

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA EL
NIVEL EJECUTIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR Y DE SUS IMPLICACIONES EN SU
GESTION**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

NICOLAY VINICIO ECHEVERRIA LOVATO

DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES ESCOBAR

LINEA DE INVESTIGACION: GESTION DEL TALENTO HUMANO

QUITO, DICIEMBRE 2016

INDICE

TEMAS/CONTENIDO	PAG
INTRODUCCION	
1. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.....	1
1.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LIDERAZGO.....	1
Bases de la conducta del individuo.....	1
Rasgos del Liderazgo y la personalidad.....	5
Rasgos de liderazgo mal orientados.....	7
Rasgos de líderes efectivos.....	8
Teoría del perfil de la motivación de un líder.....	9
Los individuos como líderes.....	11
1.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.....	16
Liderazgo Carismático y Transformacional.....	16
Liderazgo Autocrático.....	21
Liderazgo liberal.....	22
El liderazgo democrático.....	22
Liderazgo centrado en el empleado.....	23
Liderazgo centrado en la producción.....	23
Elección de pautas del liderazgo.....	27
Escala de las pautas del liderazgo.....	28

2. LIDERAZGO ACTUAL EN EL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE.....	29
2.1 ANTECEDENTES.....	29
2.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	30
2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE.....	35
2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES ACTUALMENTE.....	38
3. IMPLICACIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO.....	41
3.1 APORTES DE VARIOS AUTORES.....	41
Liderazgo centrado en las tareas y Liderazgo centrado en las personas.....	41
Liderazgo Carismático.....	42
Liderazgo Transformacional.....	43
Liderazgo Autocrático.....	45
Liderazgo Democrático.....	45
Liderazgo Laissez Faire o Liberal.....	46
3.2 PERCEPCION DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS...	48
3.3 FOCUS GROUP SOBRE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA PUCE....	50
4. OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE.....	53
4.1 IDENTIFICACION A NIVEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL NIVEL EJECUTIVO DE LA PUCE.....	53
Entrevista al Director de Recursos Humanos del nivel directivo de la PUCE....	54

4.2 SUGERENCIAS DE OTROS PROGRAMAS Y TEORIAS DE MEJORAMIENTO EJECUTIVO.....	57
4.2.1. Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler.....	57
4.2.2. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard.....	60
4.2.3. Sustitos del liderazgo como programas de mejoramiento continuo.....	62
4.2.4. Como ampliar el contexto de liderazgo.....	62
4.2.5. Teoría y modelo del continuo de liderazgo.....	66
4.2.6. Coaching.....	68
4.2.7. Modelo de coaching para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares.....	71
4.2.8. Mentoring.....	72
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. CONCLUSIONES.....	74
5.2. RECOMENDACIONES.....	78
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	81
7. BIBLIOGRAFÍA.....	84
8. ANEXOS.....	85

INTRODUCCION

El liderazgo es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico

El trabajo de titulación que se presenta a continuación permitirá conocer cómo se relacionan las variables, implícitas en el liderazgo y el desempeño organizacional y nos dará un entendimiento más profundo de cuán importante es el liderazgo dentro de las organizaciones, a sí mismo como la implementación del liderazgo puede generar costos y gastos que afectan directamente a la rentabilidad de las organizaciones.

Este trabajo está enfocado de manera específica en la identificación de los distintos tipos de liderazgo que se aplican en el nivel directivo o ejecutivo de la PUCE, y como afectan al rendimiento, al logro de objetivos, la satisfacción y clima laboral, así como a la eficiencia y eficacia de esta de esta área de la Universidad y a su rendimiento en general.

1. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

1.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LIDERAZGO.

Para abordar con profundidad y comprender adecuadamente el tema de liderazgo debemos considerar y tratar las principales variables que intervienen al momento de identificar y aplicar distintos estilos de liderazgo.

Para poder identificar con precisión un estilo de liderazgo y como afecta este al desempeño de las personas que están bajo ese liderazgo, debemos empezar con los temas del individuo y la personalidad, incluyendo sus principales características y factores o variables.

Bases de la conducta del individuo.

Edad

Según Robbins S. (2010) las evidencias indican que los jefes tienen opiniones encontradas ellos manifiestan que los trabajadores de edad, es decir los mayores aportan cualidades como experiencia, buen juicio, una fuerte ética laboral y

compromiso con la calidad. Pero al mismo tiempo tienen que les falta flexibilidad y adaptabilidad y se resisten a la nueva tecnología. Bajo estas interpretaciones en donde hoy en día las empresas están constantemente cambiando estructuras y modelos de negocio, requieren de empleados más adaptables y abiertos a los cambios, así como a las nuevas tecnologías. Por tanto estas condiciones obstaculizan la contratación de trabajadores mayores y aumentan la probabilidad de despidos.

Por lo general se acepta que el desempeño laboral disminuye con la edad, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia. Cuanto mayor es un trabajador, menos probable es que deje el empleo. Tiene sentido que a medida que los trabajadores envejecen, tienen menos oportunidades laborales y además de que su antigüedad les confiere beneficios especiales de ley.

En general los trabajadores de mayor edad tienen tasas de ausentismo evitable menores, que los jóvenes; sin embargo, sus tasas de ausentismo inevitables son mayores debido quizá al debilitamiento de su salud con los años y a que necesitan un mayor periodo de recuperación. (Robbins S. , 2010, pág. 38)

En cuanto a productividad y desempeño se concluye, en que, no guardan relación alguna. Después de una serie de investigaciones realizadas a distintas empresas Robbins S. (2010) concluye, desde mi punto de vista de manera acertada, que las exigencias de la mayoría de trabajos, incluyendo los que requieren labores manuales intensas, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades

físicas, producidas por la edad tengan un impacto en la productividad; o en su defecto, si hay algún efecto negativo por la edad, este puede ser compensado con la experiencia.

Genero

“En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas.”

(Robbins S. , 2010, pág. 39)

Debido a los cambios significativos que han habido en las últimas décadas y años en cuanto al aumento en las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral y en cuanto a la reconsideración de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres.

Estado Civil

No existen suficientes estudios como para realizar afirmaciones precisas o generalizadas sobre la influencia o la incidencia que tiene el estado civil sobre el desempeño laboral. Sin embargo, en las pocas investigaciones que se han realizado, se

señala constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto de trabajo que sus compañeros solteros. En gran parte debido a que el matrimonio impone mayores responsabilidades que a su vez aumentan el valor y la importancia de un trabajo estable.

Antigüedad

Robbins S. (2010) basado en revisiones exhaustivas llevadas a cabo para determinar la relación entre antigüedad y productividad afirma que se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral, principalmente debido a que la antigüedad genera experiencia y por tanto mejor desempeño.

Por otro lado, cuanto mayor tiempo lleva una persona en un puesto, menos probable es que esta renuncie o haya rotación por parte del trabajador, bajo esta premisa se puede concluir que, a mayor antigüedad, mayor satisfacción laboral tiene el trabajador.

Habilidades

En cuanto a las habilidades se puede decir que el desempeño de los empleados se favorece cuando se corresponden las habilidades y el puesto.

“Dirigir la atención a solo las capacidades de los empleados o a las exigencias del puesto es ignorar el hecho de que el desempeño laboral depende de la relación de los dos factores.” (Robbins S. , 2010, pág. 43)

El principal efecto ante esto es que, probablemente el desempeño laboral sea adecuado, pero todavía habrá ineficiencias en la organización, y altas probabilidades de reducción de la satisfacción laboral del trabajador.

Rasgos del Liderazgo y la personalidad.

Los rasgos son características personales distintivas, y *la personalidad* es una definición de rasgos que define el comportamiento de un individuo.

Conocer las personalidades contribuye a explicar y predecir el comportamiento de los demás y el desempeño laboral.

El modelo de las cinco grandes de la personalidad

Este modelo se compone de 5 dimensiones, en donde, en cada dimensión se incluye un rasgo que las personas utilizan para describir a una persona, los rasgos son:

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES DE LA PERSONALIDAD

RASGOS DE LA PERSONALIDAD				
Extroversión	Afabilidad	Ajuste	Escrupulosidad	Apertura a Experiencia
<p>Incluye rasgos de liderazgo.</p> <p>Asumen responsabilidades.</p> <p>Interés por sobresalir y liderar por competencia en influencia.</p> <p>Gustan de conocer otras personas, asertivos y dispuestos a confrontar.</p>	<p>Congenia con las personas.</p> <p>Amigable, sociable y gentil.</p> <p>Muchos amigos.</p> <p>Pasan mucho tiempo con otras personas.</p>	<p>Estabilidad emocional.</p> <p>Autocontrol.</p> <p>Soporte a la presión.</p> <p>Seguro y positivo.</p> <p>Elogia a los demás.</p>	<p>Relacionado con logros.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Confiable.</p> <p>Credibilidad</p> <p>Conformidad</p> <p>Organizado.</p> <p>Disposición al trabajo.</p>	<p>Cambiar e intentar cosas nuevas.</p> <p>Imaginativos</p> <p>Inconformes</p> <p>Poco convencionales.</p> <p>Autónomos.</p>

Fuente: Lussier & Achua, (2011)

A través de estudios cuyos resultados se exponen en Lussier & Achua (2011) muestran que la correlación más alta con el liderazgo, es la extroversión, seguida de la escrupulosidad, y la apertura a la experiencia. La afabilidad se relaciona en forma débil y el ajuste estuvo relativamente relacionado con el liderazgo.

Rasgos de liderazgo mal orientados.

Se identificaron líderes que fracasaron en sus puestos y se logró identificar los siguientes patrones en estos líderes:

- Estilo de liderazgo intimidante, considerado hostigador, insensible y agresivo.
- Considerados como fríos por los subordinados.
- Traición a la confianza personal.
- Egocentrismo, percibidos como demasiado ambiciosos, pensando desde ya en el siguiente puesto.
- Tenían problemas concretos en el desempeño de la empresa.
- Administraban con exceso y eran incapaces de delegar o de formar un equipo.

Rasgos de líderes efectivos

Dominio: los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades, sin embargo, no son demasiado autoritarios, ni usan un estilo intimidante.

Gran energía: muestran mucho positivismo, no se dejan vencer por los fracasos o las adversidades, transmiten energía, enfocándose en el trabajo y esforzándose por hacerlo bien.

Confianza personal: muestran confianza en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores, son emocionalmente estables.

Locus de control: creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa a su desempeño. Los líderes asumen responsabilidades por quienes son, por su comportamiento, desempeño y por su unidad organizacional a cargo, establecen objetivos y desarrollan planes para alcanzarlos.

Estabilidad: controlan sus sentimientos no se dejan llevar por el enojo y tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades, orientándose así, hacia la mejora personal.

Integridad: Se refiere a un comportamiento honesto y ético, es decir practican lo que predicán. Esto genera credibilidad y admiración entre sus seguidores.

Inteligencia: se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones. La derivación de este rasgo es la inteligencia emocional que en síntesis es la capacidad para trabajar bien con las personas.

Flexibilidad: Se refiere a la capacidad para adaptarse a las distintas situaciones, asumir diferentes roles y/o comportamientos, según las circunstancias lo ameriten. Son líderes que se salen del estatus quo y generan un nuevo hábito más rápido que otras personas.

Sensibilidad hacia los demás: entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y como comunicarse mejor en influir en ellos, así como preocuparse de sus problemas, necesidades, deseos y aspiraciones.

Teoría del perfil de la motivación de un líder

Los líderes efectivos en forma consistente han tenido el mismo perfil de motivación, por lo que este es una herramienta confiable para predecir la efectividad del líder.

“El perfil de la motivación de un líder incluye un alta necesidad de poder, que socializa es decir, que es mayor que la necesidad de afiliación y con una necesidad moderada de logro.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 44)

Para Lussier & Achua (2011) esto se debe a que 1) el poder es esencial a los líderes porque es un medio para influir en los seguidores 2) poder socializado este se emplea para ayudarse a uno mismo y a los demás, abarca los rasgos de sensibilidad hacia los demás y la estabilidad, además que se ubica en la dimensión de ajuste de los rasgos de la personalidad.

3) Para ser efectivos los líderes deben tener una moderada necesidad de logro. Poseen rasgos de gran energía, confianza personal, apertura a la experiencia y son escrupulosos. La necesidad de logro debe ser moderada por que existe el riesgo de que se dé un poder personalizado, ya que demasiada ambición está asociada a un éxito individual. Y finalmente tenemos, 4) la afiliación en donde los líderes efectivos tienen una necesidad inferior de afiliación a la de poder, así que las relaciones con los seguidores no obstaculizan el logro de resultados.

Cuando los líderes tienen una alta necesidad de afiliación son renuentes a disciplinar en influir en los seguidores para hacer cosas que preferirían no hacer, como por ejemplo cambiar, además de que puede haber favoritismos, y un líder efectivo se preocupa por los seguidores, ósea que practica un poder socializado.

Los individuos como líderes.

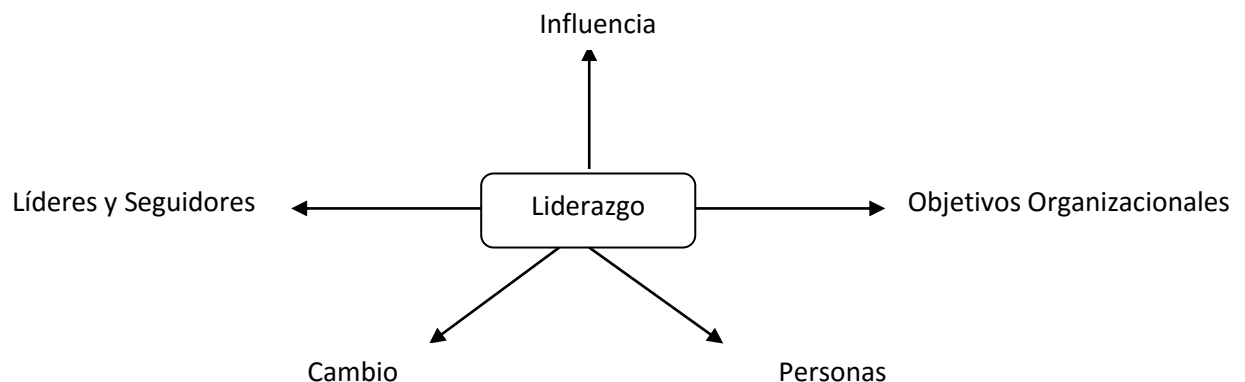
Importancia del Liderazgo

“Las empresas no se pueden manejar por si solas por tanto se debe fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 6).

¿Qué es liderazgo? Para abordar el tema de manera adecuada y completa empezaremos definiendo al liderazgo.

Lussier & Achua (2011) lo definen como un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales a través del cambio.

Definición de Liderazgo (Grafico)



Fuente: Lussier & Achua (2011)

El proceso de influencia entre líderes y seguidores es de doble sentido, hay una retroalimentación constante por parte de los 2 actores. Un líder es la persona, que siempre tiene la habilidad de influir en los demás. Por lo tanto, un gerente no siempre será líder y viceversa.

Por otro lado, para Lussier & Achua (2011), un seguidor es quien recibe, la influencia antes mencionada, por parte de un líder. Además, acotan que los líderes efectivos son aquellos que influyen en sus seguidores y estos, a su vez, influyen en los líderes, debido a que los seguidores ofrecen sugerencias a los líderes e influyen en su comportamiento, un seguidor efectivo comparte sus ideas y un líder efectivo escucha a los demás e implementa sus ideas.

Influencia

“La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para esas ideas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 7)

La influencia incluye el poder la política y la negociación, son temas que trataremos de manera más profunda, más adelante.

Los gerentes pueden coaccionar a sus subordinados para influir en su comportamiento, en este caso no hay un liderazgo ya que se puede modificar el comportamiento por condicionamiento, miedo, amenaza, etc. Pero un líder se gana el compromiso y entusiasmo de los seguidores que están dispuestos a ser influenciados o recibir influencia.

“Los gerentes efectivos saben cuándo liderar y en qué momento convertirse en seguidores. Así líderes y seguidores con frecuencia cambian de roles durante el proceso de influencia.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 7)

Objetivos Organizacionales

El liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y ellos mismos. Obtener beneficios de los seguidores para una ganancia personal no es parte del liderazgo. Los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia este resultado más preferible. (Lussier & Achua, 2011, pág. 8)

Si es que solo hay beneficio para uno de los actores del proceso de liderazgo, no existe una influencia positiva, sino que hay manipulación, es decir cuando solo una de las partes se beneficia del trabajo del otro. El buen líder es aquel que persuade y convence

sus seguidores, a través de argumentos y evidencias, de que ambos obtendrán beneficios a través de su relación de liderazgo. Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas.

Cambio

Las organizaciones deben cambiar en forma constante para adaptarse a los nuevos entornos globales, que se modifican rápidamente. Para Lussier & Achua (2011) los líderes efectivos se percatan o anticipan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño organizacional, lograr los resultados y asegurar la permanencia de la organización en el mercado y en el tiempo. El líder debe convencer y demostrar a sus seguidores de que el cambio es algo constante, pero, que en la mayoría de los casos es necesario, da buenos resultados y permite cumplir con los objetivos, ya que esos seguidores son los principales gestores del cambio. Un buen líder asume riesgos y está dispuesto a intentar cosas nuevas.

Personas

A pesar de que en nuestra definición no se incluye el término personas como tal, en forma explícita, el liderazgo trata acerca de guiar e interactuar con personas.

Lussier & Achua (2011) enfatizan en que un líder y un seguidor efectivo disfrutan de trabajar con otras personas y ayudan a estas a cumplir con sus objetivos para tener éxito. Los autores afirman que las habilidades de una persona para relacionarse, convivir e interactuar con otras personas pueden llegar a ser más importantes, o más valiosas, que las habilidades técnicas como manejar maquinas, hacer cálculos, etc.

Las investigaciones la experiencia y el sentido común indican una relación directa entre el éxito financiero o la rentabilidad de una empresa y su compromiso con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas de una manera respetuosa y bajo un ambiente de trabajo saludable, en el que cuidan a sus empleados. Existe poca evidencia en la que un gerente grosero y rudo, que vendría a ser un estilo autocrático, este asociado con el éxito del liderazgo. Son los esfuerzos colectivos de todas las personas que contribuyen, los que hacen que las cosas sucedan y que los resultados se den.

Para un adecuado análisis del liderazgo al interior de una organización es importante tener en cuenta una pregunta, ¿los lideres, nacen o se hacen? Bueno Lussier & Achua (2011) responden a esta pregunta diciendo que todos tiene el potencial de liderar y que las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas. Los autores sustentan esta afirmación recordándonos que, si estas habilidades de liderazgo no pudieran ser desarrolladas, o si los lideres no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año.

Lussier & Achua (2011) incluyen en su libro, que algunos investigadores, incluso afirman que los líderes en definitiva, se hacen, no nacen y que todos tiene el mismo potencial para aprender y desarrollar sus habilidades, para dirigir, guiar e influir positivamente en las personas hacia la consecución de logros y objetivos.

1.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

Liderazgo Carismático y Transformacional.

Estas teorías brillan a la luz de los líderes ejemplares quienes tienen extraordinarios efectos en sus seguidores y, por último, en los sistemas sociales, culturales, económicos y políticos completos. Con base en este nuevo paradigma de las teorías de liderazgo, dichos líderes transforman las necesidades, aspiraciones y valores de los seguidores: de un enfoque en el interés personal a uno en el interés colectivo. Practican la construcción de confianza para crear un compromiso firme con una misión común. Generan emoción, energía y estímulo, los cuales provocan que los seguidores hagan sacrificios personales significativos en interés de la misión y se desempeñan más allá del llamado del deber. (Lussier & Achua, 2011, pág. 330)

Los líderes carismáticos y transformacionales por lo general son conscientes de quienes son, a diferencia de la mayoría de personas. Aparentemente tienen una percepción más clara de su propósito y buscan aplicarlo por medio de un liderazgo activo.

Para Lussier & Achua (2011) la atribución de carisma de los líderes depende cuatro atributos del comportamiento que permiten distinguir a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son:

1. Insatisfacción con el estado de las cosas.
2. Naturaleza atractiva de la visión.
3. Uso de estrategias poco convencionales para alcanzar un cambio deseado.
4. Evaluación realista de necesidades de recursos y otras restricciones para alcanzar un cambio deseado.

Insatisfacción con el estado de las cosas: quiere decir que los líderes carismáticos no están conformes con la situación actual y los expresan, mientras que los otros están cómodos y conformes con el estatus quo y no buscan cambiarlo.

Naturaleza atractiva de la visión: los líderes carismáticos disfrutan y se entusiasman al momento de estructurar una visión innovadora e inspiradora.

Uso de estrategias poco convencionales para alcanzar un cambio deseado: los líderes carismáticos y transformacionales buscan estrategias innovadoras, arriesgadas que rompan los esquemas y paradigmas.

Evaluación realista de necesidades de recursos y otras restricciones para alcanzar un cambio deseado: los líderes carismáticos son conscientes de las limitaciones que tiene para llevar a cabo determinada estrategia, tienen objetividad a la hora de evaluar el entorno y la situación de los recursos, así como las capacidades y necesidades emocionales de los seguidores. Esta necesidad es baja para los líderes no carismáticos, lo que concuerda con su enfoque en el mantenimiento del estado de las cosas.

Efectos del liderazgo carismático.

El principal efecto de este liderazgo se da sobre los seguidores, en quienes se producen sentimientos de culminación y satisfacción derivados de la búsqueda de actividades y metas valiosas. Aunque no siempre es el caso, la mayoría de veces el seguimiento no es por temor o atracción monetaria, sino por amor devoción apasionada y compromiso. Lo que mejorar el desempeño en los miembros de la organización ya que sus acciones no estarán condicionadas por una recompensa económica, o por temor a sanciones, sino por el compromiso de ver crecer y sobresalir a una organización que sienten como suya y con la cual se identifican, lo cual es más perdurable en el tiempo, a diferencia de lo económico.

Otro efecto de este liderazgo es que los seguidores quieren emular e imitar ese carisma lo que provoca una reacción en cadena en los distintos niveles de la organización. Además, que motiva a los seguidores a establecer y aceptar metas más ambiciosas, producto de una mayor confianza en sus capacidades para contribuir al logro de dichas metas.

“Al atestiguar la muestra de confianza en sí mismo del líder, los seguidores también desarrollan dicha confianza.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 339)

Basados en estudiosos, Lussier & Achua (2011), manifiestan que el liderazgo carismático puede hacer que la organización sea más atractiva y seductora para los grupos de interés externos.

Según un estudio realizado por investigadores en dos universidades americanas el carisma de un ejecutivo ejercía un efecto poco duradero en el desempeño financiero de una empresa. Un CEO puede impulsar el valor de las acciones en los primeros años de su gestión, pero el efecto de este desempeño se vuelve mínimo en los años posteriores.

Liderazgo Transformacional

Sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. El liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores. (Lussier & Achua, 2011, pág. 348)

Efectos del liderazgo transformacional

A nivel individual los líderes transformacionales influyen en los miembros de la organización con un cambio del enfoque en los intereses personales a uno en los intereses colectivos. Generan emoción y energía para enfocarse en el futuro.

“Se ha descubierto que el liderazgo transformacional esta positivamente relacionado con el desempeño de servicio al empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.” (Lussier & Achua, 2011, pág. 348)

Un estudio hallo que los empleados con supervisores con un alto liderazgo transformacional experimentan emociones positivas a lo largo de la jornada laboral,

entre las que se destacan interacciones con los compañeros de trabajo y clientes y también reportaron una creciente satisfacción laboral.

Mientras que a nivel grupal Lussier & Achua (2011) exponen que el liderazgo transformacional sí influye en el desempeño del equipo y en la potencia del mismo. Los expertos respaldan que el liderazgo transformacional puede, a nivel organizacional, modificar tanto el clima laboral como la cultura de la organización. Este liderazgo ejerce una influencia intensa y significativa en el aprendizaje organizacional lo que a su vez ejerce un efecto directo en la innovación de la empresa.

“Liderazgo Autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.” (Chiavenato, 2009, pág. 349)

Este liderazgo en la actualidad no se aplica integralmente debido a que se ha demostrado sus efectos negativos, entre los que se destaca una alta insatisfacción laboral, alta rotación, bajo desempeño laboral y falta de compromiso e identidad hacia la organización.

La falta de autonomía en este tipo de liderazgo aumenta los tiempos de los procesos al interior de la empresa, lo que a su vez aumenta costos y reduce la eficiencia. No permita la generación de aprendizaje o innovación.

“Liderazgo liberal: El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.” (Chiavenato, 2009)

Efectos

En este caso tampoco se puede aplicar este liderazgo en su totalidad o íntegramente ya que hay una ausencia total de un guía para los subordinados, quienes sin una adecuada supervisión, se perderían, no tendrían retroalimentación para corregir errores y tomarían malas decisiones.

Los subordinados requieren una persona con experiencia que les indique que hacer, les otorgue autonomía pero al mismo tiempo los guíe y corrija cuando sea necesario.

“El liderazgo democrático: El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce

y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.” (Chiavenato, 2009, pág. 350)

Efectos e Importancia

Este es uno de los mejores estilos de liderazgo para aplicar al interior de una organización por que permite la participación del grupo con lo que los empleados y subordinados se sienten valorados, sienten que están colaborando al logro de objetivos, lo que al mismo tiempo es una motivación. En este caso el líder si da una adecuada retroalimentación ya que dirige, conduce y corrige al grupo, además de escuchar las observaciones y aportes de los demás, este liderazgo vendría a ser un equilibrio entre el liderazgo autocrático y el liderazgo liberal.

“Liderazgo centrado en el empleado: Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 350)

“Liderazgo centrado en la producción: Se concentra en los resultados del trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 350)

Efectos e Importancia

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. (Chiavenato, 2009, pág. 350)

Una investigación realizada por la universidad estatal de Ohio identificó dos dimensiones del liderazgo:

- a) Consideración por la persona.
- b) Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subordinados. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de

mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 351)

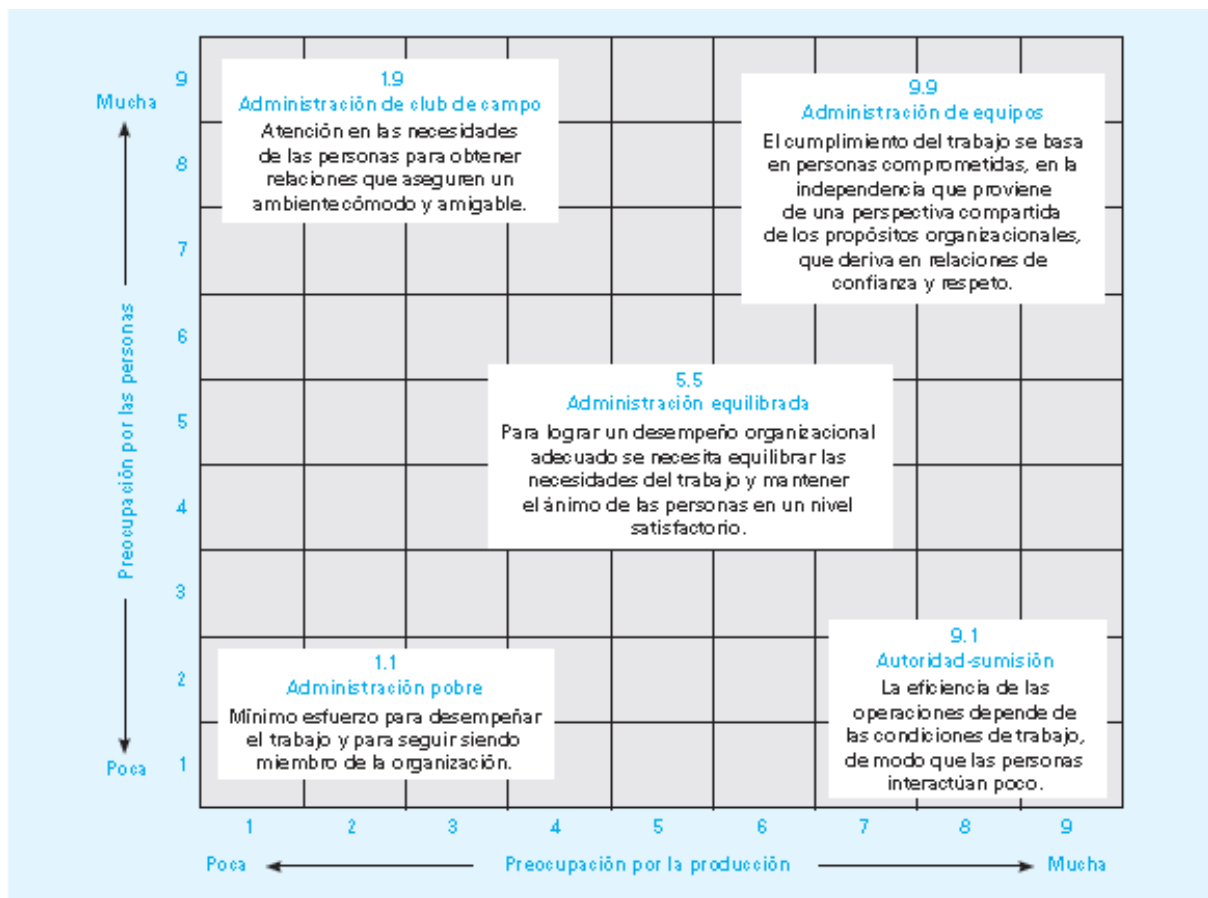
Rejilla del Liderazgo

Fue desarrollada para medir la preocupación por las personas y por la producción. Es un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo colocados en un plano que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y un eje horizontal (preocupación por la producción).

Tabla Rejilla del Liderazgo

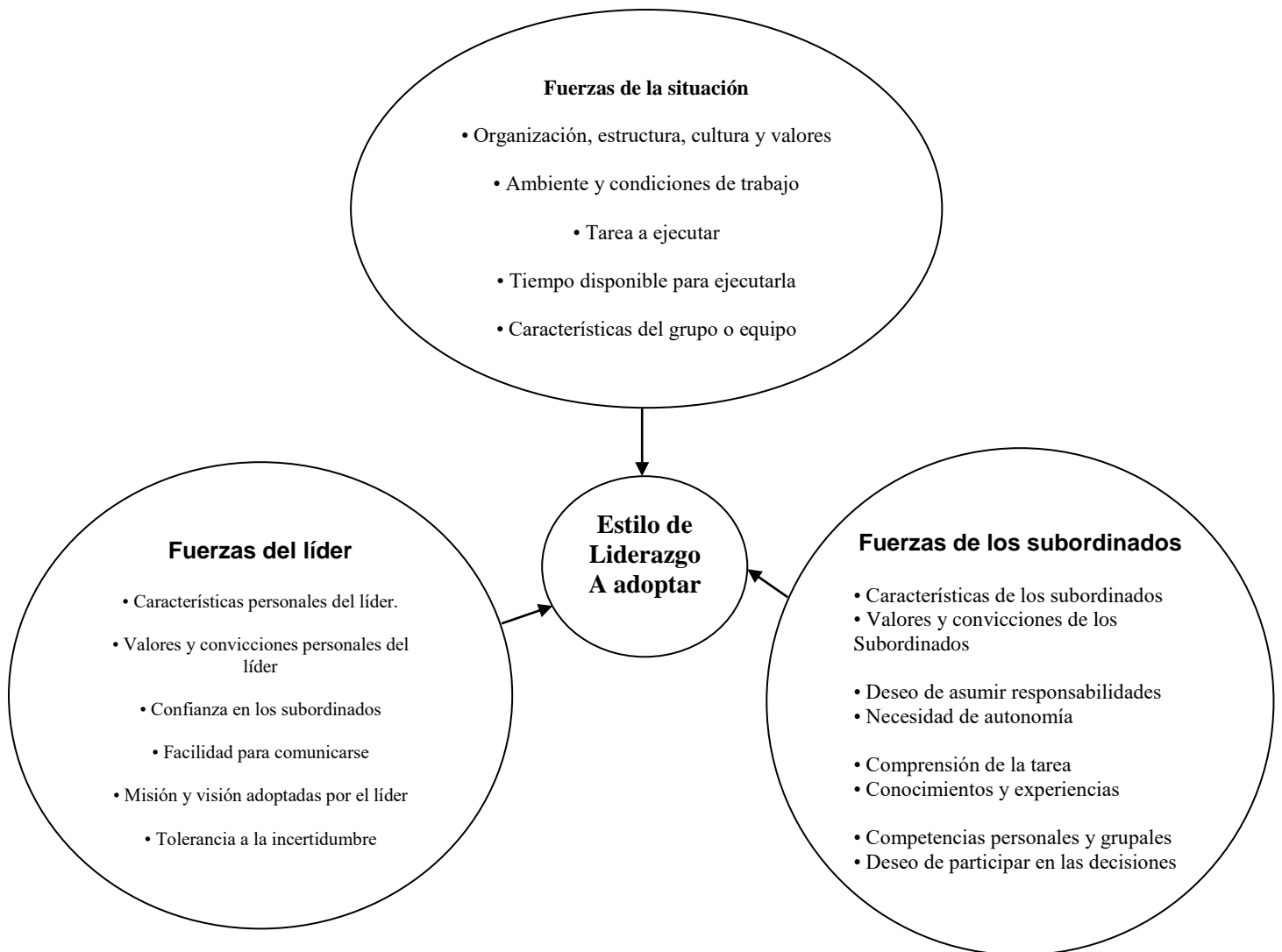
ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACIÓN	FRONTERAS INTERGRUPALES
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala.
1.9	Hincapié en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala. Suspiciacia y desconfianza recíprocas. Actitud de ganar/ perder
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorratesos y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

Fuente: Chiavenato (2009) pág. 352.



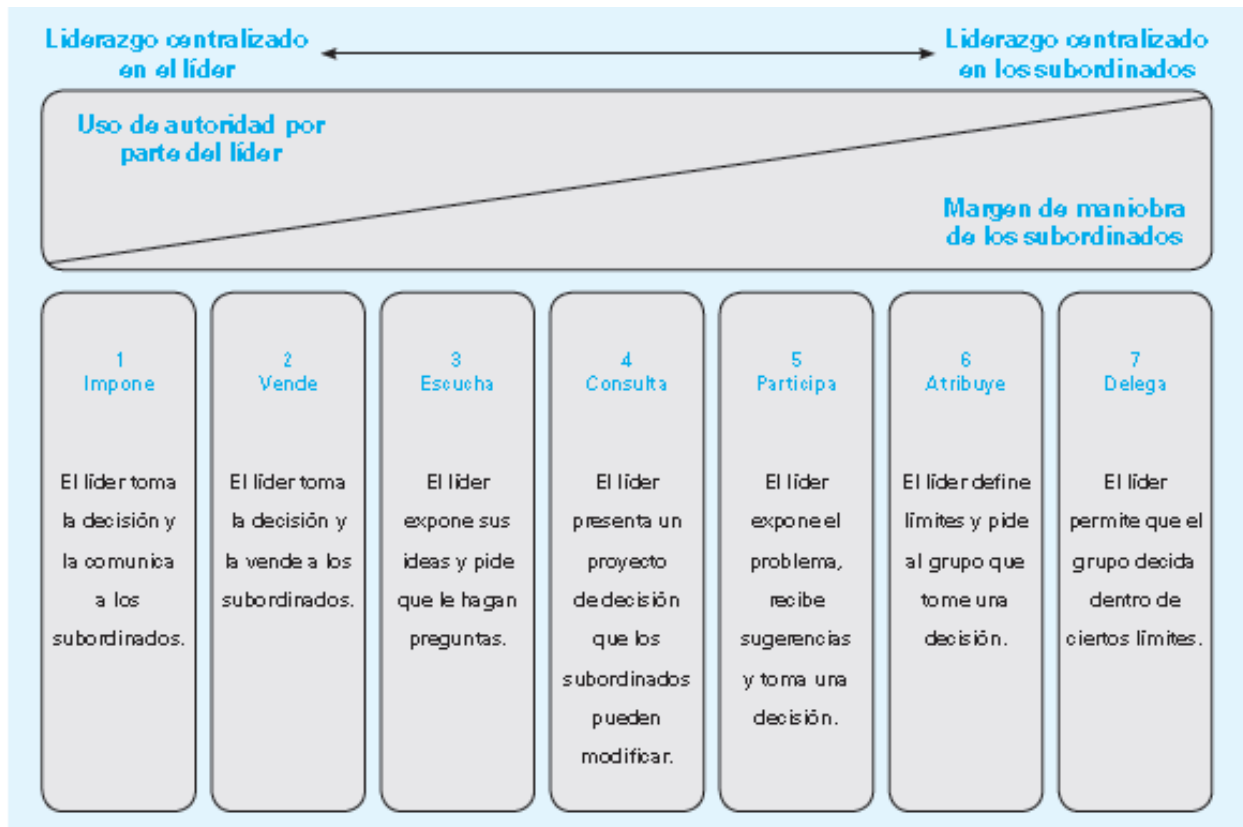
Fuente: Chiavenato (2009) pág. 352.

Elección de pautas del liderazgo



Fuente: Chiavenato (2009) pág. 354.

Escala de las pautas del liderazgo



Fuente: Chiavenato (2009) pág. 355.

2. LIDERAZGO ACTUAL EN EL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE.

2.1 ANTECEDENTES

El nivel directivo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se compone de 4 directores generales, 35 directores administrativos, 6 jefes administrativos, los que a su vez se dividen entre administrativos y docentes, todos estos han sido designados por la máxima autoridad de la Universidad, el Señor Rector.

Se han desarrollado otros trabajos de titulación, en otras facultades referentes a mejorar el liderazgo en la PUCE, pero todos estos trabajos han considerado el análisis y programas de liderazgo a nivel global y no exclusivamente en el nivel directivo de la universidad como es el caso del presente trabajo de titulación.

A través del tiempo y en la actualidad, no se cuenta con programas permanentes de liderazgo, dirigidos a los directores y jefes de área en el nivel directivo o ejecutivo de la PUCE, por lo que todo el liderazgo que se desarrolla y aplica en esta sección de la universidad es empírico y se da de manera espontánea, sin una base teórica o consideraciones especiales al momento de dar órdenes y evaluar el desempeño individual y/o grupal.

Finalmente cabe resaltar que no existe un concurso de oposición y méritos para desempeñar los cargos directivos o de jefatura en el nivel directivo de la PUCE, debido principalmente a que el señor rector, como lo determinan los estatutos de la universidad, emite nombramientos para el cargo y desempeño de actividades de dirección y jefatura, en el área directiva administrativa, estableciendo así un sistema de elección y nombramiento de acuerdo al criterio de las principales autoridades universitarias.

2.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Debido a la falta de tiempo y disponibilidad de las personas en cuestión, de las que se requiere la información pertinente. Se procederá a elaborar y aplicar cuestionarios cortos, menores a 12 preguntas, con preguntas de opción doble, y sin incluir preguntas abiertas. De esta manera podremos obtener información verídica y breve.

Estilo de liderazgo

Estimado ejecutivo. El presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Por favor lea las instrucciones para cada grupo de preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Objetivo: la presente encuesta busca determinar si los líderes en cuestión están más orientados o enfocados a las tareas y el trabajo, o en su defecto están enfocados en las personas o empleados

Para cada uno de los enunciados, elija los siguientes:

- 1 – “No tendería a hacer esto”
- 0 – “Tendería a hacer esto”

Como gerente de una unidad de trabajo. No hay respuestas correctas ni incorrectas, así que no intente elegir en forma correcta.

_____ 1. (Emplearía o no) gran parte de mi tiempo en dirigir a los empleados para asegurarme que alcancen las metas departamentales.

_____ 2. (Permitiría o no) a los empleados llegar tarde o salir temprano para atender asuntos personales.

_____ 3. (Tendría o no) una agenda escrita en forma clara de temas por abordar durante las reuniones departamentales.

_____ 4. (Emplearía o no) tiempo en charlar con mis empleados para llegar a conocerlos en forma personal durante las horas de trabajo.

_____ 5. (Me aseguraría o no) que los empleados llevaran a cabo sus labores con base en el método estándar a fin de que se hagan en forma correcta.

_____ 6. (Abogaría o no) por mis empleados si mi gerente u otros colegas criticaran su trabajo, más que coincidir o no comentar nada.

_____ 7. (Mantendría o no) buenos y frecuentes registros de la productividad de mi departamento e informaría a los empleados su progreso.

_____ 8. (Alentaría o no) a mis empleados a cooperar más que a competir entre ellos.

_____ 9. (Sería rápido o no) en emprender acciones correctivas con empleados quienes no cumplan con los estándares o las metas.

_____ 10. (Agradecería o no) personalmente a los empleados por realizar su trabajo de acuerdo con el estándar y por alcanzar las metas.

Estilo de liderazgo

Objetivo: El presente cuestionario pretende determinar el estilo de liderazgo de la persona en mando basándose en tres enfoques: autoritario, democrático o laissez faire (dejar hacer, libertad total).

Lee los siguientes enunciados. Marca A si estás de acuerdo, y D si estás en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A/D

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D

- 6.** Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
- 7.** Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
- 8.** Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
- 9.** Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
- 10.** Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
- 11.** Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
- 12.** El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

Seguimiento eficaz del líder

Objetivo: El siguiente cuestionario está dirigido a los subordinados o empleados y con este se pretende determinar que tanto siguen a su líder, esto a su vez nos indicara que tan satisfechos están los subordinados o empleados con su líder.

Responda a cada pregunta que describa su comportamiento al utilizar la siguiente escala.

(Hago esto en forma regular) **5** – **4** – **3** – **2** – **1** (No hago esto)

- _____ 1. Ofrezco mi respaldo y mi aliento a mi jefe cuando las cosas no marchan bien.
- _____ 2. Tomo la iniciativa para hacer más que mi trabajo normal sin que se me tenga que pedir que lo haga.
- _____ 3. Doy consejo y dirección a mi jefe cuando es apropiado, como un jefe nuevo e inexperto y en una situación única en la que el jefe necesita ayuda.
- _____ 4. Cuando el jefe ha tenido una mala idea, yo planteo inquietudes y trato de mejorar los planes, más que simplemente implementar una mala decisión.
- _____ 5. Recorro y aliento al jefe para darme una retroalimentación honesta, más que evitarla y actuar en forma defensiva cuando se me ofrece.
- _____ 6. Trato de definir con claridad mi rol en las tareas al asegurarme de entender las expectativas que el jefe tiene de mí y mis estándares de desempeño.
- _____ 7. Muestro mi aprecio a mi jefe, como dar las gracias cuando el jefe hace algo en mi interés.
- _____ 8. Mantengo informado al jefe; no me guardo las malas noticias.
- _____ 9. Resistiría una influencia inapropiada por parte del jefe; si se me pidiera, no haría ilegal ni poco ético.

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE.

Después de haber aplicado la encuesta a una muestra 5 directivos y/o jefes repartidos entre las aéreas, administrativa, financiera y de recursos humanos se obtuvo los siguientes resultados:

Cuestionario 1: Estilo de liderazgo enfocado en las personas o en las tareas.

Persona	Puntuación: Enfoque en las tareas	Puntuación: Enfoque en las personas	Parámetro
Directivo 1	4	6	Enfoque medio bajo en las tareas y medio alto en las personas.
Directivo 2	2	2	Enfoque bajo en las tareas y bajo en las personas.
Directivo 3	2	2	Enfoque bajo en las tareas y bajo en las personas
Directivo 4	10	6	Enfoque alto en las tareas y medio alto en las personas
Directivo 5	6	4	Enfoque medio alto en las tareas y medio bajo en las personas.

En este caso vemos que un nivel global, los líderes del nivel ejecutivo tienen un mayor enfoque en las tareas y un bajo liderazgo en enfocado en las relaciones con las personas, empleados o trabajadores. Sin embargo, también se puede notar que hay un enfoque bajo en las tareas y personas en la mayoría de los casos. Por tanto, se puede concluir que hay una mayor tendencia hacia las tareas.

Cuestionario 2: Estilo de liderazgo.

Después de haber aplicado la encuesta a una muestra 5 directivos y/o jefes repartidos entre las aéreas, administrativa, financiera y de recursos humanos se obtuvo los siguientes resultados:

Los resultados están registrados en una escala de 1 a 4.

Persona	Puntuación: Autocrático	Puntuación: Democrático	Puntuación: Dejar Hacer	Parámetro
Directivo 1	2	4	1	Predomino democrático, autocrático medio, dejar hacer bajo.
Directivo 2	3	3	0	Predomino democrático, predomino autocrático, dejar hacer inexistente.
Directivo 3	1	4	0	Predomino democrático, autocrático bajo, dejar hacer inexistente.

Directivo 4	2	3	2	Predomino democrático, autocrático medio, dejar hacer medio.
Directivo 5	1	3	2	Predomino democrático, autocrático bajo, dejar hacer medio.

Después de aplicar la encuesta a la muestra de directivos se concluyen que la mayoría de ellos tienen un predominio de liderazgo democrático, con rasgos de autocrático que aparece como una especie de equilibrio, el dejar hacer es casi inexistente a nivel global.

Cuestionario 3: Seguimiento eficaz del líder.

Después de aplicar la encuesta a una muestra de 20 empleados se obtuvieron los siguientes resultados.

De los 20 empleados encuestados se obtuvo un promedio de 40 puntos sobre un total de 45 lo que quiere decir que los subordinados son seguidores efectivos de sus líderes, y que sus líderes al mismo tiempo, han ofrecido seguimiento y retroalimentación a los empleados o subordinados, lo que muestra una satisfacción por parte de los empleados hacia sus líderes, su estilo y manera de aplicar el liderazgo.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES ACTUALMENTE.

Después de haber realizado la tabulación respectiva de los distintos cuestionarios aplicados a las muestras tanto de líderes como subordinados se concluye que:

De entre las modalidades de liderazgo enfocado en las tareas y el liderazgo enfocado en las personas, el estilo predominante en el nivel directivo de la PUCE es el enfocado en las tareas, con un bajo enfoque en las personas en la mayoría de los casos.

Liderazgo centrado en la producción: Se concentra en los resultados del trabajo

Mientras que de entre los estilos autocrático, democrático y "laissez faire", o "dejar hacer, dejar pasar" (liberal). El predominante es el estilo de liderazgo democrático, en la mayoría de los directivos y jefes de esta área, también hay ciertos rasgos de liderazgo autocrático. Se obtuvieron puntajes medios y altos en este estilo de liderazgo lo que se podría interpretar como que los líderes tienen un estilo predominante democrático, pero tratan de equilibrar su gestión, siendo rigurosos y estrictos en determinadas ocasiones para no generar una tendencia hacia un desempeño displicente por parte de los subordinados.

“El liderazgo democrático: El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.” (Chiavenato, 2009, pág. 350)

“Liderazgo Autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.” (Chiavenato, 2009, pág. 349)

Finalmente, el estilo de liderazgo laissez faire o liberal es casi inexistente en el nivel directivo de la PUCE, todos los encuestados obtuvieron puntajes muy bajos o de cero en este estilo de liderazgo.

“Liderazgo liberal: El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.” (Chiavenato, 2009)

Se puede concluir que hay un predominio del estilo democrático con leves rasgos del estilo autocrático lo que se podría definir cómo, que para lograr un desempeño organizacional adecuado se necesita equilibrar las necesidades de trabajo y mantener el ánimo de las personas en un nivel satisfactorio.

Finalmente, y como información complementaria se puede decir que hay un alto nivel de satisfacción y seguimiento por parte de los subordinados hacia sus líderes, lo que concuerda con los estilos de liderazgo predominantes y que más se aplican en el nivel directivo de la PUCE.

3. IMPLICACIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO

3.1 APORTES DE VARIOS AUTORES

Liderazgo centrado en las tareas y Liderazgo centrado en las personas.

Después de varios estudios e investigaciones, hasta el día de hoy no se ha podido encontrar evidencia para determinar contundentemente cuál es el mejor estilo de liderazgo, de entre un liderazgo centrado en las tareas y un liderazgo centrado en las personas/empleados. Sin embargo, ha habido un hallazgo consistente: el que los empleados están más satisfechos con un líder con alto nivel de consideración hacia ellos como empleados y personas. (Lussier, 2011, pág. 75)

“En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.” (Chiavenato, 2009, pág. 351)

Liderazgo Carismático.

Para Lussier (2011) los líderes carismáticos provocan en sus seguidores un sólido vínculo emocional debido a que se cree que este tipo de líderes tienen el poder para realizar un cambio radical por medio de una visión trascendental, distinta al estado de las cosas.

“Los líderes carismáticos por lo general cuentan con un positivismo y con una capacidad para difundir este positivismo. Cuando esto sucede, una atmósfera positiva permea a la organización e inyecta emoción y energía para la causa del líder.” (Lussier, 2011, pág. 339)

Para Lussier (2011) un efecto del liderazgo carismático es que los seguidores imiten el comportamiento, los valores, el concepto personal y las cogniciones del líder.

Se ha encontrado que el liderazgo carismático afecta las propensiones de riesgo general de los seguidores. Estos tienden a asumir un gran riesgo con los líderes carismáticos de lo que harían con otro tipo de líderes.

“Otro efecto del liderazgo carismático en los seguidores es motivarles para establecer o acepta metas más ambiciosas y confiar más en su capacidad para contribuir al logro de dichas metas.” (Lussier, 2011, pág. 339)

Lussier (2011) menciona que según un estudio realizado por investigadores en las Universidades de Pittsburg y Yale, el carisma del gerente o presidente ejercía un efecto poco duradero en el desempeño financiero de una empresa. El estudio reveló que un gerente o presidente carismático puede impulsar el valor de los accionistas entre un 10 y 12 por ciento durante los primeros años de su gestión, sin embargo, el efecto en el desempeño se vuelve mínimo después de eso.

Liderazgo Transformacional.

Continuamos con el liderazgo transformacional, en este caso los investigadores han encontrado que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el desempeño de servicio del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

A nivel individual los líderes transformacionales influyen en los miembros de la organización con un cambio del enfoque en los intereses personales a uno en los intereses colectivos. Generan emoción y energía para enfocarse en el futuro.

“Al examinar los efectos del liderazgo transformacional y de cambio en el compromiso de los empleados con el cambio, los investigadores encontraron una relación positiva entre las dos variables, en especial cuando el cambio ejerció un impacto personal.”
(Lussier, 2011, pág. 348)

Un estudio halló que los empleados con supervisores con un alto liderazgo transformacional experimentan emociones positivas a lo largo de la jornada laboral, entre las que se destacan interacciones con los compañeros de trabajo y clientes y también reportaron una creciente satisfacción laboral.

Al relacionar los efectos del liderazgo transformacional con el empowerment y la eficacia de los equipos, el liderazgo transformacional aumentó el empowerment auto-informado y la eficacia del equipo.

Mientras que a nivel grupal Lussier & Achua (2011) exponen que el liderazgo transformacional sí influye en el desempeño del equipo y en la potencia del mismo. Los expertos respaldan que el liderazgo transformacional puede, a nivel organizacional, modificar tanto el clima laboral como la cultura de la organización. Este liderazgo ejerce una influencia intensa y significativa en el aprendizaje organizacional lo que a su vez ejerce un efecto directo en la innovación de la empresa.

Liderazgo Autocrático.

El liderazgo autocrático a menudo crea un ambiente de trabajo más estresante. Los empleados pueden preocuparse menos acerca de cómo completar las funciones de negocio con el mejor resultado posible y más acerca de evitar el castigo de los líderes y gerentes. Los empleados también pueden enfrentarse a penas severas o sanciones por operar fuera de las directrices de la empresa. Los dueños de negocios que utilizan un estilo de liderazgo autocrático pueden aumentar su volumen de negocios del empleado. La rotación de empleados se produce cuando los individuos se desilusionan cuando se trabaja en un ambiente de negocios difícil y el deseo de encontrar otro trabajo. (Osmond Vitez, 2016)

Liderazgo Democrático.

Las principales implicaciones positivas en el desempeño organizacional de este tipo de liderazgo son:

- Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
- Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
- Se crean mayores vínculos corporativos
- Se promueve la iniciativa
- No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
- La empresa puede funcionar normalmente, aunque el líder se ausente
- Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones.

Por otro lado, sus implicaciones negativas para el desempeño organizacional son:

- El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar
- No es fácil tener a todos contentos
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error
- Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar

Liderazgo Laissez Faire o Liberal

“Los resultados de investigaciones acerca del liderazgo laissez faire, comparado con los estilos de liderazgo democrático y autoritario, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción.”

(Vega & Zavala, 2004 citado en Pacsi Choque, 2014)

Es probable que la organización alcance valores productivos más bajos de los esperados y los colaboradores sientan que carecen de un líder real. Con este tipo de liderazgo se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria, al no existir supervisión, ni organización por parte de una autoridad, el individualismo predomina en el grupo y hay poco trabajo en equipo, esto conlleva a conflictos entre

los miembros del grupo, y que, al no haber un líder real, estos conflictos son más complicados de solucionar.

Finalmente, a través de Soto (2013) se pueden mencionar ciertas implicaciones positivas al desempeño, con este tipo de liderazgo, siempre y cuando los grupos de trabajo cuenten con cierta antigüedad en la empresa, conozcan bien el funcionamiento del negocio, así como de sus funciones y competencias en su puesto de trabajo.

Entre las principales tenemos que la empresa puede seguir funcionando sin la necesidad que el líder este allí físicamente, los trabajadores trabajan con mayor libertad y sin presiones debido a que sienten y tienen mayor poder de decisión, y por último que los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes.

3.2 PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS.

Después de haber aplicado las respectivas encuestas a una muestra 20 subordinados, repartidos entre las aéreas, administrativa, financiera y de recursos humanos se obtuvo los siguientes resultados:

Estilo de Liderazgo	Numero de subordinados que perciben este estilo en sus jefes.
Liderazgo enfocado en las tareas	16 de los 20 encuestados percibieron a sus jefes como enfocados en las tareas.
Liderazgo enfocado en las personas	4 de los 20 encuestados percibieron a sus jefes como enfocados en las personas.
Liderazgo Autocrático	8 de los 20 encuestados percibieron a sus jefes como Autocráticos
Liderazgo Democrático	12 de los 20 encuestados percibieron a sus jefes como democráticos.
Liderazgo Transformacional	6 de los 20 encuestados percibieron a sus jefes como transformacionales.

Un 80% de los encuetados consideran que sus jefes tienen un liderazgo enfocado en las tares contra un 20% que consideran que sus jefes tienen enfoque en las personas. Esto concuerda con el análisis realizado a los jefes en donde los resultados mostraron, que la mayoría de jefes tenían un liderazgo enfocado en las tareas.

En la segunda encuesta aplicada a los mismos subordinados los resultados arrojados evidenciaron que un 60% de los subordinados perciben a sus jefes como democráticos. En contra posición a un 40% que los perciben como autocráticos.

Al contrastar la información de esta segunda encuesta con la realizada a los jefes y líderes del nivel directivo se evidencia un equilibrio entre el liderazgo democrático y autocrático, lo que demuestra una concordancia entre el estilo de liderazgo que los líderes y jefes, consideran poseen o aplican, y la percepción que los subordinados tienen hacia ellos. Ya que al analizar a los líderes del nivel ejecutivo se concluyó que la mayoría de ellos tienen un predominio de liderazgo democrático con rasgos de liderazgo autocrático, es decir que la mayor parte del tiempo y de manera cotidiana son líderes democráticos, permisivos, pero aplican un liderazgo autocrático al momento de corregir, llamar la atención o en ocasiones especiales.

Finalmente, la menor parte de los subordinados aproximadamente un 30% de ellos consideran a sus jefes o líderes como transformacionales y un 70% no los consideran transformacionales. Probablemente esto debido a la rigidez y burocracia de los sistemas y procesos en cada una de las áreas ejecutivas, esto a su vez limita el apareamiento y desarrollo de líderes transformacionales; ya que ellos cambian los sistemas y el estado de las cosas establecidas.

3.3 FOCUS GROUP SOBRE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA PUCE.

Al ser, la satisfacción laboral, una cuestión personal y abstracta es difícil medirla de manera objetiva y/o precisa, sin embargo, tras hallazgos e investigaciones. Robins (2004) propone varios aspectos o factores oragnizacionales que permitan determinar la satisfaccion laboral.

Según Robins (2004) los parametros que las empresas pueden usar para medir la satissfacion laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistemas de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo

Después de haber realizado el focus group a un grupo de 10 personas, entre hombres y mujeres, empleados de la PUCE, en donde se les planteó preguntas relacionadas con los parámetros anteriormente mencionados. Se puede concluir que la mayoría de los participantes tienen un alto nivel de satisfacción laboral ya que un 50% considero que si consideran un reto a su puesto de trabajo, frente a al otro 50% que los considera poco o nada desafiante.

La mayoría de los participantes han sabido manifestar que sus remuneraciones son apropiadas de acuerdo al trabajo que desempeñan diariamente y que los sistemas de recompensas están diseñados apropiadamente para motivar a los empleados a ascender o realizar su trabajo de manera responsable. Manifestaron que las remuneraciones y recompensas son adecuadas para su nivel de experiencia, estudios, conocimientos y/o antigüedad.

Todos los participantes han coincidido en que las condiciones de trabajo, tanto físicas, de infraestructura, tecnológicas, así como de relaciones con los compañeros y jefes son favorables y que por tanto les permiten desarrollar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Mencionaron aspectos como un buen servicio de internet, instalaciones limpias, computadores y sistemas de software actualizado, sistemas de registro de llegada y salida, entre otros.

Sin embargo, varios subordinados mencionaron que hay demasiados protocolos y procedimientos en las cuestiones de documentación y archivos, a lo que resumieron como demasiada burocracia al interior de la PUCE. Que hay muchas ocasiones en las que se deben hacer trámites innecesarios o que toman mucho tiempo para cosas pequeñas como cambios de curso o reparación de proyectores. Pero coincidieron en que, en el desarrollo normal y cotidiano de sus actividades, las condiciones son favorables, así como, la mayoría de condiciones.

En cuanto a la variable sobre colegas que brindan apoyo, 8 de los 10 participantes comentaron que, si recibían apoyo de sus compañeros cuando ellos lo solicitaban y que así mismo lo proporcionaban, si contaban con el tiempo suficiente en ese momento, dijeron que muy pocas veces sus compañeros han ofrecido apoyo, sin que se los pidieran y que de igual forma, ellos muy pocas veces ofrecen su apoyo si no se lo piden. En cuanto a los 2 restantes respondieron que no suelen pedir mucha ayuda a sus compañeros por lo que no podrían responder concretamente a esa pregunta, pero que sin embargo notan una buena disposición de los compañeros a ayudar.

Al revisar y analizar las respuestas y comentarios de los participantes, en cuanto a cada uno de los parámetros que (Robins, 2004) plantea para determinar la satisfacción laboral, se concluye que la satisfacción laboral del personal de la PUCE es alta, ya que más de la mitad dieron respuestas y comentarios positivos a las variables en cuestión.

4. OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL NIVEL DIRECTIVO DE LA PUCE

4.1 IDENTIFICACION A NIVEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL NIVEL EJECUTIVO DE LA PUCE.

Entrevista al Director de Recursos Humanos del nivel directivo de la PUCE.

En este caso para poder identificar los programas y objetivos de mejoramiento continuo en el nivel directivo de la PUCE se ha optado por realizar una entrevista al principal del área de recursos humanos del nivel ejecutivo ya que esta es la encargada de gestionar el liderazgo al interior del nivel directivo de la PUCE y a su vez de la universidad.

La entrevista fue realizada al director de recursos humanos del nivel ejecutivo de la PUCE el Dr. Pablo Hernández Tinoco.

Transcripción de la Entrevista.

¿Cuáles son los programas de mejoramiento continuo y liderazgo desarrollados por el departamento de recursos humanos para el nivel ejecutivo de la PUCE?

Actualmente no se están aplicando, programas específicos que estén orientados a capacitar al personal del nivel directivo de la PUCE, en lo que se refiere a liderazgo. Sin embargo.

No se dio este año, pero antes, entiendo que había un presupuesto para poder cubrir ciertos eventos de capacitación y entiendo que, en esos eventos de capacitación, algunos directivos pudieron haber tomado quizá, alguna, o haber acudido a alguna capacitación en la cual se trató el tema de liderazgo pero no hay un registro necesariamente de ello, entonces hay una probabilidad, pero no necesariamente se dio.

¿En que se basan estas posibles capacitaciones, en el liderazgo en general o había un enfoque específico?

No lo sé porque, eso te digo, supongo yo, que tal vez algún un directivo solicito capacitación en alguno de estos temas. Pero como no ha estado estructurado, como no

ha sido un tema que se incorpore de manera regular dentro de los procesos que se tengan, desconocemos en lo absoluto. No pasa de ser una simple especulación.

Eso te hablo del 2015, para el 2016 no ha habido fondos para capacitación por lo tanto es prácticamente cero la capacitación o el trabajo que se haya hecho en eso.

¿Existe algún medio de evaluación o de seguimiento en cuanto a liderazgo?

No, no hay ningún sistema por el momento. Se está pensando ya a futuro hacer el levantamiento de todas las competencias, bueno es una actualización del levantamiento de las competencias para cada uno de los cargos, ya con eso podríamos identificar en qué medida se encuentra valorado el liderazgo, como tal dentro de los cargos directivos.

Entonces ya con eso procederemos a crear un plan. Bueno primero un diagnóstico para señalar la brecha entre la situación ideal y la que actualmente tienen los directivos, ya con esa información procederemos a crear un plan, que, de alguna forma, nos ayude a acortar esa brecha y cumplir con la competencia.

¿Por parte de los subordinados existen quejas o ha habido quejas de manera seguida o recurrente?

Acá no nos ha llegado ninguna queja específica en la que se mencione que alguien tiene problemas con el tema de su jefe en la parte de liderazgo, no hemos recibido eso, de manera formal. Ahora informalmente, claro tu escuchas cosas, pero no pasa de ser una especulación porque eso debes medirlo y se necesitan argumentos para que cada uno de los trabajadores pueda justificarlos.

Identificación de los programas de mejoramiento continuo y liderazgo por parte del departamento de recursos humanos.

Como la entrevista lo evidencia actualmente no existen programas de mejoramiento continuo ni de liderazgo, en años anteriores tampoco se pueden identificar programas o capacitaciones destinadas a mejorar el liderazgo, ya que, si bien es cierto se destinaba un presupuesto para estos programas, la aplicación y la toma de estos programas quedaba a consideración de cada directivo, es decir era opcional y no son parte de los objetivos y planes de trabajo del área de recursos humanos.

Se nos supo manifestar que se está planificando hacer una actualización del levantamiento de competencias y así poder identificar y solucionar las necesidades de liderazgo al interior del nivel directivo de la PUCE ya que actualmente no existe un sistema de seguimiento y evaluación del liderazgo en el nivel directivo de la PUCE. Por tanto, todo lo que se hace en lo referente al tema de liderazgo se aplica de manera empírica e informal, no hay nada estructurado, ni establecido.

La principal causa de esto es que no ha existido ningún tipo de queja formal en lo referente al liderazgo por parte de algún colaborador hacia sus jefes, lo que hace suponer que el departamento de recursos humanos considera que el liderazgo en el nivel directivo de la PUCE se está dando dentro de los términos considerados aceptables y por tanto no es necesario aplicar, programas de mejoramiento continuo ni evaluaciones o seguimiento del liderazgo.

Se puede mencionar que en ocasiones hay rumores y quejas de manera informal acerca de la manera en la que los jefes aplican el liderazgo, pero esto algo que se suscita en todas las organizaciones y niveles por lo que no se considera necesario tomar acciones al respecto.

4.2 SUGERENCIAS DE OTROS PROGRAMAS Y TEORIAS DE MEJORAMIENTO EJECUTIVO.

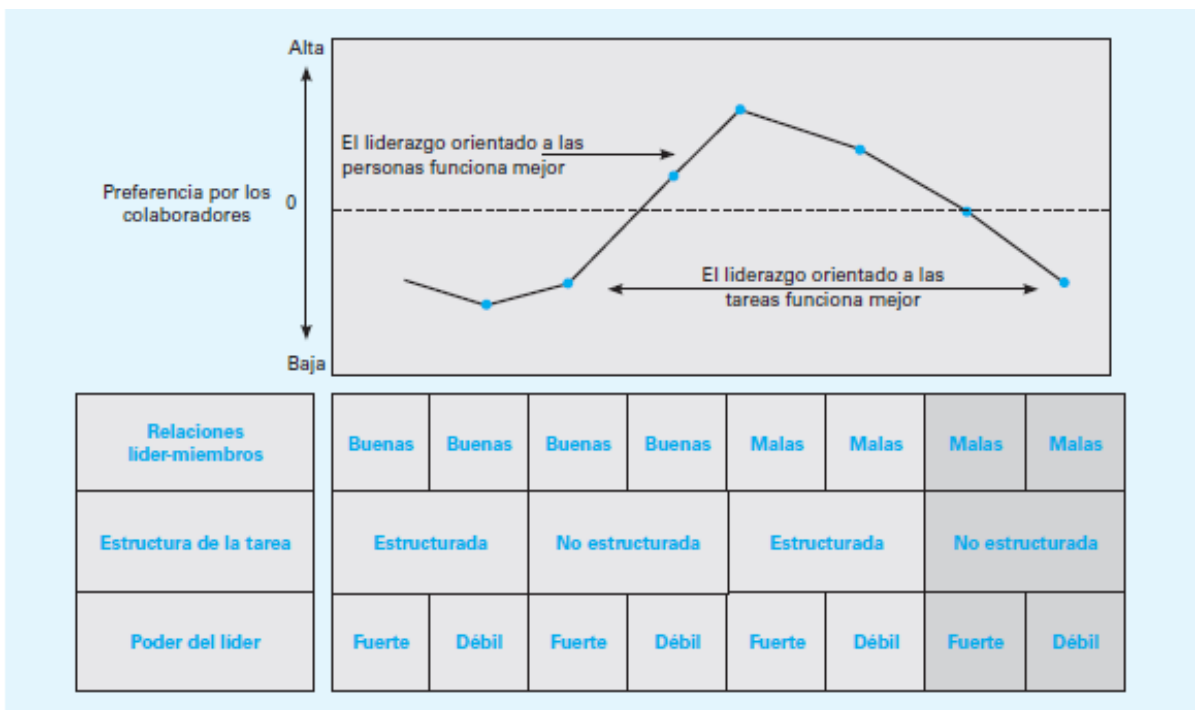
4.2.1 Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler.

Esta teoría propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La eficacia y rendimiento del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Fiedler propone 2 tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Esta teoría se basa en tres variables:

- *Relaciones entre el líder y los miembros* (buenas o malas), es decir la manera en la que los miembros apoyan al líder.
- *Estructura de la tarea* (mucho o poca), se refiere a la medida en los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
- *Poder de posición del líder* (Alta o baja), la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Después de combinar estas características situacionales en ocho circunstancias del liderazgo se encontró como resultados lo siguiente.



Fuente: Chiavenato (2009) pág. 357

Aquí se muestra el liderazgo orientado hacia las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable, es decir, cuando las tareas son claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas o en su defecto cuando la situación es muy desfavorable, ósea hay tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias.

El liderazgo orientado en las relaciones es más efectivo en situaciones intermedias; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso se puede crear un ambiente de trabajo positivo, aclarar la estructura de la tarea y los procedimientos, además de definir el poder de su posición.

Factores de la Situación	Situación Favorable	Situación Desfavorable
Poder de posición del líder	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor poder del líder • Mucha autoridad formal • Nivel alto en la jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor poder del líder • Poca autoridad formal • Nivel bajo en la jerarquía
Estructura de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada, rutinaria y programada • Fácil de desempeñar, de ejecutar y desaprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea no estructurada, variada y no Programada • Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender
Relaciones entre el líder y el subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación entre el líder y los miembros del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

4.2.2. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Este enfoque de liderazgo es útil cuando los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Los subordinados con poca madurez en el trabajo muestran falta de habilidad o entrenamiento e inseguridad. Mientras que los subordinados con un alto nivel de madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar.

Los autores proponen que en el liderazgo situacional el líder se aliene a los comportamientos propios del trabajo como guiar y brindar orientación, además de al comportamiento propio de las relaciones, como ofrecer apoyo socioemocional, de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas.

Bajo estas especificaciones los autores proponen 4 estilos de liderazgo, a ser aplicados, según las circunstancias y necesidades de los subalternos y estos son:

- *Estilo de contar:* Este se debe aplicar para subalternos con escasa preparación ya que define los roles de las personas que no se sienten capaces de asumir responsabilidades propias o quieren hacerlo, eliminando así toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- *Estilo de vender:* Es ideal para subalternos poco o medianamente preparados ya que ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir responsabilidades en el trabajo. Se trata de combinar un enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, esto permite mantener el entusiasmo.
- *Estilo Participativo:* Es el más adecuado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Personas bien capacitadas pero con poca iniciativa que necesitan apoyo para generar mayor motivación. Este estilo hace que los subordinados se involucren en el proceso de decisión sientan mayor deseo de desempeñar el trabajo.
- *Estilo Delegador:* como su nombre lo indica requiere de poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades. Es el más adecuado para el personal que posee buena preparación y experiencia.

Chiavenato (2009) concluye que en este enfoque el líder debe ser capaz de identificar las demandas de cada situación para escoger y aplicar la respuesta más adecuada. Esta teoría señala que un líder debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo. Además, se requiere de una combinación diferente de comportamientos y de trabajo y relaciones.

4.2.3. Sustitos del liderazgo como programas de mejoramiento continuo

Chiavenato (2009) afirma que la experiencia de los subordinados, su habilidad y su capacitación pueden ser sustitutas del liderazgo instrumental enfocado en las tareas. La retroalimentación directa obtenida de la tarea realizada puede tener un efecto mayor que el comportamiento del liderazgo. El sostiene que estos sustitutos ubican el liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización. Por tanto, no se trata solo de mejorar el liderazgo en sí, sino de incluir y combinar de la mejor manera posible todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales.

Estos sustitutos se encuentran en los subordinados, en el trabajo y en las características organizacionales.

4.2.4. Como ampliar el contexto de liderazgo.

Para respaldar el concepto de liderazgo dentro de la organización el líder principal debe procurar que todos los líderes de la organización desarrollen cinco conjuntos básicos de habilidades.

1. Relacionar la integridad y el comportamiento: habilidad para dirigir en función de valores: En general, los cambios comienzan a partir de una visión de lo que debe llegar a ser. La visión ayuda a las personas a crecer, aprender y expandir sus habilidades para que puedan alcanzar lo que desean. Esto permite que se transformen en líderes. (Chiavenato, 2009, pág. 369)

Liderar por valores significa dar fuerza y poder a las personas, promover su autonomía y alentarlas a expresarse de diversas maneras. Esto significa crear confianza, comunicarse con honestidad y empatía e inspirar compromiso personal. Lo más importante: significa ser auténtico con uno mismo. (Chiavenato, 2009, pág. 369)

2. Ligar las ideas con el cambio: habilidad para el pensamiento revolucionario: El proceso de cambio es complejo y requiere varias revoluciones semiindependientes e interdependientes:

- *Una revolución de la visión*, entendida como la convicción de que es posible cambiar, y un conjunto de ideas y estrategias para hacerlo realidad.
- *Una revolución de poder* que brinde acceso, permiso, recursos y valor para poner esas ideas en práctica.

- *Una revolución en la aplicación* que convierta las ideas de cambio en transformación de la realidad a través de la acción.

- *Una revolución en la complementación*, que produce un cambio en cada persona y la integra a un equipo responsable de lograr resultados.

- *Una revolución en el ser* que no sólo cambia las ideas, sino también la forma de pensar de las personas y transforma no sólo a las instituciones, sino también las relaciones, los ánimos, los corazones y las mentes.

- *Una revolución en la renovación*, que busca demostrar, mediante la práctica y la aceptación que no todos los problemas han quedado resueltos y que la revolución profunda debe seguir. (Chiavenato, 2009, pág. 369)

3. *Ligar los sentimientos y el equilibrio: inteligencia emocional:* Chiavenato (2009) propone que la inteligencia emocional debe estar presente en épocas de crisis, en los conflictos, las negociaciones y la competencia para poder mejorar las capacidades individuales de control, aprecio, dirección, empatía, relaciones humanas y colaboración.

4. *Ligar a unas personas con otras: habilidad para construir relaciones:* las relaciones organizacionales basadas en la colaboración, las reglas democráticas y la autonomía generan redes y canales de comunicación naturales que deben ser ampliados para que puedan apoyar los procesos de trabajo, garantizar la unidad de las personas, reflejar valores organizacionales y proporcionar parámetros para una mejor colaboración.

“De ahí la necesidad de fomentar la participación, elevar el ánimo, desarrollar capacidades, apoyar el aprendizaje individual y organizacional e integrar todas esas acciones en forma estratégica.” (Chiavenato, 2009, pág. 370)

5. *Ligar la intención y los resultados: habilidades para una acción comprometida:* En organizaciones auto administradas cada persona tiene claro cuál es su tarea y como hacerla, se compromete a ayudar y a que se cumplan con los objetivos, demuestra sus intenciones con acciones. El liderazgo enlaza el compromiso con la acción y la intención con los resultados.

“En resumen, el líder principal debe averiguar la medida en que sus líderes y toda la organización poseen esos cinco conjuntos de habilidades para crear un contexto extraordinario de aprendizaje, cambio e innovación.” (Chiavenato, 2009, pág. 370)

4.2.5. Teoría y modelo del continuo de liderazgo.

Se identifican siete principales estilos de los cuales el líder puede elegir. El modelo se utiliza para determinar cuál de los siete estilos a elegir, con base en el uso de un liderazgo centrado en el jefe frente a uno centrado en los subordinados para enfrentar la situación (jefe, subordinado/tiempo) a fin de maximizar el desempeño.

El líder debe considerar las siguientes tres fuerzas o variables, antes de elegir un estilo de liderazgo.

- Jefe. La personalidad y el estilo de comportamiento preferido del líder; basado en la experiencia, la expectativa, los valores, antecedentes, conocimiento, percepción de seguridad y confianza en los subordinados.
- Subordinados. El estilo preferido de los empleados se fundamenta en la personalidad y el comportamiento. Una pauta es que entre más dispuestos y capaces estén a participar, se les debe dar más libertad de participación y viceversa.

- Situación y Tiempo. Las características del entorno, como el tamaño, la estructura, el clima laboral, las metas y la tecnología de la organización. El tiempo se considera en el sentido que se requiere de este para tomar decisiones participativas.

Estilo Autocrático							Estilo Democrático						
1. El líder toma decisiones y las comunica a los seguidores en forma individual o en grupo sin discusión.	2. El líder toma la decisión y promueve a los seguidores mediante una presentación de porque es una buena idea.	3. El líder expone ideas e invita a pregunta de los seguidores.	4. El líder manifiesta una decisión tentativa sujeta a cambios.	5. El líder plantea el problema obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión.	6. El líder define los límites y pide que los seguidores tome una decisión.	7. El líder permite que los seguidores tome decisiones continuas dentro de límites definidos.							

Fuente: Lussier (2011) pag. 160

4.2.6. Coaching

“El *coaching* es una relación en la cual el *coach* se compromete a ayudar al aprendiz para que éste obtenga determinado resultado o siga cierto camino. El *coach* es más que un líder, porque es al mismo tiempo” (Chiavenato, 2009, pág. 372)

1. Un preparador de personas, un entrenador y un profesor.
2. Un orientador de personas que les proporciona objetivos y dirección.
3. Un líder innovador, porque busca el cambio por medio del trabajo creativo del aprendiz.
4. Un creador e impulsor de talentos humanos.

Lineamientos del coaching

1. Desarrollar una relación laboral de respaldo: Para Lussier (2011) El jefe experimentado debe ser un coach para los novatos. Debe haber una buena relación de trabajo entre jefe y subordinado. En su trato con los seguidores debe comunicar su interés por ellos como individuos y su compromiso para brindarles un coaching que los lleve al éxito.

2. *Elogiar y Reconocer*: Lussier (2011) dice que estos los motiva para mantener y aumentar el desempeño. El reconocimiento debe incluir elogios, premios y ceremonias.

3. *Evitar la culpa y la vergüenza*: Lussier (2011) considera que un coach debe cultivar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los empleados. Por tanto cualquier comportamiento de liderazgo que se enfoque en hacer que la persona se sienta mal no ayuda a desarrollar al empleado. Algunas cosas es mejor no mencionarlas.

4. *Enfocarse en el comportamiento, no en la persona*: En Lussier (2011) se sostiene que el propósito del coaching es alcanzar un comportamiento deseado, no menospreciar a la persona.

5. *Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño*

6. *Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva*: Para Lussier (2011) la retroalimentación específica sirve para evitar la confusión de no saber cuál comportamiento en particular requiere mejorarse.

La retroalimentación descriptiva puede estar basada en hechos o inferencias. Los hechos pueden ser observados y demostrados; las inferencias no.

7. Proporcionar retroalimentación de coaching: Lussier (2011) dice que es importante responder de manera positiva al comportamiento negativo y a los resultados, y la forma de hacer esto es no evidenciar los errores sino promover los beneficios de un comportamiento positivo.

8. Brindar modelado y capacitación: Los pasos de capacitación para instrucción en el puesto incluyen 1) el participante recibe preparación, 2) el capacitador presenta la tarea, 3) el participante desempeña la tarea, 4) el capacitador hace seguimiento.

9. Brindar retroalimentación oportuna pero flexible: Para Lussier (2011) se debe brindar retroalimentación tan pronto como sea posible, después de que se haya observado el comportamiento. La flexibilidad entra en juego cuando no se disponga de tiempo para hacer el trabajo completo de coaching y/o cuando los ánimos estén exaltados.

10. Evitar criticar: Se debe esperar a que la persona esté a punto repetir un mal comportamiento o acción y luego desafiarla a realizar una contribución más positiva.

4.2.7. Modelo de coaching para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares.

Lussier (2011) propone cuatro pasos para desarrollar este modelo:

Paso 1: Describir el desempeño actual. Con minucia y por medio de ejemplos concretos, se debe describir el comportamiento actual que se necesita modificar.

Paso 2: Detalle el desempeño deseado. La demostración no es necesaria; solo se debe describir el desempeño deseado mientras se le pide al empleado expresar porque es importante el desempeño descrito.

Si la capacidad es la razón del desempeño deficiente, el modelado y la capacitación JIT del empleado son apropiadas. Si el empleado conoce la forma adecuada, entonces la causa para un mal desempeño es motivacional.

Paso 3: Obtener un compromiso con el cambio. Si los empleados defienden su estilo y los jefes están seguros de que este no es eficaz, se debe explicar por qué el método o estilo propuesto por un jefe es mejor. Si aun así el empleado no entiende se puede obtener un compromiso verbal mediante el poder coercitivo, como una amenaza disciplinaria.

Pasó 4: Hacer seguimiento: Se debe dar seguimiento para asegurarse de que el empleado se comporta como es deseado. Cuando es un tema de desempeño de capacidad se debe observar para estar seguro de que la tarea se haga en forma correcta en el futuro.

Para un problema de motivación, hay que manifestar que se hará seguimiento y se debe describir las posibles consecuencias por un desempeño deficiente y repetido.

4.2.8. Mentoring

Puede definirse como la actividad de una persona experimentada (mentor) que enseña y prepara a otra (el orientado o protegido) que tiene menos conocimiento o está menos familiarizado con determinada área. Las relaciones del *mentoring* se pueden presentar en cualquier nivel o área de la organización. Su duración va desde los contactos esporádicos hasta una relación estable y duradera. (Chiavenato, 2009, pág. 372)

“El *coaching* y el *mentoring* son pautas de relaciones que pueden reducir o eliminar la posibilidad de que el comportamiento organizacional pierda sentido debido a los intensos cambios, las turbulencias y las presiones que sufren las personas.” (Chiavenato, 2009, pág. 372)

“Ambos requieren una conjunción de esfuerzos que tiene por objeto ayudar a que las personas se vuelvan más eficientes y eficaces para alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización. En el fondo, es cuestión de solidaridad humana.” (Chiavenato, 2009, pág. 372)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

1.- El liderazgo dentro de las organizaciones es un proceso de influencia que sirve para conducir al personal a alcanzar los objetivos organizacionales, este liderazgo se expresa y aplica en función de la personalidad del líder y sus seguidores.

2.- Un líder es la persona, que siempre tiene la habilidad de influir en los demás. Un gerente no siempre será líder y viceversa.

3.- Los principales componentes del liderazgo son: la influencia, los objetivos organizacionales, el proceso de cambio y las personas.

4.- Un líder efectivo es aquel que tiene la facilidad de influir positivamente en sus seguidores, si bien también es cierto que éstos influyen en el líder. Los seguidores comparten ideas y los líderes efectivos escuchan a los demás e implementan sus ideas.

5.- Los principales estilos de liderazgo en los que la mayoría de autores han coincidido son: liderazgo carismático, transformacional, autocrático, democrático, liberal o laissez faire y los centrados en las personas o en las tareas.

6.- Los estilos de liderazgo que, al ser aplicados en mayor proporción, resultan más perjudiciales, son el autocrático, y el enfocado en las tareas antes que en las personas.

7.- Los estilos de liderazgo que producen mejores resultados al ser aplicados en mayor proporción dentro de una organización son el liderazgo transformacional, democrático y el centrado en las personas o empleados, antes que en las tareas.

8.- En relación a que, si los ejecutivos del nivel directivo de la PUCE son más enfocados en las tareas o en las relaciones con las personas, empleados o trabajadores, la conclusión es que ellos tienen un liderazgo mayormente enfocado en las tareas, y un bajo liderazgo enfocado en las relaciones con las personas, empleados o trabajadores. Es decir hay una mayor tendencia hacia el liderazgo centrado en las tareas.

9.- El estilo de liderazgo predominante en el nivel directivo de la PUCE y que está en mayor proporción presente en los líderes es el democrático, aunque también se identificaron ciertos rasgos de liderazgo autocrático.

10.- El liderazgo transformacional y el liderazgo laissez faire o liberal son casi inexistentes en los líderes del nivel directivo de la PUCE.

11.- Los estilos de liderazgo identificados en los líderes de la PUCE concuerdan con los percibidos por sus subordinados, empleados o seguidores.

12.- No se aplican, ni se han aplicado de manera formal programas de mejoramiento continuo por parte del departamento de recursos humanos para el nivel directivo de la PUCE. Este tipo de programas no están incluidos en los procesos y planes del departamento de R.R. H.H.

13.- No existe un sistema de evaluación y seguimiento del liderazgo al interior del nivel directivo de la PUCE, por parte del departamento de recursos humanos.

14.- Todo lo que se hace en el nivel directivo de la PUCE, en lo referente al liderazgo se hace de manera empírica e informal, en base a la experiencia y consideraciones subjetivas de cada persona, no hay nada estructurado, documentado o establecido previamente.

15.- El liderazgo en el nivel directivo de la PUCE se encuentra dentro de los términos aceptables o al menos, por ahora no requiere de diagnósticos, ni correctivos, ya que el

departamento de recursos humanos no ha registrado quejas, que se puedan clasificar específicamente como fallas de liderazgo.

16.- Como conclusión general y a manera de dar un diagnóstico, se puede mencionar que el liderazgo en el nivel directivo de la PUCE actualmente, se encuentra dentro de un nivel aceptable, con la mayoría de sus líderes inclinados hacia un liderazgo democrático pero con ciertos rasgos de liderazgo autocrático lo que indica que los ejecutivos de la PUCE respetuosos pero firmes, que dejan y permiten al empleado desenvolverse de manera autónoma, pero hasta cierto punto, llaman la atención y corrigen cuando lo creen necesario, sin embargo hay mucha consideración hacia las tareas y la burocracia para no alterar el statu quo del área o departamento, ya que así se ha procedido durante años.

17.- Finalmente, se encontró de una falta de evaluaciones y seguimiento del liderazgo en el nivel ejecutivo de la PUCE.

5.2 RECOMENDACIONES

1.- Permitir que los empleados y subordinados califiquen de manera anónima el liderazgo de sus jefes para que así los líderes puedan obtener retroalimentación y mejorar su liderazgo.

2.- Los líderes y jefes del nivel ejecutivo de la PUCE deben escuchar más las ideas y los aportes de sus subordinados, aplicar y dar reconocimiento por esas ideas o aportes de un subordinado, si es que éstas son acertadas.

3.- Vigilar y controlar que no exista un predominio del liderazgo autocrático y/o del liderazgo centrado en las tareas, en el nivel directivo de la PUCE, ya que la satisfacción y motivación del personal se reduce.

4.- Otorgar, en la medida de lo posible mayor autonomía a los niveles ejecutivos de la universidad, para reducir los procesos burocráticos y poder, aplicar un liderazgo transformacional con miras a motivar a los empleados y eliminar la monotonía.

5.- Aumentar el liderazgo centrado en las relaciones o en las personas para equilibrar la gestión del liderazgo, aplicando teorías como de contingencia del liderazgo de Fiedler.

6.- Identificar con la mayor precisión posible la situación de clima laboral de los subordinados del nivel directivo de la PUCE, así como experiencia laboral, las habilidades y capacidades de los empleados, para poder aplicar de manera acertada teorías y modelos de liderazgo de acuerdo a la situación momentánea del departamento o área en cuestión: como el modelo de liderazgo continuo o la teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

7.- Mantener el predominio del liderazgo democrático en los jefes y líderes, cuidando de que no se produzca un exceso de éste y equilibrarlo con rasgos de liderazgo autocrático, solamente en ocasiones especiales en las que exista un comportamiento erróneo repetitivo.

8.- Incentivar la aplicación de un liderazgo transformacional, el cual se basa en la cultura del cambio complementándolo también un leve liderazgo liberal para otorgar un poco de autonomía y motivación a los empleados.

9.- Desarrollar el coaching y mentoring con todos los empleados y subordinados del nivel ejecutivo de la PUCE, pero de manera especial con los jóvenes, aprendices y empleados nuevos o recién ingresados.

10.- Realizar seguimiento continuo al liderazgo en el nivel ejecutivo de la PUCE, y contrastar el liderazgo predominante, con cuestiones como satisfacción laboral,

resultados, objetivos, eficiencia y eficacia, esto se debe hacer para cada líder y sus subordinados

11.- Estructurar y formalizar, sistemas y procedimientos de evaluación, seguimiento y mejoramiento del liderazgo al interior del nivel directivo de la PUCE, para así prevenir una mala aplicación o ejecución del liderazgo y por tanto inconformidad de los colaboradores.

12.- Establecer como condición para ascensos y promociones, la aplicación y asistencia a capacitaciones y programas de mejoramiento continuo por parte de los líderes e incluir los mismos en los procesos y planes de trabajo del departamento de recursos humanos, para que puedan ser aplicados en todo el nivel directivo de la PUCE.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Autocracia: Según el Diccionario Manual de la Lengua Española (2007) autocracia es un sistema político en el que una sola persona o un grupo limitado gobierna con poder total, sin restricciones.

Burocrático: Max Weber definía a burocracia como una organización basada en normas y procedimientos normalizados, donde cada individuo tiene su especialidad, su responsabilidad y su división de tareas. La burocracia es un sistema de administración, impersonal y jerarquizado, sujeto a un conjunto formal de reglas, con una clara división del trabajo, y conformado por un grupo de funcionarios de cierto nivel de competencia técnica y previsibilidad en la ejecución de sus tareas.

Coaching: Considero que la mejor definición es la que refiere al coaching como el proceso interactivo que permite que un coach, quien es el entrenador, asista a su coachee, en este caso es el cliente que percibe el coaching, a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach o entrenador, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz. (Definicion.de, 2014)

Liderazgo: Robbins define al liderazgo como manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión a futuro. Después para convocar a los empleados, les

comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos. El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal o informal.

Línea Gerencial: En Administración y Negocios del Siglo XXI (2011). De un modo simple se puede definir como línea aquella área o sector que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción o de ventas.

Managment: En la página web mercado.com.ar (2011) el autor William Spriegel plantea que managment es esa función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio.

Motivación: En Robbins, (2010) se define a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Nivel Directivo: José Omar Gavilanes en sus blog sobre administración define al nivel directivo como aquella parte de la organización que cumple con las funciones de legislar políticas, crear y normar procedimientos que debe seguir la organización. Así como realizar reglamentos, decretar resoluciones que permita el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa

Poder: (Chiavenato, 2009) define al poder como es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Staff: El Staff son aquellas áreas que realizan tareas que, que si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser externalidades, como el procesamiento de la información.

Empowerment: Consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en la organizaciones*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoria, Aplicacion y Desarrollo de Habilidades*. Mexico D.F.: CENGAGE Learning.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en la organizaciones*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Lussier, R. (2011). *Liderazgo; Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.

Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoria, Aplicacion y Desarrollo de Habilidades*. Mexico D.F.: CENGAGE Learning.

Osmond Vitez, D. M. (2016). *La Voz de Houston*. Recuperado el Octubre Jueves, 2016, de La Voz de Houston: <http://pyme.lavotx.com/el-efecto-del-liderazgo-autocrtico-8489.html>

Pacsi Choque, A. Y. (2014, Agosto 28). *Liderazgo laissez faire*. Lima, Callao, Peru: Universidad Peruana Union.

Robbins, K. U. (2010). *Comportamiento Organizacional 10ma Edicion*. Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional 10ma Edicion*. Mexico: Pearson Educacion.

Robins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.

Soto, B. (2013). *Gestion.Org*. Recuperado el Octubre 10, 2016, de Gestion.Org: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45866/el-liderazgo-laissez-fair>

8. ANEXOS

1.- Cuestionarios para líderes y jefes

Cuestionario Sobre Liderazgo

Estimado ejecutivo. El presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Por favor lea las instrucciones para cada grupo de preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Para cada uno de los enunciados, elija los siguientes:

- 1 – “No tendería a hacer esto”
- 0 – “Tendería a hacer esto”

Como gerente de una unidad de trabajo. No hay respuestas correctas ni incorrectas, así que no intente elegir en forma correcta.

_____ 1. (Emplearía o no) gran parte de mi tiempo en dirigir a los empleados para asegurarme que alcancen las metas departamentales.

_____ 2. (Permitiría o no) a los empleados llegar tarde o salir temprano para atender asuntos personales.

_____ 3. (Tendría o no) una agenda escrita en forma clara de temas por abordar durante las reuniones departamentales.

_____ 4. (Emplearía o no) tiempo en charlar con mis empleados para llegar a conocerlos en forma personal durante las horas de trabajo.

_____ 5. (Me aseguraría o no) que los empleados llevaran a cabo sus labores con base en el método estándar a fin de que se hagan en forma correcta.

_____ 6. (Abogaría o no) por mis empleados si mi gerente u otros colegas criticaran su trabajo, más que coincidir o no comentar nada.

_____ 7. (Mantendría o no) buenos y frecuentes registros de la productividad de mi departamento e informaría a los empleados su progreso.

_____ 8. (Alentaría o no) a mis empleados a cooperar más que a competir entre ellos.

_____ 9. (Sería rápido o no) en emprender acciones correctivas con empleados quienes no cumplan con los estándares o las metas.

_____ 10. (Agradecería o no) personalmente a los empleados por realizar su trabajo de acuerdo con el estándar y por alcanzar las metas.

Cuestionario Sobre Liderazgo

Estimado ejecutivo. El presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Por favor lea las instrucciones para cada grupo de preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Lea los siguientes enunciados. Marca A si estás de acuerdo, y D si estás en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A/D

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A /

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A /D

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

Cuestionario Sobre Liderazgo

Estimado ejecutivo. El presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Por favor lea las instrucciones para cada grupo de preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Responda a cada pregunta que describa su comportamiento al utilizar la siguiente escala.

(Hago esto en forma regular) 5 – 4 – 3 – 2 – 1 (No hago esto)

- _____ 1. Ofrezco mi respaldo y mi aliento a mi jefe cuando las cosas no marchan bien.
- _____ 2. Tomo la iniciativa para hacer más que mi trabajo normal sin que se me tenga que pedir que lo haga.
- _____ 3. Doy consejo y dirección a mi jefe cuando es apropiado, como un jefe nuevo e inexperto y en una situación única en la que el jefe necesita ayuda.
- _____ 4. Cuando el jefe ha tenido una mala idea, yo planteo inquietudes y trato de mejorar los planes, más que simplemente implementar una mala decisión.
- _____ 5. Recorro y aliento al jefe para darme una retroalimentación honesta, más que evitarla y actuar en forma defensiva cuando se me ofrece.
- _____ 6. Trato de definir con claridad mi rol en las tareas al asegurarme de entender las expectativas que el jefe tiene de mí y mis estándares de desempeño.
- _____ 7. Muestro mi aprecio a mi jefe, como dar las gracias cuando el jefe hace algo en mi interés.
- _____ 8. Mantengo informado al jefe; no me guardo las malas noticias.
- _____ 9. Resistiría una influencia inapropiada por parte del jefe; si se me pidiera, no haría ilegal ni poco ético.

2.- Cuestionarios para los subordinados y colaboradores.

Cuestionario Sobre Liderazgo

Estimado/a, el presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Por favor lea las instrucciones para cada grupo de preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Para cada uno de los enunciados, elija los siguientes:

- 1 – “No tiene tendencia a hacer esto”
- 0 – “Tiene tendencia a hacer esto”

No hay respuestas correctas ni incorrectas, así que no intente elegir en forma correcta. Las siguientes preguntas se refieren a si su jefe o superior a cargo, tiende o no a realizar, cada uno de los siguientes enunciados.

- _____ 1. Su jefe (Emplea o no) gran parte de tiempo en dirigir a usted y otros empleados.
- _____ 2. Su jefe (Permite o no) a los empleados llegar tarde o salir temprano para atender asuntos personales.
- _____ 3. Su jefe (Tiene o no) una agenda escrita en forma clara de temas, por abordar durante las reuniones departamentales.
- _____ 4. Su jefe (Emplea o no) tiempo en charlar con usted y otros empleados para llegar a conocerlos en forma personal durante las horas de trabajo.
- _____ 5. Su jefe se (asegura o no) de que los empleados lleven a cabo sus labores con base en métodos estandarizados o estipulados previamente.
- _____ 6. Su jefe (Abogaría o no) por usted y otros empleados si el superior de su jefe u otros colegas criticaran su trabajo, más que coincidir o no comentar nada con ellos.
- _____ 7. Su jefe (Mantiene o no) registros de la productividad de su departamento o área, e informa a usted y otros empleados del progreso del trabajo y la productividad.
- _____ 8. Su jefe (Alienta o no) a usted y otros empleados a cooperar, más que a competir entre ustedes.
- _____ 9. Su jefe es (rápido o no) en emprender acciones correctivas con usted y otros empleados, que no cumplan con los estándares o las metas.
- _____ 10. Su jefe (Agradece o no) personalmente a usted y otros empleados por realizar su trabajo de acuerdo con el estándar y por alcanzar las metas.

Cuestionario Sobre Liderazgo

Estimado/a. El presente cuestionario es parte de un trabajo de titulación de grado que ha sido previamente autorizado por las autoridades de la PUCE. Responda cada una de las siguientes preguntas. De antemano le damos gracias por su colaboración.

Lea los siguientes enunciados. Responda SI o NO según el caso.

1. Cuando su jefe o mando mantiene relaciones amistosas con usted y su personal. A él le cuesta imponer disciplina. SI / NO

2. Usted y otros empleados obedecen mejor a los mandos amistosos que a los que no lo son. SI / NO

3. Su jefe mantiene mínimos contactos y comunicaciones personales con usted y otros empleados. SI / NO

4. Su jefe hace sentir siempre a su personal que es el quien manda. SI / NO

5. Su jefe programa reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. SI / NO

6. Su jefe interviene en la solución de diferencias de opiniones entre usted y otros empleados. SI / NO

7. Su jefe castiga la desobediencia a los reglamentos. SI / NO

8. Su jefe explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. SI / NO

9. Cuando usted u otros empleados no están de acuerdo con la solución que su jefe da a un problema, su jefe le pide a usted, o a otro subordinado que sugiera una alternativa. SI / NO

10. Cuando hay que establecer objetivos, su jefe o jefes, los incluyen a usted y otros empleados en el planteamiento de esos objetivos. SI / NO

11. Su jefe mantiene a usted y otros subordinados informados sobre cualquier decisión que les afecte a usted y otros empleados. SI / NO

12. Después de establecer los objetivos, su jefe permite, que sean, usted y los otros subordinados, los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. SI / NO