 Rasgos del Líder

Las primeras teorías de liderazgo hicieron hincapié a los rasgos del líder, líderes carismáticos y transformacionales; en los setentas se empezó a considerar variables como: contexto y situación que influyen en los comportamientos y conductas de liderazgo y por último la teoría camino-meta (Willman y Velasco 2011, p. 70).

Ha pasado ya más de un siglo y las definiciones de liderazgo han ido cambiando, las necesidades actuales requieren que se modifiquen algunos aspectos de estas definiciones ya que deben adaptarse a las nuevas organizaciones. Actualmente los trabajos de liderazgo centran su atención en el liderazgo transformacional y transaccional; así se da paso a las distintas definiciones de liderazgo tanto actuales como contemporáneas.

4.4 Percepción

Según Robbins (2004, p.124), percepción es un proceso por el que los seres humanos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Esta definición se diferencia de la percepción social que según Roca (1991, p. 12) es aquella que hace referencia a la valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella.

“Psicología social ha puesto énfasis en conceptos como: atribución, representación, autoconcepto, autoimagen, autoestima, autoeficiencia entre otros, que vienen a poner de manifiesto esta valoración o captación que cada sujeto o individuo realiza en una situación de interacción social” Roca (1991, p. 12)

A partir de estas definiciones de percepción, se puede explicar que el tema a realizarse es más una valoración que hace un individuo o en este caso los colaboradores de una empresa sobre lo que es liderazgo, la comparación del ideal que tienen de liderazgo y de lo que realmente significa liderazgo.

4.5 Definiciones De Liderazgo

Para Contreras (2008, p. 65) el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones, esta definición desde un análisis retrospectivo.

Robbins (2004, p. 313) menciona que el “liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, dice que no todos los jefes son líderes y para el caso no todos los líderes son jefes”.

“Jefe y líder no son sinónimos, pero innegablemente se busca que los jefes tengan comportamientos o tomen decisiones como líderes, que ejerzan influencia en sus seguidores para lograr efectividad de los equipos” (Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega, 2010, p. 1). Para estos autores el liderazgo tiene ciertas características especiales y donde los jefes líderes deben poseer cualidades únicas.

Otra concepción es de Bass, 1990 citado en Thieme y Treviño (2012, p. 40) y dice que el “líder está dotado con cualidades superiores que lo diferencian de sus seguidores, y por tanto, debiera ser posible identificarlas”.

A diferencia de esta concepción de hace más de 24 años, actualmente el liderazgo se lo define como “el arte de influir sobre los individuos positivamente, para que trabajen con entusiasmo en la obtención de objetivos en pro del bien tanto de la empresa como del individuo, recordando siempre que dos o más

personas se reúnen con un propósito o meta, la oportunidad de asumir un liderazgo” (Semprún-Perich y Fuenmayor-Romero, 2008, p.3).

Otra definición de liderazgo es de Erkutlu, 2008 citado en Reyes y Lara (2011, p. 161) y dice que “el liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y el grupo en sí”.

Para Torres (2011, p. 222-223)

“El directivo es formal y el líder informal mientras un jefe o director posee una responsabilidad legítima, dictada por la organización, la misma que le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está atada a la jerarquía que la empresa le impone.

El directivo tiene subordinados y el líder seguidores; los directivos o jefes trabajan con un grupo de subordinados (colaboradores) que están determinados por autoridades de la empresa, porque están establecidos en organigramas, entre otras, quiénes deben cumplir con funciones ya preestablecidas por el cargo, acorde con la estructura organizacional. En cambio el líder cuenta con un equipo de personas, que se convierten en sus seguidores, cuyos comportamientos no necesariamente están ligadas a la estructura prediseñada”.

Es importante mencionar que el liderazgo puede ser innato y que pueden existir varios tipos de líderes; para Torres y Torres (2003, p. 81) existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes situaciones y son aquellas a las que en ocasiones se les llama líderes innatos.

Otro tipo de líder es el que se forma como resultado de la suma de experiencias o circunstancias de la vida y del desarrollo de ciertas habilidades

o aptitudes que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y afinar la función de líder.

Para el mundo organizacional los líderes empresariales no necesariamente están dotados de carisma innato, pero a lo largo de sus experiencias, situaciones y de su autodesarrollo son capaces de transformar ciertas características en una gran cantidad de carisma.

En otras definiciones, de los siguientes autores se concibe al liderazgo de la siguiente manera:

Según Figueroa en el año 2012 (p. 517) explica que en varias opiniones de expertos en desarrollo organizacional, existen muchos o varios tipos de liderazgo; pero esto no es real, el liderazgo es uno y como los líderes son (individuos con características personales definidas); su categorización corresponden a la forma en cómo ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, que no necesariamente significa que sea un líder. Así se habla, en sentido general, del líder:

“Carismático: es la persona que tiene la capacidad de crear entusiasmo. Es seleccionado como líder por su manera de ser con sus seguidores.

Tradicional: Es aquel sucesor del poder, ya sea por costumbre o por un cargo importante en la empresa.

Legítimo: Un individuo que adquiere el poder mediante procedimientos escritos en las normas legales”.

Para Castañeda (2000, p. 9) “el liderazgo es un conjunto de cualidades, valores y habilidades que una persona posee o puede adquirir, que le permiten dirigir o guiar a un equipo de trabajo hacia una meta común superior, que es deseada por el líder y sus seguidores. Liderazgo por otro lado, es el proceso de ejercer autoridad moral para hacer que las personas entreguen un valor agregado, más allá de lo que pueden dar diariamente”.

Para Oxer, 2002 citado en Delgado y Delgado (2003, p. 77) “primero es importante que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les agrada, lo que les desagrada, lo que hacen bien y lo que hacen de manera errónea y de ahí a pasar a incorporar nuevas técnicas”.

Otra concepción totalmente diferente a las anteriores es la de Sánchez, Alvero y Tillán en 1999 (p. 132) que dicen que el liderazgo es una disciplina. Quien ejerce el liderazgo tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero líder o jefe es aquel que influye de modo especial en las personas que lo rodean. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una entrega total para su desarrollo.

Para estos autores, a partir de la definición de liderazgo mencionan que los líderes deben poseer ciertas características o rasgos, que son los siguientes:

Visión	El liderazgo comienza con una visión. Visión es una idea clara de lo que el líder o jefe espera de su grupo.
El amor a la actividad	Dirigir a los demás por gusto y por amor no por temor.
Gran capacidad de comunicación	El líder debe transmitir la visión a sus subordinados y estimularlos al crecimiento.
El coraje y el valor	El líder debe enfrentar situaciones y no evitar confrontaciones. Tiene confianza en sí mismo.
Capacidad para identificar oportunidades y vencer el temor a los errores	Las grandes oportunidades se disfrazan de barreras para vencer los obstáculos que parecen insuperables.

La energía	El dirigente debe ser entusiasta para tener seguidores, energía es igual a entusiasmo. No sólo es energía física sino intelectual y emocional.
------------	--

Una concepción actual acerca de liderazgo es de las autoras De Melo y Schlindwein (2011, p. 1) que dicen que el liderazgo es considerado como una herramienta organizacional que reúne características como la comunicación, relaciones interpersonales, planificación, el compromiso con el éxito y la resolución de conflictos.

Es importante entender que el liderazgo es visto desde distintos puntos de vista, ha sido motivo de estudio en las distintas culturas, países pero todas las definiciones tienen algo en común, que el liderazgo debe ser visto como un todo, que integra todas sus características para cumplir un fin con su equipo de trabajo. El líder debe estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar su rango o posición, las características que preceden al liderazgo son aquellas que no dependen de nuevas tendencias, sino que permanecen inalterables en el tiempo (Maestres, 2008, p. 9).

El empoderamiento es una forma de liderazgo, que a lo largo de la descripción de todas estas teorías y definiciones de liderazgo se entiende como:

“El delegar poder y autoridad a lo subordinados y de hacerles sentir que son dueños de su propio trabajo, esto se convierte en el objetivo diario del liderazgo, lo que da sentido al trabajo en equipo. El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de guiar claramente, mostrar objetivos y metas claras, es capaz de brindar orientación y participar en la transformación del potencial de desempeño efectivo de su equipo de trabajo” (Torres y Torres, 2003, pp. 82-83).

Una teoría acerca de liderazgo, y de cómo perciben los subalternos y jefes este tema, es la de leader-member exchange (LMX) hace referencia al liderazgo

desde un enfoque de intercambio social. El concepto básico de la teoría gira en torno a que un proceso de liderazgo es efectivo cuando los líderes y seguidores son capaces de establecer relaciones maduras de liderazgo (denominadas relaciones de alta calidad), de manera que tales relaciones les permitan acceder a diversos beneficios. (Graen y Uhl-Bien, 1991, p. 225).

Las definiciones de liderazgo anteriormente presentadas guían a este trabajo para conocer en primera instancia qué es liderazgo y a partir de ésta poder realizar las investigaciones pertinentes a los colaboradores de esta organización.

Todas estas definiciones sobre liderazgo y sobre cómo debe ser un líder nos dan una pauta para la búsqueda de investigaciones que proporcionen información sobre su aplicabilidad, viabilidad, etc. Así, se toman las siguientes investigaciones.

5. Discusión Temática

Las investigaciones a continuación detalladas, han constituido una pauta importante para comprender el proceso del liderazgo, ya que las mismas han sido una guía para orientar esta investigación.

El aporte que estas investigaciones entregaron a este trabajo fue muy importante, ya que cada una explica cómo los subalternos ven a sus jefes en distintas empresas, situaciones o lugares y cómo los jefes ven a sus subalternos.

También se puede observar que cada una de ellas muestran cómo se percibe el liderazgo en las distintas organizaciones ya sean públicas, privadas, sean escuelas o colegios que dan pautas para conocer más a fondo sobre este tema del liderazgo y sobre este trabajo. Las varias investigaciones presentadas van acorde al tema de este estudio, a sus objetivos y preguntas directrices, ya que las mismas hablan de cómo las personas perciben al liderazgo en diferentes empresas y de cómo jefes y subalternos consideran al liderazgo.

Las 12 investigaciones expuestas, se basan en teorías, estudios y otros, para explicar con más detalle qué es liderazgo, así se despliegan las siguientes.

5.1 Investigación I

5.1.1 Habilidades directivas

Cetina et al. 2012 (p. 4) elaboraron una investigación en Chile sobre habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, en la misma se aplicó la Escala de Habilidades Directivas que permita medir estas habilidades, creadas por estos investigadores, de la cual se verificaban diversos puntos como relaciones humanas, habilidades directivas entre otras. El objetivo de la presente investigación fue identificar qué habilidades directivas predicen mejor el que un grupo de subordinados perciba a sus jefes como merecedores de su puesto. En este estudio se sigue una propuesta relacional, se toma en cuenta la percepción que tienen los subordinados. En la misma se contó con la participación de 9 grupos de trabajo de dos organizaciones del sector de la producción, quedando así una muestra de 171 trabajadores, a quienes se les solicitó evaluar a su propio jefe.

De esta escala se obtuvieron los siguientes resultados generales; una calificación positiva por parte de sus subordinados en habilidades conceptuales, relaciones humanas, habilidades administrativas, habilidades técnicas y visión compartida de sus jefes.

Y en la otra parte de la investigación, se obtuvieron los resultados que para los distintos jefes se dan distintas respuestas unas más bajas y otras más altas, es decir califican a sus jefes de manera individual y se observa que no dan los mismos resultados que los datos generales.

Como conclusión se obtuvo que los subordinados califican a sus jefes en general como buenos, que realizan bien su trabajo y poseen las habilidades necesarias, pero al calificar individualmente, los resultados cambian ya que no todos pueden poseer todas las habilidades mencionadas anteriormente. Una

última conclusión, es que un jefe debe ser visto como apto y preparado para el puesto, que tenga un buen desempeño y se gane el respeto de su gente y que sepa liderar a su equipo.

5.2 Investigación II

5.2.1 Liderazgo Transformacional y Transaccional

Faría y Del Carmen (2010, pp. 488-498) en Venezuela elaboraron una investigación tomando en cuenta a los miembros del personal de las instituciones públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, dicho grupo se encontraba conformado por los directivos (director y subdirector) y el personal docente. En dicha investigación se busca medir el liderazgo (transformacional y transaccional) desde dos frentes, por un lado la de los subordinados y por otro lado la de los jefes o supervisores a través del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio. El mismo consiste en dos partes de 45 ítems; la primera, una forma de autoevaluación como líder y la segunda un método para evaluar a otra persona como líder, supervisor o par, en los estilos de liderazgo transformador y transaccional y pasivo – evitación. En los resultados de esta investigación, se obtuvo primero la perspectiva del director acerca de liderazgo transformacional, calificándolo como media alta, el liderazgo transaccional se lo califica como media baja. Desde la perspectiva de los subordinados o seguidores, se obtuvieron los mismos resultados. En relación a los resultados que se pudieron observar en los profesores y directores, respecto al liderazgo; el tipo transformador desde la perspectiva del líder y seguidor, se observó que éste resultó ser media alta con media dispersión, de forma que perciben al líder y a sí mismos con influencia idealizada como atributo, y comportamiento, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora.

Las relaciones de alta calidad de LMX para Bornay-Barrachina 2012 (p. 4) se caracterizan por ser relaciones entre 2 individuos, en las cuales se puede reconocer que ambos son capaces de ejercer considerable influencia el uno sobre el otro, existe la posibilidad de gozar de un mayor acceso a los recursos

y además, obtener un mayor apoyo y una comunicación más abierta. En las relaciones de alta calidad, los subordinados reflejan una menor tendencia a iniciarse en actividades rutinarias que aquellos que se ven inmersos en relaciones de baja calidad de LMX. Además, la confianza inherente a las relaciones de alta calidad ayuda a proporcionar un contexto donde los seguidores se sienten más cómodos para la sugerencia de ideas innovadoras.

5.3 Investigación III

5.3.1 Progresión de Experiencias y Oportunidades Identificadas en los Líderes

Para este trabajo es importante demostrar con varias investigaciones el objeto de estudio, en este caso el liderazgo. Para esto se mostrará una investigación cualitativa, cuyo propósito fue ampliar los conocimientos de liderazgo, a través de la exploración de la progresión de las experiencias y oportunidades identificadas en los líderes de las organizaciones de CSI International y ACA. Para esta investigación se realizaron tres preguntas de gran importancia:

1. ¿Cuál es el perfil personal y profesional de los líderes de asesoramiento?
2. ¿A qué experiencias y factores atribuyen los líderes de asesoramiento su desarrollo de liderazgo?
3. ¿Cómo las organizaciones de asesoramiento profesional y programas de educación mejoran el desarrollo de liderazgo?

Para esta investigación se utilizó un método mixto cualitativo y cuantitativo, para describir las cualidades y experiencias que contribuyeron a un exitoso liderazgo en la profesión de asesoramiento. El componente cuantitativo permitió a los participantes conocer información sobre su perfil y experiencias, mientras que en el componente cualitativo permitió a los participantes a obtener valiosa información sobre la descripción del componente cuantitativo; sobre sus experiencias y dar recomendaciones.

Para recolectar la información, en la primera búsqueda se utilizó una serie de ítems para describir información personal (5 ítems), información profesional (5 ítems) y por último para el compromiso con el liderazgo durante los programas educacionales (6 ítems).

Para la segunda búsqueda se realizaron preguntas abiertas-cerradas para reflejar la idea de liderazgo de los participantes, por ejemplo, “¿qué consejo daría usted para asesorar a los estudiantes que están interesados en el liderazgo?”.

La muestra de esta investigación se constituyó por líderes elegidos de ACA, ACA divisiones y CSI durante el año fiscal 2010. Los líderes y estas organizaciones fueron elegidos en base a su status como líderes que han representado a sus organizaciones con un largo perfil profesional en asesoramiento. Después de realizar y analizar los datos cuantitativos a través del SPSS 20, se procedió a tomar los datos cualitativos, en los que se realizan frases incompletas para identificar situaciones en donde haya tenido la oportunidad de ser un líder y para contestar las tres preguntas antes mencionadas.

Los resultados mostrados por esta investigación fueron para la pregunta 1 (perfil personal y profesional): que hacen referencia a los datos educacionales, demográficos y de empleo de los participantes, el resultado fue que varios participantes reportaron haber tenido experiencias de liderazgo durante su programa de graduación.

Pregunta 2 (experiencias de desarrollo de liderazgo): en el análisis cuantitativo los participantes demostraron un deseo por hacer contribuciones, motivación intrínseca y por aprender y desarrollar su liderazgo, en este punto los participantes identificaron la influencia de la familia.

En el análisis cualitativo se puso de ejemplo una situación en la que el participante tenía que completar con lo que él pensaba que podría hacer si tuviera la oportunidad de motivar a los demás como líder de un equipo.

Pregunta 3 (recomendar programas): en esta pregunta los resultados que se demostraron fue que los participantes en una discusión demostraban quién era el líder, cómo ayudar a los nuevos estudiantes que ingresaban a ACA, que facultades demostraban como líderes, etc.

Como conclusión se demostró que en el estudio cualitativo las cualidades y habilidades de liderazgo pueden ser innatas, pero que así mismo en los programas de asesoramiento para los estudiantes se pueden desarrollar estas habilidades y que para un futuro los estudiantes sepan tomar el rol de líderes (Meany, Carnes, Barrio, Purswell y Pronchenko, 2013, pp. 1-18).

5.4 Investigación IV

5.4.1 Laissez Faire

Cuadra y Veloso (2007, p. 6) realizaron una investigación sobre liderazgo con personal perteneciente al sector público y privado de la ciudad de Arica, muestra compuesta por 149 empleados (subalternos) todos ellos con un jefe directo. La técnica de muestreo aplicada fue por conveniencia. Para lograr este trabajo, participaron miembros de las Fuerzas Armadas; trabajadores de establecimientos educativos, como universidades y colegios; empleados públicos y municipales. Al mismo tiempo, se consideraron diversos ámbitos del sector económico-privado, en especial del área de comercio y servicios. Así mismo, existen tres hipótesis planteadas de las que se derivan las siguientes variables independientes: Liderazgo Transformacional, Transaccional, Consideración e Iniciación de Estructura. Variables Dependientes: Clima y Satisfacción Laboral, la segunda variable dependiente se designó como "Satisfacción Laboral General", que se origina de la suma de todos los ítems del instrumento que la mide.

Para medir Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez faire (**no liderazgo**), se tradujo y adaptó el cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ) Bass y Avolio.

Los resultados arrojados por este estudio son las correlaciones entre liderazgo transformacional y transaccional. Por ejemplo, carisma y consideración son las características de liderazgo que más influyen en la satisfacción general de los trabajadores.

El liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, por ejemplo, en el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, tal como se dijo en la introducción, una de las variables que más peso tiene en la organización.

Se obtuvo así que los subalternos buscan que sus líderes tengan carisma, sean motivadores con sus empleados, y en general desde la perspectiva de los jefes y subalternos lo que se busca es que el liderazgo sea transformacional, un liderazgo de cambio, que apoye a sus empleados, que de reconocimiento a los mismos.

5.5 Investigación V

5.5.1 Competencias de liderazgo

En una investigación realizada en Chile por Castro, Rinaldi y Selaive (2008, pp. 94-98) sobre el estudio de las competencias de liderazgo en el departamento de radiología de Santiago, se obtuvo que la radiología experimentaba varios cambios, dentro de esos el jefe o supervisor del departamento debe adaptarse a los nuevos cambios, que debe capacitarse constantemente, adaptarse y estar predispuestos al continuo cambio tecnológico.

Una característica importante de esta investigación es que los subordinados consideraban que en el departamento de DDPI se debía tener a un líder, que sea capaz de motivar, de facilitar el trabajo en equipo, etc. Para conocer más sobre la investigación se da a conocer el objetivo principal de esta, que fue conocer los atributos más importantes que debe tener un jefe de DDPI,

tomando en cuenta la opinión de sus subalternos (médicos, tecnólogos médicos y auxiliares paramédicos).

La muestra de esta investigación estuvo constituida por médicos radiólogos, tecnólogos médicos y auxiliares paramédicos que trabajan en distintos DDPI de clínicas de Santiago; de igual manera se incluyeron dos hospitales del sector público de las Fuerzas Armadas, una clínica del sector privado, un centro de radiología y un hospital universitario con un total de 195 personas. Para cumplir con el objetivo de la investigación se utilizó una encuesta de selección múltiple a la muestra, la cual se constituía de 5 puntos más relevantes que debería reunir un jefe de servicio de imagenología, como por ejemplo:

1. Siempre actúa con integridad inquebrantable
2. Contribuye a implementar un ambiente positivo de trabajo
3. Se mantiene actualizado e informado en las nuevas tendencias de imagenología y realiza funciones dinámicas para lograr adaptar su servicio en función del entorno.
4. Reconoce el aporte de sus subalternos.

Estos son algunos de aspectos de los doce que se mencionan que un jefe de radiología debería tener.

Los resultados de esta investigación se distribuyeron en cuatro: por función, distribución etaria, lugar de trabajo y atributos médicos.

Se observó cuáles eran los 5 atributos considerados como los más importantes que debía tener un jefe de DDPI. En el grupo de los médicos los atributos más importantes para un jefe de DDPI fueron:

- a. Se mantiene actualizado en las tendencias de imagenología, que fue considerado el más importante con un 15,1%,
- b. La segunda característica más importante fue: siempre actúa con integridad inquebrantable, con un 12,2%,

- c. El tercer atributo tiene la confianza y perspectiva que le da el conocimiento agregado de la imaginología para plantear cambios en la misma área, con un 9,6%.
- d. En los subgrupos de los médicos los menores de 30 años como el grupo entre 51 y 60 años, el atributo más importante fue: (actúa con integridad inquebrantable) con un 18%, en el grupo etario de 30-40 años, 41-50 años y mayores de 60 años, el atributo más importante fue (se mantiene informado y al día en las tendencias de imaginología) con un 13,7%-16%.
- e. Para los tecnólogos médicos y auxiliares paramédicos las respuestas fueron totalmente diferentes a la de los médicos, a excepción de un atributo.
- f. Los subordinados prefieren a un jefe que los considere, que sea un buen líder, que reconozca el aporte de sus subordinados, contribuya a crear un ambiente positivo de trabajo en equipo.

Como conclusión, esta investigación demostró que los atributos de un líder más valorados por las diferentes personas o individuos dentro de un servicio de imaginología, cambian dependiendo de los cargos de los colaboradores, de reconocimiento de cercanía y de disposición a resolver los problemas.

El liderazgo es un concepto que ha sido abordado desde distintas disciplinas y su aporte al clima organizacional, determina un valor de interacción entre los que hacen parte de las culturas empresariales; el líder es responsable de crear una cultura de motivación de los colaboradores (Willman y Velasco 2011, pp. 70-73).

5.6 Investigación VI

5.6.1 Camino-meta o Situacional

Una teoría importante es la de Camino-Meta, es un enfoque de contingencia del liderazgo en donde el líder es el encargado de aumentar la motivación de

los subalternos, esclareciéndoles los comportamientos que necesitan para realizar las tareas y obtener premios (Daft, 2006, p. 97).

Para Willman y Velasco (2011, p. 71) dicho modelo de liderazgo es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado para diversas situaciones, por un lado para maximizar el desempeño en el trabajo, por otro lado para identificar los objetivos de los colaboradores y la forma de alcanzarlos. A partir de esta teoría de Path Goal, hace más de 20 años Mithell y House, 1974 citado en Willman y Velasco (2011, p. 72) expusieron que los líderes tenían cuatro comportamientos frente a sus subordinados:

Directivo.- el líder brinda una guía y estructura psicológica.

Participativo.- el líder da la posibilidad a los subordinados de ser parte en la toma de decisiones, da apertura.

Orientado a metas.- fomenta la excelencia en el desempeño y búsqueda de mejoramiento.

Considerado.- el líder brinda cuidados a sus colaboradores, atiende inquietudes de manera personal. Que a diferencia de Sánchez et. Al (1999) revisado anteriormente el líder está dotado de distintas cualidades y no de comportamientos. Se ha mencionado estos comportamientos para explicar la investigación acerca de la relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI.

El objetivo de esta investigación fue saber si el desempeño de los subordinados se vio afectado por el estilo de liderazgo de sus jefes. El estudio fue no experimental y su alcance exploratorio, la muestra se constituyó por 178 estudiantes de la Universidad ICESI de Cali-Colombia, cada uno con sus respectivos jefes. Para la recolección de datos de esta investigación se utilizaron varios instrumentos de medición, primero CAMIN para evaluar los estilos de liderazgo que van de acuerdo con la teoría Camino-Meta y después

el cuestionario de evaluación de desempeño utilizado en la Universidad para evaluar el desempeño de los pasantes en su primera experiencia laboral.

Los resultados arrojados por esta investigación fueron los siguientes, se presentaron seis preguntas sobre:

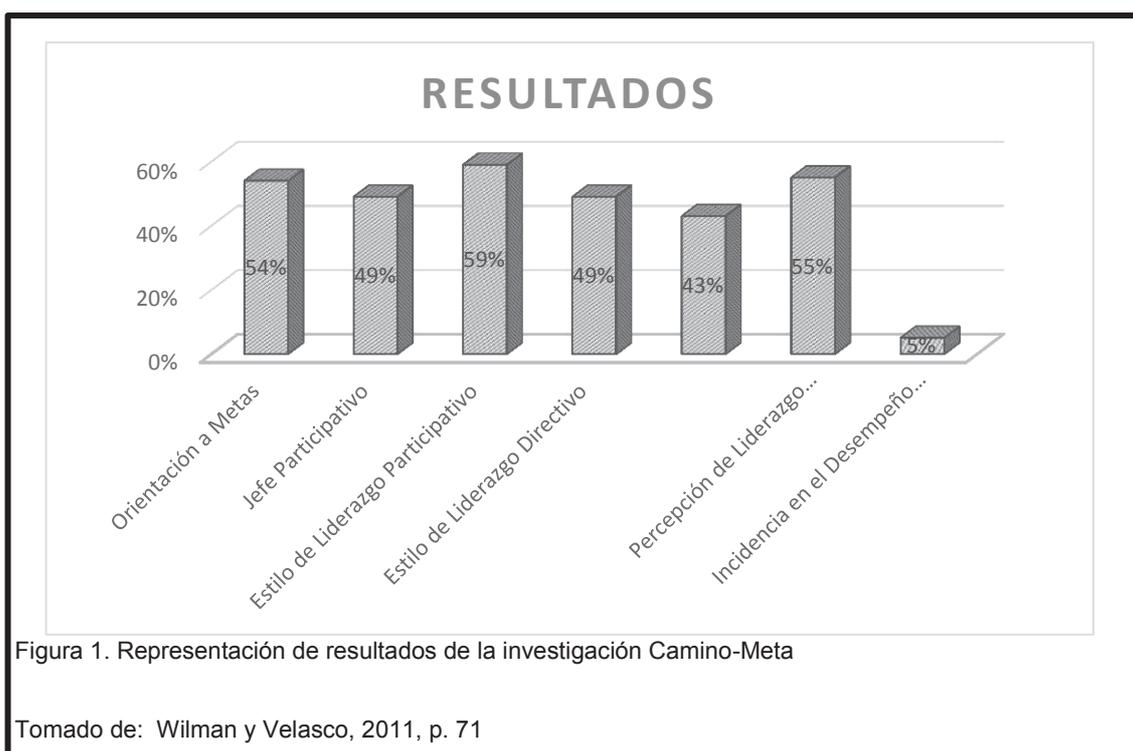
Tabla 1. Resultados Investigación Camino-Meta

1.	• ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los jefes?
2.	• ¿Cuál es la percepción del estilo de liderazgo que tienen los pasantes de sus jefes?
3.	• ¿Existe relación entre la percepción del estilo de liderazgo que autopercibe el jefe de sí mismo y la percepción propia del estudiante?
4.	• ¿Percepción que tienen los pasantes del estilo de liderazgo del jefe, se relaciona con el desempeño en su práctica profesional?
5.	• ¿La autopercepción del jefe de su propio estilo de liderazgo, se relaciona con el desempeño del pasantecen su práctica profesional?
6.	• ¿Existe coincidencia en las percepciones entre jefe y practicante de los estilos de liderazgo del jefe, se relacionan con el desempeño en la práctica del pasante?

Tomado de Wilman y Velasco, 2011, p. 71

- Para la primera pregunta el 54% de los jefes se percibieron como personas orientadas a metas. El 49% de los jefes se auto percibió como participativo.
- Para la segunda pregunta los estudiantes percibieron el estilo de liderazgo de sus jefes como participativo en un 59%, directivo en un 49% y de consideración en un 43%.
- En la tercera pregunta se indicó que la percepción del estilo de liderazgo del estudiante está rotundamente asociada al estilo de liderazgo autopercebido por su jefe, de los once jefes que se autoevaluaron como participativos, el 55% de los estudiantes coincidieron en lo mismo.

- La cuarta pregunta mostró un estilo de liderazgo múltiple, es decir con los cuatro comportamientos que debe tener un líder, el estilo de liderazgo tiene relación significativa con el desempeño de los estudiantes.
- La quinta pregunta está asociada con la cuarta y presentó el mismo resultado, el estilo de liderazgo autoevaluado por el jefe se relaciona en un 5% con el desempeño del pasante, es decir no tiene mayor incidencia en su desenvolvimiento y desempeño
- Y la última pregunta encontró que la interacción entre el estilo de liderazgo percibido por el pasante de su jefe y la autopercepción del jefe en este estudio no incide en el nivel de desempeño (Willman y Velasco, 2011, pp. 75-83).



Según Contreras 2008 (p. 65) las tendencias actuales buscan que al liderazgo y al líder se los vea de manera amplia, sistémica e integral, en donde se forme un sistema que reúna todos los procesos de la organización y trabajen en conjunto con los líderes y subordinados. En la perspectiva sistémica un líder

debe tomar en cuenta todos los aspectos de sus seguidores, observarlos como un todo y agruparlos para obtener resultados de éxito en la organización.

“Actualmente los líderes deben trabajar en función de crear un clima organizacional que posea buena comunicación, continuidad de trabajo, democracia, equipos orientados a trabajar en conjunto para lograr éxito en sus actividades a diario. La apertura debe ser una virtud de los líderes actuales para fortalecer el clima laboral e impulsar cualquier cambio rápidamente sin necesidad de encontrar tanta resistencia” (Semprún-Perich y Fuenmayor-Romero, 2008, p.29).

Es importante destacar la diferencia entre un líder y un directivo, que son palabras semejantes pero con distintos significados, cada una tiene un rol distinto.

Para Palomo (2010, p. 20) “dirigir no es lo mismo que liderar, dirigir hace referencia a características de autoridad y poder, liderar no necesariamente implica las mismas, siendo en varios casos, determinante la influencia. Una persona puede hacer el rol de líder de un equipo o grupo sin la necesidad de ser un directivo o tener un cargo del mismo tipo; sin embargo si es un directivo y no posee facultades de un líder, difícilmente será capaz de dirigir un grupo y trabajar de manera eficaz. Un líder es alguien que sabrá combinar de manera extraordinaria una serie de competencias y compromiso emocional necesario”.

5.7 Investigación VII

5.7.1 Liderazgo desde la Perspectiva de directivos, Profesores y Alumnos

En una investigación realizada en Chile por las investigadoras Sánchez, Tapia y Becerra (2006, pp. 29-52) sobre liderazgo desde la perspectiva de directivos, profesores y alumnos, la cual nació a partir de conocer o comprender el significado psicológico del concepto de liderazgo.

Esta investigación tuvo tres objetivos:

- 1) Conocer los significados que directivos, profesores y alumnos atribuyeron al concepto de liderazgo.
- 2) Establecer las diferencias significativas en la cantidad de palabras utilizadas para la definición de liderazgo.
- 3) Releva categorías respecto al liderazgo a partir de los conceptos entregados por los participantes.

La muestra se constituyó por 189 sujetos, considerando 9 establecimientos educativos de Temuco. Para la obtención de datos se hizo uso de la técnica de Redes Semánticas Naturales de (Valdez, 1998) el mismo que permite observar cuál es el conocimiento que se tiene de un concepto. La investigación fue de carácter cuantitativo-cualitativo.

Se presentó el reactivo a cada participante, donde se les pidió que definiesen el liderazgo con un mínimo de 5 palabras, al terminar este punto se les pidió que jerarquicen las palabras.

Los resultados de esta investigación a través del análisis cuantitativo fueron los siguientes:

Se presentaron 4 hipótesis en relación al objetivo 2, para el primer objetivo no se obtuvieron diferencias significativas en la cantidad de conceptos emitidos por los participantes, a diferencia del objetivo dos que mostró diferencias significativas en relación a establecer las diferencias de palabras utilizadas para definir el liderazgo, para establecer estas diferencias las investigadoras utilizaron un chi cuadrado.

El análisis cualitativo determinó palabras más utilizadas por los participante para definir al liderazgo, siendo las más importantes capacidad, responsabilidad y carisma.

Como conclusión de esta investigación fue que los directivos como profesores asocian a liderazgo conceptos bastante coincidentes en sus significados. En

cambio los conceptos dados por los alumnos denotan una posición de subordinación.

5.8 Investigación VIII

5.8.1 Características del enfermero líder

Siguiendo la línea de todas las investigaciones para el sustento de este trabajo, se presenta otra investigación de carácter cualitativo acerca de liderazgo. Esta investigación realizada en distintos países como España, Brasil, EUA, Canadá y otros, tuvo como objetivo mostrar qué características y qué perfil tiene un enfermero líder; otro objetivo fue dar a conocer, mostrar y discutir las características de la definición de liderazgo y del enfermero líder.

Los métodos utilizados en esta investigación son de carácter cualitativo, se tomó en cuenta la Revisión Integradora de Literatura de (Gannong, 1987), que propone el establecimiento de criterios bien estructurados sobre la recolección de datos, análisis y presentación de los resultados, desde el comienzo del estudio, tomando en cuenta un protocolo de investigación previamente elaborado y validado. La estrategia para identificar y seleccionar las investigaciones fue la búsqueda de publicaciones aprobadas, registradas y validadas en la base de datos Medical Literature and Retrieval System on Line (MEDLINE); del material obtenido de esta red se tomaron 58 publicaciones, las mismas que se resumieron para poder concluir el objetivo de esta investigación.

Los resultados de esta investigación mostraron lo siguiente:

Tabla 2. Resultados

<p>Perfil del Enfermero Líder</p>	<p>El perfil del enfermero líder y sus comportamientos profesionales están fuertemente relacionados a la filosofía de la empresa u organización en la que actúa, así fueron encontrados 2 tipos de liderazgo en los estudios elegidos: el autoritario y el auténtico. El líder autoritario es aquel que se posiciona en lo más alto de la jerarquía, centraliza el poder en decisiones, tiene reconocimiento, prestigio, status y estabilidad social.</p>
<p>El liderazgo como una herramienta Organizacional</p>	<p>Los enfermeros usualmente han sido asignados a posiciones de liderazgo en salud. En este sentido, se puede hacer uso de la comunicación como un medio para el éxito del liderazgo que ejercen los enfermeros. Promoviendo interrelaciones tanto con el cliente interno como con el cliente externo. La coyuntura entre liderazgo y comunicación da las pautas al enfermero para actuar de manera activa sobre los problemas suscitados y promover cambios.</p>
	<p>El liderazgo “está atado a un sentido de acción, un sentido de movimiento,</p>

<p>Educación Para Liderazgo</p>	<p>y es posible aprenderla” (Lourenco y Trevizan, 2001) citado en De Melo y Schlindwein (2011, pp. 1-9). También, puede ser entendida y desarrollada, a partir del interés e iniciativa, ya que es una de las principales competencias que deben ser adquiridas por el enfermero en su formación.</p>
--	---

Tomado de De Melo y Schlindwein 2011, pp. 1-9

En las conclusiones obtenidas en esta investigación se vislumbra la tendencia hacia un liderazgo autentico/participativo, con enfoque en la comunicación, como forma de alcanzar mejores resultados en salud y superar los desafíos no lineares con una única causa.

Se entiende que el liderazgo tiene pocas probabilidades de avanzar en la enfermería, si no es deliberadamente incentivado por medio de actitudes innovadoras.

Esta investigación realizada por De Melo y Schlindwein (2011, pp. 1-9), se evidenció que los enfermeros tienen una capacidad de liderazgo distinta a la de las autoridades y no común, es decir se piensa que los enfermeros solo cumplen su trabajo, pero el liderazgo tiene su función en este tipo de trabajo. Por tanto un enfermero líder tendrá la capacidad de interrelación de comunicación y de llevar a su equipo de trabajo a lograr resultados inimaginables en los centros de salud.

5.9 Investigación IX

5.9.1 Liderazgo Organizacional

En otra investigación realizada en Madrid, en una entidad financiera de ámbito nacional, sobre liderazgo organizacional, en donde se divide de la siguiente manera:

Antecedentes estructurales LO. – En el bloque de ESTRUCTURA se agruparán las condiciones desde las que se practica Liderazgo Organizacional, y harán referencia a las características del líder como persona (particularidades y capacidades personales), como parte del equipo (su rango en el grupo de trabajo) y como parte de la empresa (su posición en la empresa).

Antecedentes funcionales LO. – En el bloque de FUNCIÓN se agruparán las condiciones de Liderazgo Organizacional que hacen referencia a las actuaciones y/o acciones directivas del líder, las mismas que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se constituyó una muestra inicial de 80 subalternos en total sobre sus 15 directivos de oficina, después se hizo una selección de subalternos según su participación en la evaluación, lo que constituyó una muestra final de 64 subordinados sobre sus 11 supervisores.

Esta investigación fue un estudio cuantitativo y se propusieron las siguientes hipótesis.

1. Versión Liderazgo Organizacional-subalternos.- El modelo predice que el efecto de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS será significativo y de mayor dimensión que el efecto de FUNCION sobre SUBORDINADOS, dando así en los dos casos efectos positivos.
2. Versión LO-supervisores.- El modelo predice lo siguiente:
 1. los efectos de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS serán positivos y tendrán significancia.
 2. los efectos de FUNCION sobre OBJETIVOS serán de igual forma positivos y tendrán significancia y;
 3. los efectos de SUBORDINADOS sobre OBJETIVOS serán asimismo significativos y positivos.

Los elementos de Liderazgo Organizacional correspondientes a los bloques de ESTRUCTURA, FUNCION y SUBBALTERNOS del modelo, fueron evaluados

con el cuestionario elaborado para esta situación en su momento, que fue el CMLO, Cuestionario Multiescalar de Liderazgo Organizacional (Duro, 1993).

Resultados para observar si se cumplieron o no las hipótesis de esta investigación:

Efectos totales para la versión LO subor.- Como puede comprobarse, los efectos estimados de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS, a más de ser bastante significativos y positivos ($t = 3,011$), son casi el cuádruple que los efectos estimados en FUNCION sobre SUBORDINADOS, efectos estos últimos que inclusive no dieron resultados significativos en absoluto ($t = 0,808$). Es decir que tiene mucha importancia las características del líder para el manejo de subordinados, el líder debe saber cómo trabajar en grupo y como guiar a su equipo de trabajo.

Efectos totales e indirectos para la versión LO-super.- únicamente la variable ESTRUCTURA tiene efectos significativos ($t = 2,612$) sobre la variable SUBALTERNOS, y solamente la variable FUNCION los tiene ($t = 2,333$) sobre la variable OBJETIVOS; encontrando así en ambos casos de las distintas variables los efectos de signo positivo. Por otro lado, los efectos valorados para la influencia de SUBALTERNOS sobre OBJETIVOS dieron como resultado negativos y elevados ($-10,514$).

Esta investigación mostró que la estructura de un líder tiene mucha más importancia que su función, es decir para que los subordinados muestren eficacia y desempeño en los objetivos de una organización, el líder debe estar dotado de varias características que lo diferencien de los demás, de esto se trata el modelo integrado de liderazgo organizacional (Duro, Fernández y San Martín, 1999, pp. 331-349).

5.10 Investigación X

5.10.1 Liderazgo Legítimo

En otra investigación más actual, realizada por Robles, De la Garza y Medina (2008, p. 298) el liderazgo se entiende como el proceso social de influir en un

grupo para alcanzar ciertos objetivos y ha sido estudiado sin llegar a un consenso entre los investigadores sobre su conceptualización. Desde la administración, el poder se concibe como la capacidad de influir que tiene un líder en sus empleados.

Para estos investigadores existen dos tipos de liderazgo:

1. El legítimo que lo lleva a cabo el gerente o ejecutivo y es quién tiene la designación de poder sobre sus subordinados,
2. Y el contrario el líder informal no posee poder ni jerarquía otorgada por los dueños o empresarios; sin embargo, influye positiva o negativamente en el desempeño de los empleados para lograr los objetivos empresariales.

En esta investigación se adaptó al español el inventario de las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1996 y 2003), para resaltar el comportamiento de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas de Tamaulipas, se definió una muestra probabilística, por la poca o nula voluntad de participación de los gerentes.

Fue un estudio cuantitativo, del cual se plantearon las siguientes hipótesis: Operacionalmente, el liderazgo de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas en el estado de Tamaulipas, se manifiesta conforme a las cinco dimensiones del Inventario de las Prácticas de Liderazgo: (x_i) desafiar los procesos, (x[^] inspirar una visión compartida, (x[^] ayudar a los demás para que actúen, (x[^] modelar el camino y (x[^] dar aliento al corazón.

Tabla 3. Hipótesis sobre liderazgo

HIPÓTESIS	DIMENSIONES
Desafiar los Procesos	x_i
Inspirar una Visión Compartida	x^{\wedge}
Habilitar a los demás para que Actúen	x^{\wedge}
Dar Aliento al Corazón	X^{\wedge}

Tomado de Robles, De la Garza y Medina 2008, p. 298

Adicional, se establecieron hipótesis adyacentes sobre el impacto demográfico o empresarial, el nivel de estudios (w_j), la edad (w^{\wedge} , el número de trabajadores que dirige el gerente (w^{\wedge} , el sector empresarial (w^{\wedge} , la antigüedad en el puesto (w^{\wedge}), el tamaño (w^{\wedge}) y el sector de la empresa (w^{\wedge}) sobre los comportamientos o dimensiones del IPL.

Tabla 4. Hipótesis adyacentes de Liderazgo

HIPÓTESIS ADYACENTES	DIMENSIONES
Nivel de Estudios	w _i
Edad	w [^]
Número de Trabajadores que dirige el Gerente	w [^]
Sector Empresarial	w [^]
Antigüedad del Puesto	w [^]
Tamaño	w [^]
Sector de la Empresa	w [^]
Comportamientos o dimensiones del IPL	w [^]

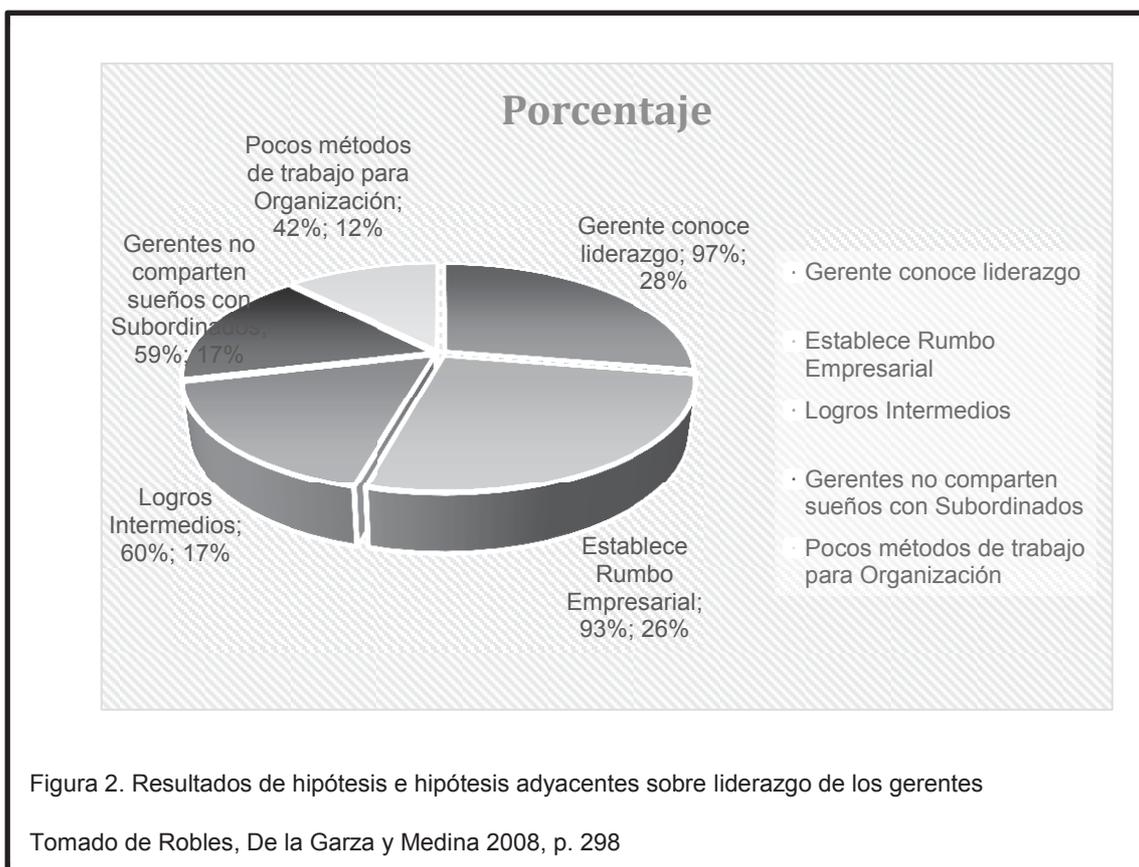
Tomado de Robles, De la Garza y Medina 2008, p. 298

Los resultados que se dieron en esta investigación:

- a. La hipótesis principal se comprueba al observar los cinco comportamientos del IPL (Inventario de las Prácticas de Liderazgo) de la muestra. El liderazgo de los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas de Tamaulipas se conforma de los resultados de los cinco comportamientos del IPL (Inventario de las Prácticas de Liderazgo).

Un resultado importante, por su alta práctica de liderazgo en su organización, es que el gerente de las pymes de Tamaulipas generalmente conoce de liderazgo en un (97%) y establece el rumbo empresarial (93%).

- b. En sentido contrario, con una menor práctica, se encuentran la no celebración de logros intermedios (60%), no se invita a los subordinados a compartir los sueños por parte del líder (59%), hay poco o nula innovación sobre las operaciones y estos gerentes prestan poca atención a nuevos métodos de trabajo para la organización (42%). Por ello, se comprueba la hipótesis fundamental de investigación.



La investigación realizada mostró que el número de *personas a cargo* de un gerente es importante en los cinco comportamientos del IPL. Es decir, el número de subordinados auxilia el desempeño óptimo de liderazgo. Así mismo,

el número *de* trabajadores de la empresa se relaciona estrechamente con el liderazgo en los procesos administrativos de las pymes de Tamaulipas.

Como se pudo observar en este artículo, los cinco comportamientos, como por ejemplo una visión compartida es importante en las características de los gerentes de Tamaulipas, que incluyan a sus subordinados en las actividades y les den poder ya que esta hipótesis fue baja. Los subordinados deben tener jefes que alienten su trabajo. Sobresale también positivamente modelar el camino, lo que demuestra la guía que el líder ofrece a sus seguidores.

En sentido opuesto, la variable que se ha visto con un menor impacto de factores es la de desafiar los procesos, lo cual indica que a los gerentes les cuesta trabajo innovar en procesos y procedimientos.

5.11 Investigación XI

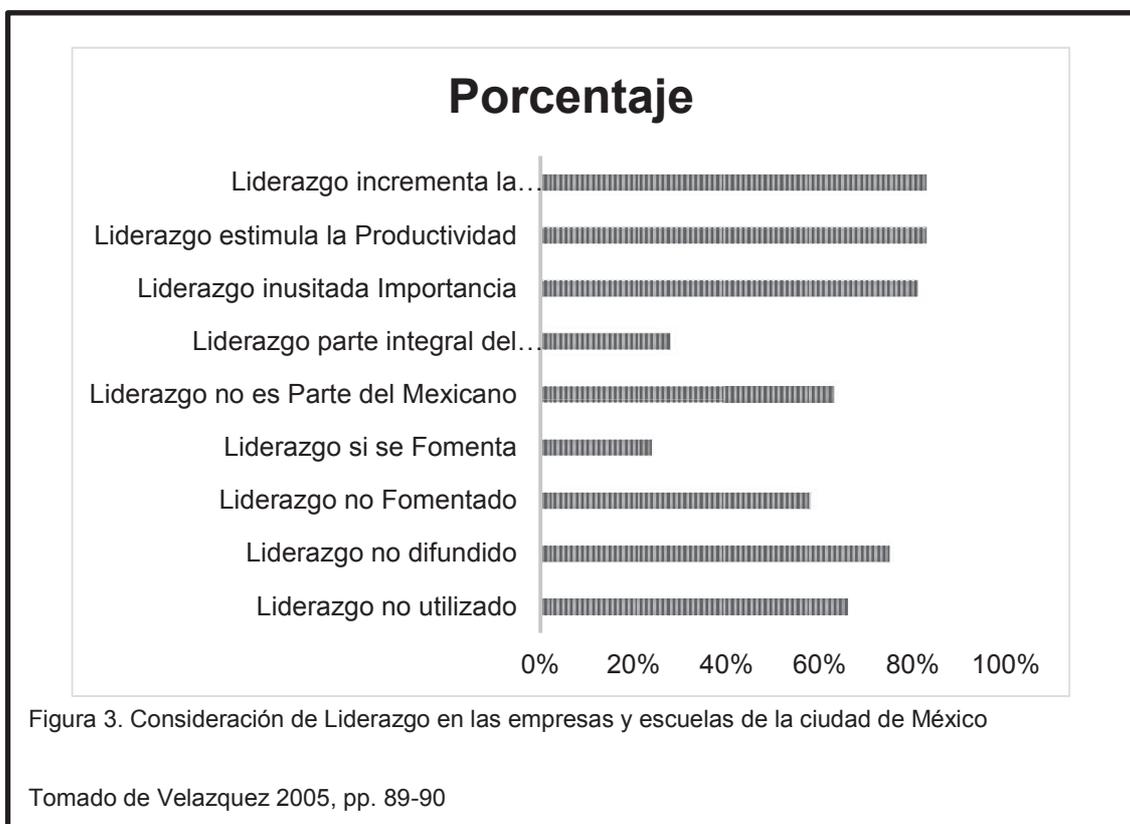
5.11.1 El liderazgo en las Empresas

En una investigación realizada en México por Velazquez (2005, pp. 89-90), en varias empresas, se consideraba al liderazgo como nulo, no era tomado en cuenta en las empresas, tenía baja importancia. Esto lo demostraron en un estudio, con una muestra de 147 organizaciones encuestadas, ya que para el fin de esta investigación se utilizaron encuestas, y así poder determinar los siguientes resultados:

- El 66% de los entrevistados señalaron que el liderazgo no es una técnica de extenso uso en la ciudad de México, por lo que los resultados de las encuestas aún no se pueden valorar.
- El 75% dijo que el liderazgo no tiene una gran transmisión en México, lo que provoca que la gente desconozca y haga poco uso de esta técnica en el campo administrativo.

- En el área académica, el 58% mostró que en establecimientos educativos y organizaciones no se fomenta el liderazgo y el 24% dijo que sí se fomenta. Para este último porcentaje se pudo observar que se empieza a crear una cultura de liderazgo en las organizaciones y en los establecimientos.
- Para el 63%, el liderazgo aún no es parte del estilo de vida de los ciudadanos mexicanos, por lo que su comprensión y aplicación difiere mucho de lo que las empresas quieren o esperan de este tema.
- Por otra parte, el 28% consideró que hoy por hoy el liderazgo es parte integrante de la cultura de los ciudadanos mexicanos, situación que favorece a las empresas al tener en sus filas un tejido social que respalda a la planeación.
- Sorprendió que para el 81% de la población entrevistada el liderazgo carece de importancia.
- Se señaló que esta técnica muestra, en términos de éxito o fracaso, la diferencia entre una y otra empresa. Esta cuestión representa claramente la conciencia entre los líderes mexicanos y su preocupación por que sus seguidores comprendan por completo su significado y las ventajas que conlleva para ambas partes.
- Asimismo, para el 82% el liderazgo promueve la productividad y da paso para que una organización se convierta en una unidad productiva (socialmente hablando) e invariable (económicamente hablando), al ofrecer a los colaboradores la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.
- Más importante es que el 83% dijo que el liderazgo aumenta visiblemente la comunicación intragrupal y permite reducir los problemas administrativos que actualmente enfrentan las organizaciones mexicanas, lo que en términos económicos significa un gran peso para el presupuesto de una organización.
- Destaca que el 85% de entrevistados mencionó que el liderazgo complementa a la planeación y la calidad mediante la preparación de

capital humano, capaces y eficientes que reducen tiempos y costos en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.



5.12 Investigación XII

5.12.1 Influencia del estilo o tipos de Liderazgo

En otra investigación, realizada en la región de Tarapacá, se tomó una muestra de 42 directivos que pertenecen a 10 organizaciones públicas por Pedraja y Rodríguez (2004, pp. 63-73) la cual tuvo el objetivo primordial de analizar cómo influye el estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un grupo de organizaciones públicas.

En este contexto se presentaron 3 hipótesis:

1a. El estilo de liderazgo participativo influye de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

1b. El estilo de liderazgo participativo influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

2^a. El estilo de liderazgo colaborativo influye de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

2b. El estilo de liderazgo colaborativo influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

3^a. El estilo de liderazgo instrumental influye de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

3b. El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

La muestra se constituyó de la siguiente manera para poder realizar esta investigación.

Se aplicó un cuestionario a 116 dirigentes principales de 22 instituciones públicas de la Región de Tarapacá, concretamente en la ciudad de Arica. Se hizo el intento de aplicar el cuestionario con una insistencia de 3 veces por cada dirigente. Finalmente, respondieron únicamente 42 directivos de 10 instituciones.

Las variables y medidas que se emplearon para evaluar los estilos de liderazgo participativo, colaborativo e instrumental, se formaron a partir de la adaptación de ítems de las variables anteriormente planteadas. De igual forma se empleó una escala de Likert de 1 a 7 para la medición.

A continuación se presentan los ítems referentes a cada estilo de liderazgo y a la variable de eficacia:

Tabla 5. Ítems de los estilos de Liderazgo y la variable eficacia

<p>1.Estilo de liderazgo participativo, se preguntó si en el proceso de toma de decisiones el líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta la opinión de los participantes. • Toma en cuenta las ideas, diferencias y opiniones de los participantes. • Interroga su parecer a los participantes. • Toma en cuenta las sugerencias de los colaboradores. • Interroga a todos los participantes su posición.
<p>2.Estilo de liderazgo colaborativo, se preguntó si en el proceso de toma de decisiones el líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Tiene buena disposición para colaborar a su equipo en forma permanente. · Toma en cuenta el bienestar de los colaboradores. · Proporciona un trato amable e igualitario a los colaboradores. · Le da importancia al ambiente y clima laboral para los miembros de su equipo.

<p>3.Estilo de liderazgo instrumental, se consultó si en el proceso de toma de decisiones el líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Tomó la decisión de lo que debía hacer cada miembro del equipo. · Tomó la decisión de cómo se debían hacer las cosas en el equipo. · Tomó la decisión de los objetivos esperados a lograr por el equipo. · Dio a entender el esquema de trabajo a realizarse por el equipo de trabajo.
---	---

<p>4.Eficacia</p>	<p>Se buscó medir la importancia de un conjunto de factores para definir la eficacia y, después, se evaluó el nivel de logro de la institución respecto de cada factor, calculando un valor para la eficacia relativa en escala de 1 a 100.</p>
--------------------------	---

Tomado de Pedraja y Rodríguez, 2004, pp. 63-73

Después de haber sido tomado en cuenta todos estos factores y variables se presentaron los siguientes resultados:

Dimensiones del Estilo de Liderazgo

Aplicando la prueba estadística “t” se pudo aseverar que en las instituciones públicas objeto de estudio:

- El tipo de liderazgo participativo se muestra en alto grado. (Ho: Media > 5.0, test t=1.97).

- El tipo de liderazgo colaborativo se muestra en alto grado (Ho: Media > 5.0, test t=6.48).
- El tipo de liderazgo instrumental se muestra en grado medio (Ho: Media =3.5, test t=1.38).

Así, se puede observar que:

- Existe una similitud en sentido positivo y significativo entre eficacia y liderazgo participativo y colaborativo.
- Existe una correlación negativa y significativa entre eficacia y liderazgo instrumental.
- El modelo de regresión aplicado demuestra un 51.2% de las variaciones en la eficacia. Igualmente no existe evidencia estadística de variables omitidas (test de la constante = 0.914).
- El liderazgo participativo es una variable que influye de manera positiva en la explicación de la eficacia (test t=4.205).
- El liderazgo colaborativo es una variable que influye de manera positiva en la explicación de la eficacia (test t= 1.847).
- El liderazgo instrumental es una variable que influye de manera negativa en la explicación de la eficacia (test t= -1.76).
- El tipo de liderazgo participativo y el tipo de liderazgo colaborativo influyen de manera positiva sobre la eficacia en las instituciones públicas.
- El estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

Así, de acuerdo a los resultados presentados de este estudio se sugiere que en las instituciones públicas:

- Se desarrolle la participación y se tome en cuenta la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los colaboradores en todos los procesos de decisión.

- El líder del proceso de toma de decisiones sea una persona colaborativa con su equipo de trabajo, se preocupe del clima laboral y del bienestar del equipo y que brinde a los colaboradores del equipo un buen trato, que sea amable e igualitario.
- Que se evite que el líder tenga siempre el poder de decisión y que por sí mismo diga qué deben hacer los miembros de su equipo de trabajo, cómo deben hacerlo, cuáles son los objetivos que se desean y el esquema de trabajo.

Para fines de esta investigación se tomará la definición de liderazgo de Robbins (2004, p. 313), Castañeda (2000, p. 9) y Cetina et. al (2012, p.4):

“El conjunto de cualidades, características, valores y habilidades que debe poseer una persona para ejercer un buen liderazgo, para llegar a ser un líder que sepa guiar a sus seguidores, que los motive y que les proporcione reconocimiento”.

Tomando en cuenta esta última definición y todas las revisiones bibliográficas, el liderazgo se estudiará a través de una perspectiva sistémica, la cual es un sistema que integra a un todo (colaboradores, jefes) se enfoca en la dinámica de grupos, su desenvolvimiento como equipos de trabajo (López y Lavié, 2010, p. 73).

Adicional es importante mencionar, que en esta investigación también se tomaron en cuenta las investigaciones 2 y 6, las mismas que hacen referencia a los tipos de liderazgo transformacional el mismo que tiene líderes que dan oportunidades a sus subalternos, que piensan en ellos y los empoderan.

La otra investigación hace referencia al liderazgo situacional, que hace referencia a que un líder o jefe utiliza el liderazgo de acuerdo a la situación.

6. Preguntas Directrices

1. ¿Qué características de liderazgo poseen los jefes de la organización desde la perspectiva de los subalternos?
2. ¿Qué tipo de liderazgo poseen los jefes de la organización desde la perspectiva de los subalternos?
3. ¿Qué cualidades de liderazgo autopercibe que posee el jefe de la organización?
4. ¿Cómo se autopercibe el jefe de la organización respecto de su liderazgo?
5. ¿Cómo debería ser el jefe de la organización y cómo en realidad es desde la perspectiva de los subalternos?
6. ¿Qué características de liderazgo debe tener el jefe real comparada con el jefe ideal desde la perspectiva de los subalternos?
7. ¿Qué relación existe entre la percepción del jefe real con las características del jefe ideal desde la perspectiva de los subalternos?

7. Método

7.1 Diseño y Enfoque

- Se realizó un diseño descriptivo, es decir se describió el tema a investigar más no se ejecutó una aplicación o acción en la empresa, no es una investigación de acción.
- El enfoque fue cualitativo, desde la perspectiva de análisis de contenido, en donde existen ideas preconcebidas del análisis para hacer la clasificación de los datos Pineda y Alvarado 2008 (p. 209).
- El análisis de contenido se refiere al análisis e interpretación de textos, a las fuentes de información ya existentes para poder dar el tratamiento a la información y a los datos (Quilaqueo, 2002, pp. 4-5).
- Se utilizó el sistema de codificación llamado “frecuencia por aparición” que es la medida más utilizada en casos de un análisis cualitativo. Este sistema de codificación de Andreú (1998, p. 14) permitió tratar el material o los datos brutos de la información obtenida, es decir se realizó una descomposición del texto, permitió representar los resultados o el análisis en índices numéricos o alfabéticos.

La codificación consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos más importantes del texto.

7.2 Muestra Participantes

7.2.1 Casos típicos: Que hacen referencia a lo que es normal o usual en un grupo de investigación. En este caso se observó y se entrevistó a un grupo de colaboradores de una empresa de servicios petroleros para obtener respuestas usuales sobre lo que es liderazgo, cómo lo perciben y si se consideran o no líderes (Pineda y Alvarado, 2008, p. 138)

Tabla 6. Ilustración de la muestra de la Organización

PARTICIPANTES	SUBORDINADOS	GERENTES	COORDINADORES
	Asistente Administrativo (1)	Gerente Administrativo Financiero (1)	Coordinador de Ventas (1)
Organización de Servicios Petroteros	Asistentes Contables (2)	Gerente de Ventas (1)	Coordinador de Talento Humano (1)
	Auxiliar de Limpieza (1)	Gerente General (1)	Coordinador Contable (1)
	Mensajero (1)	Gerente de Liner Hanger (1)	Coordinador de Tecnología (1)
		Gerente de Power Tongs (1)	Coordinador de Campamento (1)
Total	5	5	5

Adicionalmente, se recolectó información de un asistente administrativo de base, un coordinador de seguridad y salud ocupacional de base y a un técnico de procesos de base.

Se debe mencionar que no se utilizó ningún criterio de inclusión ni exclusión, ya que la muestra es pequeña y para el tipo de método de investigación que se utilizó no es necesario aplicarlo.

La escolaridad de los participantes va desde la primaria hasta tercer nivel superior, importante de mencionar ya que esto nos dio las pautas para saber qué clase de preguntas se realizarían en las entrevistas.

El promedio de edad de los colaboradores estuvo entre los 25 a 32 años de edad, dejando así una muestra joven en esta investigación.

7.3 Recolección de Datos

Para la obtención de datos de esta investigación se realizaron entrevistas semi estructuradas, en donde la investigadora tuvo contacto directo con los colaboradores, hubo comunicación directa, interrelación; con este método se consiguió una cantidad de información directa del participante para el análisis de los datos. Las entrevistas se realizaron con los gerentes, coordinadores y subalternos de cada área. (López y Deslauriers, 2011, pp.1-3).

Para Troncoso y Daniele (2004, p. 1) “Las entrevistas constituyen un medio apropiado para recolectar datos empíricos donde el investigador puede tomar la decisión sobre respetar el lenguaje de las personas entrevistadas y cuidar que sus categorizaciones o expresiones no distorsionen los significados que les entregan sus informantes. O bien su decisión puede inclinarse por analizar, organizar y mostrar los datos empíricos según sus propias categorizaciones y teorías sustentadas”.

En esta técnica se indagaron los puntos más sobresalientes del liderazgo, percepción de liderazgo, cualidades de liderazgo, características más importantes de un líder, diferencia entre líder y jefe, el tipo de liderazgo en la organización (Anexo 1,2 y 3).

Además, se utilizó el método de frases incompletas de una investigación revisada sobre liderazgo, que permitieron a la investigadora triangular la información obtenida en las entrevistas. Este método busca explorar a través de experiencias individuales de cada participante qué piensan o qué perciben sobre el liderazgo en las organizaciones, sobre sus jefes y sus compañeros. También buscó obtener información sobre lo que los participantes piensan del liderazgo a través de realizar éstas frases incompletas, en donde el participante pueda arrojar gran información. En este método de recolección de datos participaron todos los colaboradores de la organización, las frases incompletas se compusieron de experiencias personales de los participantes, de las

relaciones en el trabajo, con sus jefes, con amistades de trabajo, la motivación personal, de sus percepciones sobre liderazgo, de lo que deben o no tener sus jefes, de las diferencias entre líderes y jefes, obtenidas en las entrevistas (Anexos 4 y 6). (Meany-Walen, Carnes-Holt, Barrio, Purswell, Pronchenko-Jain, 2013, pp. 1-18).

7.4 Procedimiento

Para efectos de esta investigación, el contacto con la muestra se lo realizó a través de la empresa en la cual la investigadora labora. En un primer momento se mantuvieron reuniones con la gerencia para explicar cómo iba a ser el estudio, los procedimientos que se harían y el tipo de recolección de datos que se realizaría; después de este primer acercamiento, la gerencia dio su aprobación escrita para proceder con la investigación.

Para acceder a obtener la información de todos los participantes, la investigadora realizó un cronograma de recolección de datos interno para programar las entrevistas a realizarse en tres partes:

1. En primer lugar realizar las entrevistas a los gerentes de cada área,
2. En segundo lugar realizar las entrevistas a los coordinadores;
3. Y por último a los subalternos de cada área, tomando en cuenta el tiempo que los trabajadores de la organización dispusieron para la colaboración con esta investigación.

Los colaboradores que conformaron la muestra, estuvieron de acuerdo en participar en la investigación, se presentó el consentimiento, informando a cada uno de ellos para que conocieran de lo que se trataba la investigación y así tener el acceso directo con la muestra y su aprobación para darle continuidad a este trabajo (Anexo 5).

Para la técnica de recolección de datos de frases incompletas, se analizaron por medio de las respuestas entregadas por los colaboradores en las entrevistas (Anexo 4 y 6).

La investigadora tuvo la oportunidad de tomar una muestra adicional para esta investigación, esta muestra fue de la parte operativa de la organización, fue un aporte extra y de sorpresa para darle un giro y otro punto de vista a la investigación sobre liderazgo, ya que son colaboradores que no están en contacto con los jefes de la organización diariamente y que tienen distintas perspectivas en referencia al tema de liderazgo en la organización.

Durante el proceso de la investigación se presentaron varios cambios internos en la organización, lo cual provocó que se efectuaran cambios en esta investigación, en especial en el uso de herramientas para la recolección de datos. Los factores que provocaron el cambio en la investigación fueron los siguientes:

- Cambios en la estructura de la organización
- Falta de tiempo de los colaboradores para poder realizar el focus group, por auditorías internas y externas.

Cabe recalcar que los cambios realizados no fueron por falta de colaboración de los participantes ni por negarse a participar en este estudio.

Por lo tanto, el cambio que se realizó fue en los métodos de recolección de datos, especialmente el Focus Group, este método fue reemplazado por la realización de entrevistas a todos los colaboradores de la organización más el método de frases incompletas que estaba previsto desde un principio.

El cambio realizado, de aplicar entrevistas a todos los participantes, fue tomando en cuenta la disponibilidad de los colaboradores, los cambios estructurales de la organización y la facilidad de aplicación a los colaboradores sin interrumpir sus actividades diarias.

Otro problema enfrentado durante la investigación fue el tipo de instrucción formal de un colaborador, el cual tiene instrucción primaria por tanto por sus conocimientos básicos no pudo entregar información a la investigadora en la entrevista y frases incompletas.

7.5 Análisis de Datos

El trabajo de investigación se lo realizó, tomando en consideración lo siguiente:

En primera instancia fue muy importante el acercamiento a las personas que formaron parte de la muestra y su aprobación para que esta investigación cuente con todas las formalidades requeridas.

En segundo lugar vale destacar que la aplicación de entrevistas y frases incompletas, como técnicas de recolección de datos, fueron las más adecuadas, en razón de que estuvieron directamente relacionados al tema de investigación y que permitieron cumplir con los objetivos planteados desde un principio y preguntas directrices.

En esta investigación cualitativa, se empleó además la técnica de análisis de contenido con frecuencia de aparición, la misma que ha permitido analizar los datos brutos de las dos herramientas utilizadas: entrevistas y frases incompletas, para de esta manera codificar la información obtenida en categorías y subcategorías más relevantes acerca del tema de liderazgo; vale destacar que la palabra comunicación fue una de las que con más frecuencia apareció dentro de las distintas categorías; así se destacan las siguientes:

1. Percepción

- a. **Características.** Motivación, conocimiento, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad.
- b. **Cualidades.** Comunicación, respeto, apoyo, conocimiento, trabajo en equipo.

2. Liderazgo en la Organización.

- a. **Tipo de liderazgo.** Trabajo en equipo, horizontal, dar y recibir, motivacional, equilibrado.
- b. **Liderazgo-Jefes.** Motivación, buena comunicación, identificación con la gente, bienestar común.

3. Líder.

- a. **Cualidades-Rasgos.** Identificación con la gente, apoyo, respeto.
- b. **Trabajo de líder.** Conocimiento, experiencia, trabajo en equipo, convicción, cumplimiento de metas.
- c. **Líder-Jefe.** Trabajo en equipo, don, cumplimiento de objetivos, escucha. El jefe da instrucciones, ordena, no trabaja con su gente

Estas categorías y subcategorías fueron obtenidas de las entrevistas a través del análisis de contenido de categorías temáticas, es decir son aquellas que se engloban o se destacan dentro del tema de percepción de liderazgo en las entrevistas realizadas y en frases incompletas.

Para el análisis de las entrevistas, se tomó el total de la muestra, divididos de la siguiente manera: 15 colaboradores de la organización entre gerentes, coordinadores y subalternos; cabe recalcar que se tomó la muestra de 3 colaboradores adicionales de la parte operativa, dando así una muestra total de 18 participantes.

Se utilizó la técnica de entrevistas ya que fue la más acorde con el tema de investigación sobre liderazgo; con ésta se extrajeron las palabras que se repitieron o aparecieron con más frecuencia, tanto en las entrevistas como en las frases incompletas, que responden a las preguntas directrices y objetivos planteados en un principio.

La frecuencia de aparición de palabras, fueron identificadas en la respectiva transcripción de las entrevistas, ya que las mismas fueron grabadas en audio; allí se pudo detectar cuáles eran las palabras con mayor repetición y las que aparecían con mayor frecuencia.

Para darle más sentido a esta explicación, se realizaron tres modelos de entrevistas para gerentes, coordinadores y subalternos y de esta manera obtener información más amplia sobre la percepción que se tiene acerca del liderazgo en la organización.

De estos tres modelos se obtuvieron las categorías y subcategorías ya mencionadas anteriormente, a través de la categorización temática, es decir tomar los temas que tenían más constancia y preguntas en común en los tres modelos de investigación. (Anexo 1, 2 Y 3)

He aquí la justificación para la utilización de esta técnica que nos permitió extraer información muy importante sobre percepción de liderazgo, ya que al tener varios modelos y puntos de vista diferentes se puede obtener información muy rica sobre el liderazgo en la organización, tipo de liderazgo en la organización, características de liderazgo que debería tener un jefe, tipo de cosas, actividades que debería hacer una persona en posiciones de liderazgo, diferencias entre líder y jefe, entre otros.

Para el análisis de la herramienta frases incompletas, se utilizó la misma técnica, es decir frecuencia de aparición con categoría temática, la misma que nos permitió corroborar lo expresado a través de las entrevistas.

En esta investigación no se utilizó ningún tipo de software para realizar el análisis de datos, únicamente se utilizó el sistema de codificación de frecuencia dentro del análisis de contenido, el cual menciona que cada tema, categorías, etc., crece con frecuencia de aparición, es decir que las palabras o temas más repetitivos en las entrevistas y en el método de recolección de frases incompletas que más aparecen son las que se tomaron en cuenta para el análisis de los datos con el fin de proporcionar resultados consistentes y válidos en esta investigación.

Adicional a esto se utilizó la herramienta office Excel para procesar información y gráficos que le den sustento a esta investigación.

8. Resultados

En esta etapa de exposición de resultados, tanto en las entrevistas como en las frases incompletas, se evidenciaron resultados importantes para esta investigación, mismos que fueron analizados y corroborados para responder tanto a los objetivos como a las preguntas directrices que se plantearon para cumplir el fin de este estudio, que fue conocer la percepción de liderazgo.

De las entrevistas y frases incompletas se obtuvieron las mismas categorías y subcategorías presentadas anteriormente, ya que al analizar toda la información en bruto, se pudo observar que en efecto se repetían las mismas palabras y las mismas frases en la mayoría de los colaboradores, mostrando así resultados poco esperados y que no son comunes en las distintas organizaciones.

Como se mostró en algunas investigaciones, no en todas las organizaciones los jefes son buenos líderes o poseen características de liderazgo o, los subalternos califican positivamente a sus jefes, razón por la que se considera que en esta organización se mostraron resultados diferentes a los mostrados en otras investigaciones

En las categorías más destacadas de la investigación, se consideraron tres, cada una con sus respectivas subcategorías que engloban una gran cantidad de información



Figura 4. Representación de Categorías y Subcategorías de Liderazgo

Así, destacando ya las categorías y subcategorías se obtuvieron los siguientes resultados por cada una de ellas.

En la primera categoría que es **Percepción**, es decir la percepción de liderazgo entendida como: un proceso por el cual los individuos pueden organizar e interpretar situaciones para darle sentido a su entorno o también puede ser vista como una valoración que un individuo hace de una situación social.

En esta categoría se pudo obtener que todos los participantes en esta investigación, manifestaron que la percepción de liderazgo es un tema importante en la organización, así como sus subcategorías.

De los 18 colaboradores de esta investigación, 17 compartieron las mismas palabras y frases acerca de este tema.

Las palabras más repetidas, con una frecuencia por aparición de 17 registros (palabras o frases), dentro de la categoría de Percepción y subcategoría Características, fueron las siguientes:

Características. Motivación, conocimiento, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad.

De los resultados obtenidos se pudo observar que existe un alto porcentaje de colaboradores que tienen una percepción de liderazgo similar, tal como se demuestra en la figura N° 5.

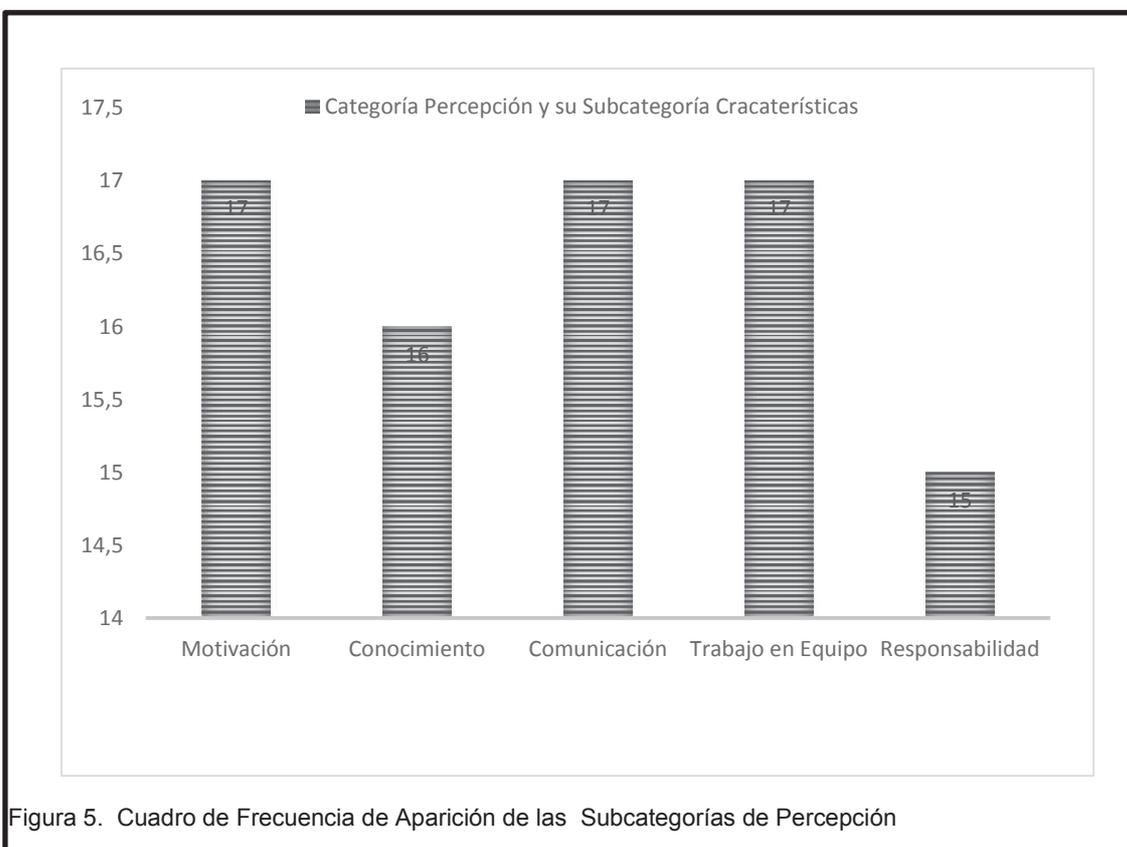
La percepción respecto a las características que debe tener un líder, manifestada por este grupo de colaboradores, refleja el nivel de aceptación y de importancia frente a un proceso de esta naturaleza. Se destacan las características de motivación, comunicación y trabajo en equipo, obteniendo un porcentaje más bajo en conocimiento y responsabilidad, pero con porcentajes significativos.

La percepción y el criterio respecto a un buen liderazgo ejercido por el nivel directivo de la organización, constituye una base fundamental para su crecimiento.

La percepción es posiblemente el valor corporativo más importante, de ella depende que las personas puedan comunicarse y crear relaciones positivas, y que los líderes puedan incentivar y generar compromisos entre los miembros de la organización.

Los colaboradores consideraron que el liderazgo debe tener todas estas características para funcionar en la organización; que si bien es importante que tengan otras particularidades, para gerentes, subalternos y coordinadores las palabras ya dichas son las que tuvieron más peso y que deben ser fomentadas a diario para desarrollar un buen liderazgo en la organización. En este caso los participantes hicieron una valoración de lo que percibieron del liderazgo.

En general se mostró un buen resultado con una gran acogida de esta subcategoría, del 100% de la muestra un 99% percibió las características más importantes de la palabra liderazgo.



Estas características fueron de la mano con las cualidades que debían poseer el o los jefes de la organización, que evidentemente es muy coherente; mencionaron varios participantes que un buen liderazgo es igual a un buen líder y un buen equipo de trabajo, que si los jefes concebían de esta manera al liderazgo iban a poder ejercerlo adecuadamente.

Las características hacen referencia a la palabra o concepto de una frase, en este caso es a la palabra Liderazgo; mientras que las cualidades hacen referencia a la persona. No obstante, en muchas ocasiones ambos conceptos suelen confundirse, por estar relacionados, pero en este caso en particular, la investigadora pudo aclarar las diferencias y semejanzas.

Respecto a la otra subcategoría de la categoría Percepción, se obtuvieron las siguientes subcategorías:

Cualidades. Comunicación, respeto, apoyo, conocimiento, trabajo en equipo.

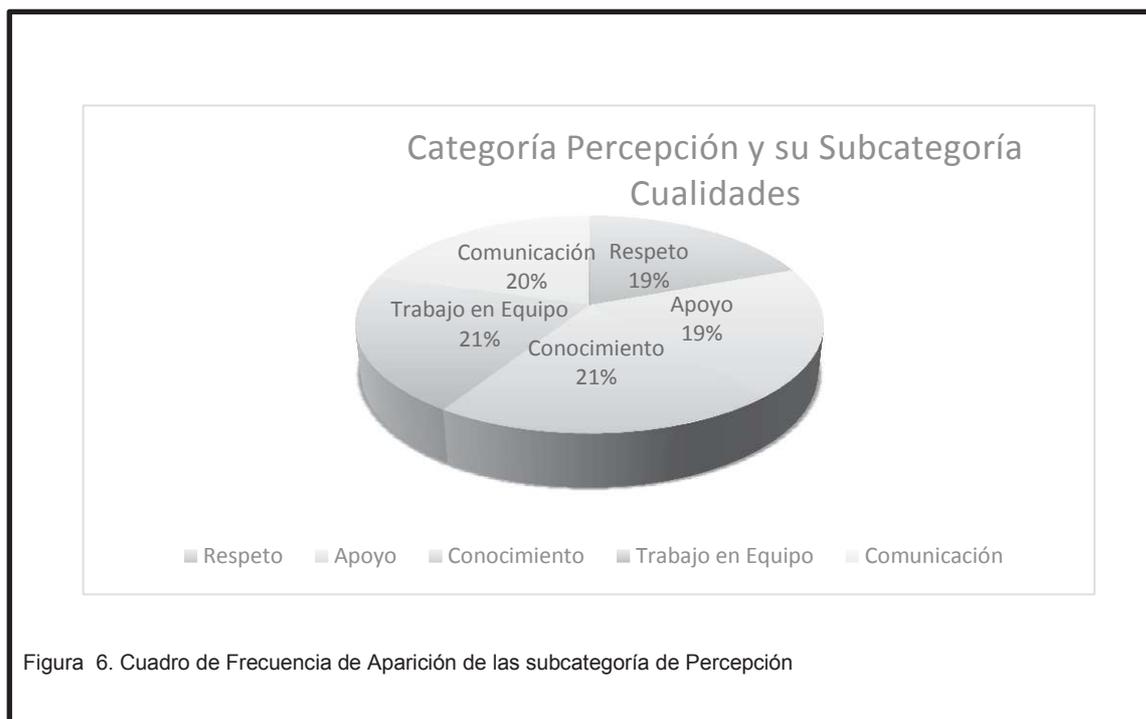
En los resultados se advierte que, con una frecuencia de aparición de 17 registros (palabras o frases), todos los participantes, respondieron de forma similar, ratificando de esta forma lo manifestado y confirmando que un porcentaje alto de colaboradores, consideran al líder como una persona con un conjunto de cualidades que abarcan la comunicación, el respeto, trabajo en equipo, conocimiento, entre otros; como se demuestra en la figura N° 6, es decir, guardando coherencia con lo expresado en las características.

En este sentido, los resultados obtenidos se relacionan con lo enunciado en algunas teorías, así tenemos:

De Melo y Schlindwein (2011, p. 1) dicen que el liderazgo es demostrado como una herramienta organizacional, que une la comunicación, relaciones interpersonales, la planificación, el compromiso con el éxito y la resolución de conflictos.

La teoría de Torres y Torres (2003, pp. 82-83) también ratifica este criterio:

“El delegar poder y autoridad a lo subalternos y entregarles el sentimiento de que son los dueños de su propio trabajo, esto se convierte en el que hacer del liderazgo, porque al trabajo en equipo le otorga sentido. El líder hace una buena gestión de personas cuando, a parte de mostrar direcciones, objetivos y metas claras, es capaz de entregar toda la guía y participar en la transformación del potencial de desempeño efectivo de su equipo de trabajo”.



En esta primera etapa de resultados, ya se pudo observar que existe un liderazgo participativo, colaborador y carismático en la organización, lo cual fue evidente desde un inicio, más aún en el desarrollo de las entrevistas, cuando los colaboradores de la organización mostraron convicción frente a un tema que es determinado en el desarrollo y éxito organizacional.

De estos dos resultados de nuestra primera categoría, se ha demostrado que en general la mayoría de los colaboradores tanto gerentes, subalternos y coordinadores percibieron al liderazgo como un aspecto muy importante para la organización y que cada uno de los líderes que laboran en ella, se convierten en gestores importantes de su desarrollo; a pesar de constituir una pequeña empresa en relación a su población laboral, ha desarrollado valores, como el comunicacional, respeto mutuo, lo que ha determinado un clima laboral satisfactorio.

Los gerentes hicieron notar la necesidad de impartir este conocimiento hacia sus subalternos, en este caso más a la parte operativa que administrativa, a pesar de que en la muestra también participó la parte operativa de la organización dio resultados positivos acerca de este tema. De esta manera se

observó que los gerentes o jefes están involucrados al cien por ciento con su gente y demostraron tener estas cualidades de buenos líderes.

Hay que considerar que generar una percepción de liderazgo no es fácil, esto es producto de un proceso que viene desarrollándose desde tiempo atrás y que hoy los colaboradores lo aprecian porque son parte de eso, por eso lo comprenden y lo perciben como tal.

En los siguientes resultados se hará referencia a la segunda categoría temática conseguida de las entrevistas y frases incompletas la cual fue **Liderazgo en la Organización.**

De esta categoría se obtuvieron las siguientes subcategorías:

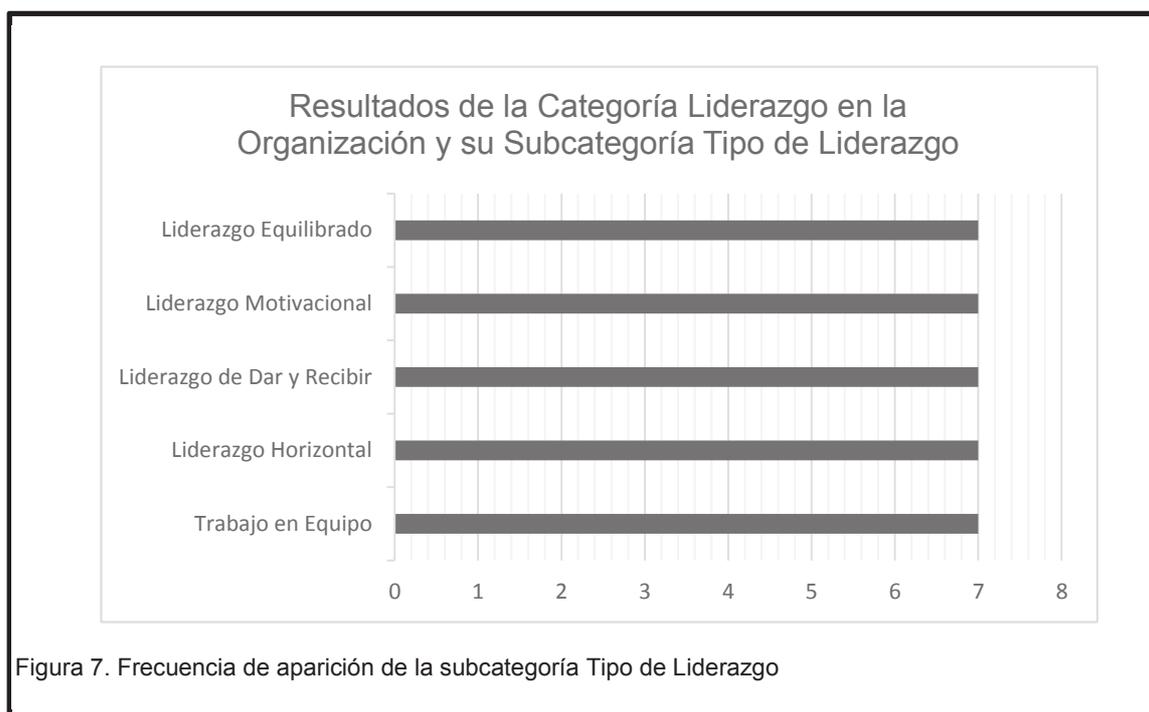
Tipo de liderazgo. Trabajo en equipo, tipo de liderazgo horizontal, un tipo de liderazgo de dar y recibir, motivacional, equilibrado.

Se obtuvieron estas categorías a través del análisis de las entrevistas y frases incompletas, las mismas que arrojaron que el tipo de liderazgo es un factor con mucha relevancia dentro de la organización e importante; el tipo de liderazgo que poseen y ejercen los jefes de la organización para conseguir el éxito y el cumplimiento de metas y objetivos tanto organizacionales como personales y profesionales, son determinantes. Cabe recalcar que estos tipos de liderazgo, arrojados por los colaboradores de la organización fueron criterios personales emitidos por cada uno de ellos, que no se exponen con estos criterios en investigaciones o teorías mencionadas anteriormente; es por esto que la investigadora más adelante determina el tipo de liderazgo que existe en la organización.

Este análisis se lo realizó con los subalternos de la organización tanto de la parte administrativa como de la parte operativa. De los siete subordinados que se consideraron en la muestra, seis compartieron las mismas frases y palabras acerca de esta subcategoría, mismas que fueron enunciadas por los entrevistados de manera recurrente, como se muestra en la figura N° 7. La

figura en referencia pone de manifiesto el tipo de liderazgo que poseen los jefes de la organización en general.

Cabe recalcar que la misma pregunta se formuló para subalternos y coordinadores tanto en entrevistas como en las frases incompletas, pero para responder a los objetivos y a las preguntas directrices, se tomó en cuenta las respuestas de los subordinados más no de los coordinadores ya que los mismos se encuentran en una distinta posición.



En estas subcategorías el 99% de los participantes compartieron las mismas palabras o frases acerca del tipo de liderazgo en la organización y de sus jefes; dando como resultado que existe un tipo de liderazgo transformacional y situacional.

“Los subalternos buscan que sus líderes tengan carisma, sean motivadores con sus empleados, y en general desde la perspectiva de los jefes y subalternos lo que se busca es que el liderazgo sea transformacional, un liderazgo de cambio, que apoye a sus empleados, que de reconocimiento a los mismos” (Cuadra y Veloso, 2007, p.6).

Es el caso de esta organización, a partir del análisis de cada una de las entrevistas y frases incompletas, se pudo llegar a este resultado, ya que como los colaboradores mencionaron reiteradamente, sus jefes son buenos, motivadores, solidarios y buscan siempre hacer un buen equipo de trabajo.

En este tipo de liderazgo los jefes deben poseer carisma, empatía, deben motivar a su personal, otorgarle reconocimiento a sus esfuerzos; es decir, en esta organización los jefes o líderes ejercen influencia significativa en sus subordinados.

A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo situacional se ajusta más a la situación, es decir que utiliza un liderazgo adecuado a la situación en la que se encuentre tanto la organización como la persona o el jefe.

Este tipo de liderazgo debe poseer características de motivación, carisma, objetivos a alcanzar. No es el tipo de liderazgo que se ejerza a diario en esta organización pero en ciertas ocasiones lo amerita de acuerdo en la situación en la que se encuentren. Este tipo de liderazgo pareció no tener tanta acogida como el liderazgo transformacional en los subalternos, ya que los resultados de entrevistas y frases incompletas demostraron que los jefes ejercen un liderazgo de cambio y transformación.

Se demostró en estos resultados que existe un alto porcentaje de jefes transformacionales y situacionales según la ocasión, que brindan a sus empleados la posibilidad de cambio, de empoderamiento para desarrollar sus capacidades y potenciar sus habilidades como líderes y como personas. El liderazgo en la organización de esta manera se lo contempló como bueno y eficiente por los resultados presentados anteriormente, por tanto los jefes de la organización están ejerciendo un buen liderazgo y por esta razón sus subalternos se sienten a gusto en sus puestos de trabajo y en la empresa.

Los jefes ejercen influencia positiva en sus subordinados, los motivan, tiene empatía con los mismos, lo que también dio como resultado que los jefes no son sólo jefes sino que son líderes que buscan el bien para su gente.

Se observó que para los subordinados la transformación que ofrece este tipo de liderazgo es un factor importante y que deben poseer los jefes para que estos transmitan el mismo, lo desarrollen y los hagan crecer. Los jefes o líderes están en la obligación de difundir este tipo de liderazgo en su organización, no conocen a cabalidad su nombre pero saben que ejercen un liderazgo horizontal, carismático, responsable.

Este resultado obtenido fue muy importante para esta investigación, ya que dio una pauta significativa para conocer lo que vendría en las siguientes subcategorías:

Liderazgo-Jefes. Motivación a la gente, buena comunicación, identificación con la gente, bienestar común.

En esta subcategoría, lo que se buscó es relacionar el Liderazgo con Jefes, y demostrar cuáles son sus particularidades, que pueden ser entendidas como características de liderazgo de los jefes de la organización, para lo cual en las entrevistas y en las frases incompletas se plantearon preguntas y frases que demuestren lo dicho en las preguntas directrices y objetivos plasmados.

De esta subcategoría se tuvieron los siguientes resultados:

De los 10 participantes entre subalternos y coordinadores, con una frecuencia de repetición o aparición entre 9 y 10 unidades de registro (palabras o frases), la subcategoría Liderazgo-Jefes, consideran este tema muy relevante en la organización y en sus jefes para ejercer un buen liderazgo en la compañía, como se aprecia en la Figura No. 8, las frases más repetidas son: identificación con la gente y bienestar común, que pudieran ser consideradas muy relacionadas a las respuestas antes dadas en otras categorías y subcategorías.

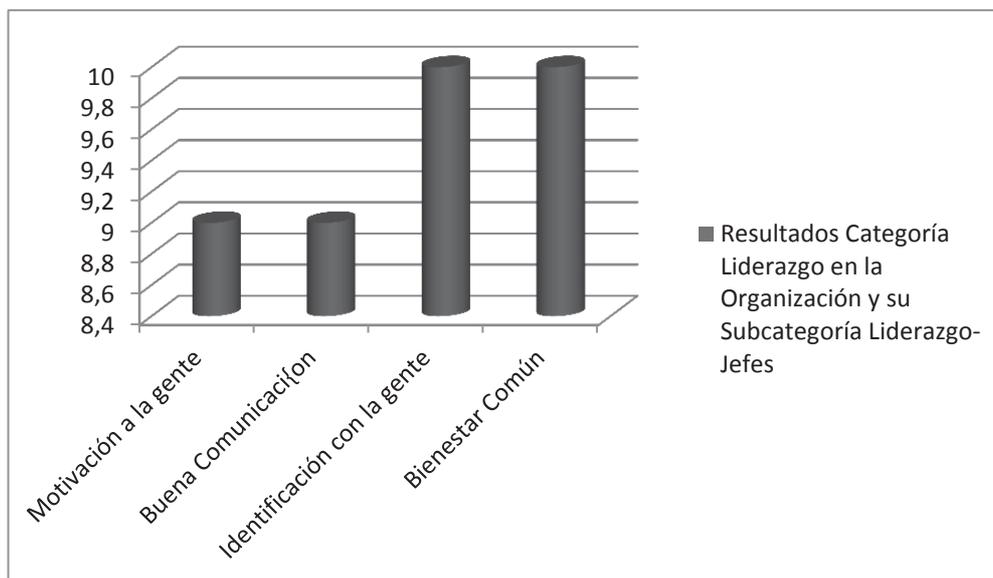


Figura 8. Frecuencia de aparición de la categoría Liderazgo en la Organización y su subcategoría Liderazgo-Jefes

Esto quiere decir que los colaboradores buscaron las palabras más acordes para describir al liderazgo como proceso que debe haber en la organización y las características que deben ejercer sus jefes para llevar a cabo un buen liderazgo en la organización. Los participantes de la investigación consideraron tanto en las entrevistas como en las frases incompletas las mismas palabras o frases.

Las características de líder y liderazgo ya mencionadas, tuvieron una alta frecuencia de aparición en las dos herramientas utilizadas, los colaboradores consideraron que sus jefes deben poseer estas características.

Es importante mencionar una definición de liderazgo para demostrar lo dicho en los resultados, es decir, que los participantes tienen una idea y la tienen de lo que es liderazgo, que características debe tener para influir en un equipo de trabajo, para que sus jefes sean buenos líderes y para que estos sepan cómo motivar y llegar a su gente; así se tomó la definición más acorde al tema:

Según Castañeda (2000, p. 9) “el liderazgo es un conjunto de cualidades, valores y habilidades que una persona posee o puede adquirir, que le podrán permitir dirigir o guiar a un grupo de colaboradores hacia un objetivo o meta en común deseable para el líder y sus seguidores. Liderazgo por otro lado, es el proceso de ejercer autoridad moral para hacer que la gente se esfuerce más allá de sus límites normales”.

Por otra parte, los gerentes en las entrevistas y en las frases incompletas demostraron tener las mismas ideas que sus subalternos, que debían tener características únicas que los diferenciaban de los demás. Los jefes se auto percibieron en esta subcategoría de liderazgo como buenos, como jefes-líderes que motivan a su personal y les dan la capacidad de empoderarse de lo que sucede alrededor de la empresa.

Para fines de esta investigación y para poder cumplir con los objetivos planteados se consideró una tercera categoría que es **Líder**, la misma que se subdividió en tres subcategorías que son las siguientes:

De esta manera se presentaron los siguientes resultados para la primera subcategoría, tomada de los gerentes, coordinadores y subalternos:

Cualidades-Rasgos. Identificación con la gente, apoyo, respeto.

Entendida como las cualidades o rasgos que deben tener los jefes-líderes de la organización y los líderes en sí, cabe mencionar que un líder puede ser innato y que está dotado de estas cualidades o rasgos que lo diferencian de las demás personas. De este conjunto de palabras se obtuvo que las cualidades de los líderes deben desarrollarse a diario, que mientras más lo demostraban a su gente estas tenían un mejor rendimiento, se sentían más afianzados, motivados, entre otros.

Estas palabras se mostraron con una frecuencia de aparición de 18 registros (palabras o frases), las mismas que dejaron como resultado importante que aproximadamente el cien por ciento de participantes tuvieron la misma

perspectiva acerca de las cualidades o rasgos que debe poseer un líder o un jefe de la organización.

Otro resultado que se demostró, fue que los participantes consideraron que existe una perspectiva sistémica de liderazgo, es decir; un líder debe tomar en cuenta todos los aspectos de sus seguidores, observarlos como un todo y agruparlos para obtener resultados de éxito en la organización (Contreras, 2008, p, 65).

Se observó de igual manera que los líderes-jefes de la organización se identifican con su equipo de trabajo, es decir que los colaboradores ven a sus jefes como en realidad son, que no se muestran diferente a la realidad. Los participantes pensaron que los jefes o los líderes de la organización son carismáticos, poseen cualidades, se identifican con su gente, se apoyan entre sí, pensaron que deberían ser así y lo que se demuestra en la realidad diaria de cada uno. Los jefes son como lo describieron sus subordinados.

Otro resultado importante dentro de esta subcategoría, fueron las respuestas y palabras entregadas de la parte operativa de la organización, que son personas que no se relacionan a diario con el líder o jefe de la organización; pero que mostraron los mismos resultados que en la parte administrativa. De la parte operativa se obtuvo que existen buenos líderes que están llevando a la organización hacia el éxito y que poseen grandes cualidades y características de liderazgo.

Ya que esta subcategoría engloba varios puntos se mostraron los resultados respecto a las entrevistas y frases incompletas realizadas a los gerentes de la organización. En este punto lo que se quiso mostrar fue cómo se auto percibían respecto al liderazgo los jefes de la organización y sus cualidades de liderazgo.

Los jefes de la organización se auto percibieron como líderes todavía en proceso de desarrollo, que si bien han llegado a lograr a identificarse con la gente, a motivarlos a encaminarlos hacia metas en común para lograr un objetivo, les falta desarrollar algunas habilidades que sólo los líderes innatos las tienen. Mencionaron también que poseen cualidades de liderazgo ya

mencionadas anteriormente y que ejercen un buen liderazgo en la organización.

Todos los jefes son distintos en su manera de ejercer el liderazgo y de igual forma tienen distintas perspectivas de cómo implementarlo, desarrollarlo y mostrarlo ante sus subalternos. Existen líderes carismáticos, otros que no les gusta tanto demostrar su carisma pero son líderes dotados de otras cualidades y características como el emprendimiento, desarrollo, trabajo en equipo.

Los gerentes en su mayoría se consideraron líderes participativos y orientados a metas, comprometidos en entregar todo de sí en beneficio común para toda la empresa.

Esto se pudo contrastar con lo dicho por sus subalternos: sus jefes ejercen un liderazgo adecuado y que poseen cualidades y características que sólo los líderes los tienen.

Para la siguiente subcategoría: **Trabajo de líder**. Conocimiento, experiencia, trabajo en equipo, convicción, cumplimiento de metas, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con una frecuencia de 18 registros (palabras o frases), quedando uno solo fuera de la muestra, se pudo evidenciar que los colaboradores consideraron que el trabajo de un líder en una organización es de vital importancia, ya que sin líderes lo único que habría en las organizaciones serían cumplimiento de metas personales.

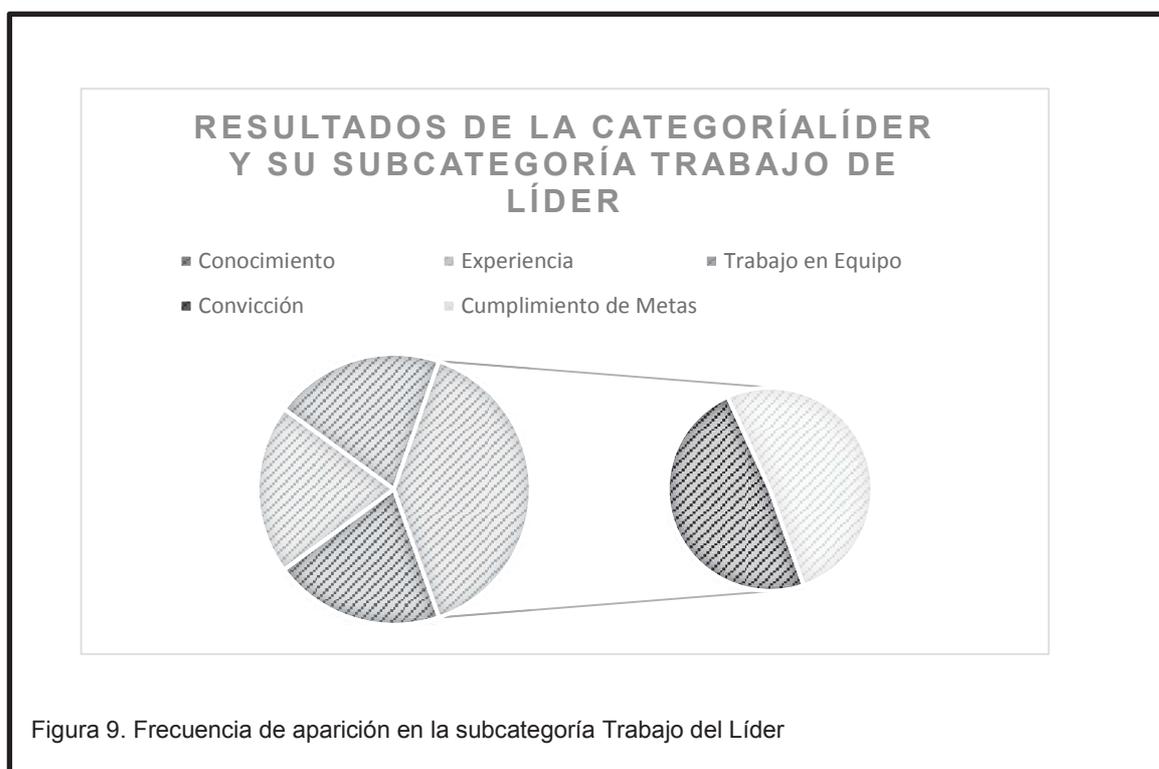
El 99% de los participantes definió al trabajo de líder como alguien que vela por sus empleados, que trabaja con la gente para cumplir metas en conjunto en pro de la organización y que busca guiar a su gente.

Este enfoque que tuvieron los colaboradores respecto del trabajo del líder, le dio un toque bastante especial a esta investigación, en el sentido de que a lo largo de los resultados presentados se engloban todas estas palabras de las categorías y subcategorías y que paso a paso fueron cumpliendo con las preguntas directrices y los objetivos. Se pudieron demostrar características,

cualidades y en este caso las cosas que debe realizar un jefe o líder para que sus colaboradores los califiquen como buenos.

En la figura N° 9 se demuestra que esta es la subcategoría con mayor relevancia y con mayor frecuencia de repetición en las palabras, lo que arrojó como resultado no esperado, que para todos los colaboradores fue de vital importancia que sus jefes o líderes posean todas estas particularidades para hacer un buen equipo de trabajo y trabajar exitosamente para la compañía.

El trabajo de un líder es muy importante en una organización, ya que es un pilar fundamental para que la gente se motive y quiera seguir realizando su trabajo de una manera adecuada y proactiva.



Las palabras que englobaron a la subcategoría Trabajo de Líder fueron acordes a las cualidades de liderazgo que percibieron los subalternos de sus jefes, es decir, que para que existan líderes en esta organización los mismos deben poseer éstas u otras cualidades similares, que definan su forma de ser y sus objetivos y metas a alcanzar con un equipo de trabajo.

Para los 18 participantes que dieron sus respuestas similares, el trabajo de un líder debe estar siempre atado al cumplimiento de metas y debe tener un liderazgo colaborativo.

Actualmente el trabajo de un líder tiene más peso, cada día las empresas buscan líderes que los lleven hacia el éxito junto con su equipo de trabajo y esto es lo que esta compañía está logrando al formar líderes internos que puedan pensar por sí mismos, que demuestren colaboración y proactividad. Es un tema que a lo largo de esta investigación arrojó los mismos resultados positivos.

De este modo se muestran los siguientes resultados de la siguiente subcategoría:

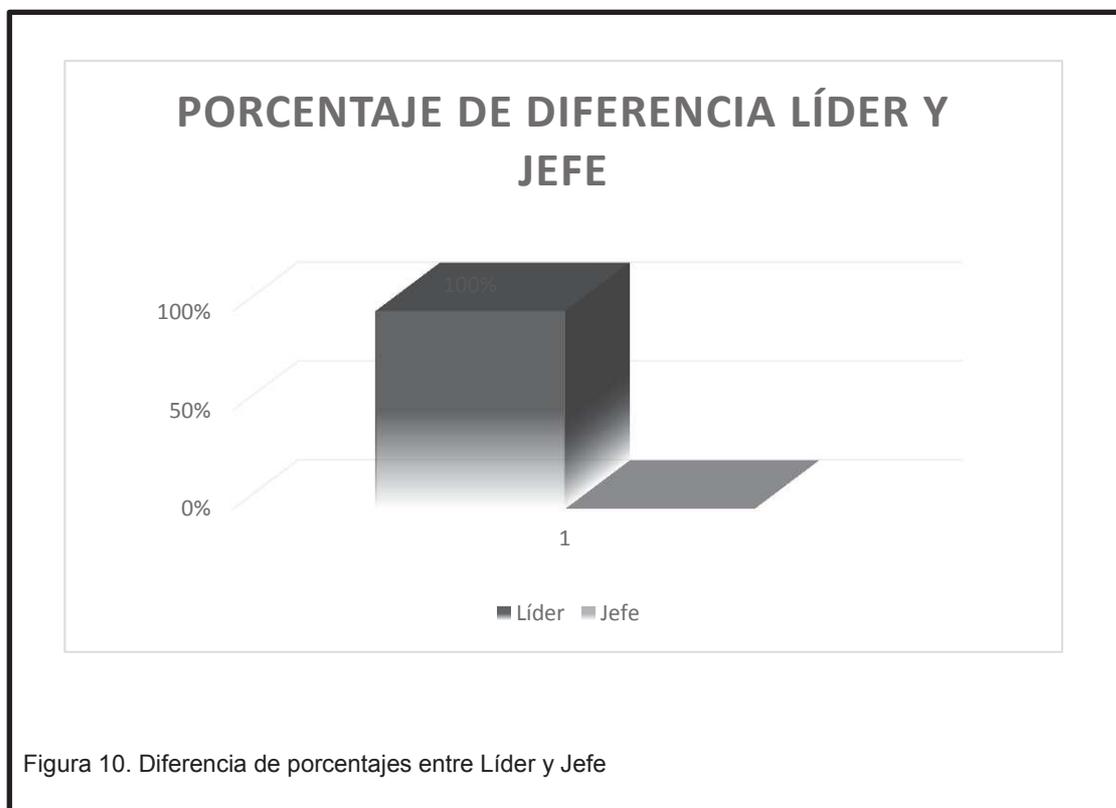
Líder-Jefe. Trabajo en equipo, don, cumplimiento de objetivos, escucha. El jefe da instrucciones, ordena, no trabaja con su gente.

Se tomó en cuenta la siguiente definición de líder y jefe de Cetina, Aguilar y Ortega (2010, p. 1) Jefe y líder no son sinónimos, pero indudablemente se busca que los jefes se comporten como líderes.

El líder debe estar dotado de ciertas cualidades para ser líder, un jefe únicamente se dedica estrictamente a cumplir con sus tareas, más no posee las cualidades o particularidades de un líder. Los participantes de esta investigación compartieron varias diferencias de lo que hace un líder y un jefe, en su mayoría acertadamente estas diferencias, dejando únicamente a una muestra excluida de este resultado.

El resultado fue la frecuencia de aparición de 18 registros (palabras o frases) en esta subcategoría; los colaboradores mencionaron que sus jefes poseen todas las características y cualidades para ser líderes, dijeron también que a partir del buen liderazgo que ejercen y de los buenos líderes que han llegado a ser tienen mucha consideración por la parte humana, tienen a su lado un excelente equipo de trabajo y que por ello se sienten cómodos en su puesto de trabajo.

Se tomó en cuenta los resultados entregados por gerentes, coordinadores y subalternos, los mismos que dieron información muy similar a la teoría dicha anteriormente en el marco teórico. Al líder lo vieron como una persona con un don, con la capacidad de trabajar en equipo y tener seguidores que aprenden de él y viceversa; al jefe lo percibieron en cambio como una persona que sólo da órdenes, que busca el cumplimiento de objetivos únicamente personales y no tiene seguidores, como se muestra en la figura N° 10 existe 100% de líderes la organización y 0% de jefes.



De este resultado se obtuvo que la organización tiene un alto porcentaje de líderes, que están llevando a cabo adecuadamente su labor diaria, para hacer que todos sus colaboradores se vuelvan líderes.

El jefe o los jefes en la organización poseen características de liderazgo reales y no ideales, es decir, que sus subalternos que son las personas que los evalúan a diario no consideraron que los jefes debían ser de alguna manera específica, no los idealizaban, sino que por otro lado los mismos ya poseían estas características de motivación, carisma, escucha, entre otras.

Cualidades, percepción, trabajo del líder, liderazgo en la organización, líder y jefe fueron categorías y subcategorías que arrojaron grandes resultados de mucha importancia para esta investigación, para conocer si existieron o no líderes, si estos se consideraron buenos líderes con las características para ejercer un buen liderazgo, que en general todos los colaboradores dieron respuestas positivas que permitieron analizar y arrojar porcentajes y frecuencias de aparición.

El jefe ideal (haciendo referencia a las expectativas que tienen los colaboradores sobre un jefe) no existe en esta organización, se demostró en los resultados que todos los jefes tenían características y cualidades netamente reales, es decir, que cada subalterno tiene a su lado al jefe adecuado que le brinda estabilidad, motivación, respeto, apoyo, trabajo en equipo. Varios entrevistados comentaban que al ingresar a la empresa tenían un ideal de un jefe pero que al tener contacto con los mismos en esta organización dejaron de verlo como ideal y pasó a ser un jefe real.

Es importante mencionar en este apartado que todos los resultados obtenidos respondieron a las preguntas directrices y objetivos planteados, ya que cada herramienta utilizada (entrevistas y frases incompletas) fueron aplicadas con este fin y así obtener toda la información expuesta anteriormente, argumentando cada una de ellas con lo dicho en las herramientas de recolección de datos.

Existen buenos líderes en la organización seleccionada para realizar esta investigación, que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, hay líderes carismáticos, solidarios, que pudieron haber desarrollado esta cualidad

a lo largo del tiempo ya que para el caso no todos los jefes pueden ser líderes y viceversa.

Los subalternos de la organización percibieron que existe un buen liderazgo, con personas que tienen las capacidades, habilidades, cualidades y características para hacerlo; lo que dejó como resultado que exista un alto porcentaje de líderes en esta empresa.

Existe una diferenciación marcada entre lo que es un líder y un jefe, pero se busca que estos dos temas sean uno sólo; tanto para los jefes como para los subalternos de la organización, se vio al jefe y líder como uno solo, lo que fue un punto a favor de esta investigación para responder a todas las preguntas y objetivos planteados.

Los jefes-líderes de esta organización percibieron tener un liderazgo adecuado y acertaron con las respuestas dadas por sus subalternos. Estos jefes tienen seguidores, por tanto son líderes, con habilidades y cualidades desarrolladas

9. Discusión y Conclusiones

En este apartado se podrá evidenciar el cumplimiento de objetivos y preguntas directrices planteadas en un principio. Se darán algunas recomendaciones o sugerencias para futuras investigaciones y para que la organización siga ejerciendo un buen liderazgo, que se mostraron en los resultados.

De esta investigación se obtuvieron resultados positivos, que permitieron cumplir con lo establecido; de las herramientas seleccionadas para realizar este trabajo de investigación se desglosaron varias categorías con sus subcategorías, las mismas que dieron como resultados que existe un alto porcentaje de líderes, lo que responde a los objetivos específicos planteados y a las preguntas directrices cuatro y cinco. Se obtuvo también como resultado general, desde la perspectiva de los subalternos que los jefes poseen ciertas características como trabajo en equipo, comunicación, apoyo, identificación con la gente, que los hace líderes de la organización. Los jefes también se percibieron como buenos líderes con éstas y otras características que los diferencian de los demás, respondiendo así a los objetivos y preguntas directrices número uno y cuatro.

La percepción de liderazgo fue un eje fundamental para esta investigación y arrojó como resultado que los colaboradores percibieron que existe liderazgo en la organización y que es importante conocer su concepto desde un principio para entender de qué se trata y así poder ejercerlo. Este resultado respondió a todos los objetivos y preguntas directrices mencionadas anteriormente por su amplitud de concepto.

Las cualidades que debe tener un líder de igual manera fue un factor importante de esta investigación para cumplir con lo establecido; se busca que todos los jefes posean estas cualidades de motivación, apoyo, respeto, amistad. Los colaboradores en su mayoría acertaron en estas palabras, que son las cualidades que todo jefe en la organización debe poseer para ejercer un buen liderazgo, así los jefes también se auto percibieron con las mismas

cualidades señaladas por sus subalternos, respondiendo así a los objetivos y a las preguntas directrices número 3.

Otro resultado de esta investigación fue el tipo de liderazgo de la organización y el tipo de liderazgo que poseen los jefes de la misma. Existe un tipo de liderazgo transformacional en esta empresa, es decir, un liderazgo de cambio, de empoderamiento y de motivación, que busca el bienestar de sus colaboradores. También está el tipo de liderazgo situacional el mismo que se lo utiliza en ocasiones puntuales. Los jefes de la organización poseen estos dos tipos de liderazgo, más sus cualidades como líderes lo que dio como resultado un liderazgo colaborativo, participativo, que esté orientado hacia metas y objetivos en pro de la compañía y sus colaboradores, respondiendo así a los objetivos general y específicos y a la pregunta directriz número dos y cinco.

Líder y jefe deben ser uno sólo y es lo que se encontró en esta organización, que en su mayoría los jefes no son sólo jefes, que dan órdenes, son líderes que se destacan, que motivan a su personal que tienen seguidores. Es importante destacar en este resultado que los jefes en esta organización son jefes reales para sus subalternos, que no tienen un jefe ideal ya que los suyos cumplen con todas sus expectativas, que hacen de su trabajo a diario cómodo, confortable y valioso para la organización. Al igual que las características de liderazgo, los subalternos consideraron que sus jefes ya las tenían; por tanto, ya no fueron ideales, esto lo compartieron la mayoría de los subalternos de la organización, contestando las preguntas directrices número cinco y seis.

El liderazgo en la organización se consideró muy importante para todos los colaboradores desde la parte operativa hasta la parte administrativa, desde los subalternos hasta los gerentes de cada área de trabajo. Se consideró relevante este tema debido a que en toda organización se necesita del liderazgo para cumplir metas y objetivos, y es lo que arrojaron de resultados estos colaboradores. El liderazgo para la mayoría de los colaboradores es un eje fundamental para que la organización siga hacia adelante creciendo junto con su equipo de trabajo, ya que de eso se trata comentaron los colaboradores, de

crear un equipo de trabajo que lleve a la empresa al éxito total; este tema respondió a los objetivos y preguntas directrices.

Todos los resultados pudieron responder al objetivo general, a los objetivos específicos y a las preguntas directrices que se formularon desde un principio de la investigación.

Es importante mencionar que algunos de los resultados fueron poco comunes entre las organizaciones, debido a que el 99% de los mismos fueron positivos y se pudieron contestar a todas las preguntas directrices y objetivos. Esto en la mayoría de las investigaciones revisadas no suele ser tan satisfactorio. La diferencia resultó ser contrario debido a algunos cambios que surgieron durante la investigación y por temas de la muestra constituida.

Un resultado sorpresivo, fue el que la mayoría de los colaboradores consideraron a la subcategoría Trabajo del Líder como una de las fundamentales, como se mencionó anteriormente en los resultados, para ejercer un buen liderazgo en la organización, para poder cumplir metas, objetivos personales, profesionales y organizacionales.

Otro de estos resultados distintos fue que de los 18 colaboradores que participaron en la investigación sobre liderazgo, uno solo quedó excluido de la población que respondió positivamente a todas las preguntas, ya que este colaborador tuvo acepciones distintas a los demás participantes, arrojó resultados negativos sobre el liderazgo, es decir, que no compartió las mismas ideas, ni las mismas palabras que los demás participantes de esta investigación. No se tomó en cuenta a este colaborador en la investigación, pero se lo menciona en este apartado como parte explicativa del porque no el 100% de la población dio resultados positivos.

El tema de investigación sobre liderazgo, fue muy interesante abordarlo en esta organización para conocer como es el mismo, como se da, que factores o características intervienen para su ejecución.

Esta investigación tuvo total apertura para realizarse en esta organización dedicada a servicios petroleros, su alcance fue desde la parte operativa hasta las altas gerencias de la empresa, siempre contando con la aprobación y autorización del Gerente General de la misma y por supuesto con la colaboración de cada participante ya que sin ellos la investigación no se hubiera podido realizar.

El tema de investigación llegó hasta su punto máximo de recolección, sin la necesidad de emplear recursos financieros de la compañía ni de la investigadora, siempre tomando en cuenta las actividades de los colaboradores para no interferir en ellas.

Con esta investigación se cumplió con lo esperado que fue analizar la percepción de liderazgo de los jefes y subalternos de esta organización, la misma que arrojó resultados que cumplieron con la expectativa de la investigadora, cumpliendo así el alcance propuesto en un principio, que fueron los objetivos y preguntas directrices.

No existieron muchas limitaciones para realizar esta investigación, se tuvo a favor desde un principio la autorización de gerencia para hacer el proyecto, y la colaboración de todos los participantes.

Una de las limitaciones presentadas fue el cambio de método de recolección de datos que como se había mencionado anteriormente existieron cambios internos dentro de la organización que no permitieron continuar con la herramienta establecida previamente.

Otra limitación fue la instrucción formal de uno de los colaboradores, que no permitió recolectar en su totalidad información sobre este tema ya que sus estudios formales fueron hasta primaria y posee únicamente conocimientos básicos, por lo cual no pudo responder a la entrevista y dio como resultado que no se pudo concretar con la otra herramienta de frases incompletas.

No existieron otras limitaciones a parte de las ya mencionadas, ya que como se dijo anteriormente, siempre se contó con el apoyo y autorizaciones respectivas

por parte de gerencias y colaboradores. En todo el proceso de la investigación se contó con toda la parte teórica necesaria para desarrollar los resultados, para resolver inquietudes de la investigadora a lo largo de procesar la información en bruto, es decir, no existieron limitaciones respecto a la teoría.

A partir de esta investigación se puede recomendar a futuros investigadores, que para una mayor recolección de información se podría realizar una investigación con método cuantitativo, que permite definir una muestra mucho más grande que en una investigación cualitativa, de igual manera se sugiere esto ya que existen más instrumentos para procesar la información obtenida por los participantes.

Se sugiere que se siga fomentando el estudio del liderazgo en las organizaciones, ya que es un tema que está en auge y tiene mucho por desarrollarse en el mundo empresarial, para forjar nuevos líderes que lleven a sus empresas al éxito mediante la creación de equipos de trabajo de alta calidad sin dejar de lado el lado humano que es lo que caracteriza al liderazgo y a un líder.

Se recomienda a esta empresa de servicios petroleros siga desarrollando el tema de liderazgo en sus subalternos y jefes, mediante charlas, cursos internos o externos de desarrollo de habilidades de liderazgo, que fomenten en el día a día a los futuros líderes y que potencien las cualidades y características de liderazgo en las personas que se encuentran en desarrollo para formarse como líderes.

El liderazgo desde sus inicios ha tenido mucha relevancia e influencia en muchos temas organizacionales, por lo cual se recomienda en futuras investigaciones de este tema abordar muchas más acepciones, conceptos, teorías de liderazgo que permitan obtener un amplio marco referencial sobre lo que significa liderazgo y de su importancia en todo aspecto tanto organizacional como profesional, para sustentar mucho más que el liderazgo tiene mucho valor en todo sentido, y que ha venido desarrollándose siglo tras siglo hasta lograr llegar hasta donde se encuentra posicionado.

A los líderes de la organización se les sugiere seguir desarrollando esas habilidades que los diferencian de los demás, que sigan siendo más líderes que jefes, ya que en su auto percepción de liderazgo, demostraron ser líderes que buscan forjar un éxito en la organización junto a su equipo de trabajo; esta habilidades y cualidades se las desarrolla en el día a día, no necesariamente deben ser innatas, las personas aprenden de otros modelos a seguir, aprenden pequeñas particularidades de cada uno de sus colaboradores y a su vez los empleados aprenden de sus líderes o jefes que están al frente de ellos.

Todos los pasos descritos en esta investigación fueron muy importantes para que la misma se pueda desarrollar sin problemas.

Se sugiere a los futuros realizadores de este tema de investigación, que tomen en cuenta todas las características de liderazgo, que ahonden el tema y que si estuviera a su alcance se involucren en una organización para que tengan vivencias propias de lo que trata este tema y no se basen únicamente en la teoría. Es mejor observar lo que sucede dentro de una empresa respecto del liderazgo a solo leerlo en breves investigaciones.

Se obtuvieron resultados y conclusiones bastante distintas e importantes, que hicieron de esta investigación un aporte más para las siguientes investigaciones sobre este campo tan amplio y de importancia para las organizaciones actuales y futuras.

Una conclusión muy importante fue que los colaboradores de la organización ayudaron y entendieron en gran amplitud el tema a investigarse y declararon tener una organización y jefes que le dan mucha importancia a la parte humana, que colaboran y los hacen sentir importantes en todas sus actividades diarias; de la parte operativa se concluyó que también consideraron que tienen buenos líderes en la organización para tener el éxito que hasta hoy en día lo están teniendo.

Una recomendación adicional, es que los jefes o líderes no deben perder nunca esta visión, que deben a diario alentar a su equipo de trabajo ya que como se había mencionado anteriormente, los subalternos son los futuros líderes de

esta organización, y que para esto están siendo formados. El gerente que representa a toda la organización ha realizado un trabajo muy importante respecto del liderazgo, lo cual hace que sea un líder innato, que tiene seguidores, los mismos que son todos sus empleados, ya que con su carisma, inteligencia, conocimiento, apoyo, respeto, entre otros; ha logrado posicionarse bien en varios aspectos cotidianos de la organización.

Potenciar, desarrollar habilidades y cualidades en los colaboradores no es un trabajo fácil, pero es lo que estos líderes de esta organización están buscando y lo están logrando.

Los resultados que se mostraron en esta investigación podrían deberse a que la empresa hace posible que haya un clima laboral bueno, el tema de remuneraciones también es un factor importante para que los colaboradores consideren que exista un buen liderazgo, ya que si la empresa posee un buen liderazgo es porque ha ido trabajando día a día para obtener estos resultados, los valores corporativos también podrían ser factores para que se evidencie un buen liderazgo.

Las investigaciones y teorías fueron muy importantes para concluir este tema ya que como lo dicen las teorías o investigaciones no se encuentran empresas que tengan un alto éxito en relación al liderazgo, dicen las mismas que el liderazgo es un tema complejo en las organizaciones y que para que permanezca debe fomentarse a diario.

REFERENCIAS

- Andréu, J. (1998). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Recuperado el 4 de junio de 2014 de <http://metodosdos.blogspot.com/2011/10/las-tecnicas-de-analisis-de.html>
- Bezanilla, J. (2011). *Sociometría: Un método de investigación social*. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de http://api.ning.com/files/4JudOq6R7TitYi73JD34Hy8SLSg68qnkPHewMtiyMswdiElowu2m*MAQvBDisX27d30s5427pWXxDDFFRajA__/_LIBRO_SOCIOMETRIA.pdf
- Bonay-Barrachina, M. (2012). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de economía y Dirección de la empresa*. Recuperado el 28 de abril de 2014 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>
- Casares, J. (1959). *Diccionario Ideológico de la lengua española*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Castañeda, L. (2000). *El líder en acción*. Recuperado el 23 de mayo de 2013 de <http://books.google.com.ec/books?id=mzhvAVDCR10C&pg=PA128&lg=PA128&dq=Hagai+J.+Liderazgo+que+perdura+en+un+mundo+que+ambia.&source=bl&ots=bqneKIJgrJ&sig=EW0C9MX06Z8Tfmc6uTeW1a3uls&hl=es&sa=X&ei=Ha6GUbbq14Xa9ATaxoGwCg&ved=0CEAQ6AwAg#v=onepage&q&f=false>
- Castro, M. Rinaldi, S. y Selaive, R. (2008). Estudio de las Competencias de Liderazgo. *Revista Chilena de Radiología*. Recuperado 17 de octubre de 2013 de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082008000200008>
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. Recuperado el 19 de marzo de 2013 de [doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94](http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94)

- Contreras, F. (2008). Liderazgo perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological research*. Recuperado 23 de mayo de 2013 de <http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/424/45>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones. *Universum*. Recuperado 24 de abril de 2014 de doi: 10.4067/S0718-23762007000200004
- Daft, R. (2006). La Experiencia del Liderazgo. Recuperado 11 de noviembre de 2013 de <http://books.google.es/books?id=ei4JUS3wxAC&pg=PA97&dq=teoria+e+caminmeta&hl=es&sa=X&ei=1JWKUujXDri54AOHilBg&ved=0CDcQAEwAQ#v=onepage&q=teoria%20de%20camino-meta&f=false>
- De Melo, G. y Schindwein, B. (2011). Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura. *Revista Latino-Am. Enfermagem*. Recuperado 11 de noviembre de 2013 de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n3/es_26.pdf
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interam*. Recuperado 15 de agosto de 2014 de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/viewFile/3071/2843>
- Duro, A. Fernández, M. y San Martín, R. (1999). Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Recuperado 11 de noviembre de 2013 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c5b0d043-5e4c-41c5a1fd2248f74431d3%40sessionmgr114&hid=113>
- Faría, P. y Del Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 5 de mayo de 2013 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842010000300008&script=sci_arttext

- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Revista Humanidades Médicas*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S172781202012000300010&script=ci_arttext
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*. Recuperado el 8 de enero de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. y McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. *National Business School*. Recuperado 8 de Julio de 2014 de http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel_Goleman__El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf
- Graen, G. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. Recuperado el 28 de abril de 2013 de <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
- López, J. y Lavié, JM. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado*. Recuperado el 5 de mayo de 2013 de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART4.pdf>
- López, R. y Deslauriers, JP. (2011). La entrevista cualitativa como técnica. *Margen*. Recuperado el 4 de junio de 2013 de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez>.
- Maestres, R. (2008). El liderazgo que no pasa de moda. *Debates IESA*. Recuperado el 15 de diciembre de 2013 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20d=c5b0d043-5e4c-41c5-a1fd2248f74431d3%40sessionmgr114&hid=113>

- Meany-Walen, K., Carnes-Holt, K., Barrio-Minton, C., Purswell, K., y Pronchenko-Jain, Y. (2013). An exploration of counselors' professional leadership development. *Journal Counseling and Development*. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de <http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00087.x>
- Palomo, MT. (2010). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=_9g_Zlehq0QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo&ots=fzH1XHNE&sig=5wWtZ5rXUVAAdLtAPo5Sg61OQhs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Pineda, E., Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
- Quilaqueo, D. (2002). Proyecto Mineduc: una didáctica para abordar el comportamiento mapunche en el proceso de formación inicial en Educación Intercultural. *Universidad Católica de Temuco Facultad de Educación Departamento de Ciencias de la Educación*.
- Reyes, L. y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*. Recuperado 11 de noviembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucapalcán de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado el 5 de mayo de 2013 de <http://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Robles, V., De La Garza, MI. y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuad. Adm. Bogotá*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c5b0d043-5e4c-41c5-a1fd-2248f74431d3%40sessionmgr114&vid=10&hid=113>
- Roca, J. (1991). Percepción: usos y teorías. *Apunts educación física iEsports*. Recuperado el 5 de mayo de 2013 de http://www.articulos.unts.editec.com/25/es/025_009-014_es.pdf

- Sánchez, I., Alvero, Y., y Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494351999000200008
- Sánchez, V., Tapia, C. y Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/>
- Semprún-Perich, R. y Fuenmayor-Romero, J. (2007). Un genuino estilo de Liderazgo Educativo: ¿una realidad o ficción institucional? *Laurus*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102318>
- Thieme, C., Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: Al Final sólo el Carisma importa. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de <http://www.latindex.ppl.unam.mx/index.php/browse/browseBySet/5859?recordsPage=21>
- Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*. Recuperado el 13 de abril de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
- Torres, N. y Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Recuperado el 15 de agosto de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Troncoso, C. (2004). *Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales*. Recuperado el 11 de junio de 2014 de <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/Reduc/pdf/pdf/00.790-00.pdf>
- Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C. y Tordera, N. (2011). Percepciones organizacionales, Liderazgo y Desempeño en el trabajo: ¿Están relacionados? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Recuperado el 23 de abril de 2013 de www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2011v27n3a4.pdf

- Velazquez, G. (2005). Liderazgo Empático: “Un modelo de Liderazgo para las Organizaciones Mexicanas”. *Revista del Centro de Investigación. Universidad de la Salle*. Recuperado el 19 de diciembre de 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>
- Willman, S. y Velasco, M.I. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/

ANEXOS

Formato entrevistas Coordinadores

Para conocer acerca de lo que piensa usted qué es liderazgo, procederé a realizar algunas preguntas que nos ayudarán a recolectar información sobre este tema.

A continuación se presentan las siguientes:

1. ¿Cuál es su definición o percepción de liderazgo?
2. ¿Qué características de liderazgo considera que poseen los jefes en la organización? Explique
3. ¿Qué cualidades de liderazgo considera que posee usted?
4. ¿Qué tipo de liderazgo considera que deben poseer los jefes de la organización?
5. ¿Cuáles son las cualidades más importantes que debe tener su superior respecto del liderazgo?
6. ¿Cómo percibe usted el liderazgo en la organización?
7. ¿Piensa usted que el liderazgo es una herramienta importante de trabajo en la organización? ¿Por qué?
8. ¿Cree usted que existe una diferencia entre líder y jefe?
9. ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes del líder de la organización?
10. ¿Qué tipo de cosas cree usted que hace una persona en posiciones de liderazgo en la organización?
11. ¿Cómo cree usted que deberían ejercer el liderazgo sus jefes en la organización?
12. ¿Puede contarme acerca de una situación en dónde haya tenido que tomar el papel de líder?
13. ¿Usted se considera un líder? Si, No, Por qué. Si la respuesta es sí ¿cree usted que es un buen líder, con las suficientes características para guiar a un equipo de trabajo?

Formato entrevistas Subalternos

Para conocer acerca de lo que piensa usted qué es liderazgo, procederé a realizar algunas preguntas que nos ayudarán a recolectar información sobre este tema.

A continuación se presentan las siguientes:

1. ¿Cuál es su definición o percepción de liderazgo?
2. ¿Qué características de liderazgo considera que poseen los jefes en la organización? Explique
3. ¿Considera que posee cualidades de liderazgo? Explique cuáles.
4. ¿Qué tipo de liderazgo considera que deben poseer los jefes de la organización?
5. ¿Cuáles son las cualidades más importantes que debe tener su superior respecto del liderazgo?
6. ¿Cómo percibe usted el liderazgo en la organización?
7. ¿Piensa usted que el liderazgo es una herramienta importante de trabajo en la organización? ¿Por qué?
8. ¿Cree usted que existe una diferencia entre líder y jefe?
9. ¿desde su punto de vista cuáles cree usted que son las cualidades más importantes del líder o jefe de la organización?
10. ¿Qué tipo de cosas cree usted que debería hacer el jefe de la organización en posiciones de liderazgo?
11. ¿Cómo cree usted que deberían ejercer el liderazgo sus jefes en la organización?
12. ¿Puede contarme acerca de una situación en dónde haya tenido que tomar el papel de líder?
13. ¿Usted se considera un líder? Si, No, Por qué. Si la respuesta es sí ¿cree usted que es un buen líder, con las suficientes características para guiar a un equipo de trabajo?

Formato entrevistas Gerentes

Para conocer acerca de lo que piensa usted qué es liderazgo, procederé a realizar algunas preguntas que nos ayudarán a recolectar información sobre este tema, a continuación se presentan las siguientes:

1. ¿Cuál es su percepción de lo que es el liderazgo?
2. ¿Qué características de liderazgo considera que poseen los jefes en la organización? Explique
3. ¿Qué cualidades de liderazgo considera que posee como jefe de la organización o división?
4. ¿Cuáles cree usted que son las características más importantes del liderazgo?
5. ¿Cómo percibe usted el liderazgo en la organización?
6. ¿Piensa usted que el liderazgo es una herramienta importante de trabajo en la organización? ¿Por qué?
7. ¿Cree usted que existe una diferencia entre líder y jefe?
8. ¿Qué tipo de cosas cree usted que hace una persona en posiciones de liderazgo en la organización?
9. ¿Cree usted que ejerce un buen liderazgo en la organización? Si, No, Por qué. Si la respuesta es sí explique cómo ejerce el liderazgo.
10. ¿Puede contarme acerca de una situación en donde haya tenido que tomar el papel de líder?
11. ¿Usted se considera un líder? Si, No, Por qué. Si la respuesta es sí ¿cree usted que es un buen líder, con las suficientes características para guiar a un equipo de trabajo?

FRASES INCOMPLETAS

Los participantes al responder a las entrevistas realizadas por cargos de jerarquía, nos han dado pautas para complementar el tema de liderazgo a través de esta técnica llamada frases incompletas, las mismas que nos ayudará a contrastar lo dicho en las entrevistas.

Liderazgo:

1. El subtema percepción de liderazgo tanto para gerentes, coordinadores y subalternos es identificado como cualidades para guiar a un equipo de trabajo, motivar a la gente, es lealtad, carisma.
 - Otro colaborador compartió acerca de este tema, “que el liderazgo es guía, amistad y apoyo”
 - Otros participantes compartieron lo siguiente:

El liderazgo es trabajo en equipo, conocimiento, ayudar a la gente, seguimiento de objetivos en común, motivar a la gente, cualidades, con capacidad de conducir y organizar a un grupo de trabajo.

Dirigir a un grupo pero tener seguidores que proporcionen retroalimentación.

Liderar pero no solamente mandando sino siendo parte del grupo.

Es una forma de actuar y sobresalir con habilidades sobre otras personas.

Lograr cumplir objetivos y metas, tener a un buen equipo de trabajo.

Es un don, que se nace con él.

2. El subtema características de liderazgo de los jefes tanto para gerentes, coordinadores y subalternos es una parte importante en el tema de liderazgo, deben tener estas características para ejercer un buen liderazgo. Ejemplo: trabajo en equipo, comunicación, solidaridad, etc.

- Un participante nos compartió lo siguiente:

Los jefes deben tener apertura, dialogar, tener una buena comunicación.

- Otros participantes compartieron lo siguiente acerca de este tema:

Deben tener experiencia, conocimiento, respeto con el grupo de trabajo.

Respeto, entendimiento, comunicación.

Confianza, convicción de seguir un objetivo, apoyar a la gente, amistad, profesionalismo.

Compromiso, lucha, animar a la gente a ser líderes.

Conocimiento, identificarse con la gente, encaminar a su equipo de trabajo.

Apoyo, responsabilidad, respeto, ética, profesionalismo y organización.

Saber escuchar y saber trabajar en equipo.

Responsabilidad, respeto, solidaridad.

Carisma, respeto, conocimiento y empatía.

3. En el subtema cualidades de liderazgo, los participantes nos dieron una amplia gama de cualidades, que pueden poseer, que deben poseer y

que son importantes para un buen liderazgo siendo o no jefes de la organización.

- Un participante nos comentó lo siguiente:

Las cualidades que poseo como jefe de la organización son apertura, diálogo, respeto, relaciones de calidad, comunicación, interés por los colaboradores y comprensión

- Otro participante compartió lo siguiente:

Mis cualidades como jefe de la organización, escuchar, toma de decisiones en beneficio de los colaboradores y cumplimiento de objetivos.

- Un colaborador nos comentó que sus cualidades de liderazgo son:

Conocimiento de la gente, trabajo en equipo, apoyar al equipo de trabajo, preocupación por el equipo, motivación.

- Los subalternos nos comenta que posee cualidades de liderazgo:

Trabajo en equipo

Solidaridad

Apoyo

Participativo

Responsabilidad

4. En el subtema características más importantes del líder, surgen varias que hacen del líder de la organización una persona visionaria, respetada. Este tema hace referencia a las características que debe tener el líder para ser un buen jefe y guiar a un equipo de trabajo.

- Varios participantes nos dicen lo siguiente acerca de este tema:

Motivación, hacer ver y entender a la gente de sus errores para cambiarlos y superarlos, crecimiento tanto el líder como el subalterno.

Conocimiento, desenvolvimiento, comunicarse, saber dirigirse ante un grupo de trabajo.

Carisma, no dictatorial, seguridad

Escucha, toma de decisiones, guiar a la gente, entender a la gente

Respeto, honradez, responsabilidad, compromiso con la empresa.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____. La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Permisos Autorizaciones

Quito, 18 de junio de 2013

Señor
James Bonilla
GERENTE TIW Ecuador
Presente.-

Distinguido Señor:

Como es de su conocimiento, me encuentro culminando mi carrera de Psicología Organizacional (Noveno Semestre) y por requerimiento académico debido a la naturaleza de mi carrera, la ejecución de mi Tesis de Graduación la debo realizar en una Empresa Constituida.

En vista de que estoy realizando mis pasantías profesionales en su Compañía, por medio de la presente me permito solicitar de manera formal su gentil autorización para que pueda ejecutar mi Tesis cuyo Temas es "Percepción de liderazgo desde la perspectiva de los subalternos y jefes de la Organización". El resultado que arroje mi trabajo de investigación, sería presentado a Usted como una herramienta para su Dirección.

En espera de su amable respuesta, me despido atentamente.



Diana Yépez Herrera
PASANTE TIW

Aprobado por:



TIW
de Venezuela S.A.
RUC 1791852401
SUC ECUADOR

James Bonilla
GERENTE TIW Ecuador

Permiso para Uso de Herramienta

Hello Diana,

You have my permission. I wish you well and would like to see your results when you get them completed.

Best wishes!

Kristin Meany-Walen PhD, LMHC, NCC, RPT

kristin.meany@gmail.com

On Jun 17, 2013, at 6:52 AM, DIANA YEPEZ <dcyepez@udlanet.ec> wrote:

Saludos

Diana Yopez H.

----- Mensaje remitido -----

De: "DIANA YEPEZ" <dcyepez@udlanet.ec>

Fecha: 16/06/2013 21:13

Asunto: Permission to use the investigation.

Para: <kristin.meany@gmail.com>

Hello Kristin Meany, I'm a student from Ecuador from UDLA university, I'm interested to use your investigation about "an exploration of counselors' professional leadership development", because I'm doing my thesis about leadership and my research is also qualitative, I like all your investigation specially qualitative research. I hope you can give me the permission to use the investigation to do my thesis, and I hope your positive answer, in advance thank you so much.

Sincerely,

Diana Carolina Yopez Herrera.

Student from Universidad de las Americas

Quito-Ecuador

Phone: (593) 0984668731

Frases Incompletas

The subtheme personal relationship (typical, 69%) was identified when respondents referred to their relationships with others such as family, friends, or professionals who mentored, modeled, asked, facilitated, or encouraged **leadership** opportunities. One respondent shared, "I feel as if I have always been interested in **leadership**, possibly due to observing family and their participation in organizations and events." Another respondent stated,

I became interested in **leadership** at the guiding of my doctoral chair.... She introduced me to ACA officials (both active and past), encouraged me to get involved with particular divisions, and instilled in me the value of service as part of a counselor educator's role.

The subtheme personal motivation (variant, 47%) was defined as an intrinsic belief system and/or passion (e.g., dedication to community, personal meaning, desire to make a difference). For example, "It was the ability to give back to others and connected with existing interests I already had in **leadership**." Another participant shared,

[It was] my interest in strengthening the profession and in strengthening my **leadership** skills. The chance to make a difference. The chance to be with other colleagues interested in making a difference and providing vision for the profession.

Networking and modeling (variant, 29%) was identified when participants described being introduced to other professionals or when professors and other professionals modeled **leadership** skills or qualities. Following is an example of such a response:

I was fortunate to be a member of a very active CSI chapter that believed in mentoring and fostering the growth of its members. Through my membership in CSI, I was given the opportunity to network with leaders in the counseling profession.

The subtheme mixed support system (variant, 13%) referred to descriptions of family, friends, or colleagues who were mixed in the degree and type of support offered. Participants may have described experiences of tension, difficulty, or misunderstanding within the family; however, they found strong support with friends or colleagues. An example of such a response is,

My husband was not really supportive because of the time needed, so I delayed my pursuit of the national office for some time; however, my friends were very supportive and that really helped me feel more confident in my decisions for pursuit of **leadership**.