

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**“Diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial
de una empresa dedicada a la distribución de productos
de consumo masivo en la ciudad de Guatemala”**

TESIS

MELANIE AZENETH CODOÑER MORALES

Carné: 11011-01

Guatemala, diciembre de 2012
Campus Central

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“Diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial
de una empresa dedicada a la distribución de productos
de consumo masivo en la ciudad de Guatemala”**

TESIS

Presentada al consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

MELANIE AZENETH CODOÑER MORALES

Carné: 11011-01

Previo a optar al título de:

PSICOLOGA CON ÉNFASIS EN ÁREA ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala, diciembre de 2012
Campus Central

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rector	P. Rolando Enrique Alvarado López, S. J.
Vicerrectora Académica	Dra. Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección	P. Carlos Cabarrús Pellecer, S. J.
Vicerrector de Integración Universitaria	P. Eduardo Valdés Barría, S. J.
Vicerrector Administrativo	Lic. Ariel Rivera Irías
Secretaría General	Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

Decana	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
Vicedecano	M.A. Hosy Benjamer Orozco
Secretaria	M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
Directora del Departamento de Psicología	M.A. Georgina Mariscal de Jurado
Directora del Departamento de Educación	M.A. Hilda Díaz de Godoy
Directora del Departamento de Psicopedagogía	M.A. Romelia Irene Ruíz de Godoy
Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación	M.A. Nancy Avendaño Maselli
Director del Departamento De Letras y Filosofía	M.A. Eduardo Blandón
Representantes de catedráticos	M.A. Marlon Urizar Natareno
Representante de estudiantes ante el Consejo de Facultad	Srita. Luisa Monterroso

ASESOR DE TESIS

MSc. Silvia Poggio de Herrera

REVISORA DE TESIS

M.A. Georgina Mariscal de Jurado

Guatemala 11 de octubre de 2012


Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Por medio de la presente hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar a la alumna **MELANIE AZENETH CODOÑER MORALES, Carné No. 11011-01** Estudiante de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional quien elaboró el proyecto de Tesis Titulado **"DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente a licenciatura.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Atentamente,


Msc. Silvia Eugenia Poggio de Herrera
Colegiado No. 3942
Código No. 03156



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-CI-341-12

Guatemala,
04 de diciembre de 2012

Señorita
Melanie Azeneth Codoñer Morales
Presente.

Estimada señorita Codoñer:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: **“Diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala”**, presentada por la estudiante **Melanie Azeneth Codoñer Morales**, carné No. **11011-01**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS**, previo a optar al título de Licenciatura en Psicología con Énfasis en Área Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Lcda. Lucrecia Arriaga Girón, M.A.
SECRETARIA DE FACULTAD

Universidad
Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

*ap
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	41
2.1. Objetivo General	41
2.2. Objetivos específicos	42
2.3. Elemento de estudio	42
2.4. Alcances y Límites	43
2.5. Aporte	43
III. MÉTODO	45
3.1. Sujetos	47
3.2. Instrumento	47
3.3. Procedimiento	47
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	48
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
VI. CONCLUSIONES	63
VII. RECOMENDACIONES	65
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	
Ficha técnica	
Programa para mejoramiento de habilidades gerenciales	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar cuál es el perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos que pertenecen al equipo gerencial. Como instrumento se utilizó el Test Cleaver, esta prueba si bien no es un Test completo de Personalidad en el sentido técnico, de igual modo provee una visión del estilo de conducta de un individuo que resulta lo suficientemente adecuado como para predecir futuras tendencias de comportamiento. Por sus siglas en inglés, este test es comúnmente conocido como DISC, éste brinda información sobre 14 tipos de patrones clásicos y sus variaciones – Perfiles Combinados-. Los inicios de este Test fueron en 1920 con William Martson, quien desarrolló una teoría para explicar las respuestas emocionales de las personas ante diferentes estímulos. Su teoría sirvió de base para lo que ahora conocemos como Test Cleaver (DISC), el mismo ha sido validado y estandarizado, ha sido utilizado por más de cincuenta millones de personas por la riqueza de la información que brinda.

Los resultados fueron obtenidos de los Test aplicados a los sujetos que pertenecieron a la muestra, misma que fue seleccionada de forma aleatoria, la muestra estuvo integrada por el 30% de la población total. Los datos fueron recolectados e ingresados en tablas que permitieron analizar de forma clara y ordenada la información para posteriormente elaborar el análisis y discusión de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones.

El estudio concluyó que el perfil predominante en el equipo gerencial es el Consienzudo-Dominante (CD), perfil relacionado con el liderazgo autocrático, enfocado en la tarea, en los resultados, con mucho control y comunicación muy directa (poco asertiva).

Finalmente, como aporte y recomendación de la investigación, se elaboró una propuesta de un programa de mejora de habilidades gerenciales la cual abarca el área de liderazgo para la empresa. Se sugirió su implementación y continuo seguimiento en búsqueda del fortalecimiento de una cultura de Liderazgo efectivo en todas las personas que tengan personal a su cargo.

I. INTRODUCCIÓN

Las circunstancias que actualmente caracterizan el entorno y la dinámica de los negocios en el ámbito mundial, exigen que las organizaciones adquieran cada vez mayor flexibilidad y se orienten a buscar estratégicamente modelos de calidad y excelencia en el servicio tanto a nivel interno como externo, con el fin que los mismos les permitan incrementar sus niveles de competitividad. Para lograr lo anterior, se hace necesario contar con un capital humano comprometido, motivado y orientado a contribuir en forma efectiva al logro de los principales objetivos estratégicos de la Empresa.

Guatemala en los últimos años, se ha visto influenciada por muchos factores y situaciones relacionados con cambios provocados por la globalización y sus diferentes efectos. Por tal motivo las empresas han tratado de volverse más eficientes, competitivas, y además han determinado la necesidad de fortalecer sus procesos y a las personas inmersas en los mismos; Sin embargo en muchas organizaciones el área humana no se le ha dado la importancia necesaria, tal es el caso de la empresa que será utilizada para la presente investigación, motivo por el cual se decidió trabajar en la misma.

Debido a la importancia que en la actualidad ha tomado el capital humano y la búsqueda de la forma más adecuada de liderarlo de acuerdo a las necesidades y cultura de cada organización, es necesario contar con procedimientos sólidos y bien establecidos que permitan encontrar y contar con el personal correcto para cada área y, principalmente tener a las personas idóneas al frente de cada uno de los mismos. En este caso se hace referencia específica a características no sólo de tipo académico, sino de personalidad. Por el anterior motivo se decidió llevar a cabo esta investigación, partiendo de la importancia de contar con personal idóneo dentro del equipo gerencial, buscando con ello llevar a la empresa a un nivel óptimo y competitivo, pero sobre todo que cuente con un liderazgo adecuado que permita que el personal se sienta motivado y comprometido con los logros y objetivos de la organización.

Tomando en cuenta la gran gama de actividades y servicios que la empresa ofrece, se pretende obtener un diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial a través de la aplicación del Test Cleaver (DISC) para la empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala, debido a que esto permitirá determinar en forma exacta la forma de actuar de cada integrante del equipo y sus diferentes habilidades y formas de pensar respecto a Liderazgo. Lo anterior podrá ser utilizado para elaborar una propuesta de trabajo que favorezca y sea bien recibida para todos, ya que abarcará el estilo específico de cada individuo. Esto permitirá fortalecer y hacer eficiente a cada integrante del equipo gerencial, y que todo esto a su vez se vea reflejado en el trabajo y convivencia diaria, así como el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Con el paso de los años el tema de liderazgo ha adoptado una importancia muy alta a nivel general, pero principalmente a nivel organizacional, debido a que existen estudios a nivel nacional que comprueban que con un liderazgo adecuado y efectivo el ambiente de trabajo, la realización de tareas y la productividad se elevan.

Para iniciar se mencionará a Campos (2012), quien realizó una investigación descriptiva, “El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves”; Dicho estudio tuvo como objetivo conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de una empresa dedicada a la fabricación de comida para aves. La población estuvo conformada por 11 jefes, cada uno de distinta área de la organización, todos comprendidos entre los 30 y 50 años, de ambos sexos. Para la recopilación de datos sobre los estilos de liderazgo, se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo hecho por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal. Para obtener la información sobre los estilos de liderazgo se tomaron en cuenta indicadores tales como género, edad, estado civil, antigüedad, departamento y personal a cargo.

El procedimiento utilizado fue la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo del INCAE, para luego llegar a la tabulación de datos y, presentación y análisis y discusión

de resultados. Para una mejor identificación de la información, se elaboraron tablas de resultados, a través de diagramas base e histogramas. La investigación concluyó que el estilo de liderazgo que se utiliza con frecuencia en los jefes de área, es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea), por lo tanto no es favorable para la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Debido a los resultados obtenidos, se recomendó que los jefes permitan más participación a sus colaboradores, y a sus pares, así como también, reforzar a los jefes con capacitaciones en el tema de Liderazgo y trabajo en equipo, para mejorar actitudes y de esa manera formar un equipo de alto desempeño que cubra las necesidades de la empresa y de las personas que la conforman.

Por su parte, Véliz (2012), realizó una investigación en Escuintla, Guatemala, “Tipo de liderazgo situacional en supervisores de ingenio azucarero”, el estudio tuvo como objetivo principal era describir los tipos de liderazgo situacional que aplican los supervisores de un ingenio azucarero para dirigir a sus colaboradores. Para el estudio la población estuvo conformada por 9 Supervisores de diferentes áreas operativas del Ingenio Azucarero, para el estudio fueron tomadas en cuenta las edades de los sujetos comprendidas desde los 25 hasta los 55 años, el nivel académico y el tiempo de laborar en la organización, todos los sujetos fueron de género masculino. El instrumento utilizado para el estudio fue un cuestionario basado en LBAII, el cual es utilizado para determinar el tipo de liderazgo que posee o ejerce una persona, pudiendo ser: directivo, de enseñanza, participativo, o bien, delegador. Los resultados indicaron que la mayoría de los supervisores tenían un tipo “Enseñanza”, con un estilo auxiliar Participativo. Para obtener los resultados, se estudió a cada supervisor y luego se analizó al grupo de 9 sujetos que conformaban la población. El estudio concluyó que uno de los factores que interfiere en el desarrollo de los estilos directivo y en especial en el delegador, es el tiempo. En este tipo de empresas, el trabajo es operativo y temporal, ya que el tiempo de estadía en el mismo es de seis meses aproximadamente. Otra de las conclusiones importante en este estudio, es que la experiencia y los conocimientos son parte fundamental para el desarrollo y aplicación de los estilos de liderazgo situacional. Luego de encontrar los resultados, su aporte estuvo enfocado a presentar un programa de

capacitación en estilo de liderazgo situacional delegador, abarcando los siguientes tópicos dentro del mismo: coaching, empowerment y comunicación, debido que esto podría mejorar la relación supervisor-colaborador.

En el mismo orden de ideas, Colindres (2009), llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva “Estilos de liderazgo que se desarrollan en una empresa de producción de helados”, para identificar los estilos de liderazgo de los encargados, jefes y supervisores que tenían a su cargo al personal de una empresa dedicada a la producción de helados en la ciudad de Guatemala. El estudio se realizó con la población de la empresa, siendo esta un total de cincuenta y cinco trabajadores, de los cuales cincuenta y dos son hombres y tres son mujeres. El instrumento que se utilizó para este estudio fue el cuestionario de estilos de liderazgo desarrollado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Liberal y Participativo. Los resultados de cada cuestionario desarrollado por la población objetivo concluyeron que el 93% presenta una tendencia hacia el Liderazgo Autocrático, el 5% demostró tendencia hacia el estilo de Liderazgo Liberal, y el 2% demostró ser del tipo Participativo, y todos presentaban una tendencia hacia el estilo Participativo en un nivel medio. Así mismo, también se concluyó que la edad, el estado civil, el género, el personal a su cargo y la antigüedad en la empresa, no son factores determinantes en su estilo de liderazgo. Se recomendó que tanto los encargados, como los jefes y supervisores le den mayor participación a sus colaboradores para así trabajar en sus relaciones interpersonales y no enfocarse únicamente en las tareas completadas. Lo anterior se recomendó, pues puede llevarse a cabo mediante cursos o talleres de Liderazgo para que se logre mejorar el estilo que cada quien posee y aprender cómo ser más flexibles y liderar de mejor manera a sus colaboradores.

Así mismo, Gómez (2008), realizó una investigación descriptiva “Diagnóstico de los estilos de liderazgo del equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros en Guatemala”, el objetivo de identificar los estilos de liderazgo

que se manifiestan dentro equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros en la ciudad de Guatemala.

La muestra se conformó por 30 sujetos comprendidos entre los 25 a 60 años de edad, tanto hombres como mujeres, con diferente nivel de escolaridad, así como estado civil. Como instrumento se utilizó el cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas "INCAE", el cual determina el estilo de liderazgo que se manifiesta en las personas. El estudio concluyó que a pesar de las diferentes características de los sujetos de estudio, éstos llegan a tener una mayor tendencia hacia el estilo de liderazgo autoritario, es decir, orientados a la tarea. Finalmente, se recomendó a esta empresa que el personal se capacite en el tema de liderazgo, además se les sugirió que podrían agremiarse con las demás empresas dedicadas al mismo ramo, y poder así obtener actualizaciones en temas que les beneficiarán para la mejor relación con sus subordinados.

Para explicar los distintos tipos de liderazgo que utilizan en muchas empresas y cómo una buena mezcla de ellos puede dar como resultado un tipo de liderazgo ideal, Lint (2004), realizó un estudio en la ciudad de Guatemala, "El liderazgo como estrategia para tener un recurso humano eficaz", en el que su objetivo principal fue dar a conocer las características que pueden ayudar a ejercer un buen liderazgo dentro de las compañías. Realizó la búsqueda en varias organizaciones, obtuvo información a través de investigación documental, por medio de entrevista con expertos, libros de texto e internet. Los resultados del estudio indicaron que la característica necesaria para ejercer un buen nivel en esta habilidad, es en donde el líder debe dirigir de una forma eficiente y describió cuatro tipos de liderazgo: por relación, basado en resultados, liderazgo por desarrollo humano y el liderazgo de la persona. Además, detalló que cada individuo tiene un tipo diferente pudiendo ser de ejecución, solidario, competitivo, creativo intelectual, de sostenimiento, social, de mando y el conciliador. También concluyó que el buen liderazgo puede servir como estrategia para tener un recurso humano eficaz, siempre y cuando el líder cumpla con las características adecuadas. Recomienda que las empresas deben incentivar la formación de líderes dentro de la organización y que para poder administrar de buena manera el recurso humano, se

debe tener conocimiento del ambiente, motivar a los trabajadores y tener secuencia en el ciclo motivacional.

Cada uno de los autores mencionados anteriormente realizaron diferentes investigaciones; sin embargo, todas reflejan el interés que existe por fortalecer a quienes dirigen no sólo cada área o departamento, sino a la empresa en sí, sea cual sea la actividad a la que la misma se dedique. Reafirmando la importancia de líderes facultados que sepan guiar de forma inspiradora a sus colaboradores hacia las metas esperadas dentro de las empresas a las que pertenecen, colocando al liderazgo como un factor determinante para alcanzar las mismas de forma no sólo efectiva, sino también en un ambiente motivado.

A nivel nacional se han mencionado y citado varias investigaciones; sin embargo, el interés por conocer más del tema de liderazgo también es reforzado con estudios realizados a nivel internacional. Tomando en cuenta lo anterior, se buscaron y se encontraron algunas investigaciones internacionales relacionadas con el tema, mismas que se mencionan a continuación.

Se da inicio mencionando a Zamora (2005), quien realizó una investigación descriptiva en la ciudad de México, "El liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor", el estudio tuvo como objetivo principal describir el liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor. Se procedió al análisis bibliográfico de aspectos relacionados como la perspectiva histórica, poder y autoridad, estructura organizacional, motivación, clima organizacional, liderazgo y sus repercusiones, entre otros. El estudio concluyó que la cultura de un país afecta directamente la forma de dirigir las empresas pues ellas son la mayor fuente de desarrollo del mismo; por lo que el estilo de liderazgo crea un ambiente que puede resultar favorable o desfavorable para lograr los objetivos y metas perseguidas y un valor adicional por parte de los empleados. Finalmente, se recomendó que en las empresas indistintamente del país de procedencia, era necesario analizar la cultura y en base a ello proceder al análisis del liderazgo, para luego fomentar en los líderes,

valores que impulsen a los integrantes de una organización a concentrarse en sus objetivos y metas, y a la vez motivarlos para ir más allá de lo requerido, es decir transmitir un valor adicional en las tareas que tienen a su cargo, lo cual se verá reflejado y repercutirá en la calidad de los productos y servicios que las empresas ofrecen.

En este sentido, se puede mencionar a Melgar (2003), quien llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, “Propuesta de un modelo de liderazgo full participativo en la gerencia de las áreas funcionales de las grandes empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador con el objetivo de obtener mejor competitividad en el mercado global”. Este estudio, tuvo como objetivo presentar un nuevo modelo de liderazgo, el cual denominó “*Liderazgo Full Participativo*”. Para el estudio utilizó a las gerencias de áreas funcionales de empresas comerciales en El Salvador. Con la investigación detectó y concluyó que en las empresas que utilizó de muestra, el liderazgo que ejercían era de tipo autocrático. Recomendó que la dirección del personal en todas las empresas debía ser más participativa, pues el modelo autocrático lo calificó como una camisa de fuerza por la que los mandos medios y personal operativo no participan en la toma de decisiones, limitándose así a sólo recibir órdenes, sin hacer ningún tipo de aporte.

Así mismo, es importante mencionar una investigación experimental realizada en la Universidad de las Américas, Puebla, México. “Influencia de la capacitación en liderazgo de supervisores para la motivación de su personal”. La misma fue llevada a cabo por Martínez (2003), y su objetivo general fue analizar la influencia de la capacitación en el liderazgo de supervisores para la motivación de logro del personal a su cargo. Para dicho estudio participaron treinta supervisores y ciento sesenta trabajadores del área operativa, de sexo femenino y masculino de una empresa de servicios. Se hizo una selección aleatoria para dividir a todos los sujetos en dos grupos: A y B; al primer grupo se le impartió una capacitación sobre el tema liderazgo; al segundo grupo, se le impartió una capacitación en el tema de seguridad e higiene industrial. Luego de la capacitación se midió la motivación al logro de todo el personal,

analizándose los puntajes mediante una T de Student. Se concluyó que el grupo A, presentó mayor motivación y enfoque al logro, mientras que el grupo B, no.

Por su parte, Ávila, Bustato, y Enríquez (2003), realizaron una investigación “Estilos de liderazgo en la Industria Petrolera Venezolana”, el estudio tuvo como objetivo realizar una descripción de los estilos de liderazgo en la Industria Petrolera Venezolana. Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario, el cual contenía tres áreas principales: a). Rol del gerente de la empresa. b). Necesidades que el gerente quiere satisfacer en el trabajo. c). Grado en que el gerente siente que estas necesidades están satisfechas. El cuestionario se aplicó a 89 directores y gerentes de primer nivel de las cinco mayores operadoras del país. Los resultados concluyeron que los estilos gerenciales no siguieron una unidad de criterio, dándose contradicciones entre los supuestos filosóficos y las prácticas gerenciales. Por otra parte, en lo referente a motivación gerencial, se pudo observar que las necesidades superiores: autonomía y autorrealización fueron percibidas como las importantes y menos satisfechas.

Finalmente, Rosemont, Jackhard y Lewis (2002), de la universidad Bello Horizonte de Brasil, llevaron a cabo una investigación “Beneficios de un programa de Capacitación en las empresas dedicadas a la producción de telas”, la misma pretendía presentar los beneficios que se obtienen en las empresas textiles al implementar un programa de capacitación de liderazgo en los equipos de mandos medios. La población total fue de 15 empresas productoras de tejidos, la muestra utilizada consistió en 75 empleados que ocupaban mandos medios de las áreas de diseño, ventas y producción de las 15 empresas, el total de los individuos estaban en un rango de 18-30 años, todos de sexo masculino, el instrumento utilizado consistió en dos cuestionarios con preguntas cerradas elaboradas y validadas por los investigadores. La investigación concluyó, que los beneficios fueron visibles al implementar una capacitación de liderazgo en las organizaciones, las habilidades se incrementaron y esto se tradujo en una mejora del desempeño. Recomendaron a las empresas realizar diagnósticos de necesidades de capacitación en los líderes para determinar en qué áreas deben reforzar el conocimiento del personal a su cargo.

Tomando en cuenta la variedad de investigaciones realizadas y consultadas, se puede afirmar que una empresa que no cuenta con personal motivado, capacitado y bien orientado, no puede tener un desarrollo y crecimiento simétricos, y con éxito. Para obtener lo anterior se requiere no sólo de sistemas y procedimientos bien diseñados y estructurados, sino que se hace necesario contar con las personas idóneas para llevar el control y la realización de todos los procesos que conforman las diferentes actividades, y que a su vez guíen y encaminen al resto del personal a la efectividad deseada. Es por lo anterior mencionado que se hace necesario no sólo investigar y conocer del tema liderazgo, sino también es de suma importancia enfocarse a mantener un adecuado nivel que sea sano, motivante y con empuje dentro de la organización, ya que los estudios demuestran que mientras más asertivo y adecuado es el nivel o estilo de liderazgo dentro de una organización, mayor es la efectividad del personal. Por ello, el principal tema de interés para esta investigación es liderazgo.

Liderazgo

Existen diferentes teorías respecto al tema de liderazgo, cada una con diferentes enfoques. En la actualidad existen grandes líderes, así como profesionales de diferentes ramas que han enfocado sus esfuerzos a la investigación, propuestas de aplicación y desempeño del liderazgo. Dentro de los más grandes representantes del tema, se pueden mencionar a John C. Maxwell y a Jack Welch.

De acuerdo con los planteamientos de Maxwell (2007), el liderazgo exige mucho de una persona. Es demandante y complejo. Lo que significa que:

- ✓ Liderazgo es estar dispuesto a arriesgarse.
- ✓ Liderazgo es sentir pasión por hacer una diferencia en los demás.
- ✓ Liderazgo es sentirse insatisfecho con la realidad actual.
- ✓ Liderazgo es tomar responsabilidad cuando los demás están presentando excusas.

- ✓ Liderazgo es ver las posibilidades que ofrece una situación, cuando los demás sólo ven las limitaciones.
- ✓ Liderazgo es estar preparado para sobresalir en medio de una muchedumbre.
- ✓ Liderazgo es tener una mente y un corazón abiertos.
- ✓ Liderazgo es la capacidad de sumergir su ego para elegir lo mejor.
- ✓ Liderazgo es estimular en otros la capacidad de soñar.
- ✓ Liderazgo es inspirar a los demás con una visión de lo que cada uno puede aportar.
- ✓ Liderazgo es el poder que ejerce uno para aprovechar el poder de muchos.
- ✓ Liderazgo es cuando su corazón habla al corazón de los demás.
- ✓ Liderazgo es la integración del corazón, la mente y el alma.
- ✓ Liderazgo es la capacidad de preocuparse por los demás, y al hacerlo, liberar las ideas, energía y capacidades de los demás.
- ✓ Liderazgo es hacer que un sueño se convierta en realidad.
- ✓ Liderazgo, por encima de todo, es valentía.

Maxwell (2007), afirma que “Si estos pensamientos en cuanto al liderazgo le aceleran el pulso y agitan su corazón, entonces aprender más sobre el mismo hará una diferencia en usted y usted hará una diferencia en las vidas de otros.” (pág. 8).

1.1.1 Cronología del liderazgo

De acuerdo con Yulk (2002), el campo que constituye el liderazgo es diverso. Éste incluye un amplio espectro de: teorías, definiciones evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. El estudio del liderazgo, se ha abordado desde diferentes disciplinas y teorías como lo son la Historia, la teoría Psicodinámica, la teoría del Desarrollo Organizacional y la Sociología.

El estudio del liderazgo se inicia, a principios de la década de 1960, con el desarrollo de modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes, como lo fue la teoría del gran hombre la cual sirvió de base para el desarrollo de los modelos conductuales que realizó la Universidad de Ohio. ((Stogdill, Good y Day, 1962), citados por Yulk (2002)).

Ésta – la teoría del gran hombre – se basaba en el estudio de grandes hombres que habían sido parte de la historia, luego identificaba aquellas cualidades que le diferenciaran de la gente corriente; esto dio como resultado una gran lista de características como: energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otros. A mediados del siglo XX, la asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían, y eran quienes estaban destinados a ser directivos. (Federación AECOP, 2006).

Por lo que se menciona, es evidente que desde hace varias décadas el Liderazgo ha ido tomando más importancia dentro del ámbito laboral.

Aproximadamente una década más tarde, Zaleznick (2004), publicó un artículo que generó una gran controversia. Éste sostuvo que los directivos y los líderes son dos tipos de personas diferentes. Las diferencias fundamentales entre estos, hace a la forma en que los mismos se orientan a los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones interpersonales y las características de personalidad que cada uno posea.

Más tarde, Bennis plantea las diferencias entre un líder y un directivo:

“(...) el director administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y en la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué (...) el directivo inicia; el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia.” (2003: 44-45).

Es a través de estos estudios en donde se empieza a tomar más importancia a cómo el líder influye en el personal y está enfocado al mismo, sabiendo que mediante este enfoque es más efectivo el alcance y cumplimiento de metas y objetivos.

Según Palomo (2010), citando a Bennis y Nanus (1990), a finales del siglo XX, se presenta cómo es que el líder actúa sobre los recursos sentimentales y espirituales de la organización, en cambio un director actúa sobre los recursos físicos de la misma, sobre su capital, la amplitud del personal, las materias primas y la tecnología. Es

planteado que cualquier director competente puede hacer que las personas de la organización puedan ganarse la vida; a la vez se comprende que un líder logra hacer que la gente de la organización llegue a experimentar orgullo y satisfacción por su trabajo.

Palomo, hace notar las diferencias entre dirigir y liderar a partir de la primera década del siglo XXI (2010: 18-19).

Tabla 1

Autor/es	Dirigir	Liderar
Lowy y Hood (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona dilemas
Nicolaou-Smokoviti (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la organización y sus estructuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Spigener (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rol funcional • Enfocado en las tareas • Dirige • Dirige/regula actividades de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos • Desarrolla nuevas ideas • Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía • Los objetivos se derivan de la visión • Da forma a las ideas • A menudo le gusta estar solo
Autor/es	Dirigir	Liderar
Ackoff	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Tiene subordinados • Objetivo. Mantener y 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Tiene seguidores • Objetivo. Llevar a cabo

(2003)	explotar las ventajas del negocio	con éxito transformaciones organizacionales
Alvesson y Sveningsson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Crea estabilidad es racional 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera cambios • Visionario
Caldwell (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga. • Se centra en detalles pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovador. • Tiene visión, explora oportunidades. • Desencadena cambios estratégicos, motiva. • Crea grandes cambios.
Zimmermann (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las cuestiones micro • Capitán • Analista • Conductor • Controlador 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las cuestiones macro • Visionario • Colaborador • Vendedor • Negociado
Kotter (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es mantener el actual sistema funcionando. • Trabaja para la jerarquía y los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es productor de cambios exitosos. • Trabaja para la gente y la cultura
Autor/es	Dirigir	Liderar
Rost	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Tiene subordinados • Orientado a producir y 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Tiene colaboradores • Orientado a intentar

<p style="text-align: center;">(1998)</p>	<p>a vender productos/servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos y servicios resultan de la coordina de las actividades de los directivos y subordinados 	<p>cambios reales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)
<p style="text-align: center;">Droulard y kelner</p> <p style="text-align: center;">(1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita y manipula 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronta y crece

Fuente: Palomo, (2010: 18-19)

Un gestor de personas demuestra conductas de dirección y liderazgo, las cuales dependen de las situaciones y las personas. Por lo tanto, no es lo mismo dirigir que liderar. Mientras que el concepto de dirigir posee connotaciones de autoridad y poder, liderar no lo implica.

Liderar está enfocado a las personas de la organización, a medios efectivos para motivarlas, y a la vez comprometiéndolas en el desarrollo de la misma. Al mismo tiempo potencia las capacidades de los involucrados y mitiga las debilidades. En otras palabras, liderar es saber combinar de forma extraordinaria una serie de competencias y el compromiso emocional necesario. La consecuencia, es que se conseguirán los resultados que pueden ser: de carácter organizacional – estratégico –, de equipo o individuales.

Siguiendo este mismo orden de ideas, en 2007 Maxwell menciona algunas “verdades acerca del Liderazgo y de cómo alcanzar la cima aplicándolas”. (pág. 10-11).

- ✓ Nadie llega a la cima solo: Pocos son los líderes que logran el éxito sin que haya personas que así lo deseen. Ningún líder tiene éxito sin la ayuda de otros.

- ✓ Llegar a la cima es esencial para poder llevar a otros a la cima: los buenos líderes son como guías turísticos. Conocen el territorio porque han viajado por él con anterioridad y hacen lo posible, para que el viaje sea agradable y exitoso para todos.
- ✓ Llevar a las personas a la cima da más satisfacción que llegar solo.
- ✓ Por una gran parte del tiempo el líder no está en la cima.
- ✓ Es importante demostrar iniciativa, sacrificio y madurez para lograr la credibilidad del equipo de trabajo.

Maxwell (2007), cita a Welch, quien enumera seis reglas para ser un líder de éxito, mismas que básicamente están enfocadas a enfrentar la realidad:

1. Controla tu destino, de lo contrario otra persona lo controlará: estar bien enfocado y tener control en cuanto a actos y decisiones se refiere, antes que alguien más decida por ti.
2. Enfrenta la realidad tal cual es, no la que quisieras que fuera: ser realistas y ver las situaciones tal cual son.
3. Sé franco con todos: actuar de forma ética y transparente. Hacer lo que se dice que se hará. Ser coherente entre palabras y acciones. Hablar claro y mantener una comunicación asertiva y efectiva.
4. No administres; dirige: guiar al personal a un objetivo claro y específico, mostrándoles o brindándoles las herramientas que les permitirán llegar a tal punto.
5. Haz cambios antes que estés obligado a hacerlos: prepararse ante cualquier situación.
6. Si no tienes una ventaja sobre la competencia, no compitas: ser consciente de las capacidades y ventajas que se tienen ante los demás, sólo así competir, de lo contrario sólo será pérdida de recursos.

Welch (2005), indica que “El liderazgo exige comportamientos y actitudes diferentes”; “Antes de ser líder, el éxito tiene que ver con el crecimiento personal; cuando uno se convierte en líder, el éxito consiste en hacer crecer a los demás.” (pág. 3).

Adicional a lo anterior Welch también menciona que cada líder se rige por sus propias reglas, pero que él se rige por las siguientes:

- ✓ Regla 1: los líderes optimizan continuamente sus equipos, aprovechando cada contacto para evaluar, entrenar e incentivar la autoconfianza de la gente.
- ✓ Regla 2: los líderes se aseguran que el personal no sólo “vea” la visión, sino que también la “viva” y la “respire”, en pocas palabras “que la haga suya”.
- ✓ Regla 3: los líderes influyen en el comportamiento de las personas, contagiando energía positiva y optimismo. El ánimo de un líder es contagioso y esto se ve reflejado en el momento que logra entusiasmo y una actitud positiva en su personal.
- ✓ Regla 4: los líderes incentivan la confianza cuando son francos, transparentes y dan el reconocimiento debido a quien lo amerita. Lo anterior ayuda a establecer vínculos de confianza con los subordinados.
- ✓ Regla 5: los líderes tienen el suficiente coraje para tomar decisiones impopulares y obedecer a sus instintos.
- ✓ Regla 6: los líderes sondean e incentivan mediante una curiosidad insaciable, y se aseguran de que sus preguntas disparen acciones.
- ✓ Regla 7: con el paso del tiempo, los líderes inspiran a su gente a tomar riesgos y aprender. Todo buen líder debe admitir sus equivocaciones y hablar de la enseñanza que les han dejado.
- ✓ Regla 8: los líderes festejan, es decir, celebran los logros de su gente, generan ese ambiente para hacerlos sentir ganadores, llenando el entorno de reconocimiento y positivismo.

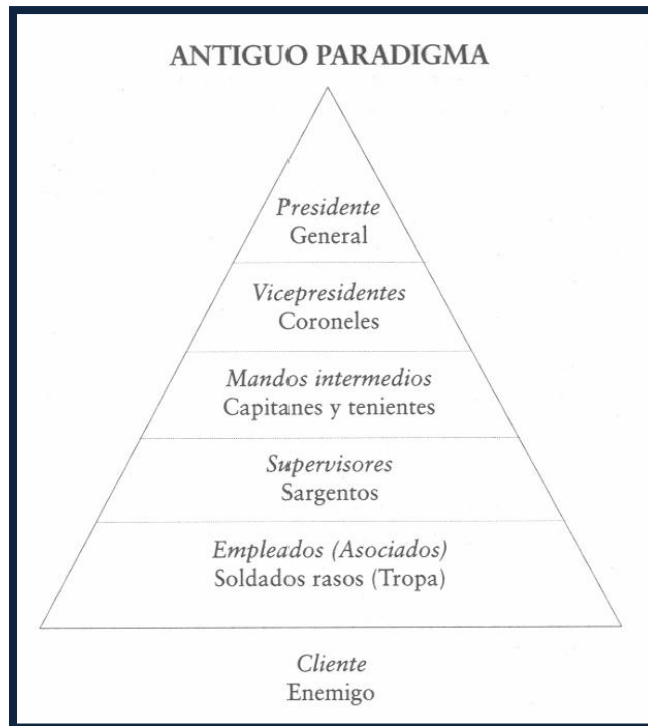
Según Blanchard (2002), existen varios aspectos que deben ser tomados en cuenta para ejercer un buen liderazgo y que además son habilidades que todo líder debe poner en práctica:

- ✓ Poner énfasis en lo positivo: dejar atrás la tendencia de ver primero lo negativo. Es importante reforzar las conductas positivas en vez de las negativas.
- ✓ Construir confianza: brindar confianza al personal, escucharles, apoyarles y creerles.
- ✓ Recanalizar la energía cuando se comenten errores: enfocarse en lo positivo y luego corregir.
- ✓ Elogiar a las personas de inmediato cuando logran algo bien hecho: cuando alguien haga algo bien hecho, se le debe felicitar cuando la conducta se da y no pasado el tiempo.
- ✓ Alentar a las personas para que sigan haciendo las cosas bien: motivarlas mediante reconocimiento y reforzamiento positivo.
- ✓ No suponer qué motiva a su personal, acérquese a ellos y pregúnteselos: hablar con el personal que se tiene a cargo para conocer qué motiva específicamente a cada quien. No todas las personas son motivadas por lo mismo.
- ✓ Ser sincero y honesto: ser coherente con los actos y lo que se dice.

Por su parte, Hunter (1999), menciona que Liderazgo, es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. El término “arte”, es básicamente una destreza que bien puede ser aprendida o adquirida. Así mismo, cita la diferencia entre poder y autoridad:

- ✓ Poder: es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque no desee hacer lo que se le solicita, haga la voluntad de quien se lo pide debido a la posición del solicitante, o bien, por la fuerza que el mismo posee.
- ✓ Autoridad: es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se le solicita debido a la influencia que se logra en las mismas.

De acuerdo con Hunter, es importante tener presente que el paradigma del liderazgo ha cambiado con el transcurso de los años y lo representa de la siguiente manera:



Fuente: Hunter, La Paradoja. (Pág. 24)

En esta gráfica demuestra el antiguo paradigma en cuanto a liderazgo, su enfoque era de tipo: haz lo que yo digo; si quiero tu opinión, te la pediré. En este caso mandaba quien “tuviera la sartén por el mango”.

Por su parte, Codoñer y García (2008), reconocen este tipo de liderazgo y mencionan que uno de los problemas que más afecta el funcionamiento de las organizaciones es la falta de un liderazgo efectivo, que logre alcanzar los resultados deseados a través de la gente. En este caso no se hace referencia al tipo de liderazgo encarnado por líderes autocráticos que, haciendo gala de su buen “don de mando”, o de poseer “carácter” para dirigir personas, alcanzan cifras récord en sus resultados; sin embargo, el costo de este tipo de liderazgo es alto y básicamente el personal actúa por miedo. Miedo a ser despedidos, miedo a ser ridiculizados, miedo a ser humillados frente a otros, miedo, siempre miedo.

En contra posición se encuentra un nuevo enfoque, en el que una organización enfocada a servir al cliente que está arriba del todo, una organización donde, tal como describe la pirámide invertida, los empleados en primera línea están realmente dando

servicio a los clientes y asegurándose de que se están satisfaciendo sus necesidades reales.

En donde los supervisores de primera línea empiezan a considerar a sus empleados como clientes suyos (internos), y se ponen a identificar y satisfacer sus necesidades. Y así sucesivamente en toda la pirámide. Esto obligaría a todos los mandos a asumir una nueva mentalidad, un paradigma nuevo, y a reconocer que el papel del líder no es mandar y dominar al de la casilla de abajo. El papel del líder es más bien servir (Hunter, 1999).



Fuente: Hunter, La Paradoja. (Pág. 26)

Reforzando este nuevo estilo de liderar, Codoñer y García (2008), creen firmemente que la verdadera esencia de un liderazgo efectivo es lograr que la gente:

- ✓ Haga lo que de ella se espera
- ✓ Lo haga bien hecho
- ✓ Lo haga en tiempo
- ✓ Con el mínimo posible de errores
- ✓ Esforzándose por mejorar
- ✓ ¡Y contenta!

Existen diferentes formas de liderar equipos, pero también existen diferentes tipos de personas, cada una con diferentes expectativas, con diferentes gustos y metas, con formas de pensar muy diferentes, lo que lleva a percatarse que es necesario contar con una fuerte habilidad de llevar un equipo de acuerdo al conocimiento de cada uno de los subalternos, de las habilidades, conocimientos y destrezas que los mismos posea.

En este orden de ideas, Codoñer y García (2008), proponen su teoría de “La Paradoja del Liderazgo Autocrático” (pág.36). Esta teoría básicamente se enfoca en que no se le puede tratar a todos por igual, ya que se logra que los pocos que son llevados por mal, en medio de su mediocridad y atizados por el miedo, lleguen a su “máximo nivel de desempeño”, siendo difícil que pasen de allí, precisamente por su incapacidad. Pero en una acción paradójica, al mismo tiempo se provoca que los buenos trabajadores, al ser tratados igual que otros, se desmotiven y pierdan el interés en esforzarse, entonces lo que se logra es un desempeño parejo: Los malos dando el máximo y los buenos dando el mínimo. Esto es a lo que se le llama “La paradoja del Liderazgo Autocrático.

1.1.2 Teorías clásicas del liderazgo

Las concepciones teóricas al concepto de liderazgo son muy numerosas. Se brindará una aproximación teórica-metodológica respecto al proceso de definición del mismo, a través del abordaje de distintas corrientes teóricas.

a. El enfoque de los rasgos

De acuerdo con Lupano y Castro (2008), esta escuela tuvo un auge importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Tuvo un resurgimiento, a partir de la década de 1990 hasta la actualidad.

Este enfoque se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre. Teorías que sugieren que ciertas características estables de las personas – sus rasgos – diferencian a quienes pueden ser considerados líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en distintas teorías de la personalidad, que

señalan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. (Lupano y Castro, 2008).

Según Yulk (2002), con esta aproximación, es posible determinar qué tipo de persona sea la indicada para ocupar determinados puestos de liderazgo. Sin embargo, la misma no indica si el líder será exitoso o no. Como respuesta a esta problemática, se proponen algunos rasgos característicos que podrían estar relacionados con el liderazgo efectivo:

- Altos niveles de energía
- Tolerancia al estrés
- Integridad
- Madurez emocional
- Autoconfianza.

Los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés, hacen posible que la persona – quien ocupa una posición de liderazgo – sea capaz de responder a las demandas urgentes que se le presentan. La integridad y la madurez emocional, hacen posible que el líder mantenga relaciones sanas y de cooperación con los subordinados, pares y superiores. La autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores. (Lupano y Castro, 2008).

Este tipo de características empiezan a enlistar algunas de las competencias que cualquier líder deberá poseer para realmente influir en un grupo de subordinados y/o compañeros de trabajo, ya sea en un nivel jerárquico superior, igual o inferior.

Sin embargo existen teorías o autores que citan ideas diferentes respecto a los líderes, tal es el caso de Palomo, quien indica que los resultados empíricos de este enfoque en la práctica llegaban a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, debido a que la persona será o no un líder en función de la situación en la que se encuentre el grupo:

“La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente: y si bien es cierto que se encontraron diferentes líderes y no líderes, los resultados solo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanza esa posición, esa persona actúe en forma que lo hace, pero no permite reconocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder.” (2010: 25-26).

b. El enfoque conductual

En esta escuela, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Se centra en el análisis de la conducta de los líderes, y en la relación entre estos y el liderazgo efectivo.

Esta vertiente presentó auge entre los años 1950 y 1960, siendo el más destacado el estudio de la Universidad de Ohio. (Palomo, 2010).

Luego de la Segunda Guerra Mundial, un conjunto de investigadores de la Universidad de Ohio intentaron descubrir las dimensiones que caracterizaban el comportamiento de los líderes. Para esto fueron determinados los siguientes factores: la consideración y la iniciación de la estructura.

La consideración es la medida en la que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Incluye aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, la creación de cohesión y armonía en el grupo. Así mismo, ayudan a los colaboradores con problemas personales y muestra proximidad y mejora en la comunicación.

La iniciación de la estructura tiene que ver con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo, para así poder alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, como el obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden las órdenes y clarifica y asigna funciones. (Palomo, 2010).

Es evidente que ambos factores están enfocados en la conducta del líder hacia sus subordinados y la manera en que se esfuerza para que los mismos se sientan cómodos en su ambiente de trabajo, así como en la interrelación que mantienen,

todo esto con el fin de lograr metas y resultados tanto a corto, mediano y largo plazo.

Según Lupano y Castro (2008), estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición: Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ –; Supervisory Behavior Description – SBD –. Estas categorías son necesarias para que el líder sea efectivo, a pesar de que se les considere de modo independiente. Plantea que los líderes efectivos deben saber seleccionar las conductas adecuadas según la situación a la cual se enfrenten.

La ausencia de estudios sobre esta corriente atribuyó a que el enfoque estuviera cargado de falacias. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales, en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados conceptos. (Yulk, 2002).

c. Enfoque situacional

Este enfoque se encuentra conformado por un conjunto de teorías, las cuales se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en las diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. (Lupano y Castro, 2008).

En un principio se enfocó en identificar tres fuerzas que conducen a la acción de liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas del líder. También se señaló que los dirigentes no solo toman en consideración la probabilidad de que un seguidor acepte una sugerencia, sino también la consecuencia de esas acciones. Es decir, que es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción pudiera tener consecuencias graves. (Pariente, 2011).

Sin embargo, el enfoque situacional presenta ciertas restricciones, es decir, son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

De manera que con esto se refuerza la teoría que indica que el líder y su conducta se ven influenciadas por la situación bajo la cual se encuentra, o por el ambiente que le rodea en determinado momento.

d. Enfoque transformacional

De acuerdo con Lupano y Castro (2008), es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Esta corriente de teorías toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como variables situacionales, dando lugar a una perspectiva que abarca más que el resto de las anteriormente descritas.

Como toda teoría, el liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos, según Pariente (2011), dentro de los mismos puede mencionarse los siguientes:

- Las personas seguirán a quien las inspire
- Una persona con visión y con pasión puede lograr grandes cosas
- La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de una alta dosis de entusiasmo y energía.

De acuerdo con lo anterior, dos modelos se destacan de este enfoque:

- Teoría de liderazgo transformacional de Burns: James MacGregor Burns introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden. (Pariente, 2011).
- Teoría del liderazgo transformacional de Bass: Bernard Bass definió el liderazgo transformacional en función de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar en ellos. Para Bass, el liderazgo se sustenta en bases morales.

Éste, identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

1. Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea
2. Conseguir que se concentren primero las metas u objetivos de equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses
3. Activar sus necesidades de mayor orden. (Pariente, 2011).

El liderazgo transformacional indica que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales. (Yulk, 2002).

1.1.3 Tipos de líder

De acuerdo con Welch (2005), **“Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.”** (pág. 4).

Según Simón, Vicente, Álvarez, Ignacio, García y Torrijos (2006), mencionan que existe un repertorio amplio de conductas y atributos posibles a observar en los directivos, y que a su vez responde a los posibles y diferentes estilos de liderazgo. Como parte de un equipo del Centro de Recursos Humanos Español, se revisó la literatura dominante sobre los estilos de liderazgo y dirección: Hersey, Blanchard, McGregor, Burns, Bass, McClelland, Goleman y Boyatzis. Habiendo revisado la literatura, crearon un modelo propio de investigación y estudio para definir los tipos de líder.

El estudio contenía como soporte un cuestionario de 51 ítems. Cada ítem recoge la percepción que el colaborador tiene sobre la mayor o menor frecuencia de un determinado comportamiento o atributo del jefe directo. Como resultado se obtuvieron 9 tipos de líder. (Simón, et al.. 2006).

a. Potenciador – Relacional

De estos dos componentes, el potenciador recoge todos aquellos aspectos que contribuyen a que el colaborador realice su trabajo con un mayor grado de seguridad personal, autonomía, libertad y conocimiento.

El componente relacional incluye todas aquellas características que hacen que un jefe resulte accesible y cercano a sus colaboradores. Es flexible, generoso, y empático. (Simón, et al.. 2006).

Dentro de los aspectos peor valorados en este estilo, se incluye la capacidad de generar entusiasmo, la empatía, la ejemplaridad y el reconocimiento y adecuada comprensión del trabajo bien hecho.

b. Competente

Este estilo, delimita la existencia de un directivo predominantemente eficaz, que cumple con su trabajo y que no retrocede fácilmente en el desempeño de su función. Como parte de este tipo de líder el miedo, error o rendición no son parte de los vocablos que este directivo maneja.

De acuerdo con Simón, et al..

“El lado oscuro de este estilo, refleja que por desgracia hay demasiados ejecutivos que no solo no quitan los obstáculos, sino que ellos mismos son el obstáculo”. (2006: 10).

c. Asertivo

Este tipo de líder se agrupa en tres dimensiones:

- Comunicación: incluye la transmisión abierta, directa y sincera de la información con ánimo de persuadir como la recepción de la información que el otro pueda aportar.
- Ejemplaridad: se muestran ejemplos de naturaleza ética, tales como la transparencia, equidad, coherencia y reciprocidad.

- Operatividad: el líder refleja un perfil de alguien orientado a la acción y a los resultados que asigna eficientemente los recursos disponibles.

Sin embargo, este a su vez es el estilo que posee más negativismo, sobre todo en las dimensiones de ejemplaridad y operatividad. Este tipo de líder no asigna funciones equitativamente todo el tiempo; casi nunca da lo que pide o hace lo que dice y no da instrucciones precisas.

d. Político

Este estilo describe a un tipo de líder consciente de cuáles son sus intereses y de que esos coinciden con aquellos que mandan en la organización. Para éste, es importante no solo hacer las cosas bien sino que lo parezca, dar la sensación de que está allí por méritos propios.

Este tipo de líder, convive con otros tipos de líderes como el potenciador – relacional o el democrático; sin embargo, el líder político no siempre convive armoniosamente con el sentido del deber ser y esa es su mayor limitación. (Simón, et al.. 2006).

e. Visionario – Facilitador

Según Simón, et al. (2006), este tipo de líder es una persona que mira hacia el futuro y se plantea nuevos retos a alcanzar. Su actividad se desenvuelve en función del destino final cierto al que quiere llegar y asumiendo que en el camino puede perder más de una vez. Un aspecto particular de este líder es el de facilitador; en tanto que contribuye al desarrollo personal de aquellos que trabajan con él.

Bajo el mismo orden de ideas, el concepto de liderazgo de Peter Serge responde, en esencia, a las dos dimensiones de este estilo:

“En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones en

donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clasificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos” (2006: 12).

Dadas las características tan especiales y exigentes de este estilo, se destacan los siguientes puntos. (Simone, et al.. 2006).

1. El líder sitúa a sus colaboradores ante nuevos retos, haciéndolos crecer
2. Admite los errores de sus colaboradores como forma de aprendizaje
3. Piensa en el futuro, anticipándose a los acontecimientos
4. Define una dirección clara a seguir.

f. Democrático

Este estilo muestra a un supervisor que, en general, no tiende a mostrarse como superior jerárquico o demostrar su autoridad formal. No es alguien muy dado a imponer su criterio, ni a dar órdenes, amenazar o castigar.

Son jefes con un talento más bien democrático, pero que aún deben profundizar un poco más en esta tendencia. Es posible que, especialmente ante situaciones limítrofes, puedan recurrir en exceso a imponer su autoridad. (Simón, et al.. 2006).

g. Profesional

El calificativo que da nombre a este tipo de líder describe la esencia del mismo. Estos jefes son, en su mayoría, profesionales y no parecen inclinarse demasiado hacia consideraciones de otro tipo, las cuales los pueden apartar de sus objetivos como responsables.

En este sentido, lo que les interesa es llenar su necesidad de cumplir con el trabajo sobre la de conciliar o proteger los intereses de todos. Son fieles a la naturaleza dominante de su estilo, suelen tratar los asuntos de igual a igual con todos y a cada uno de sus colaboradores. Son jefes que en una alta porción, no tienen como prioridad quedar bien con la gente, dar consejos o recomendaciones de manera paternal o tratar a las personas de la mejor manera. (Simón, et al.. 2006).

h. Formador

A este tipo de líder lo compone solamente un ítem: enseña a hacer el trabajo y a alcanzar metas.

Este estilo no se integra con ningún otro que pudiera parecer similar, como el líder visionario – facilitador. Recoge un único aspecto con bastante fuerza. En este sentido, el jefe se dedica a enseñar bien su trabajo y a alcanzar las metas propuestas a sus colaboradores.

i. Decidido

De igual manera que el tipo de líder mencionado con anterioridad, recoge un único ítem: carece de la determinación necesaria para actuar.

Así mismo, no se asocia con otros estilos de características similares, como el competente o el profesional. Su interpretación es ambivalente: el jefe puede o no carecer de la determinación necesaria para actuar. (Simón, et al.. 2006).

1.1.4 Liderazgo de nivel 5

Según Pelletier (2001), el liderazgo de nivel 5 se basa en la idea de lograr sacar a relucir lo mejor de los colaboradores. Es preciso respetar a las personas, contar con la entrega decidida del líder, y con un fuerte y poderoso compromiso para lograr los resultados.

Respecto a este tipo de liderazgo, Welch (2005), sostiene que los líderes senior deben contar con cuatro cualidades: autenticidad, capacidad de anticipar lo inesperado, afición de rodearse de gente más inteligente que ellos, flexibilidad para recuperarse de los fracasos y aprender de sus equivocaciones.

Los líderes de nivel 5 son una mezcla paradójica de voluntad profesional y humildad personal:

Tabla 2

Voluntad profesional	Humildad personal
<ul style="list-style-type: none">• Produce excelentes resultados lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente.• Muestra una resolución determinante de hacer lo necesario para lograr los mejores resultados a largo plazo.• Fija la norma de crear solamente una gran compañía duradera.• Al momento de asignar las responsabilidades sobre los malos resultados, mira al espejo y no hacia afuera, ni factores externos, ni mala suerte.	<ul style="list-style-type: none">• Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta.• Actúa fríamente y confía, para motivar, en normas que inspiren, no en el carisma.• Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo.• Escoge un sucesor para lograr aún más éxito en la siguiente generación.• Al momento de asignar el mérito de la compañía mira por la ventana, le asigna el éxito a los otros, a factores externos y a la buena suerte.

Fuente: Welch J. (2005), *Winning*.

Con el fin de tener un panorama general acerca de cómo sobresale un líder de nivel 5, Gross (2009), presenta una breve descripción sobre cada nivel:

a. Nivel 1: individuo de gran capacidad

Hace un aporte productivo en virtud de su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo. Aquellos líderes de nivel 1 son personas que asumen su rol de líderes cuando la emergencia lo pide o cuando las circunstancias lo exigen. Después de la situación ceden su protagonismo a otros líderes y pasan a formar parte de la sustentación de un grupo.

b. Nivel 2: miembro de un equipo hace un aporte

Es un individuo que contribuye con sus capacidades para alcanzar los objetivos del grupo y trabaja eficientemente en equipo. Éste, sabe distribuir las actividades y balancea las cargas, por lo tanto los resultados son consistentes y generan espíritu positivo de cooperación.

c. Nivel 3: gerente competente

Éste, organiza al personal y los recursos en búsqueda eficiente de objetivos determinados. Son personas que organizan su trabajo y brindan apoyo; detecta las habilidades y trabaja con su personal para determinar barreras, así mismo se enfoca en objetivos con una comprensión de cómo deben ser alcanzados y considera siempre aspectos cuantitativos y cualitativos.

d. Nivel 4: líder eficiente

Es un líder que cristaliza el compromiso para buscar vigorosamente una visión clara y obligante, para así fomentar las más altas formas de rendimiento. Es una persona visionaria y posee sentido de compromiso mientras construye un enfoque hacia la excelencia. Reconoce que no todo el mundo nace aprendido y crea las condiciones para ir más allá. Posee sentido de la dirección y es comunicador.

e. Nivel 5

Éste construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. Este líder es una persona callada y humilde en su comportamiento. No busca la visibilidad, pero se siente bien por su presencia. Es un individuo con firmeza, perseverancia, coraje y persistencia envidiable; atrae sin hacer alardes de luminosidad, pero todos saben que está allí dando luz.

Reforzando un nuevo estilo de liderazgo, Codoñer (2011) propone un nuevo estilo de liderazgo enfocado a obtener excelentes resultados de los trabajadores, ejerciendo nuevas formas de influir en ellos.

El líder debe crear el ambiente que permita que todos los miembros puedan expresar lo mejor de sí mismos, apoyándose y alentándose unos con otros a superar cada vez más su nivel de ejecución.

Para lo anterior propone ciertas reglas y principios a seguir:

No.	Regla	Principio
1	Piense, luego actúe.	La fuerza de la costumbre es tan poderosa como la Ley de la Inercia.
2	Sea tolerante y comprensivo.	En una conversación, siempre hay al menos tres puntos de vista: el tuyo, el mío y el correcto.
3	Sea simpático.	Para ser comprendido, antes tiene que comprender.
4	Vea siempre lo positivo, antes que lo negativo.	Se logra más con miel que con hiel.
5	Espante a los pájaros agoreros.	A palabras necias, oídos sordos.
6	Escuche, después opine.	No interprete anticipadamente, esfuércese por comprender lo que otros están intentando decirle.
7	Inspire a su equipo.	La palabra convence, pero el ejemplo arrastra.

Fuente: Codoñer (2011), El abracadabra del trabajo en equipo. (Pág. 252-89). Elaboración propia.

1.1.5 La evaluación del liderazgo

De acuerdo con Lupano y Castro (2008), para poder evaluar el liderazgo, primero era necesario entender que es lo que cada enfoque y teoría entiende como líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que elija para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Existe dos grandes tipos de metodología: los métodos cuantitativos y los métodos cualitativos. Los primeros implican la aplicación de una hipótesis previamente discutida

desde un plano teórico; implican lograr la máxima sistematización posible y se basa en la e la objetividad, la replicabilidad y la generalización. Por otro lado, los estudios cualitativos pretenden aprehender el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja; privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre, el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación. (Lupano y Castro, 2008).

La elección de métodos cualitativos y cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles. El estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Dado al carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación de métodos cualitativos.

a. Evaluación cuantitativa

- Evaluación experimental: consiste en la manipulación deliberada de una o más variables de análisis y las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno de estudio. Puede tener dos variables, los cuasi-experimentales de laboratorio y los cuasi experimentales de campo. La diferencia de ambos radica en que los primeros se llevan a cabo en ambientes controlados con estudiantes y los segundos se realizan en situaciones normales de trabajo de las organizaciones.

Las técnicas más utilizadas manipulan el comportamiento de los líderes con objeto de observar las secuencias en los subordinados y los resultados obtenidos han sido moderadamente exitosos. (Pariente, 2011).

- Técnica de encuesta: esta metodología es la más utilizada en el estudio del liderazgo. Dentro de ella existen cuatro distintos formatos para la recolección de datos.
 - Cuestionarios, inventarios y escalas: de acuerdo con Lupano y Castro (2008), son las técnicas que mayormente se han empleado para la

evaluación del liderazgo. Consiste en instrumentos cuyos ítems son verbales – frases – cuyas opciones de respuesta suelen ser predeterminadas.

Se les suele preferir por su bajo costo, rápida aplicación, validez y confiabilidad comprobada; y porque sus resultados pueden ser analizados mediante análisis estadísticos precisos.

A pesar de las ventajas enunciadas, también presentan ciertas limitaciones. Estas técnicas suelen hacer foco no solo en algunas dimensiones del fenómeno y descuida las variables contextuales. (Yulk, 2002). Así mismo, las respuestas pueden estar influidas por el principio de la deseabilidad social, es decir tender a contestar de acuerdo a lo que resulta socialmente esperable.

Los ejemplos más comunes de esta metodología de cuestionario son el Leader Behavior Description Questionare – LBDQ – y el Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ –. (Pariente, 2011).

- Escenarios simulados – Assesment center: esta técnica es utilizada para la selección y promoción de personal. La ventaja de la misma consiste en la presentación escenarios simulados que suelen reflejar las tareas concretas que una persona tiene que hacer en una situación real.

La desventaja se deriva en que resultan costosas y requieren demasiado tiempo para su aplicación. Es una alternativa para la investigación sobre liderazgo, debido a que para seleccionar mejores líderes es posible dar tareas que demanden habilidades de conducción y se evalúa la efectividad con la que resuelven las mismas. (Lupano y Castro, 2008).

b. Evaluación cualitativa

Como se mencionó con anterioridad, en las investigaciones sobre liderazgo casi no se ha empleado la metodología cualitativa. De cualquier manera resulta necesario detallar cuáles son estas técnicas cualitativas.

- Entrevista: se les refiere como entrevistas libres no estructuradas, de manera que sea posible recolectar gran cantidad de información. Una de las dificultades que se plantean es la posible distorsión en las respuestas que pueda darse, por parte de las personas que responden, y que por lo tanto no reflejen la realidad.

Suelen también, cuestionarse la forma en que los datos son interpretados por parte de quien realiza la entrevista, lo cual se convierte en el punto de mayor dificultad de la metodología mencionada. (Lupano y Castro, 2008).

- Observación: presenta una ventaja, la cual es examinar el fenómeno en el contexto social. Las críticas apuntan al hecho de que los sujetos pueden comportarse de acuerdo a lo que es socialmente esperable cuando tienen conocimiento de que están siendo observados.

De igual manera que con las entrevistas, es cuestionable la neutralidad de la observación, ya que interviene la subjetividad de quien observa.

- Etnografía: es un modo de recolección de datos que emplea una gran variedad de técnicas, en particular observaciones prolongadas en el tiempo de las entrevistas.

Esta técnica consiste en el seguimiento de ciertos grupos durante un determinado período de tiempo. Las limitaciones del mismo estudio, son relacionadas con el alto costo y el tiempo que implica su aplicación, además de la dudosa generalización de los resultados a otros grupos distintamente evaluados. (Pariente, 2011).

- Estudios de caso: consiste en el detalle de uno o varios casos a lo largo de un período de tiempo. Las limitaciones son muy similares a las de los estudios etnográficos.
- Análisis de contenido: consiste en una serie de procedimientos que tienden a analizar textos escritos como artículos diarios, memorias, reportajes, DISCursos con el fin de hallar categorías en las que puedan calificarse datos. Dichas categorías emergen de los propósitos de la investigación, esta técnica no delimita el efecto de la subjetividad del investigador.

Al momento de evaluar el liderazgo, es importante especificar el nivel de análisis sobre el que se está trabajando. Debido a que es necesario evaluar el fenómeno en el contexto que ocurre, es importante aclarar que cuando la investigación se lleva a cabo en la organización, ésta presenta distintos niveles jerárquicos. Por lo tanto los resultados que se obtengan van a diferir, según se haya focalizado el nivel individual, grupal, departamental u organizacional.

Tal y como se mencionó anteriormente existen muchas formas de evaluar liderazgo; sin embargo, la herramienta o medio a utilizar siempre dependerá de la información que se quiera obtener, de la profundidad a la que se quiera llegar, y finalmente los usos que se pretendan dar partiendo de los resultados obtenidos.

1.1.6 Sistema de perfil personal DISC

De acuerdo con Turienzo (2008), hay muchas maneras de evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, y de ese modo predecir su probable conducta. Al fin de una escala están los simples Test para evaluar específicas habilidades y aptitudes. En el otro extremo están las baterías de Test de personalidad, desarrolladas para elaborar una completa fotografía del estilo y actitudes de una

persona. El DISC se encuentra entre estos dos polos, sus siglas del idioma Inglés significan:

D: drive (empuje)

I: Influence (influencia)

S: Stainess (estabilidad/constancia)

C: Compliance (concienzudo/apego a normas)

Si bien no es un Test completo de Personalidad en el sentido técnico, de igual modo provee una visión del estilo de conducta de un individuo que resulta lo suficientemente adecuado como para predecir futuras tendencias de comportamiento. Realiza este objetivo evaluando 4 factores claves en el estilo de la persona en lugar de analizar más.

“Estas características constituyen la ventaja comparativa del DISC, porque cuando una batería de Tests contiene cientos de preguntas y toma horas completarlo, un DISC con solo 24 preguntas no toma más de 10 minutos confeccionarlo. También existe una importante ventaja en el área de interpretación del Test: mientras que la interpretación de un Test completo de Personalidad queda privado a los Expertos, los resultados del DISC están lo suficientemente bien definidos como para permitir su automatización. A nuestro entender la ventaja más importante del DISC con relación a las baterías de test de personalidad, son el Coeficiente de Correlación en los resultados. Las baterías de test proyectivas, ofrecen una baja Correlación, cuando una población es examinada por más de un Experto. La debilidad del DISC es que requiere la participación voluntaria y honesta del entrevistado, no se puede tomar bajo presión o en una situación que amenace con la pérdida de su trabajo según fuera el resultado.” (Turienzo, 2008).

Éste es un instrumento que ayuda a las personas a determinar hasta qué punto utilizan cada uno de los estilos de comportamiento DISC en una situación particular. Es una herramienta indispensable para la mejora del liderazgo, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y la efectividad personal.

De acuerdo a Turienzo (2008), el sistema DISC brinda información en dos grandes aspectos:

a. Interpretación de dominios y competencias

DISC brinda información sobre 14 tipos de patrones clásicos y sus variaciones – Perfiles Combinados –. El número 15 – Patrón abrumado o comprimido – no es interpretable por el bajo desarrollo de los 4 factores DISC.

Los perfiles que se interpretan DISC son aquellos en los que uno o más de sus factores cuentan con desarrollo superior al 65%. Según resulte la intensidad de desarrollo en cada uno de los factores DISC, surgen los Patrones Combinados que cuentan con miles de combinaciones posibles. Estos patrones toman como base el esquema de comportamiento de los Patrones Clásicos y modifican la intensidad de cada conducta, según el factor que alcanza cada uno de los factores.

Tabla 3

Patrones Clásicos			
Patrón	Factores Altos	Descripción	Competencias actitudes básicas
1	D	Desarrollador	Eficiencia - independencia - automotivación
2	D+I	Competidor	Automotivación - independencia - entusiasmo
3	D+S	Perfil poco común	Eficiencia - independencia - reflexividad – perseverancia
4	D+C	Creativo	Eficiencia - automotivación - precisión - sensibilidad
5	D+I+S	Perfil valioso	Independencia - autoconfianza – perseverancia
6	D+I+C	Dinámico	Automotivación – entusiasmo – sensibilidad
7	D+S+C	Analista/competitivo	Eficiencia – reflexividad – precisión
8	I	Promotor	Amigable – entusiasmo – autoconfianza
9	I+S	Consejero	Amigable – autoconfianza – paciencia – perseverancia
10	I+C	Evaluador	Amigable – entusiasmo – competitividad – sensibilidad
11	I+S+C	Experto/profesional	Amigable – paciencia – competitividad
12	S	Planificador	Paciencia – reflexividad – perseverancia
13	S+C	Perfeccionista	Paciencia – reflexividad – competitividad – precisión

14	C	Pensador objetivo	Cooperatividad – precisión – sensibilidad
15	Ninguno	Perfil abrumado	El sistema no puede omitir opinión

Fuente: Turienzo (2008). Sistema DISC.

b. Factores

- Dominio (D): la persona con tendencia D alta, intenta satisfacer sus necesidades controlando el ambiente mediante la acción directa y energética, superando a menudo la oposición de situaciones adversas antagónicas.
- Influencia (I): la persona con tendencia I alta, trata de satisfacer sus necesidades convenciendo a otros que cooperen con ella para obtener resultados. Se desenvuelve mejor en ambientes favorables que le brinden apoyo.
- Estabilidad (S): la persona con la tendencia S alta, procura satisfacer sus necesidades cooperando con otros de modo estable y constante para realizar las tareas. Suele ser más eficiente en ambientes propios que le brinden apoyo.
- Concienzudo (C): la persona con tendencia C alta intenta satisfacer sus necesidades trabajando dentro de las circunstancias existentes con calidad y precisión. Trata de mantener sus propias normas para obtener resultados aún en ambientes favorables.

Tabla 4

	Dominante	Influyente	Estable	Concienzudo
Necesidad	Controlar a las personas	Influir en las personas	Estabilidad laboral	Perfección
Orientación	Tareas/resultados	Relaciones sociales	Procesos	Calidad
Temor	Ser explotado	Ser rechazado	Perdida de estabilidad	Ser criticado
Comunicación	Directa	Directa	Indirecta	Indirecta
Rasgos positivos	Competitivo, rápido, decisivo, arriesgado	Amigable, entusiasta, persuasivo, generoso	Constante, confiable, predecible, leal	Cauteloso, cumplido, responsable, analítico
Manejo de conflictos	Confronta	Persuasivo	Comprensivo	Escucha

Fuente: Turienzo (2008). Sistema DISC.

El mismo autor menciona que para cualquier organización su principal motor es el recurso humano con el que cuenta, motivo por el cual debe prestar suma atención a contar con las personas idóneas para guiar su funcionamiento y efectividad. Así como contar con líderes enfocados no sólo en el cumplimiento de las tareas y objetivos, sino también comprometidos con el personal no sólo con el fin de satisfacer las necesidades de sus integrantes, sino también lograr su mayor potencial a través de una motivación constante básicamente apoyándose en el trato adecuado, respetuoso, dando el ejemplo e inspirando a otros; Es importante que cada persona con posición de liderazgo dentro de la organización conozca realmente a cada integrante de su equipo de trabajo para saber de qué manera trabajar y actuar con cada uno; Además deberá estar pendiente del entorno para saber qué factores pueden afectar el desempeño y motivación de su personal con el fin de establecer líneas o planes de trabajo y convivencia relacionados con cada situación a la que se enfrenten.

Por ello, es importante contar con un parámetro o perfil esperado de liderazgo de acuerdo a cada posición jerárquica en la que ésta competencia sea requerida, principalmente si se tiene personal a cargo. Lo anterior mencionado deberá ser bien definido, establecido, organizado y estructurado, que apoye todo lo relacionado con el personal, ya sea del actual o del que pueda llegar a formar parte en un futuro y el desempeño esperado en cada área de la empresa.

El contar con personas ejerciendo un mal liderazgo puede repercutir en incumplimiento de tareas y metas, desmotivación, ambiente laboral poco sano, faltas de respeto, relaciones hostiles dentro de los colaboradores, hipocresía, pero sobre todo en rotación de personal, ya que la permanencia es menor debido a lo difícil que la situación pueda tornarse.

Es imprescindible que las empresas cuenten con líderes verdaderos, inspirados y enfocados al logro de metas que no dejen a un lado su parte conductual y lo esencial que es el saber guiar al personal a través de motivación, sentimiento de logro y automotivación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas están integradas por personas, y éstas representan su mayor fortaleza, son su recurso humano. Por ende toda organización debe prestar mucha atención a los procesos que lleva a cabo en cuanto a suplir no sólo sus necesidades, si no las de sus colaboradores. Existen muchos procesos, sistemas y procedimientos dentro de las organizaciones y estos dependen directamente de las personas, de los colaboradores y la manera en que los mismos realicen sus tareas; Las personas son la clave para que una empresa funcione de manera eficiente y cumpliendo con los objetivos establecidos. Dentro de los varios procesos que integran la empresa y el área de Recursos Humanos, se encuentra el “Liderazgo”

En relación a lo expuesto anteriormente, cabe mencionar que actualmente existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes. Por lo tanto, en el mundo empresarial de hoy, se invierte una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad de que se conviertan en auténticos líderes de sus equipos.

Tomando en cuenta los aspectos relacionados con las empresas, los colaboradores que las gerencian y la importancia de un adecuado liderazgo por parte de los mismos, se decidió realizar un trabajo de investigación para determinar **¿Cuál es el perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala?**

2.1. Objetivo general:

Identificar cuál es el perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala.

2.2. Objetivos específicos:

- ✓ Identificar cuál es el perfil de liderazgo predominante en una situación cotidiana.
- ✓ Identificar cuál es el perfil de liderazgo dominante en una situación bajo presión.
- ✓ Identificar cuál es el perfil de liderazgo predominante en una situación motivante.
- ✓ Identificar las principales brechas entre el perfil de liderazgo establecido por la empresa y el obtenido por el equipo gerencial.
- ✓ Establecer las principales diferencias entre el equipo gerencial masculino y el femenino en cuanto al perfil de liderazgo de cada uno.
- ✓ Diseñar una guía para un programa enfocado a trabajar en base a los resultados obtenidos.

2.3. Elemento de estudio:

Liderazgo

✓ **Definición conceptual:**

Robbins (2004), define Liderazgo, como la capacidad de influir en un grupo para que se logre cumplir determinadas metas y objetivos.

✓ **Definición operacional:**

A través de los resultados obtenidos de la aplicación y análisis de los datos recolectados de la herramienta DISC. Misma que fue utilizada para determinar el perfil de liderazgo de los integrantes del equipo gerencial.

Este perfil se presenta en tres diferentes situaciones:

- Perfil de liderazgo en situación cotidiana
- Perfil de liderazgo en una situación motivante
- Perfil de liderazgo en una situación bajo presión.

2.4. Alcances y límites:

La investigación abarcó el perfil de liderazgo del equipo gerencial de la empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo.

La información del perfil de liderazgo del equipo gerencial se obtuvo a través de la utilización de la herramienta DISC, por medio de la aplicación de la misma y la tabulación de sus resultados. Esto se hizo con el equipo gerencial de la empresa en un día y horario previamente establecidos con las autoridades de la empresa.

Dentro de las limitaciones que surgieron se encuentra el tiempo de de aplicación de la herramienta en lo que a fechas y horarios se refiere, esto por parte de la empresa; Así como, el tiempo del propio investigador, y la concordancia entre su tiempo y el de las personas que formaron parte de la investigación.

2.5. Aporte:

Por la importancia que representa para una empresa contar con información relacionada con el liderazgo y la forma en que lo desempeñan en diferentes escenarios el equipo gerencial, los resultados serán utilizados como referencia acerca de los beneficios o problemas que puede provocar contar con determinado perfil.

Los resultados obtenidos podrán ser de uso práctico y valioso para la empresa y los planes de trabajo y desarrollo gerencial que tienen previstos para el equipo gerencial. Además servirán de apoyo para empresas que busquen información relacionada con la utilización de la herramienta DISC como medio efectivo de obtención de información relacionada con liderazgo, o bien, por empresas dedicadas al mismo segmento.

Adicional a lo anterior, representa también un valor teórico porque puede ser utilizado como referencia acerca del tema y como complemento a investigaciones anteriormente realizadas, o para investigaciones futuras.

El aporte directo para la empresa adicional a los resultados presentados, será brindar un programa a través del cual se puedan establecer medidas correctivas para fortalecer y mejorar la gestión del equipo gerencial, que a la larga beneficiará tanto a la organización, así como también a los colaboradores dentro de la misma.

Trabajar en el área de liderazgo para fortalecer el mismo, ayudará a mejorar la satisfacción, motivación y desempeño del personal.

III. MÉTODO

El estudio se llevó a cabo en una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala, fue fundada en 1, 965, y a través de los años, convertida en una corporación muy fuerte y representativa tanto a nivel nacional como internacional.

Su actividad se enfoca a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

3.1. Sujetos

Ésta es una empresa fundada en 1,965, por una sociedad que decidió dedicarse a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. A través de los años se ha convertido en una Corporación muy fuerte tanto a nivel nacional, como internacional. Su actividad se enfoca a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las características de las personas que la integran, es importante que se cuente con un equipo de líderes que no está únicamente enfocados a la tarea, sino también a las personas. Actualmente, el interés por reforzar a sus líderes viene por parte de la Gerencia General, misma que está inmersa y sumamente comprometida en todo el proceso.

La organización que fue utilizada para el estudio está conformada por varias áreas de negocio, integrada por un total de 3, 000 colaboradores, de los cuales el equipo gerencial está conformado por 100 personas, quienes tienen a su cargo cada una de las diferentes áreas.

La técnica de muestreo que se utilizó fue de tipo aleatorio, Clark-Carter (2002) menciona que “en las muestras aleatorias cada elemento de población tiene una probabilidad igual, o una probabilidad cuantificable, de ser seleccionado.” (pág. 159)

Tomando en cuenta la población total del equipo gerencial, se seleccionó una muestra que representa el 30% del grupo. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos que pertenecen al equipo gerencial de la organización. Cuando se haga referencia a “Equipo Gerencial o de Alta Gerencia”, se abarcarán los puestos de “Gerentes, Jefes y Supervisores de área”.

Los sujetos que integraron la muestra de la cual se obtuvo la información del estudio correspondiente a determinar cuál es el perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala, estuvo integrada por 30 integrantes de la alta gerencia.

La muestra estuvo integrada como se muestra en la tabla a continuación:

No. de Sujetos	Puesto	Género	Edad	Estado Civil
1	Gerente General	Masculino	50 años	casado
1	Gerente Administrativo	Masculino	46 años	casado
4	Gerente Financiero	Masculino	38 años	casado
		Masculino	41 años	casado
		Masculino	43 años	casado
		Masculino	47 años	casado
3	Gerentes de RRHH	Femenino	36 años	casada
		Femenino	39 años	casada
		Masculino	41 años	casado
3	Gerentes de Ventas	Masculino	37 años	casado
		Masculino	38 años	casado
		Masculino	40 años	casado
2	Gestores de Calidad	Femenino	41 años	casada
		Masculino	43 años	casado
1	Gerente de Producción	Masculino	38 años	soltero
1	Gerente de IT	Masculino	36 años	casado
3	Jefes de Bodega	Masculino	30 años	soltero
		Masculino	34 años	casado
		Masculino	36 años	soltero
1	Jefe de Auditoría	Masculino	35 años	soltero
7	Gerentes de Marca	Masculino	28 años	soltero
		Masculino	36 años	soltero
		Masculino	37 años	casado
		Femenino	26 años	soltera
		Femenino	28 años	soltera
		Femenino	30 años	soltera
		Femenino	33 años	soltera
3	Jefes de Ventas	Masculino	32 años	casado
		Masculino	35 años	casado
		Masculino	36 años	casado
30	TOTAL DE SUJETOS			

3.2. Instrumento

El instrumento seleccionado y utilizado para realizar el trabajo de investigación fue el test Cleaver (DISC), herramienta validada y estandarizada que se enfoca en aspectos relacionados con Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo.

El test está conformado por 28 grupos de palabras. Cada grupo contiene 4 palabras. En cada grupo de palabras el sujeto selecciona la palabra con la que más se identifique y la palabra con la que menos se identifique, obteniendo así dos respuestas por cada grupo de palabras.

Cada test respondido, fue calificado con base a las normas establecidas por la metodología DISC; en este caso, toda la información fue ingresada al Sistema Cleaver que es un Software comprado y diseñado para procesar este test. Mediante este sistema, se obtuvieron las gráficas y la descripción general de cada sujeto, con la información anterior se llevó a cabo el análisis e interpretación de datos, así como la presentación final de resultados.

3.3. Procedimiento

- Como primer paso se recabó toda la información teórica y bibliográfica acerca del tema que la investigación abarca para darle base y fundamento al instrumento utilizado.
- Como siguiente punto se llevó a cabo el trabajo de campo, mismo que se realizó de acuerdo a las fechas y calendarización que la empresa brindó para hacer la aplicación del instrumento:
 - Solicitud para aplicar el instrumento
 - Autorización para la aplicación del instrumento
 - Recolección de la información
 - Análisis y tabulación de datos

- Ingreso de datos obtenidos en el Sistema Cleaver.
- Elaboración de gráficas en base a los resultados obtenidos.
- Integración y redacción de resultados.
- Discusión de resultados.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística:

Este trabajo fue de tipo descriptivo, ya que, sólo se pretendía estudiar una variable, conocer cómo se encuentra y establecer una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos. En este caso, no se busca comparar una variable con otra y sólo se pretende exponer y describir el perfil actual de liderazgo del equipo gerencial, de acuerdo a la muestra seleccionada.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o comportamientos del fenómeno a investigar (Díaz, 2009).

Sólo se investigó un tema y se expone la situación que existe.

La técnica de muestreo utilizada fue de tipo aleatorio, en donde se seleccionó el 30% de la población total para asegurar una muestra representativa.

Para llevar a cabo el análisis y discusión de resultados, se recolectó la información a través de la aplicación del Test Cleaver. Posterior a ello, la información de cada candidato fue ingresada en tablas comparativas que permitieron identificar los diferentes perfiles de liderazgo de los integrantes del equipo gerencial, información que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos tanto el general como los específicos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados a partir de la aplicación del Test Cleaver (DISC), en el equipo gerencial de la empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo.

Para una mejor comprensión del tema y los resultados encontrados por parte del lector, a continuación se incluye una primera tabla que muestra un resumen de los perfiles encontrados durante la investigación.

Significado de los perfiles	
CD	Concienzudo-dominante
CI	Concienzudo-influyente
CS	Concienzudo-estable
DC	Dominante-concienzudo
DI	Dominante-influyente
DS	Dominante-estable
IC	Influyente-concienzudo
ID	Influyente-dominante
IS	Influyente-estable
SC	Estable-concienzudo
SD	Estable-dominante
SI	Estable-influyente

Para iniciar, se presenta la tabla en donde se responde al objetivo general de la investigación, el cual fue conocer el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial. Los resultados demuestran que el perfil predominante en el equipo gerencial es el “Concienzudo-dominante” (CD).

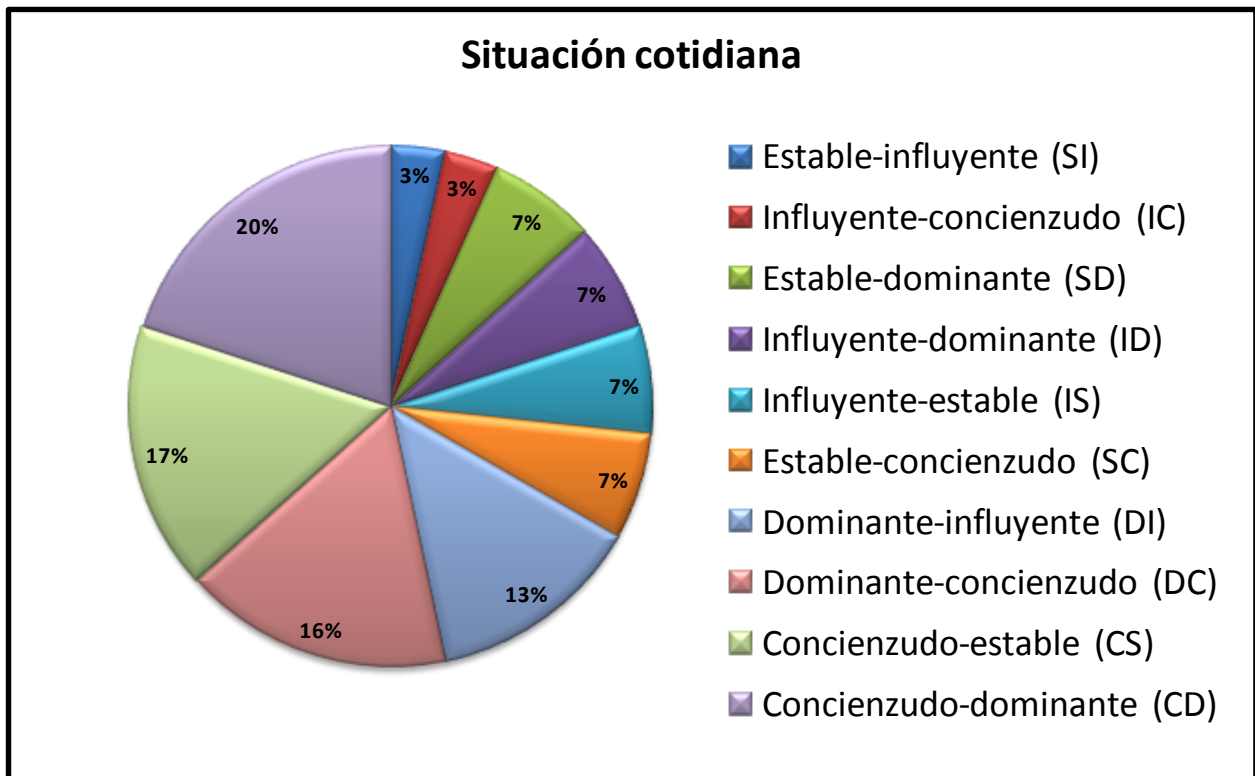
PERFIL PREDOMINANTE EN EL EQUIPO GERENCIAL		
Situación cotidiana	Situación motivante	Situación bajo presión
CD	CS	CD

En la tabla anterior, puede observarse que en dos de las tres situaciones objeto de estudio el perfil que más se presenta en todo el equipo es el CD “Concienzudo-dominante”.

Se continúa con la presentación de las primeras tres gráficas que demuestran los resultados obtenidos en relación con los primeros objetivos específicos planteados para el presente trabajo de investigación. Los mismos, estuvieron enfocados a conocer cuál era el perfil predominante de liderazgo en tres diferentes situaciones: situación cotidiana, situación motivante y situación bajo presión. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica #1

Perfil de liderazgo predominante en una situación cotidiana



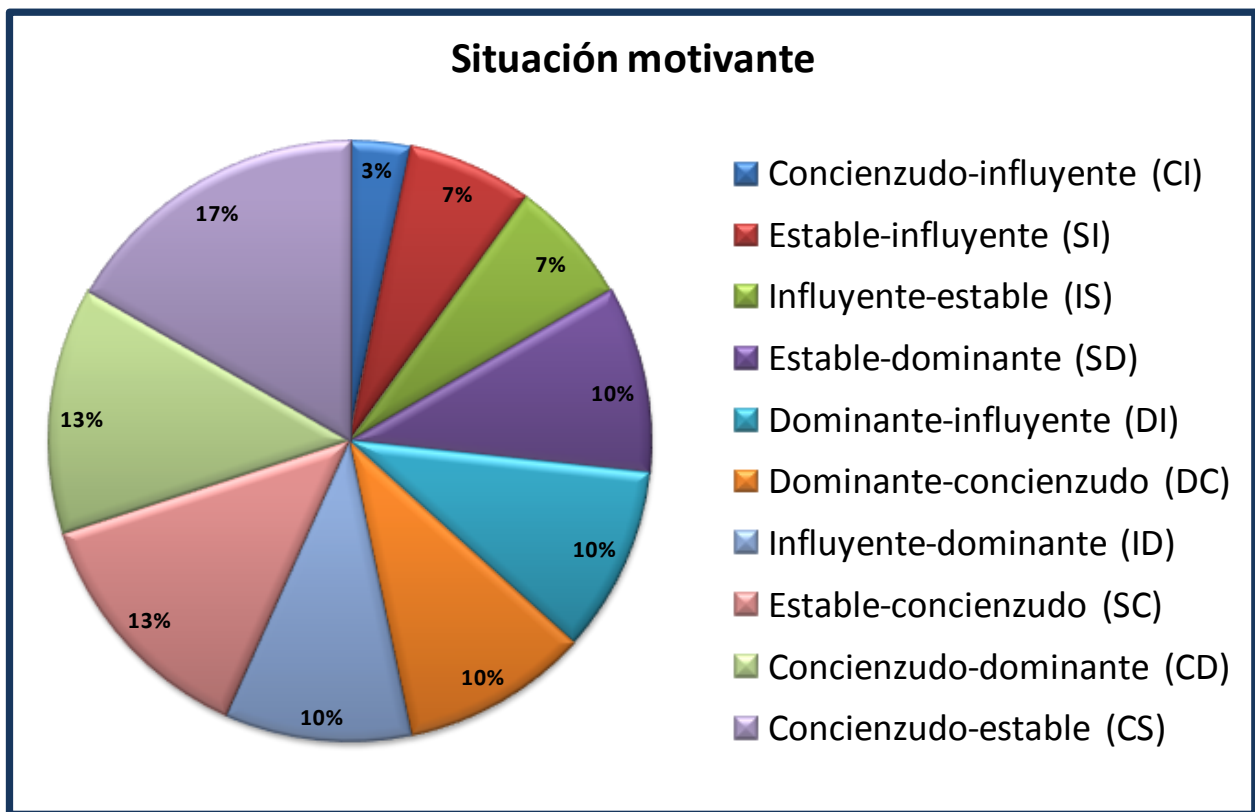
Ésta gráfica nos demuestra el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial en una situación cotidiana. Como se puede observar, el perfil predominante es el

Concienzudo-dominante (CD), en donde el 20% de la muestra se posicionó, este perfil corresponde al “Concienzudo-dominante”.

Vale la pena mencionar los dos siguientes perfiles de liderazgo de presencia fuerte dentro del equipo gerencial, ya que un 17% se posicionó en el perfil Concienzudo-estable (CS), y un 16% en el perfil “Dominante-concienzudo”(DC).

Gráfica #2

Perfil de liderazgo predominante en una situación motivante

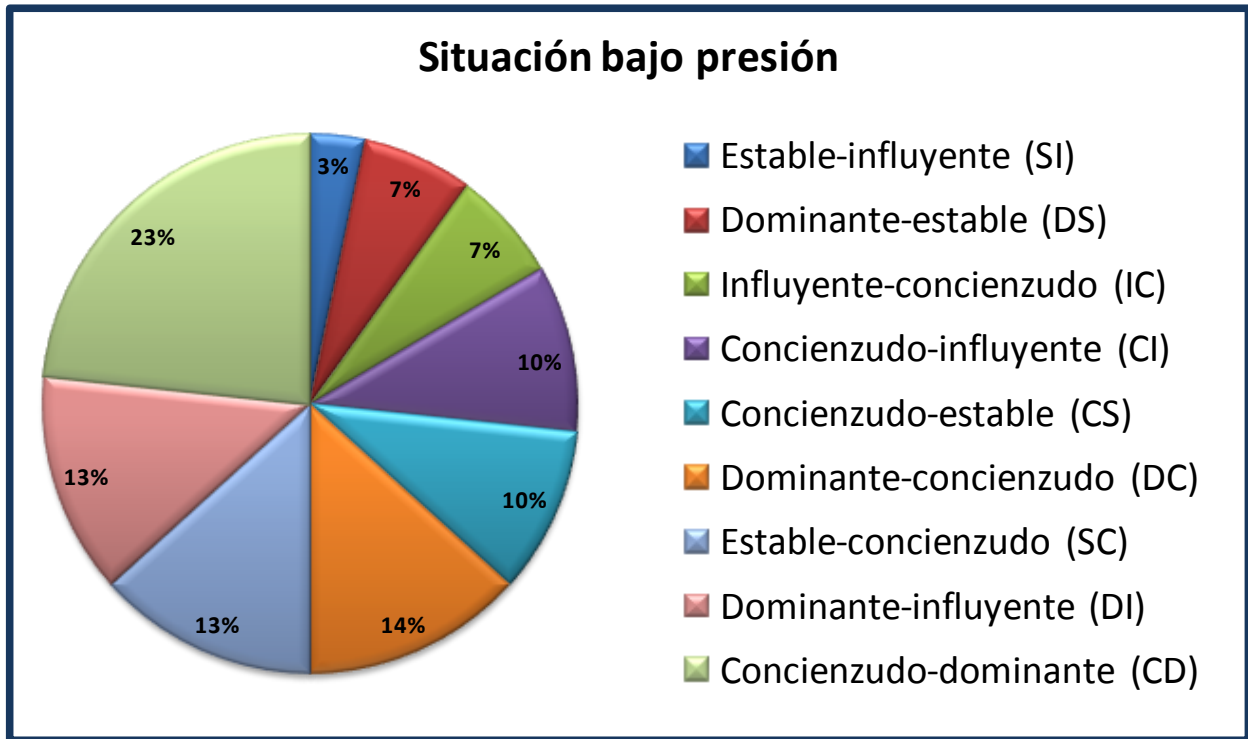


Ésta gráfica nos demuestra el perfil de liderazgo predominante dentro del equipo gerencial cuando se encuentran en una situación motivante. De acuerdo a los resultados se puede determinar que el perfil predominante es el Concienzudo-estable (CS). Lo anterior se afirma, ya que el 17% de la muestra se colocó en este perfil.

Otros dos perfiles que presentaron una presencia un tanto elevada fueron el CD, “Concienzudo-dominante” con un 13%, y el SC “Estable-concienzudo” también con un 13% de presencia dentro de la muestra.

Gráfica #3

Perfil de liderazgo predominante en una situación bajo presión.



La gráfica #3, demuestra que el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial en una situación bajo presión es el CD, mismo que corresponde al “Concienzudo-dominante”, se afirma que es el perfil predominante tomando en cuenta que el 23% de la muestra se ubicó en el mismo.

Nuevamente en esta situación se ve presencia del perfil DC “Dominante-concienzudo”, con un 14% de la muestra ubicada en el mismo, y los perfiles DI “Dominante-influyente”, y el SC “Estable-concienzudo”, con un 13% de presencia dentro de la muestra.

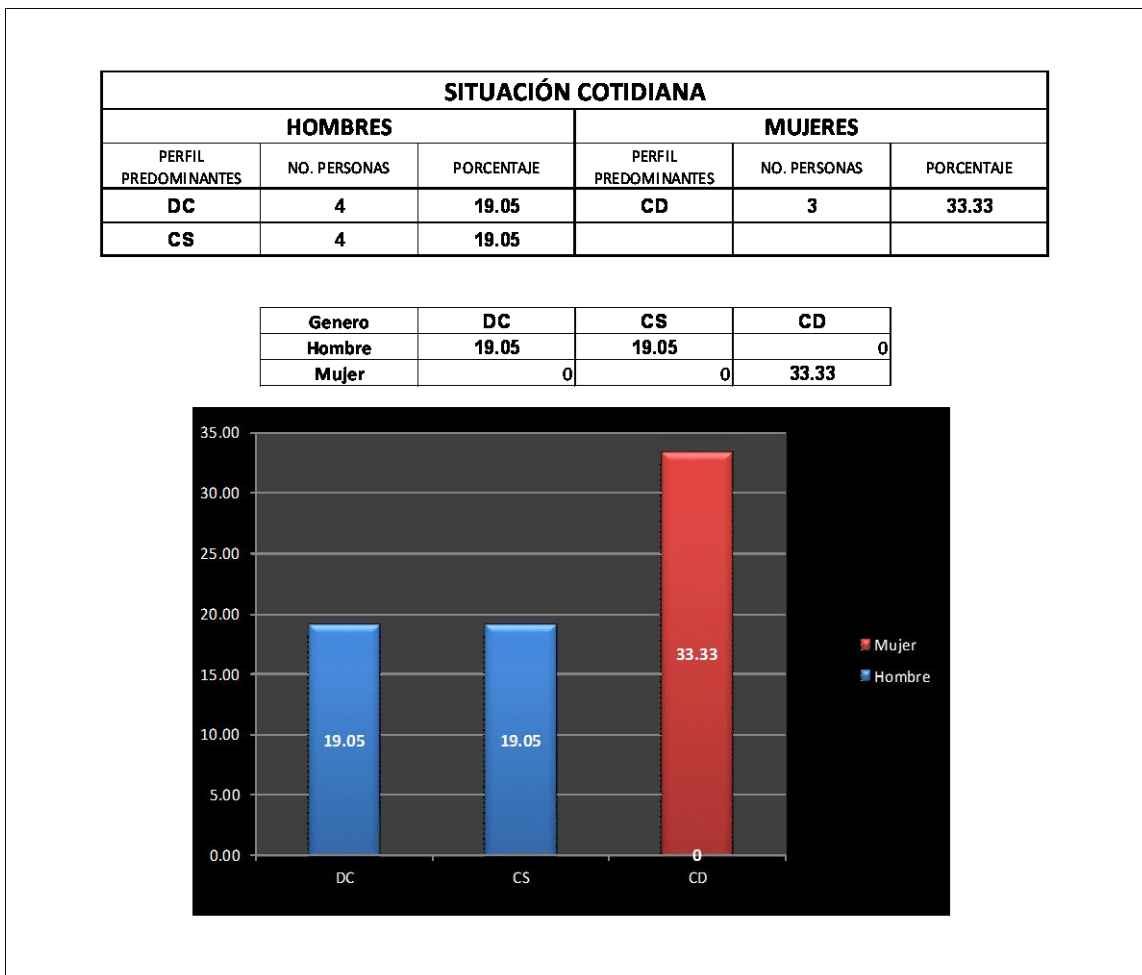
Dentro de los objetivos de esta investigación, también se deseaba conocer si existía alguna diferencia entre el perfil de liderazgo entre los hombres y mujeres que

pertenecen al equipo gerencial que fue utilizado como muestra para el presente estudio, tanto en una situación cotidiana, como en una situación motivante y en una bajo presión.

Los datos recogidos permiten presentar los siguientes resultados:

Gráfica #4

Diferencia entre el perfil de liderazgo de hombres y mujeres en una situación cotidiana

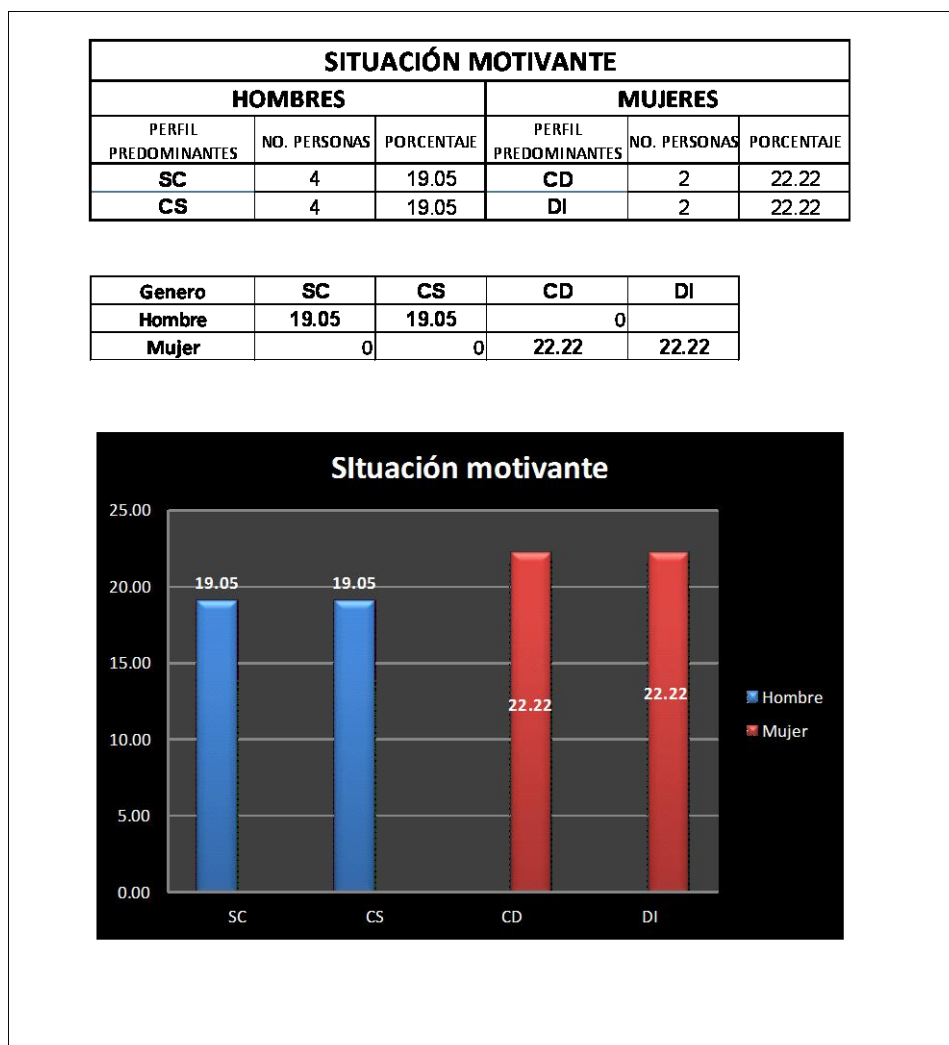


La gráfica y los cuadros nos demuestran que en una situación cotidiana los resultados entre hombres y mujeres son diferentes, se puede observar que en el caso de los hombres un 38.10% se situó en dos perfiles básicamente, estos son el perfil DC “dominante-concienzudo”, y el CS “Concienzudo-estable”, con un 19.05% respectivamente para cada perfil.

En el caso del personal femenino el 33.33% se situó en un solo perfil, el CD “Concienzudo-dominante”.

Gráfica #5

Diferencia entre el perfil de liderazgo de hombres y mujeres en una situación motivante

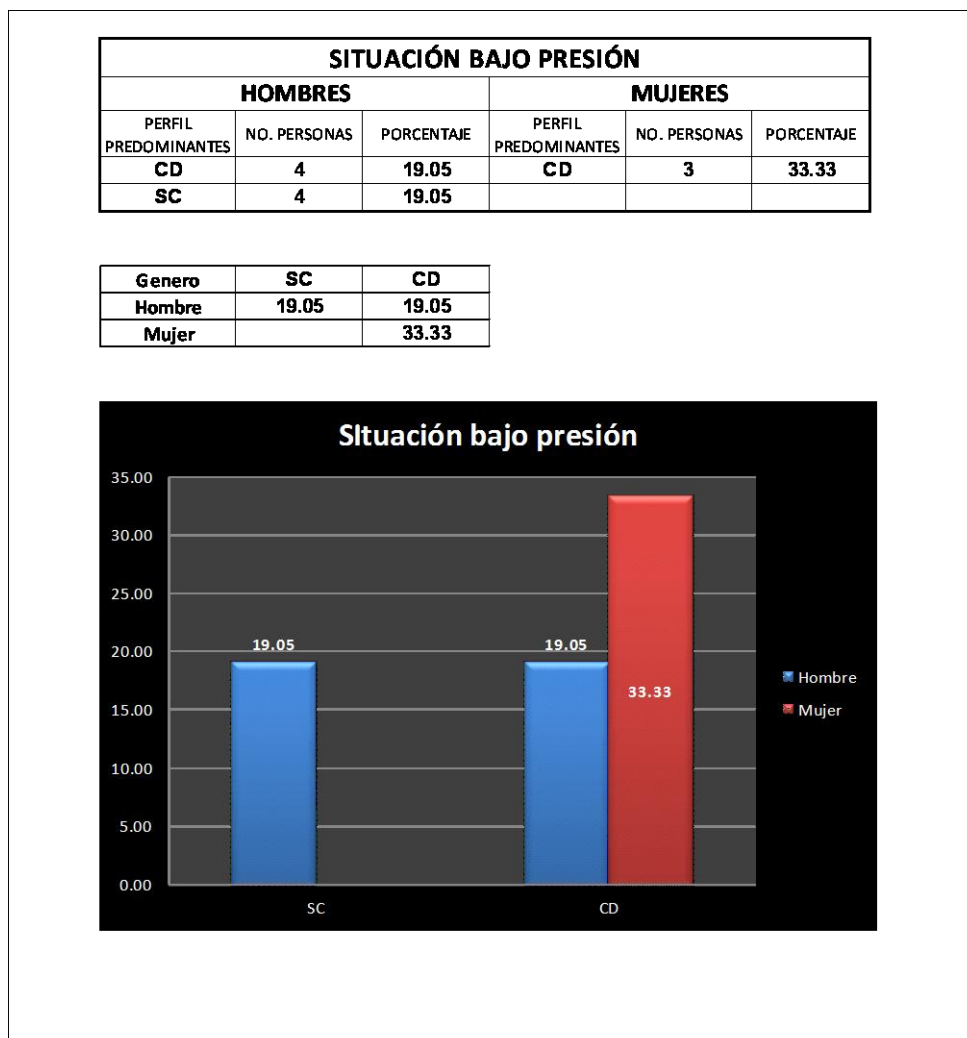


Como puede observarse en la gráfica, se demuestra que en una situación motivante los resultados entre hombres y mujeres son diferentes, se puede observar que en el caso de los hombres un 38.10% se situó en dos perfiles básicamente, estos son el perfil SC “Estable-concienzudo”, y el CS “Concienzudo-estable”, con un 19.05% respectivamente para cada perfil.

En el caso del personal femenino también se subdividió en dos perfiles predominantes, sumando así un 44.44%. Un 22.22% en el perfil CD “Concienzudo-dominante”, y un 22.22% en el perfil DI “Dominante-influyente”.

Gráfica #6

Diferencia entre el perfil de liderazgo de hombres y mujeres en una situación bajo presión



De acuerdo a los resultados obtenidos, se demuestra que en una situación bajo presión los resultados entre hombres y mujeres son diferentes en un grupo de hombres; sin embargo, los resultados demuestran que en esta situación sí existe un perfil predominante tanto en hombres como en mujeres, éste es el CD “Concienzudo-dominante”, ya que un 19.05% del grupo masculino se posicionó en ese perfil, y un 33.33% del grupo femenino también se encuentra en ese perfil, lo que da una suma total de 52.38% de los sujetos en este grupo. El otro perfil presente en los hombres fue el SC “Estable-concienzudo”.

Finalmente, en esta última tabla se representa el perfil deseado por la organización, al nivel que ellos quieren llegar y las características que desean en cada uno de sus colaboradores de puestos gerenciales, versus el perfil predominante en el equipo gerencial actualmente.

BRECHAS ENTRE EL ESTILO ACTUAL Y EL DESEADO EN LA ORGANIZACIÓN	
Perfil de liderazgo deseado en la organización	Perfil de liderazgo predominante y real dentro de la organización
Liderazgo de cambio (D/I)	Liderazgo centrado en el poder (C/D)
Persuasivo, Carismático y amistoso	Muy individualista, el líder está distante del seguidor
Competitivo y demandante – desea resultados	Existe una jerarquía en el ambiente laboral
Orientado al futuro	Altos estándares, se espera conformidad y cero tolerancia
Activo y energético – lidera con el ejemplo	Estructuras rígidas, inflexible, de reacción lenta
Positivo y optimista – crea una atmosfera positiva	Autoridad basada en el cargo
Líder como pionero	

Fuente: Turienzo (2008). Sistema DISC. Elaboración propia.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de la aplicación y la elaboración de gráficas, cuadros e información obtenida, se hace la presente discusión de resultados:

Tal y como expertos en el tema de liderazgo e investigaciones llevadas a cabo en este campo han concluido, en la empresa que se llevó a cabo la investigación puede observarse que el perfil de liderazgo que prevalece es el autocrático. En este sentido, Campos (2012), realizó una investigación con el objetivo conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de una empresa dedicada a la fabricación de comida para aves. Al igual que la presente investigación, sus resultados son bastante similares, ya que en su caso, es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea) el que prevaleció. Tomando en cuenta los datos antes mencionados, se puede observar que existe coincidencia entre la investigación desarrollada por Campos y el presente estudio.

Reforzando el tema de liderazgo autocrático y las desventajas que representa estar enfocados directamente a la tarea y no a las personas, también Codoñer y García (2008), mencionan que uno de los problemas que más afecta el funcionamiento de las organizaciones es la falta de un liderazgo efectivo, que logre alcanzar los resultados deseados a través de la gente, en el que el personal actúe por compromiso y no por miedo. Lo anterior coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que el perfil predominante corresponde a un estilo autocrático. Existe un nuevo enfoque en contra posición al liderazgo autocrático, tal como indican los autores Codoñer y García (2008), lo esencial del liderazgo es que las personas hagan lo que se espera de ellas, bien hecho, en tiempo, siempre esforzándose en mejorar y sobre todo contentos con lo que hacen. Tomando en cuenta lo anterior, vale la pena mencionar que la empresa que fue objeto de la investigación, desea todo lo contrario a los resultados obtenidos, ya que su visión es llegar a un liderazgo nivel 5.

Blanchard (2002), sugiere un liderazgo en el que se refuercen aspectos tales como: reforzar y reconocer lo positivo, construir confianza, y acercarse al personal para

conocerlos y saber sus necesidades o intereses, y que de esta manera se construye un liderazgo más participativo y democrático. La información mencionada anteriormente va totalmente de la mano con el perfil de liderazgo que la organización desea alcanzar, y en el cual estará trabajando en búsqueda de cerrar las brechas que actualmente tienen.

Con base a los resultados obtenidos y a la teoría sobre el tema de liderazgo se observa que existe coincidencia en que el perfil predominante es autocrático, y los efectos del mismo en los colaboradores y la organización son las citadas por diferentes estudios y autores.

Partiendo de las teorías de liderazgo, se puede mencionar que existen diferentes teorías de este tema, una de ellas es la del Enfoque Situacional, que de acuerdo a Lupano y Castro (2008), se basa en la idea de que diferentes patrones de conducta que pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Tomando en cuenta estas teorías y los objetivos planteados para la presente investigación, a través de la aplicación del instrumento y recopilación de datos, se determinó que los perfiles de liderazgo predominantes en cada situación son diferentes tanto entre hombres como en mujeres, y que además varía en cada uno de estos grupos.

En una situación cotidiana, el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial es el “perfil CD”, este perfil corresponde al “Conciencioso-dominante”. Este resultado abarca a todo el equipo gerencial, hombres y mujeres.

De acuerdo a Turienzo (2008), el perfil CD, presenta las siguientes características:

- Tienen la necesidad del perfeccionismo y controlar a las personas.
- Están orientados a la tarea y a la calidad.
- Tienen temor a ser criticados y a ser explotados.
- Su estilo para el manejo de conflictos tiende a escuchar y ser confrontativos.
- Dentro de sus rasgos positivos se pueden mencionar: Son cautelosos, cumplidos, responsables, analíticos, competitivos, rápidos, decisivos y arriesgados.

En este sentido y de acuerdo a los resultados se puede afirmar que el equipo gerencial en una situación cotidiana y en condiciones normales tiende a ser perfeccionista y orientado a la tarea y resultados, teniendo la necesidad de controlar al personal, por lo que el ambiente de comunicación y confianza requerido para un liderazgo democrático no está presente.

Los resultados indican que en una situación motivante el perfil predominante en el equipo gerencial es el “CS”, este corresponde al “Concienzudo-estable”, el mismo autor, menciona que los principales rasgos que presentan las personas que poseen este perfil en una situación motivante son:

- Tienen la necesidad del perfeccionismo y de estabilidad laboral.
- Están orientados a la calidad y procesos.
- Tienen temor a ser criticados y perder su estabilidad.
- Su comunicación es indirecta.
- Su manejo de conflictos se enfoca a escuchar y son comprensivos.
- Sus rasgos positivos: tienden a ser cautelosos, cumplidos, responsables, analíticos, constantes, confiables, predecibles y leales.

Finalmente, los resultados indican que en una situación bajo presión el perfil de liderazgo predominante es el “CD”, “Concienzudo-dominante”, al igual que en una situación cotidiana. Se concluye entonces que tanto en una situación bajo presión como en una situación cotidiana el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial es el “CD”, en el que se presenta un liderazgo autocrático, enfocado básicamente a la tarea, a los resultados, con mucho control, y comunicación muy directa (poco asertiva), o bien, indirecta en la que la información no se hace llegar a la persona interesada en el momento apropiado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, puede observarse que coinciden con la teoría del liderazgo situacional de Lupano y Castro (2008), ya que en el presente estudio se observa la presencia de diferentes perfiles para cada situación.

Tomando en cuenta que el equipo gerencial está integrado por colaboradores tanto del género masculino como femenino, se quiso conocer si existía alguna diferencia en el perfil de liderazgo entre ambos grupos. Los resultados obtenidos indican que en una situación cotidiana los perfiles son totalmente diferentes, ya que en el grupo masculino los perfiles predominantes son el DC (dominante-concienzudo), y el CS (concienzudo-estable), mientras que en el caso del grupo femenino el perfil predominante es el CD (concienzudo-dominante). A pesar de que los resultados en cuanto a perfil de liderazgo, es diferente en ambos grupos, lo que sí es cierto y los resultados demuestran, es que en ambos casos los perfiles predominantes están enfocados a la tarea y resultados, por lo que se ve presente un liderazgo autocrático. Los resultados no son los esperados por la organización y van en contra de autores como Hunter (1999), quien propone un nuevo paradigma en el que todos deben asumir una nueva mentalidad, deberán reconocer que el papel del líder no es mandar y dominar al de abajo. El papel del líder es más bien servir.

En el caso de una situación motivante, en el grupo masculino, los perfiles predominantes son SC (estable-concienzudo) y CS (concienzudo-estable), de acuerdo a Turienzo (2008), las características presentes en este caso son que tienden a satisfacer sus necesidades cooperando con otros de modo estable y constante para realizar las tareas. Suele darse un ambiente de apoyo. Enfocados a la calidad y precisión. En el grupo femenino, los perfiles predominantes de acuerdo a los resultados son el CD (concienzudo-dominante), y el DI (dominante-influyente), siendo este un perfil clásico competidor y de mucho peso para ejercer un liderazgo efectivo de acuerdo al mismo autor, las principales características son el entusiasmo, independencia y automotivación. Son personas que intentan satisfacer sus necesidades controlando el ambiente mediante la acción directa y energética, superando a menudo la oposición de situaciones adversas, pero también convenciendo a otros que cooperen para obtener resultados. Se desenvuelve mejor en ambientes favorables que le brinden apoyo.

En una situación bajo presión, el resultado indica que en este caso sí existe un perfil en común entre el equipo gerencial masculino y el femenino, los resultados indican que el

perfil de liderazgo predominante en el equipo en una situación bajo presión es el CD (concienzudo-dominante), esto indica que la tendencia del grupo es trabajar con calidad y precisión, tratando de mantener y cumplir con las normas establecidas, pero muy enfocados al cumplimiento de resultados y enfocados totalmente a la tarea. En este perfil, las características predominantes son la perfección, la calidad, el temor a ser criticado, con comunicación indirecta, o bien directa de tipo confrontativa.

Como se puede observar y deducir partiendo de los resultados obtenidos, y de acuerdo a los perfiles de liderazgo presentes en el equipo gerencial, se confirma que existe una alta tendencia a un estilo autocrático, que de acuerdo a Codoñer y García (2008), uno de los problemas que más afecta el funcionamiento de las organizaciones es la falta de un liderazgo efectivo, que logre alcanzar los resultados deseados a través de la gente.

También partiendo de los resultados se puede observar que los perfiles de liderazgo entre hombres y mujeres son distintos aunque sea en la misma situación, ya que en todas las situaciones se presentaron diferentes perfiles, en la única situación que se obtuvo similitud en los resultados obtenidos fue en una situación bajo presión, en donde el nivel de dominancia prevalece en ambos grupos. Los resultados obtenidos del presente estudio coinciden también con otros realizados tanto a nivel nacional como internacional, tal es el caso de Melgar (2003), quien llevó a cabo una investigación en San Salvador, El Salvador para determinar el estilo de liderazgo de varias empresas en su país. El resultado es el mismo que el del presente estudio, el perfil predominante es el autocrático.

Finalmente, cabe la pena mencionar que la organización objeto de estudio pretende llevar a sus líderes a un nivel 5, mismo que asegura una mayor motivación y éxito empresarial de acuerdo a Pelletier (2001), quien afirma que el liderazgo de nivel 5 se basa en la idea de lograr sacar a relucir lo mejor de los colaboradores, menciona que bajo este esquema, es preciso respetar a las personas, contar con la entrega decidida del líder, y con un fuerte y poderoso compromiso para lograr los resultados. Las características necesarias para contar con un liderazgo de este tipo de acuerdo a Welch

(2005) son autenticidad, capacidad de anticipar lo inesperado, afición de rodearse de gente más inteligente que ellos, flexibilidad para recuperarse de los fracasos y aprender de sus equivocaciones, además sostiene que estos líderes son una mezcla paradójica de voluntad profesional y humildad personal.

Welch (2005), menciona que “los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.” Se requiere que los líderes den el ejemplo en cuanto a trato, trabajo, voluntad de servicio, enfoque a tareas y metas, pero sobre todo que todas estas prácticas sean llevadas a cabo constantemente y no de una manera eventual o de momento, para ello la organización deberá establecer no sólo programas de trabajo enfocados a este objetivo, sino también evaluaciones constantes para velar por un buen liderazgo y la mejora continua del mismo.

VI. CONCLUSIONES

- Se concluye que tanto en una situación bajo presión como en una situación cotidiana el perfil de liderazgo predominante en el equipo gerencial es el “Concienzudo-dominante” (CD), en el que se presenta un liderazgo autocrático, enfocado a la tarea, a los resultados, con mucho control, y comunicación muy directa, es decir poco asertiva.
- Partiendo de los resultados, se concluye que el equipo gerencial está totalmente enfocado a la tarea y se ve presente en el perfil predominante, ya que se observó un nivel alto de dominancia, esto provocando un nivel alto de liderazgo autocrático.
- Se concluyó que el perfil predominante en una situación cotidiana es el Concienzudo-dominante (CD).
- Se concluyó que el perfil predominante en una situación motivante es el Concienzudo-estable (CS).
- Se concluyó que el perfil predominante en una situación bajo presión es el Concienzudo-dominante (CD).
- Respecto a las diferencias entre perfiles en el grupo masculino frente al femenino, se concluye que los resultados en cuanto a perfiles de liderazgo entre ambos grupos son distintos aunque sea en la misma situación; sin embargo, el nivel de dominancia prevalece en ambos grupos.
- También se concluye que de acuerdo a los perfiles dominantes, las características principales presentes en los líderes de la organización son: actuar antes de pensar, poca tolerancia, falta de empatía, tendencia a fijarse primero en lo negativo y no en lo positivo, poca escucha, desconfiados, poco inspiradores.

- En el grupo femenino se presentó un perfil poco usual y difícil de encontrar, el Dominante-influyente (DI), este perfil es positivo, ya que pertenece a personas competitivas, automotivadas, con independencia y entusiastas. De acuerdo a este dato, se observa que dentro del equipo gerencial, aunque poco, sí existen personas con un liderazgo positivo que motivan e influyen a los demás.
- De acuerdo al perfil de liderazgo deseado por la organización (Liderazgo de nivel 5, liderazgo del cambio), se observa partiendo de los resultados que el mismo aún no se alcanza y que debe establecerse un programa en busca de conseguir el nivel deseado.

VII. RECOMENDACIONES

A la organización se le recomienda:

- Estructurar el perfil de liderazgo deseado para puestos gerenciales, que abarque todas las habilidades y competencias en sus diferentes niveles de dominio para los líderes de la organización, con el fin de regirse al mismo y en base a esto llevar a cabo la búsqueda de su personal, y/o llevar al equipo actual a ese nivel.
- Establecer un programa de trabajo enfocado a la mejora y fortalecimiento de habilidades gerenciales que abarque áreas básicas, tales como “Comunicación Efectiva”, “Trabajo en Equipo”, y principalmente “Liderazgo”.
- Crear e implementar un programa de evaluación y seguimiento de Liderazgo, mediante el cual se pueda velar por su mejora continua de forma constante, esto con el fin de promoverlo, fortalecerlo y demostrar la importancia que esta habilidad gerencial tiene para cualquier puesto a nivel gerencia en la organización.
- Que la Alta Dirección se comprometa con la divulgación, seguimiento y resultados tanto del Programa de Mejora, como de la evaluación del Liderazgo para darle la importancia y refuerzo que requiere, ya que estando bien involucrada la Alta Dirección se logrará mayor compromiso por parte del resto de la organización y además de ello, esto servirá para que estén bien informados acerca del desempeño de sus colaboradores.
- Contratar, mantener y promover únicamente al personal que cuente con un Liderazgo acorde a las necesidades y requerimientos de la organización. Esto último a nivel gerencial en un inicio, para luego ir bajándolo a los demás niveles.
- Que la guía de trabajo para el mejoramiento de habilidades gerenciales entregada a la organización sea desarrollada y monitoreada por un profesional que tenga los conocimientos y habilidades necesarias para gerenciar el área de Recursos Humanos, y este tipo de actividades.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, D., Bustato, L. y Enríquez, F. (2003). *Estilos de liderazgo en la Industria Petrolera Venezolana*. Consultado el 28 de Junio de 2012, de la World Wide Web: <http://www.ucab.edu.ve/humanidades/psicologia/tesis2.php3?value=3&esto=liderzgo>.

Bennis, W. (2003). *On becoming a leader: The leadership classic*. New York: Perseus Book Group.

Blanchard, K. (2002). *¡Bien Hecho!*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Campos, A. (2012). *El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Escuintla, Escuintla, Guatemala.

Clark-Carter, D. (2002), *Investigación cuantitativa en psicología. Del diseño experimental al reporte de investigación*. México: Oxford University Press.

Codoñer, M. (2011). *El abracadabra del trabajo en equipo: el líder y su equipo (1ª. ed.)*. Guatemala: Litografía SONIBEL.

Codoñer, M., y García, J. (2008). *La paradoja del liderazgo autocrático*. Guatemala: Talleres de Editorial Universitaria, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Colindres, P. (2009). *Estilos de liderazgo que se desarrollan en una empresa de producción de helados*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística. Para profesionales y estudiantes de Ciencias de la Salud*. Santiago: Ril Editores. Consultado el 29 de Junio de 2012, de la World Wide Web:

http://books.google.com.gt/books?id=ZPVtPpdFdGMC&pg=PA180&lpg=PA180&dq=definici%C3%B3n+de+estudios+descriptivos&source=bl&ots=JTxZQh6US7&sig=_loii5pGS5D3jdrZWQNbUoLSPrM&hl=es&sa=X&ei=qJ7uT9vCDabH0AGt7MX7Ag&ved=0CE4Q6AEwAjgK#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20estudios%20descriptivos&f=false

Federación AECOP. (4 de abril de 2006). *Breve historia del liderazgo*. Consultado el 8 de marzo de 2012, de la World Wide Web: <http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>

Gómez, A. (2008). *Diagnóstico de los estilos de liderazgo del equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros en Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gross, M. (11 de octubre de 2009). *Jim Collins: Cómo es un líder de Nivel 5*. (Blog temático) Consultado el 8 de marzo de 2012, de la World Wide Web: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630410/Jim-Collins-Como-es-un-lider-de-Nivel-5.html>

Hunter, J. (1999). *La Paradoja*. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo (8ª. ed.). Barcelona: Empresa Activa.

Lint, B. (2004). *El liderazgo como estrategia para tener un recurso humano eficaz*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Lupano, M. y Castro, A. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires: SECTIP.

Martínez, M. (2003). *Influencia de la capacitación en liderazgo de supervisores para la motivación de su personal*. Universidad de las Américas. Puebla, México.

Maxwell, J. (2007). *Liderazgo principios de oro*. México, D.F.: Grupo Nelson.

Melgar, J. (2003). *Propuesta de un modelo de liderazgo full participativo en la gerencia de las áreas funcionales de las grandes empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador con el objetivo de obtener mejor competitividad en el mercado global*. Tesis Inédita. San Salvador, El Salvador.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Pariante, J. (2011). *Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo*. México, Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Pelletier, J. (2001). *Aplicación de humildad y de la fuerte determinación profesional del liderazgo. Descripción del Liderazgo nivel 5 Jim Collins*. Consultado el 8 de marzo 2012, de la World Wide Web:

http://www.12manage.com/methods_collins_level_5_leadership_es.html

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación. Consultado el 29 de junio de 2012, de la World Wide Web: <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=wwKRrTHsV68%3D&tabid=3872&mid=6440&language=en-US>

Rosemont, Jackhard y Lewis (2002). *Beneficios de un programa de Capacitación en las empresas dedicadas a la producción de telas*. Tesis inédita, Universidad de Bello Horizonte, Brasil.

Simón, Vicente, Álvarez, Ignacio, García y Torrijos C. (2006). *Estilos de liderazgo y políticas de recursos humanos. ¿Qué opinan nuestros colaboradores?* Barcelona: Instituto de Empresa/Centro de Recursos Humanos.

Turienzo, R. (15 de octubre de 2008). *Sistema DISC*. (Blog temático) Consultado el 8 de marzo de 2012, de la World Wide Web:

<http://rubenturienzocoach.blogspot.com/2008/10/sistema-disc.html>

- Véliz, G. (2012). *Tipo de liderazgo situacional en supervisores de ingenio azucarero*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Escuintla. Escuintla, Guatemala.
- Welch, J. (2009). *Intesys Consulting, Making strategy work*. San José, Costa Rica: Vol 09-01, 1-8.
- Welch, J. (2005). *Winning*. Edita. HarperBusiness.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and leaders. Are they different?* Harvard Business Review, 82(1), pp 74-81, Enero.
- Zamora, N. (2005). *El liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor*. Tesis Doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México. Consultado el 28 de junio de 2012: <http://www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/213.pdf>

ANEXOS

Ficha técnica

Nombre:	Test Cleaver (DISC)
Autor:	J.P. Cleaver
Qué mide:	<p>La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato. El Factor Humano es la descripción que hace el jefe inmediato del puesto en cuestión, es decir, los requerimientos que la persona necesita para encajar a la perfección en el puesto.</p> <p>busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables.</p>
Factores:	<p>Dominio o empuje (Drive): la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.</p> <p>Influencia (Influence): habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.</p> <p>Constancia (Stainess): capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, y que no requieran cambios.</p> <p>Apego (Compliance): habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.</p>
Reactivos:	El test está conformado por 24 grupos de palabras. Cada grupo, cuenta con 4 palabras cada uno.
Forma de aplicación:	Individual o colectiva
Tiempo de resolución:	10 a 15 minutos, no se utiliza cronómetro
Forma de respuesta:	Eligen la palabra que con la que más se identifican y con la que menos se identifican. Esto se hace en cada grupo de reactivos, de manera que se obtienen dos respuestas por grupo de palabras.
Ventajas del Test Cleaver (DISC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. No requiere la consideración de términos psicológicos, sino exclusivamente administrativos. 2. Puede ser aplicada por cualquier ejecutivo habilitado, sin que se emplee la formación psicométrica. 3. Permite evaluar al personal experto de perfil específico de los puestos. 4. Aporta datos claros del personal de ingreso y/o reingreso. 5. Facilita la reubicación o adaptación del personal en la Organización. 6. Mide de manera sencilla, dinámica y completa las áreas de la persona en relación a su desempeño laboral, liderazgo, habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

GUÍA PARA MEJORAMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES

El objetivo de la siguiente guía es proveer a la organización de una herramienta que les permita reforzar las habilidades gerenciales de su actual equipo gerencial, enfocándose principalmente en Liderazgo.

Los objetivos de esta guía además del citado anteriormente son:

- ✓ Mejorar la comunicación, tanto en forma vertical como horizontal.
- ✓ Enseñar buenas prácticas de liderazgo a toda persona que tiene personal a cargo, por lo que los jefes a todo nivel deben ser bien entrenados.
- ✓ Incrementar la utilización de mecanismos y herramientas para el trabajo en equipo y la mejora continua.
- ✓ Desarrollar una cultura de liderazgo con enfoque corporativo.
- ✓ Crear conciencia en los niveles gerenciales sobre su papel en la gestión de su recurso humano, incluyendo un enfoque de desarrollo y de administración de planes de carrera.

Estrategia Metodológica:

La guía está estructurada de manera que tenga una duración de 8 meses por grupo, es decir, 1 sesión mensual con una duración de 4 horas presenciales. Cada sesión deberá impartirse a grupos no mayores a 35 personas.

Cada sesión estará integrada de acuerdo a su contenido en:

- ✓ Exposición magistral
- ✓ Presentación PPT
- ✓ Películas y/o videos de acuerdo a cada tema
- ✓ Exposición grupal o individual (colaboradores)

Contenido Temático:

Módulo 1:

- ✓ Cambio

Módulo 2:

- ✓ Liderazgo

Módulo 3:

- ✓ Inteligencia Emocional

Módulo 4:

- ✓ Relaciones interpersonales

Módulo 5:

- ✓ Comunicación asertiva

Módulo 6:

- ✓ Delegación efectiva

Módulo 7:

- ✓ Toma de decisiones

Módulo 8:

- ✓ Solución de conflictos

Desarrollo temático:

Módulo 1 Cambio	Resistencia al cambio
	Adaptación al cambio
	Concepto de paradigmas
	¿Cómo aprovechar el cambio para mejorar?
Módulo 2 Liderazgo	Principios de Liderazgo
	¿Qué es un perfil de liderazgo?, diferentes tipos de perfiles
	Liderazgo democrático y liderazgo autocrático: conceptos y características.
	Características de un líder
	Aplicación de prueba para determinar estilo y/o perfil de liderazgo
Módulo 3 Inteligencia emocional	Conceptos básicos de Inteligencia emocional
	Habilidades prácticas de la IE
	Competencias emocionales
	Autoevaluación
Módulo 4 Relaciones interpersonales	¿Qué son las relaciones humanas?
	Relaciones humanas y el ambiente de trabajo
	Normas de conducta que contribuyen a mejorar y mantener buenas relaciones interpersonales
	Conceptos que encierran las relaciones interpersonales
	El líder y las relaciones interpersonales
Módulo 5 Comunicación asertiva	Diferentes tipos de comunicación
	Tipos de comunicadores
	¿Qué es la asertividad?
	Reglas básicas para lograr una comunicación asertiva
	Auto diagnóstico de Comunicación

Módulo 6 Delegación efectiva	¿Qué es delegar?
	¿Para qué delegar?
	¿Qué delegar? / ¿Qué no delegar?
	Tipología de la delegación
Módulo 7 Toma de decisiones	Conceptos básicos de toma de decisiones
	Modelo de toma de decisiones
	Principios para toma de decisiones eficaz
	Aplicación TTD
Módulo 8 Solución de conflictos	Formas de actuar ante un conflicto
	Leyes y reglas para controlar el comportamiento
	Herramientas para solución participativa de problemas
	Autoevaluación de conductas en el trabajo

En cada uno de los módulos se llevará a cabo la siguiente dinámica:

- ✓ Exposición de los temas antes mencionados por el Consultor seleccionado por la organización.
- ✓ Ejemplos para los diferentes temas dependiendo de la naturaleza de cada uno de los mismos.
- ✓ Autoevaluaciones tal y como se menciona en cada bloque. En este punto es importante mencionar que los resultados de cada una se entregan en la siguiente sesión mensual.
- ✓ Proyección de películas y/o videos de acuerdo al tema de cada módulo. Este contenido posteriormente será utilizado para análisis en las sesiones.
- ✓ Talleres y actividades grupales de acuerdo a cada tema y mecánica de cada sesión.
- ✓ Exposición de los grupos de participantes dependiendo de las tareas asignadas.
- ✓ Comprobaciones de lectura cuando exista literatura asignada.

Adicional a lo anterior, se sugiere integrar la lectura de por lo menos 3 ó 4 libros a lo largo del desarrollo de la guía del programa para fortalecer los conceptos y temas que cada módulo contiene. La bibliografía deberá ser elegida en conjunto por la organización y el Consultor, con el fin de buscar literatura que refuerce de forma efectiva el objetivo y contenido de la temática propuesta.

A continuación se coloca una tabla con los títulos de libros sugeridos para que sean incluidos dentro del desarrollo de la guía del programa:

Libro	Autor
Liderazgo Nivel 5	Jim Collins
Good to Great	Jim Collins
Lo más importante	Bob Burg-John David Mann
El Abracadabra del Trabajo en Equipo	Mariano Codoñer
Inteligencia Emocional 2.0	Travis Bradberry-Jean Greaves
Los 6 hábitos de los gerentes altamente exitosos	John Cioffi-Ken Willing
Winning	Jack Welch