

Liderazgo gerencial

Acción estratégica de las empresas de servicios públicos

Annherys Isabel Paz Marcano
José Antonio Sánchez González
Iván José Sánchez Valbuena



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKII EKIRAJIA
PULEE WAJIIRA

LIDERAZGO GERENCIAL
ACCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

LIDERAZGO GERENCIAL

Acción estratégica de las empresas de servicios públicos

Annherys Isabel Paz Marcano
José Antonio Sánchez González
Iván José Sánchez Valbuena



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

LIDERAZGO GERENCIAL
Acción estratégica de las empresas
de servicios públicos

© Annherys Isabel Paz Marcano
José Antonio Sánchez González
Iván José Sánchez Valbuena

© Universidad de La Guajira
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-36-0

Carlos Arturo Robles Julio
Rector

Hilda María Choles Almazo
Vicerrectora Académica

Víctor Pinedo Guerra
Vicerrector de Investigación y Extensión

Sulmira Patricia Medina
Directora Centro de Investigaciones

Diseño / diagramación
Luz Mery Avendaño

Impresión:
Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Dedicatoria

A Dios todopoderoso, por ser la fuerza que estimula nuestra fe, quien nos muestra en el camino las señales que alumbran y guían nuestros propósitos de vida, quien es orientador de cada uno de nuestros pasos, para seguir con firmeza y perseverancia, lejos del error.

A nuestros padres, por ser grandes maestros, ejemplos de vida, quienes nos han enseñado principios y valores, quienes han nutrido nuestro andar con sus consejos, esos que alimentan cada día el recorrido del camino: sus palabras son la orientación para seguir adelante y convertir el aprendizaje transmitido en el legado que da vitalidad a una familia invaluable.

A nuestros hijos, porque cada objetivo alcanzado sea ejemplo de constancia, perseverancia y amor, para seguir adelante, aun en la adversidad del camino.

A nuestros seres queridos ausentes físicamente, pero cuyas palabras y recuerdos se mantienen vivos en nuestros corazones: a cada paso que damos, siguen siendo motivo y ejemplo de constancia, gratitud, amor, perseverancia y voluntad.

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible el logro de este objetivo.

A la Universidad de La Guajira, por brindarnos la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos en el quehacer académico e investigativo, y permitirnos seguir creciendo profesionalmente, para aportar a la sociedad saberes en temas de interés y para crear en ella espacios sostenibles para un hoy mejor y un mejor mañana.

Sobre los autores

Dra. Annherys Paz Marcano. Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones, en Integración y Desarrollo en Latinoamérica, y en Gerencia Pública y Gobierno. Doctora en Ciencias Gerenciales con maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas y técnico superior en Administración de Empresas. Cursó además los diplomados en Formación Docente, en Formación de Investigación, y el diplomado internacional de Formación en Desarrollo de Competencias Investigativas y Políticas Editoriales para la Publicación de Investigaciones Científicas. Tiene además certificado en el Programa Iberoamericano de Formación de Formadores de Responsabilidad Social Empresarial Docente e Investigador de la Universidad de La Guajira. Es directora y evaluadora de tesis de pre y posgrado a nivel de maestría y de doctorado. Es conferencista y ponente de eventos científicos nacionales e internacionales, docente y conferencista de programas posdoctorales. Es también autora y coautora de publicaciones en revistas científicas indexadas, libros y capítulos de libros. Correo-e: aipaz@uniguajira.edu.co, annheryspaz@hotmail.com

Dr. José Sánchez González. Posdoctor en Ciencias Humanas, doctor en Ciencias Gerenciales, magíster en Gerencia Empresarial, especialista en Alta Gerencia y en Planeación Educativa, y licenciado en Administración Hotelera y Turismo. Es docente e investigador de la Universidad de la Guajira, y director y evaluador de tesis de pre y posgrado. Coordina la maestría en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible en la Universidad de La Guajira. Es ponente de eventos científicos nacionales e internacionales, y autor y coautor de publicaciones en revistas científicas indexadas, libros y capítulos de libros. Correo-e: jsanchez@uniguajira.edu.co

Msc. Iván Sánchez Valbuena. Magíster en Gerencia Empresarial y licenciado en Administración. Es docente e investigador de la Universidad de La Guajira, y director y evaluador de tesis de pregrado. Además es ponente de eventos científicos nacionales e internacionales, y autor y coautor de publicaciones en revistas científicas indexadas, libros y capítulos de libros. Correo-e: ijsanchez@uniguajira.edu.co



Contenido

Prólogo	11
Resumen/Abstract.....	13
Introducción.....	15

Capítulo I.

Recorrido conceptual del liderazgo gerencial

1. Estado del arte	21
2. Recorrido conceptual del liderazgo gerencial.....	26
2.1. Estilos de liderazgo gerencial	28
2.1.1. Liderazgo democrático.....	31
2.1.2. Liderazgo autocrático	32
2.1.3. Liderazgo carismático	33
2.1.4. Liderazgo situacional	36
2.1.5. Liderazgo transaccional	37
2.1.6. Liderazgo participativo	39
2.1.7. Liderazgo directivo	39
2.1.8. Liderazgo transformacional	40
2.2. Habilidades del liderazgo gerencial.....	42
2.2.1. Habilidad conceptual.....	46
2.2.2. Habilidad técnica	49
3. Términos básicos.....	53
4. Sistemas de variables	55
4.1. Definición nominal de la variable 1	55
4.2. Definición conceptual.....	55
4.3. Definición operacional.....	55

Capítulo II.

Metodología

1. Enfoque epistemológico de la investigación.....	57
2. Tipo de investigación	59
3. Diseño de la investigación.....	59

4. Población	61
5. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	62
5.1. Validez del instrumento.....	63
5.2. Confiabilidad del instrumento.....	64
6. Procesamiento estadístico de los datos.....	65
7. Procedimiento de la investigación.....	66

Capítulo III.

Resultados del estudio

1. Presentación de los datos	69
------------------------------------	----

Capítulo IV.

Lineamientos estratégicos como sustento del liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia

1. Introducción.....	85
2. Justificación	86
3. Objetivos.....	87
3.1 General.....	87
3.2. Específicos	87
4. Alcance	88
5. Resultados esperados	88
5.1. Lineamiento 1	88
5.1.1. Acciones estratégicas	88
5.1.2. Recursos y responsables de la implementación del lineamiento.....	89
5.2. Lineamiento 2	90
5.2.1. Acciones estratégicas	90
5.2.2. Recursos y responsables de la implementación del lineamiento.....	90
5.3. Lineamiento 3	91
5.3.1. Acciones estratégicas	91
5.3.2. Recursos y responsables para la implementación del lineamiento.....	92
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94
Referencias.....	95

Lista de tablas

Cuadro 1. Operacionalización de las variables.....	55
Cuadro 2. Descripción poblacional.....	61
Cuadro 3. Baremo de interpretación de datos promedios (medias aritméticas).....	66
Tabla 1. Estilos del liderazgo gerencial.	70
Tabla 2. Dimensión e indicadores: estilos del liderazgo gerencial.	75
Tabla 3. Habilidades del liderazgo gerencial.....	77
Tabla 4. Dimensión e indicadores: habilidades del liderazgo gerencial. .	80

Lista de gráficos y figuras

Figura 1. Dimensiones claves de los estilos de liderazgo.....	30
Figura 2. Estilos de liderazgo.	31
Figura 3. Liderazgo democrático.	32
Figura 4. Liderazgo autocrático.	34
Figura 5. Liderazgo carismático.	35
Figura 6. Liderazgo situacional.	37
Figura 7. Liderazgo transaccional.	38
Figura 8. Liderazgo participativo.	39
Figura 9. Liderazgo directivo.	40
Figura 10. Liderazgo transformacional.	43
Figura 11. Componentes de la habilidad gerencial.	45
Figura 12. Habilidades del liderazgo gerencial.	47
Figura 14. Habilidad técnica del liderazgo gerencial.	50
Figura 15. Habilidad humana del liderazgo gerencial.	53
Figura 16. Lineamiento 1: propiciar la práctica de estilos de liderazgo.	89

Figura 17. Lineamiento 2: Incentivar la confianza en los colaboradores.	91
Figura 18. Lineamiento 3 Fomentar programas de capacitación.	93
Gráfico 1. Estilos de liderazgo gerencial.	76
Gráfico 2. Dimensión e indicadores: habilidades del liderazgo gerencial.	80



Prólogo

El proceso de acortar la distancia entre la curiosidad inicial, que muchas veces es generada por la irrupción sorpresiva de algún fenómeno en nuestra conciencia, y el llegar de forma certera al conocimiento completo de tal fenómeno es, por lo general, complejo. Dicho trasegar nos puede conducir al éxito e incluso al fracaso, a abandonar prematuramente el proceso de conocer; el reto asumido nos puede llevar a renunciar a la satisfacción de obtener un conocimiento sobre la realidad y, por ende, a la oportunidad de transformarla.

Conocer y explorar las realidades que se nos presentan no es fácil, ya que ambas actividades envuelven las libertades de elegir, de actuar y de decidir; libertades que impactan a otras personas al otorgarles una complejidad tal que, al analizarlas de forma individual, soslayan la misma libertad que tenemos para el discernimiento. Y es allí que, producto de la transversalidad de estas decisiones que nuestras libertades nos entregan, se hace necesaria la construcción de una convivencia social que atraviese todas las formas de comunidad y de grupos sociales.

De hecho, vivimos sumergidos en comunidades y grupos sociales con relaciones cada vez más complejas, desde los entornos familiares hasta los laborales. Y quizá estos últimos, en los que convivimos gran parte de nuestro tiempo y en los que precisamente surge la necesidad de establecer relaciones estables con otros, no sólo con los actores internos de las organizaciones sino con los actores externos, son los que de una u otra forma se ven impactados por la presencia de nuestras decisiones, que son producto de las libertades ya enunciadas.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben y necesitan desarrollar formas convivientes, y es en ellas en las que el rol del liderazgo de la gerencia moderna viene a convertirse en un factor clave de éxito. Ordenar y cumplir con ese rol es lo que ha movido muchas investigaciones recientes, las que han redundado en el enunciamiento de múltiples variables y fenómenos de estudio desde diferentes enfoques.

Desde esas visiones es que los autores de la presente obra, Annherys Paz Marcano, José Sánchez González e Iván Sánchez Valbuena, plantean un esquema de análisis: parten desde la complejidad hermenéutica que involucra el fenómeno del liderazgo gerencial en las organizaciones, para llegar a una propuesta para su medición y evaluación: este aspecto, más que interesante, se convierte en relevante y fundamental para las organizaciones globales en la actualidad.

Esta obra, en su totalidad, se presenta como un aporte práctico, ya que nos introduce al mundo de la investigación y del desarrollo de las responsabilidades que como organización debemos tener, para evitar producir impactos negativos en otros actores, tanto internos como externos. Los autores abren el camino del estudio de forma sencilla y cuidadosa desde los diferentes campos del fenómeno. Parten abordando el liderazgo gerencial desde sus concepciones teóricas y luego, en un segundo capítulo, reflexionan sobre los principios rectores y globales que determinan el mismo. En un tercer momento de la obra exponen los indicadores necesarios y propuestos para su medición y evaluación, como una propuesta a la sociedad tanto académica como organizacional, y culminan con una propuesta concreta sobre las dimensiones que el liderazgo gerencial debe contemplar para una expresión completa.

Los contenidos expuestos en esta obra guían al lector para que profundice en el estudio y la comprensión del liderazgo empresarial, orientándolo para que por su cuenta llegue al diseño de estrategias acordes con estos tiempos en los que la convivencia organizacional se da en un entorno más global, el que la hace más dinámica.

Dr. Ubertino A. Paz

Docente investigador de la Universidad Miguel de Cervantes, Chile;
Director de nuevos negocios en Pragmatika, Ltda.;
Director del Centro de investigaciones de Estudios Sociales,
Fundación Desarrollo, Chile.

Resumen

El objeto del presente trabajo es analizar el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos. Su base teórica se sustenta en autores como: Páez (2013); Paz, Harris y García (2015), Paz, Sánchez y Sánchez (2017); Daft (2008), Benavides (2014); Robbins y Jugde (2012); Koontz, Weihrich y Cannice (2012); y Hernández y Rodríguez (2011), entre otros. Metodológicamente, el paradigma epistemológico de la investigación es cuantitativo, bajo enfoque positivista, investigación descriptiva, diseño no experimental, transeccional y de campo. La población objeto de investigación estuvo compuesta por 24 directivos. Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta, y el instrumento fue un cuestionario de 33 ítems con 5 opciones múltiples; encuesta e instrumento que fueron evaluados previamente mediante un proceso de validez de contenido por cinco expertos. La confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach a una prueba piloto de 10 sujetos con características similares a la población objeto, lo que arrojó un 93 % de fiabilidad. Los resultados de la aplicación del cuestionario se interpretaron mediante estadística descriptiva y fueron ilustrados en tablas de frecuencias por dimensiones e indicadores. Los resultados evidenciaron la presencia de un liderazgo democrático y participativo, el cual aplica habilidades conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo la gestión de los procesos de trabajo en el desempeño de las funciones del cargo ocupado en las empresas objeto de estudio, y permite utilizar sus potencialidades y cualidades para analizar y conceptualizar los espacios laborales, aunado a la práctica de herramientas y técnicas en la integración con el equipo de trabajo, a fin de lograr el éxito empresarial.

Palabras clave: liderazgo gerencial, acciones, estrategias, empresas de servicios públicos.

Abstract

The object of the present work is to analyze management leadership strategic action of public service companies. Theoretical arguments are supported on authors such as: Páez (2013); Paz, Harris and García (2015); Paz, Sánchez and Sánchez (2017); Daft (2008); Benavides (2014), Robbins and Jugde (2012); Koontz, Weihrich and Cannice (2012); and Hernández and Rodríguez (2011), among others. Methodologically, the epistemological paradigm of research is quantitative under a positivist approach, descriptive research, non-experimental, transectional and field design. The population under investigation was formed by 24 managers. To collect the information, the survey and instrument was used as a technique, a questionnaire of 33 items with 5 multiple options, being previously evaluated by a content validity process of five experts. Reliability was obtained from the application of Alpha Cronbach, to a pilot test of 10 subjects with characteristics similar to the target population, giving 93 % reliability. The results of the application of the questionnaire will be interpreted through descriptive statistics, being illustrated in tables of frequencies by dimension and indicators. The results could be evidenced by the presence of democratic and participative leadership, which applies conceptual, technical and human skills to carry out the management of the work processes in the performance of the functions of the position occupied in the companies under study, being able to use their potential and qualities to analyze and conceptualize work spaces, coupled with the practice of tools and techniques in the integration with the work team, in order to achieve business success.

Key words: Managerial Leadership, Actions, Strategies, Public Service Companies.



Introducción

En la actualidad, la dinámica de los mercados a escala mundial hace que las empresas, tanto públicas como privadas, incorporen tendencias que marquen ventajas competitivas en el sector en el que ofertan sus bienes, productos o servicios, razón por la que resulta indispensable emplear estrategias cónsonas con la realidad del entorno de los negocios globales, a fin de trabajar mediante planes estratégicos que conlleven a la estabilidad y competitividad en dichos mercados.

Es en este sentido que las realidades competitivas del mercado global han llevado a la gestión empresarial a la práctica de acciones estratégicas específicas, ya que los cambios acelerados que se dan en este están sujetos a factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y culturales, ante los cuales se requiere establecer o reajustar mecanismos de transformación en los procesos de trabajo a corto, mediano o largo plazo, permitiendo desde el quehacer de sus actividades, tanto administrativas como medulares y operativas, aportar a la productividad. Tras el alcance de los anhelados indicadores es que el desarrollo de las competencias del talento humano se han convertido un eje dinamizador de la gestión efectiva y eficiente para el cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como para responder adecuadamente a las demandas internas y externas a las que son sometidas las actividades empresariales. El aprovechamiento y desarrollo de las habilidades, tanto innatas como potenciales, adquiridas en la formación profesional, y transmisibles en el desempeño del cargo ocupado, son, por tanto, fundamentales para el logro de los objetivos empresariales.

Si bien es cierto que el fenómeno de la globalización parte de los países más desarrollados, este no es excluyente de las economías emergentes, como las de Latinoamérica. Colombia, ante la dinámica vislumbrada en los diversos sectores del aparato productivo, se ha visto en la necesidad de transformar la estructura de su sociedad para dar paso a nuevas tendencias en la gestión de la organización política, social, económica y cultural, y para ello ha

ejercido la aplicación de las acciones de los líderes. Estas acciones se han constituido en piedra angular que ha fortalecido los procesos de trabajo, con apoyo de los colaboradores, es decir, con el aprovechamiento del talento humano adscrito a las diversas áreas funcionales.

El talento humano es un portavoz de conocimiento, productor e impulsor de ideas creativas e innovadoras que marcan la diferencia en las empresas, y para aprovecharlo, los líderes de la gerencia deben ejercer una función inequívoca en la planificación para alcanzar los objetivos empresariales: debe ser su facultad influir en los colaboradores a su cargo para que desempeñen las tareas con una actitud positiva, capaz de agregar valor, haciéndola más competitiva, de tal manera que termine por crear un compromiso compartido en los procesos de trabajo. De lograrlo, el desempeño óptimo se convierte en un recurso valioso que facilita el alcance de las metas, y que conjuga características, habilidades y competencias al cumplir las funciones y responsabilidades del cargo ocupado.

Pues bien, el reconocimiento del talento humano y de los procesos insertos en su gestión hace que para cada actividad que los involucra sea necesaria la presencia de un liderazgo eficiente que pueda garantizar el logro de los objetivos de las empresas. El alcance y mantenimiento de los indicadores de gestión empresarial serían imposibles sin un talento humano con competencias que esté guiado por unas adecuadas planificación, dirección, coordinación y supervisión de actividades. No se trata de ejercer autoridad sobre los colaboradores, a fin de cumplir con el plan empresarial, sino trabajar en equipo con el objetivo de mantener la confianza y lograr la excelencia empresarial.

Lussier y Achua (2012) definen el liderazgo como el proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Por su parte, para Robbins y Jugde (2012) liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. A su vez, para Páez (2013) el liderazgo gerencial garantiza la tranquilidad mental y física de los inversionistas y la fuerza laboral: propicia la satisfacción del cliente interno y externo para obtener resultados de excelencia, los cuales se logran como consecuencia de un estilo efectivo, eficaz y eficiente. Un líder es admirado por sus seguidores debido a sus acciones.

Para Robbins y Jugde (2012), en el liderazgo gerencial la fuente de la influencia puede ser formal, aquella que da la posición jerárquica en una

organización, debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formal asignada, es decir, a partir del rol de liderazgo que una persona asume sólo por la posición que tiene en la organización.

En este sentido, Robbins y Jugde (2012) explican que las organizaciones necesitan liderazgos gerenciales fuertes y una administración sólida para obtener una eficacia óptima. El mundo dinámico de hoy demanda líderes que desafíen el *statu quo*, que creen visiones de futuro e inspiren a los miembros de la organización para que estos deseen alcanzar dichas visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas. Dentro de este contexto, se explica que las personas adscritas a la función gerencial de una organización deberán poseer la capacidad de aplicar competencias, habilidades para fortalecer el conocimiento, tomar decisiones, trabajar en equipo y apoyarse en el uso de nuevas tecnologías de la información de forma que el quehacer de sus funciones aporte elementos de valor para el éxito empresarial.

El liderazgo gerencial exige poner de manifiesto cualidades y habilidades. El líder, con su actuación, se convierte en un ser humano que destaca ante los demás, que expone sus capacidades de trabajo por el bienestar integral de todos, es decir, que usa sus competencias para lograr un impacto significativo en el entorno como factor dinamizador y humanizado que propende por el desarrollo de las actividades desempeñadas, y cuyo empeño es transmisible al quehacer de todos los demás colaboradores con el fin de buscar en conjunto los resultados satisfactorios en cuanto a los objetivos insertos en los planes estratégicos que sustentan la gestión organizacional.

Un aspecto de interés del quehacer de la gestión del liderazgo en las empresas, sean estas de naturaleza privada o pública, es el que viene dado por los estilos que fortalecen o limitan las acciones o procesos complejos de asumir, al momento de argumentar el ejercicio y desempeño de un trabajo. De ahí la importancia de transmitir adecuadamente las instrucciones sobre los procesos de trabajo mediante estilos que pongan de manifiesto la relevancia de las habilidades. Los estilos de liderazgo se convierten, por tanto, en las acciones que fecundan los escenarios laborales; representan un compromiso del líder gerencial, quien debe asumirlos de forma transparente y objetiva al momento de estudiar alternativas que aporten soluciones ante una situación determinada. Quien gerencia lleva consigo la responsabilidad de ofre-

cer respuestas asertivas, que no pongan en riesgo la imagen, rentabilidad y productividad empresarial, sino que afronten escenarios de oportunidades y permitan estudiar los retos e incertidumbres del entorno comercial.

Para Paz, Harris y García (2015), los responsables de gerenciar deben estudiar un conjunto de posibilidades y seleccionar de entre estas las alternativas que viabilicen respuestas acordes con la realidad del entorno. Esto, por supuesto, representa un reto para la guía de la gestión empresarial, más aún en un mundo globalizado como el actual, en el que las decisiones pueden repercutir de forma contundente en la excelencia de los procesos de trabajo. El liderazgo gerencial demanda una acción conjunta entre gerentes y colaboradores para obtener mejores niveles de productividad, y para ello recurre a estrategias que definan de manera acertada las acciones a seguir en el entorno empresarial, sumido en cambios y transformaciones constantes, a fin de cumplir con los planes propuestos.

Según Mondy y Noe (2005, citados por Paz, Harris y García, 2015), el gerente debe ajustarse a ciertas normas para cumplir con los objetivos, políticas y estrategias que plantee, entre ellas: estar consciente de un problema, reconocerlo y definirlo, analizar posibles alternativas de respuesta, y, en consecuencia, seleccionar la más adecuada para solventarlo, para así proporcionar una retroalimentación que no se deje a la mera intuición. Para Naranjo (2015), la labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo; entre otras, debe desarrollar el liderazgo, que en la actualidad se ha convertido en un desafío. Su función no consiste en buscar seguidores: por el contrario, está asociada a la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismas en sus relaciones laborales y personales.

El liderazgo gerencial debe apoyarse en estrategias que faciliten estudiar las diversas circunstancias que deparen el quehacer de sus funciones, tanto así en las empresas de servicios públicos de Colombia, pues estas se encuentran expuestas también a las fluctuaciones del mercado, sujeto a cambios constantes que demandan al igual transformaciones constantes en la gestión de los líderes. Las debilidades de actuación de los líderes gerenciales incidiría en el éxito, no solo en los indicadores de su propio trabajo, sino también en el de los colaboradores delegados a su responsabilidad, y cuya labor conjunta redundaría en la productividad y rentabilidad empresarial.

Uno de los factores que puede incidir en el rendimiento y en el éxito de los procesos es la incapacidad que pueda mostrar el líder gerencial para divulgar a los colaboradores, en los procesos de trabajo asignados, las instrucciones adecuadas, lo que se debe en gran parte al poco análisis de las situaciones laborales que se afrontan, sean estas previstas o imprevistas, lo que influye en la elección de alternativas frente al tipo de decisión a tomar. Esto por lo general conlleva a incurrir en errores por mal flujo de la comunicación de la información a transmitir para llevar cabo las actividades laborales, lo que es producto de, entre otros factores, estilos poco adecuados frente a la situación presentada, incapacidad de evaluar procesos complejos o bien la formalidad de las cualidades o habilidades del líder para tomar una correcta decisión.

Si bien es cierto que las empresas de servicios públicos en Colombia han desempeñado actividades de excelencia en las funciones que ejercen al servicio de la comunidad, algunos de los problemas que interrumpen su proyección en el mercado se atribuyen al estilo de liderazgo gerencial, ya que son empresas con esquemas de gestión integrados por labores rutinarias y tradicionales, lo que dificulta su inserción en tendencias de administración moderna para ejercer competitividad e inclusión de disposiciones gerenciales, para aportar a la excelencia institucional.

De esa situación es de la cual surge la inquietud de los investigadores por trabajar con las empresas de servicios públicos asentadas en el departamento de La Guajira, específicamente en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, ya que los colaboradores de estas empresas demuestran poco sentido de compromiso, y esto puede atribuirse al modo en que el gerente, como líder responsable de los resultados laborales, integra la gestión de los procesos de trabajo asignados a los colaboradores.

Es evidente también la poca participación de los líderes frente a las acciones con los colaboradores, tanto en actividades compartidas como en la asunción de responsabilidades y actividades involucradas en el cargo asignado, lo cual se demuestra en el desinterés por escuchar la opinión de los colaboradores al cumplir con las actividades laborales; en un error de autonomía se centran en su experiencia sin considerar la opinión de los colaboradores, quienes en últimas afrontan las situaciones, lo que pudiese afectar la idoneidad de los procesos para sobrepasar imprevistos que pongan en riesgo la gestión.

Una de las causas de esta situación puede ser la variedad de liderazgo gerencial que se utiliza, una de estilo rígido que, de seguirse empleando, traería consecuencia graves, como un corto alcance de los objetivos del plan de trabajo y los vacíos en los indicadores a cumplir en la gestión gerencial de los líderes, además de poca comunicación para emprender las habilidades de acuerdo con un escenario de trabajo complejo. De extenderse los problemas planteados, se limitaría el alcance de la excelencia de los objetivos organizacionales para conseguir el éxito en el sector. El gerente directivo de cada una de las empresas objeto de estudio debe ser un líder con fuertes habilidades administrativas, conceptuales y humanas, capaz de alcanzar las metas de la organización, capaz de solventar los problemas del entorno, dispuesto a conocer los rasgos de los procesos gerenciales y capaz de poder actuar acertadamente.

Por todo lo expuesto, esta investigación se enfoca en el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos en Colombia, específicamente aquellas con sede en el departamento de La Guajira, y se orienta a estudiar aquellas con actividades económicas y operativas ubicadas en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, todo con el fin de establecer estrategias que faciliten la excelencia organizacional y coadyuven a la integración de los colaboradores para que todos trabajen por el bien común, esto mediante un estilo gerencial idóneo que ponga de manifiesto habilidades que promuevan el alcance exitoso de los objetivos planificados.

El estudio se aplica en las empresas objeto de estudio dado que se ha observado en estas la existencia de vacíos en el liderazgo gerencial –el cual quizás no se ha logrado de forma eficiente–, esto con el fin de proponer estrategias que den respuesta al ejercicio de las funciones de los líderes, de forma que el trabajo se dé de forma congruente con la realidad del entorno empresarial y las tendencias insertas en las empresas de alto desempeño. Por todo esto surge el objetivo de analizar el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos, trabajo que conlleva al establecimiento del siguiente interrogante, según los supuestos abordados en la situación objeto de investigación: ¿cómo es el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos en Colombia?



CAPÍTULO I.

Recorrido conceptual del liderazgo gerencial

1. Estado del arte

En este apartado se hace el abordaje teórico de un conjunto de trabajos precedentes, asumidos en diversos contextos, acerca de las variables de liderazgo gerencial.

En el marco de la especialización en alta gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia, Disney Suárez Rodríguez (2015) desarrolló un trabajo de investigación titulado *Liderazgo gerencial para la resolución de problemas*, el cual trata esencialmente sobre el liderazgo gerencial orientado a la resolución de problemas que se presentan en cualquier organización. La investigadora comienza por analizar los estilos de liderazgo, sobre el cual existen múltiples teorías, y pasa a describir las características propias de cada una de estas teorías, las cuales se basan en estudios formales que han publicado personas expertas en el tema.

Posteriormente define los aspectos más relevantes del liderazgo empresarial, afirmando que pueden existir gerentes, mas no líderes. Esto es cierto, pues uno de los problemas detectados es, precisamente, que existen gerentes que carecen de liderazgo o bien ejercen un mal liderazgo que conduce a múltiples problemas, entre los que se destacan la toma de malas decisiones, o bien, de decisiones débiles que no permiten la solución de uno o más problemas que se presentan, lo que acarrea consecuencias negativas para la empresa: desorganización, personal poco motivado, clientes y proveedores insatisfechos, entre otras.

El documento identifica las herramientas necesarias que conducen a la solución de los problemas que se presentan, para que haya un buen clima

dentro de la empresa y, también, algo muy importante, para que hayan clientes, proveedores y personal satisfecho y motivado, porque saben que la empresa está excelentemente dirigida, porque, al contrario de lo que se diga, quien la dirige es a la vez gerente y líder de la misma.

En este sentido, el trabajo citado constituyó un documento de utilidad para la investigación planteada, por la consulta de fuentes teóricas que abordan la realidad objeto de estudio de las organizaciones de servicios públicos en Colombia, ya que los aportes de los autores citados representaron una contribución al entendimiento de los estilos de liderazgo, en correspondencia con las dimensiones e indicadores que miden el comportamiento de la variable liderazgo gerencial en esta investigación.

El segundo documento consultado fue la tesis doctoral de la Universidad de Colima, México, de Moreno (2014), titulada *Empowerment, liderazgo e innovación en empresas de servicios, como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México*, cuyo objetivo es analizar el efecto del *empowerment*, el liderazgo y la innovación en el logro de ventajas competitivas.

En cuanto a la metodología utilizada, fue de tipo descriptivo correlacional, a través de un análisis de regresión. La técnica de investigación aplicada fue la encuesta; en concreto, el cuestionario. Los resultados demostraron una relación significativa entre las variables independientes: *empowerment*, innovación y liderazgo, con la variable dependiente: ventaja competitiva. Esto aporta información importante para los empresarios de la región, quienes deben considerar el *empowerment*, la innovación y el liderazgo entre los factores relevantes y de impacto para lograr una posición competitiva en el mercado. El trabajo de Moreno (2014) es un aporte en el abordaje de las teorías y brinda un enfoque significativo de la variable liderazgo gerencial.

López y Rojas (2013), por su parte, elaboraron un artículo, en la Universidad de Barcelona, titulado “La importancia del liderazgo en las organizaciones”, el cual trata sobre el fenómeno psicosocial del liderazgo dentro de la empresa. Para ver hasta qué punto el liderazgo ejerce poder en la empresa, llevándola hacia el éxito, hacen un retroceso en el tiempo para conocer las primeras teorías que desarrollaron este concepto, qué proceso de influencia ejerce mediante valores como la confianza y la credibilidad, así como, a posteriori, descubriendo por medio del campo de investigación si, ante una situación real, estas teorías pueden cumplirse de manera exhaustiva o por el contrario no es así.

El foco de investigación se centró en un grupo empresarial conformado por varios centros de trabajo, pero todos dirigidos por los mismos directores. La empresa se llamaba Montana Colors, empresa reconocida a nivel nacional e internacional dentro del sector de la química, centrada en la pintura para aerosol y orientada principalmente en el arte del grafiti.

Dentro de dicha organización se seleccionó el departamento de marketing para realizar el trabajo de campo, teniendo como población de investigación nueve miembros de este, realizándoles dos test de liderazgo: uno para definir el tipo de liderazgo que ondea en su departamento con base en la percepción que tienen estos sobre su líder formal; y el segundo para descubrir si entre estos miembros existe el liderazgo, el cual no viene decretado por un puesto de trabajo que otorga la posición jerárquica y de autoridad que se ocupe, sino que esta influencia se ejerce en los demás de forma espontánea y natural.

El artículo citado aporta a la presente investigación un importante marco de reflexión sobre aquellos elementos del líder que en cierta forma pueden parecerse. Asimismo, las referencias teóricas desplegadas en el artículo en cuestión permiten el enriquecimiento de las bases teóricas del estudio presentado y constituyen un valor documental para argumentar las posturas entre lo citado y lo expuesto por los investigadores.

Hinojosa y Chirinos (2011) publicaron un artículo en la revista *Impacto Científico*, resultado de la investigación titulada “Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas”. En este se menciona que las instituciones universitarias de tecnología privada, en los últimos años, han desarrollado alternativas educativas orientadas al nuevo diseño curricular y a responder a la demanda de la sociedad, además de cumplir con los recursos físicos, técnicos, humanos, tecnológicos y financieros exigidos por el Sistema Nacional Educativo.

Desde esta perspectiva, resaltan que el Instituto Universitario de Tecnología Privado Juan Pablo Pérez Alfonzo (Iutepal) ha dirigido sus esfuerzos a reestructurarse y a brindar oportunidades ante la demanda estudiantil, al ofrecer carreras técnicas inmediatas que inserten a los educandos en el campo laboral y, a la vez, a contratar personal docente de acuerdo con la demanda existente. Por ello, el propósito de la investigación estuvo orientado a establecer el modelo de liderazgo gerencial aplicado por los directivos para encaminar el proceso académico: docencia, extensión e investigación,

y la captación de personal docente calificado para enfrentar las exigencias del sistema educativo.

El estudio fue descriptivo. Se aplicó un instrumento a 73 docentes y se obtuvo como resultado que el modelo de liderazgo gerencial está orientado hacia el liderazgo institucional, enfocado a proteger sus lineamientos y normativas en indicadores como: la conducción del talento humano y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se verificó que el proceso de selección es externo y mixto, la contratación e inducción no es organizada, y que se acostumbra la recomendación amistosa y familiar.

Por lo tanto, concluyen, se requiere de un liderazgo transformador que dirija el desarrollo efectivo y la competitividad en el desempeño de los directivos de las instituciones de educación superior privada. El trabajo planteado se suscribe como aporte referencial en cuanto a los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones, ya que la postura de los autores no es excluyente del tipo de empresas abordadas en la presente investigación, es decir, las de servicios públicos.

Alfonzo (2011), por su parte, realizó un trabajo de investigación a nivel doctoral en la universidad privada Dr. Rafael Belloso Chacín, titulado “Ética y liderazgo gerencial en las empresas del sector petrolero”, cuyo objetivo fundamental fue determinar la asociación entre ética y liderazgo gerencial en empresas del sector petrolero. Para cumplir con dicho propósito sustentó su marco teórico en los planteamientos de autores como Soto y Cárdenas (2007), Fernández (2003), Francés, Borrego y Velajos (2003), Guédez (2006), Cortina (2005), Silíceo, Casares y González (2002), Robbins (2006), y Stoner, Freeman y Gilbert (2002), entre otros.

La metodología utilizada fue descriptiva, y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 170 sujetos, la cual fue estratificada entre gerentes y líderes; el número de estos últimos era suficientemente grande. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios, uno dirigido a los gerentes y otro a los líderes, los cuales ostentaban un total de 75 ítems, respectivamente. Para determinar su validez fueron sometidos al juicio de diez expertos con conocimientos en el área doctoral de ciencias gerenciales. La confiabilidad se midió a través del coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose como resultado un $r_{tt} = 0,94$, en los gerentes y un $r_{tt} = 0,95$ del instrumento dirigido a los líderes. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando estadística descriptiva, a

través de distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando estadística descriptiva, a través del promedio y la desviación estándar.

Los resultados señalaron que en las organizaciones estudiadas los gerentes se ubican en una alta frecuencia, dado que son ellos quienes afianzan la ética en las organizaciones. Del mismo modo, existe una baja dispersión, estadísticamente significativa, entre las variables, lo que lo que indica que el gerente garantiza los valores organizacionales bajo la influencia y credibilidad ante el personal que forma parte de ella, fomentando el desarrollo humano a través del liderazgo. Este trabajo, a pesar de no presentarse en mismo contexto del estudio, constituye un documento de interés para abordar la variable, dimensiones e indicadores del liderazgo gerencial.

Para optar al título de magíster en gerencia empresarial, Morales (2010) adelantó un trabajo de investigación en la universidad privada Dr. Rafael Belloso Chacín, titulado “Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo del sector televisión por suscripción”, cuyo propósito fue determinar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo del sector de televisión por suscripción. La investigación estuvo soportada en los argumentos teóricos de autores como Chiavenato (2006), Kinicki y Kreitner, (2005), Mitchell (2005) y Porret (2006), entre otros.

Metodológicamente, el trabajo se enmarca como descriptivo, prospectivo y correlacional, con un diseño de campo, no experimental y transaccional-descriptivo. La población estuvo conformada por tres gerentes y quince responsables administrativos. Para su ejecución fueron elaborados dos instrumentos de recolección de datos, uno de liderazgo gerencial, conformado por 63 ítems, y otro de desempeño laboral, de 48 ítems, ambos validados mediante el juicio de cinco expertos. Para evaluar la confiabilidad se dispuso del cálculo del coeficiente de Cronbach, que arrojó un valor de 0,85 para el primero y de 0,93 para el segundo.

En relación con los resultados, orientados a describir las características de los líderes, se logró evidenciar que, en cuanto a las habilidades gerenciales, las más destacadas fueron el uso de la autoridad de manera responsable, la introducción de valores y la previsión del futuro, mientras que, en lo relacionado con la comprensión de los miembros del equipo de trabajo, esta se identificó como el aspecto de menor favorecimiento.

En cuanto a determinar el estilo de liderazgo que ejerce el personal gerencial, la realidad establecida plantea que existe una tendencia marcada hacia un estilo participativo y autocrático, pero distanciado del democrático y el *laissez faire*. En función a determinar los factores que caracterizan el desempeño del personal administrativo, el personal de estas organizaciones presenta en alta condición los aspectos estudiados.

Con respecto a establecer la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño del personal administrativo, el coeficiente de correlación revelo un índice que expresa una baja pero positiva relación de las variables estudiadas. Esta investigación es importante, en comparación con los aspectos de la planteada aquí, dadas las teorías consultadas, ya que agrega valor al desarrollo de las fuentes documentales y permite emitir juicios objetivos para contrastar y discrepar la posición esbozada por los autores citados.

2. Recorrido conceptual del liderazgo gerencial

De acuerdo con el criterio de Naranjo (2015), un líder es la persona que está dispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores; no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiarla por el camino más adecuado. A su vez, para Paz, Sánchez y Sánchez (2017) el liderazgo es la capacidad de un líder de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y motivándolos a seguir los objetivos hasta lograrlos. Por su parte, Lussier y Achua (2012) refieren que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Para Celis (2015), el liderazgo es un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, Benavides (2014) aporta que el liderazgo es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar los objetivos, por tanto, se trata de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias por medio de indicaciones y órdenes; es preciso además mostrar la habilidad de infundir confianza y de brindar el apoyo necesario a las personas para lograr las metas empresariales. De acuerdo con Reyes (2014), el liderazgo consiste en la capacidad de una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el alcance de determinados objetivos, coordinándolos eficazmente para ello, con base en el entusiasmo y en la habilidad de persuasión.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan, a su vez, que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo, por lo que el desempeño depende tanto de la organización como de los atributos del líder mismo. Excepto por algún caso aislado, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz: sólo se puede hablar de uno que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Sánchez (2010), por su parte, manifiesta que el liderazgo consiste en la influencia positiva sobre el grupo, es decir, es aquello que ayuda a llevar a término un propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento y a adaptarse al entorno. En el mismo sentido, Madrigal, Luna y Vargas (2017) señalan que el liderazgo es una habilidad que puede desarrollarse y está ligada a los conocimientos y habilidades tendientes a resolver situaciones con juicio social en una organización.

Páez (2013) refiere que el liderazgo gerencial puede entenderse como un proceso que influye sobre la mente de la gente respecto de los objetivos, tareas y estrategias de la organización, o sobre un conjunto humano para implementar lo conveniente para el alcance de las metas, propiciando la identidad y la comunicación entre sus miembros gracias a la cultura empresarial. Este autor destaca que el liderazgo gerencial garantiza la tranquilidad mental y física de los inversionistas y la fuerza laboral, además de propiciar la satisfacción del cliente interno y externo para obtener resultados de excelencia, los cuales son logrados como consecuencia de un estilo efectivo, eficaz y eficiente: el líder debe ser admirado por sus seguidores debido a sus acciones. Paz, Sánchez y Sánchez (2017), señalan en este sentido, que el líder gerencial es un agente impulsor de relaciones con y entre los colaboradores, de manera que su gestión los conduzca a aportar a la participación de las metas empresariales.

Naranjo y González (2012) refieren que el líder gerencial de hoy debe convertirse en un alto gerente, y que debe poseer conocimientos en tres puntos neurálgicos de la empresa: el producto y/o servicio, la empresa y el sector en el que se mueve esta. Debe ser una persona visionaria que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa. Jorna, Castañeda y Veliz (2016) dicen a su vez que el liderazgo gerencial u administrativo es el proceso de dirigir e influir en las actividades en relación con las funciones de los miembros del grupo; el liderazgo gerencial supone definir estrategias, proporcionar orientación a los demás y tener visión de

aquello que se puede lograr, lo cual permite alcanzar los objetivos definidos en la estrategia y conlleva sus acciones a motivar, incorporar, recompensar y unificar criterios laborales.

Dentro de este marco, vale acotar que Fardella (2013) menciona que, para cumplir las funciones gerenciales en una organización, el líder debe relacionar los productos (empresa) con sus mercados (entorno), es decir, establecer claramente cuáles son los objetivos y fines de la organización; si debería diversificarse, en qué áreas y con qué énfasis; y cómo la organización debería desarrollar y explotar su actual posición en el producto-mercado, además de influir en su gente para lograr los planes establecidos como parte de su gestión.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el liderazgo gerencial conlleva administrar y, por tanto, supone realizar las tareas con efectividad y eficiencia, teniendo entre sus funciones relacionarse con quienes dirige, en lo general, y lidera, en lo particular. En este sentido, los autores coinciden en las posturas planteadas de que el liderazgo gerencial tiene un deber ineludible de conducir a las organizaciones a la excelencia, y para ello es preciso que muestre sentido de compromiso integral con un rol compartido, que estimule la formación de equipos autónomos mediante comportamientos colectivos para trabajar en conjunto por el alcance de los objetivos empresariales, y que sea eficaz y eficiente en sus acciones, sustentado todo en una filosofía competitiva.

A través del liderazgo gerencial se busca lograr la cohesión con los colaboradores e influir en el equipo trabajo, lo cual se logra no solo por la autoridad del cargo administrativo que se ejerce desde la cima de la estructura organizacional, sino por las estrategias laborales compartidas e implementadas para desarrollar las competencias; además por la capacidad humana para interactuar, sabiendo llevar y mantener un equilibrio entre las relaciones formales e informales en el ambiente organizacional, en el que siempre debe permitirse la participación y la comunicación entre los colaboradores.

2.1. Estilos de liderazgo gerencial

Según Perozo y Paz (2016), los estilos de liderazgo se componen de rasgos y destrezas que convierten a los líderes en agentes genuinos por naturaleza. El liderazgo tiene un elemento fundamental atribuido al comportamiento: el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder y que

es base de su actuación en el entorno. Por ende, el estilo de personalidad está relacionado con la manera de ser líder. Para Lussier y Achua (2012), el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

De acuerdo con los criterios de Reyes (2014), el liderazgo comprende dos corrientes teóricas: una referida a las características propias de líder, que se refieren a “lo que es el líder”, y otra situacional, que alude al estilo de liderazgo que ejerce en su actuación en relación con el grupo que lo sigue, es decir, “lo que el líder hace”, y “cómo, dónde y cuándo lo hace”. Para Madrigal *et al.* (2017), el líder es un personaje principal y su estilo de mando es un factor determinante en una empresa, en la que conviven diferentes culturas. Así mismo, García, Paz y Cardeño (2018) expresan que el liderazgo ha sido estudiado desde diversos enfoques, todos ellos orientados a mostrar que el rumbo de las organizaciones está direccionado por quien ejerce el rol de líder y acompaña a sus colaboradores. Benavides (2014), a su vez, expresa que los estilos de liderazgo son un conjunto de conductas relacionadas para controlar a los subordinados.

Por su parte, Páez (2013) refiere que los estilos de liderazgo, es decir, la forma en que actúa el líder, involucran no sólo aspectos de sus competencias puntuales, es decir, las que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias contextualizadas que le permitan entender a los colaboradores y saber leer en ellos las potencialidades y debilidades de estos para actuar en equipo.

Para Jones y George (2010), el estilo de liderazgo de un gerente comprende las formas específicas que emplea para influir en los demás, modela la forma en que él emprende la planeación, la organización y el control de los procesos administrativos. Desarrollar un estilo personal de liderazgo eficaz suele ser un reto para los gerentes de todos los niveles de una organización, por tanto, un estilo de liderazgo se asume desde la capacidad de los líderes de ver hacia el futuro, marcar el curso de la organización y, gracias a este, atraen, conservan, motivan, inspiran y desarrollan relaciones con los empleados basadas en la confianza y el respeto mutuos. Agregan los autores que el estilo del líder comprende la forma característica en que un gerente enfoca el liderazgo, e identifican dos estilos básicos del líder: orientado a las relaciones y orientado a las tareas. Se puede decir que todos los gerentes tienen uno u otro de estos estilos presente durante el ejercicio de sus actividades laborales.

A su vez, para Naranjo (2015), el estilo del líder de hoy es ser capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que lo conducen al éxito, romper con los efectos paradigmáticos y mantener un modelo mental abierto al cambio; a la vez, debe ser también capaz de motivar a sus colaboradores y de llevar sus empresas al logro de los resultados esperados. Del mismo modo, Madrigal *et al.* (2017) infieren que los estilos de liderazgo difieren en las organizaciones y las culturas, por lo que para ser efectivos en otros contextos se requiere de la práctica de las habilidades de liderazgo. Entonces, el liderazgo está asociado con el poder de tomar decisiones que afectan a todo un equipo, por lo que distintos estilos de liderazgo manejan el poder de manera diferente.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) admiten que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Por consiguiente, tiene una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe hasta el que lo hace en el subordinado. Dentro de este marco, los autores hacen inferencia en el tema de liderazgo al citar los estudios llevados a cabo por Fiedler durante la década de 1960, específicamente (1967) los resultados de sus estudios describen tres dimensiones claves de la situación de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo será más efectivo. Véase la figura 1.

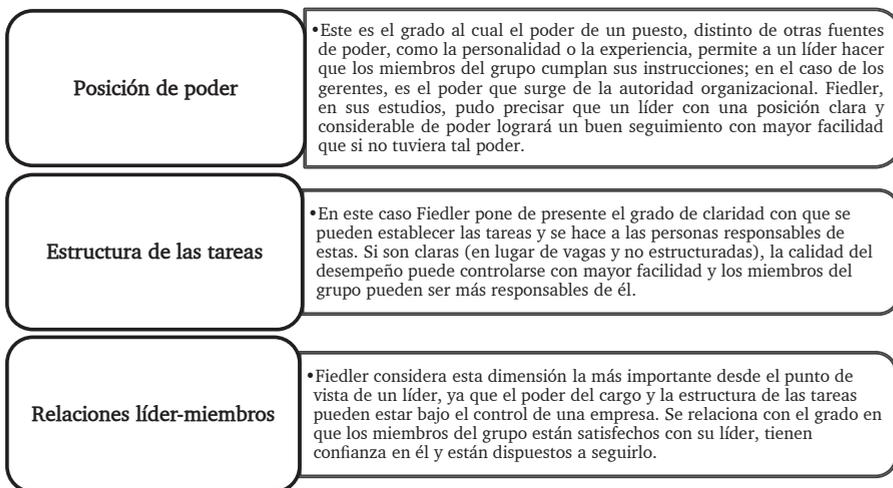


Figura 1. Dimensiones claves de los estilos de liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2018).

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) agregan que la cuadrícula gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, teniendo presente dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción, por tanto, permite determinar la postura asumida por un líder gerencial. Por otro lado, Hernández y Rodríguez (2011) señalan que el estilo de liderazgo es la forma en que se manifiesta el liderazgo, se comunica, decide, motiva, castiga y se comporta frente a los problemas.

Los estilos de liderazgo comprenden el comportamiento expresado por el líder ante una situación determinada, es decir, representa un campo holístico en el que se evidencian habilidades, destrezas y competencias, y hasta modos de reaccionar en el desempeño de las responsabilidades en el trabajo. La figura 2 hace referencia a los estilos de liderazgo que se revisarán a continuación.

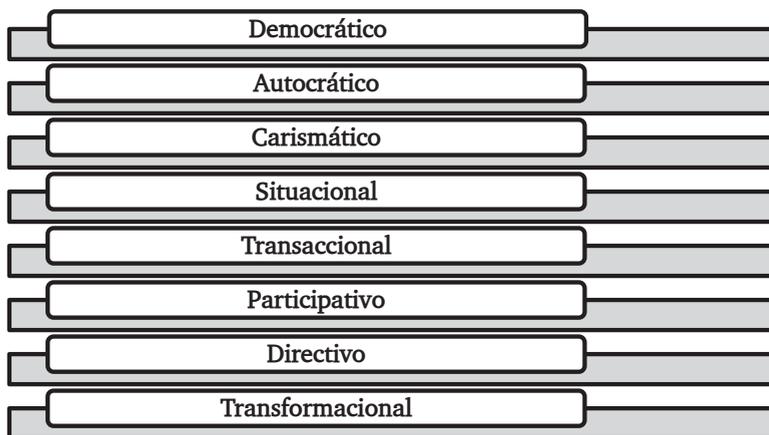


Figura 2. Estilos de liderazgo.
Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.1. Liderazgo democrático

Perozo y Paz (2016) apuntan que el estilo de liderazgo democrático en las organizaciones permite inducir a la participación de los colaboradores, desde la premisa en un trabajo compartido, propiciando la consulta en la toma de decisiones y la delegación de tareas para el logro de los objetivos organizacionales, sin necesidad de crear excesivos controles para supervisar los procesos de trabajo asignados.

Por su parte, Lussier y Achua (2012) señalan que el líder democrático promueve la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no los supervisa estrechamente. Benavides (2014) explica a su vez que en el liderazgo democrático, las decisiones del grupo se toman por voto mayoritario y fomentando la participación común, siendo las críticas y los castigos mínimos.

Daft (2008) resalta que el liderazgo democrático es aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) establecen que el líder democrático consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación; entonces, este tipo de líder incluye tanto a aquellos que no emprenden una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta los que toman decisiones pero consultan con los subordinados antes de hacerlo. En líneas generales, el liderazgo democrático delega las responsabilidades a sus colaboradores, ejerciendo un clima de confianza, respeto y participación espontánea para cumplir los objetivos empresariales planteados. Véase la figura 3.

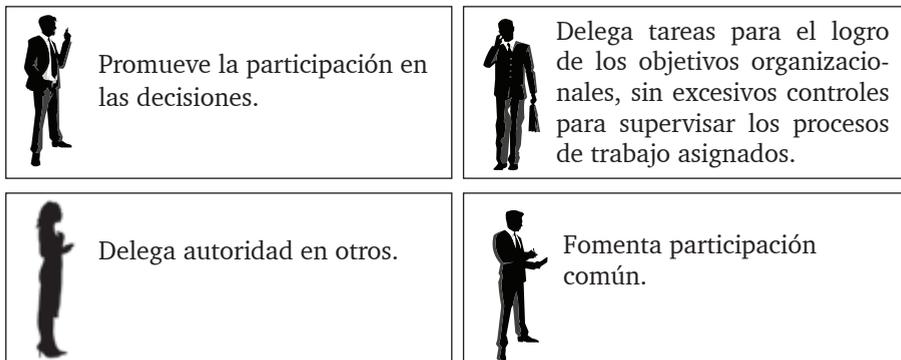


Figura 3. Liderazgo democrático.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.2. Liderazgo autocrático

Perozo y Paz (2016) refieren que el liderazgo autocrático es aquel que asume la responsabilidad de tomar decisiones, exige obediencia y vigila muy de cerca a sus colaboradores para evitar las desviaciones de sus directrices en las actividades asignadas como parte de las responsabilidades y obliga-

ciones laborales. A este respecto, Lussier y Achua (2012) expresan que el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

Para Daft (2008), el liderazgo autocrático tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el liderazgo autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos. De acuerdo con lo esbozado por Benavides (2014), bajo el liderazgo autocrático, las decisiones son tomadas por el dirigente y los colaboradores están sometidos a procedimientos a través de normas de disciplina prescritas.

El líder autocrático, para Goleman (2013), tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización; los subordinados de este tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia y por qué. Además, potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder autocrático marca los niveles de calidad que giran en torno a esa visión. Entonces, cuando comunica sus reacciones ante el rendimiento (sean positivas o negativas), el único criterio es si ese rendimiento promueve la visión y, por consiguiente, tiene claro los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y también las recompensas que comporta.

Para Goleman (2013), un líder autocrático señala el objetivo, pero por lo general deja mucho margen de acción para que cada colaborador se organice a su manera; de allí se infiere que este tipo de jefe da libertad para innovar, experimentar y correr riesgos calculados. Debido a su efecto positivo, el estilo autocrático funciona bien en casi todas las situaciones profesionales, pero es especialmente eficaz en el caso de empresas que necesiten un golpe de timón. Los autores citados coinciden en que el liderazgo autocrático asienta sus bases en la autoridad de su investidura gerencial, a fin de aplicar acciones o directrices que los colaboradores deben cumplir, sin escuchar las ideas u opiniones de estos y sin hacerlos partícipes de las decisiones. Véase la figura 4.

2.1.3. Liderazgo carismático

Según exponen Perozo y Paz (2016), el liderazgo carismático consiste en la capacidad de motivar y dirigir a los colaboradores para que estos realicen

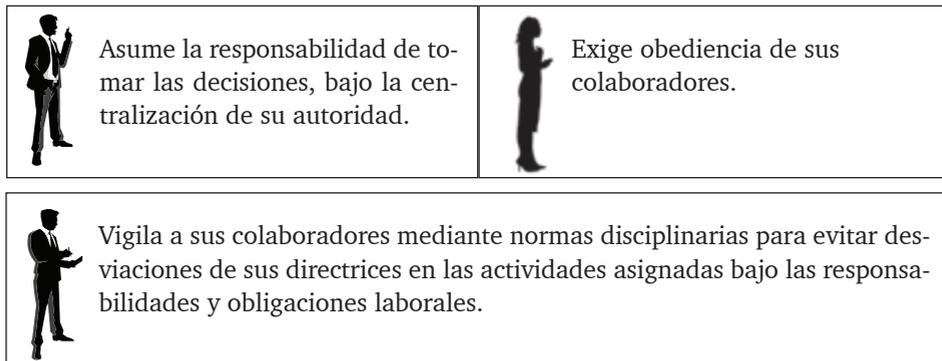


Figura 4. Liderazgo autocrático.

Fuente: elaboración propia (2018).

más de lo que normalmente realizarían, creando en ellos un fuerte compromiso emocional vinculado con la visión y los objetivos organizacionales. Lussier y Achua (2012) explican que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales e inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que harían en circunstancias normales, de tal manera que el resultado depende sobre todo de los atributos del líder y no solamente de la situación. Daft (2008), por su parte, señala que los líderes carismáticos tienen la capacidad de inspirar y motivar a las personas para que hagan más de lo que normalmente harían, sobreponiéndose a los obstáculos y al sacrificio personal.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos particulares, como confianza en sí mismos, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas. Poseen la capacidad de influir en los seguidores y de apoyarlos, promoviendo el entusiasmo y la emoción, y estando siempre en contacto con la realidad. Benavides (2014) expone que el liderazgo carismático muestra grandes capacidades de comunicación y de movilización del talento humano, es decir, sensibiliza a los colaboradores a fin de alcanzar los fines superiores de la empresa y para que estos al hacerlo busquen su autorrealización.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) expresan que un líder carismático es una persona capaz de influir en otros porque sus cualidades producen inspiración. Cabe señalar que la palabra griega *kharisma* significa “don de los dioses”; los líderes carismáticos tienen el don de conseguir la cooperación y

dedicación de los seguidores, atribuyéndose cualidades heroicas y extraordinarias, con lo que pueden beneficiar a la organización o a la sociedad, pero también perjudicarlas.

Robbins y Jugde (2012) señalan que el liderazgo carismático se representa por cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanas o, al menos, poderes específicos excepcionales. Los líderes carismáticos se caracterizan por cuatro aspectos: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

Jones y George (2010) destacan que los líderes carismáticos se caracterizan por ser entusiastas, seguros de sí mismos y capaces de comunicar con claridad su visión de cuán buenas podrían ser las cosas en sus grupos de trabajo y en la organización, lo cual muchas veces contrasta con el *statu quo*. Su visión suele implicar cambios radicales en el desempeño, tanto del grupo como de la organización, como resultado de los cambios que imprimen a la estructura, la cultura, la estrategia, la toma de decisiones y a otros procesos o factores críticos de las organizaciones. Los autores referenciados coinciden en que el líder carismático es un agente inspirador y motivador de sus colaboradores para lograr los objetivos de manera consensuada, estimulando el cambio para fortalecer la comunicación y teniendo una visión de la realidad del entorno. Véase la figura 5.

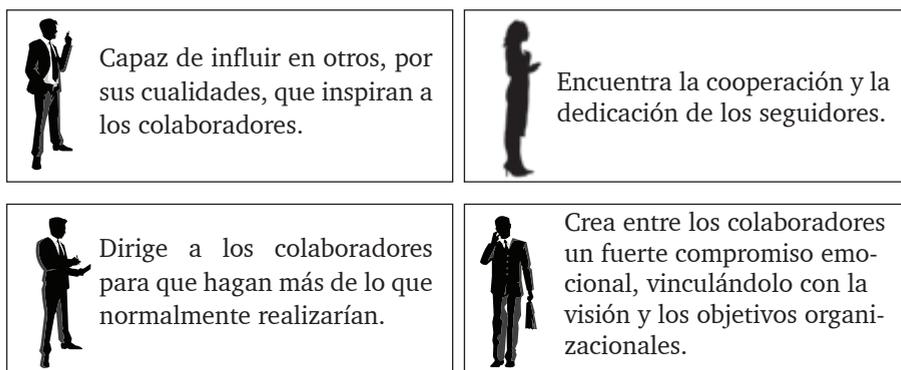


Figura 5. Liderazgo carismático.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.4. Liderazgo situacional

Para Perozo y Paz (2016), el liderazgo situacional está enfocado en las distintas clases de liderazgo eficaces; toma en cuenta el contexto con la finalidad de maximizar el desempeño. En el mismo sentido, los autores Lussier y Achua (2012) señalan que el liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el estilo de liderazgo situacional reconoce que existe una interacción entre grupo y líder, y apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben (con precisión o sin ella) que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales; el líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y toma medidas o emprende programas diseñados para satisfacerlos. Asimismo refieren los autores, para la teoría y práctica gerencial, que este tipo de liderazgo también se vincula al sistema de motivación; la motivación es importante para los gerentes en ejercicio, quienes deben considerarla cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

Daft (2008) manifiesta que el modelo del liderazgo situacional sostiene las distintas clases eficaces de liderazgo, las cuales son dependientes de alguna otra variable, en este caso, la situación. Para Benavides (2014), en el liderazgo situacional, la función del líder está condicionada por la interacción de la persona con la situación; por tanto, se adapta a las situaciones sin generar desgastes fluctuantes que ocasionen problemas u oportunidades a la empresa.

Arroyo (2017) señala que el liderazgo situacional es la capacidad y motivación que tiene una persona para cambiar, realizando el cambio (en ocasiones de manera simultánea) entre un evento y otro, entre una actividad y otra, entre un tipo de persona y otra, entre una organización y otra, haciendo uso de todas sus facultades para adaptarse a la situación dada.

Todos los autores citados destacan que este estilo de liderazgo se manifiesta por la interacción entre la persona y la situación, en particular en el escenario de trabajo; el líder tiene la capacidad de motivar y propiciar el cambio entre las personas, la organización o bien ante una situación dada. Véase la figura 6.

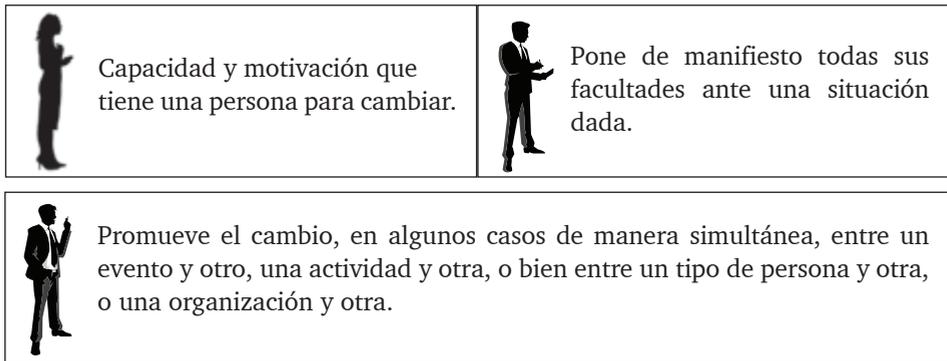


Figura 6. Liderazgo situacional.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.5. Liderazgo transaccional

Perozo y Paz (2016) expresan que el liderazgo transaccional es el intercambio entre líderes y seguidores. Este suele apoyarse en premios o castigos para motivar a los colaboradores, con la finalidad de cumplir los objetivos específicos y las actividades presupuestadas. De acuerdo con los criterios de Lussier y Achua (2012), el liderazgo transaccional es la forma del liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares, con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Daft (2008) describe el liderazgo transaccional como una transacción o proceso de intercambio entre líderes y seguidores; este tipo de líder reconoce las necesidades, así como los deseos de los seguidores, y después explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos a cambio de que cumplan los objetivos especificados o realicen ciertas tareas.

Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

De acuerdo con Robbins y Judge (2012), los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar

los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transaccionales recurren a varias estrategias para el éxito de su labor:

- a. Recompensa contingente, que consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo. Las promete por el buen desempeño, es decir, reconoce los logros.
- b. Administración por excepción (activa): observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, y emprende acciones correctivas.
- c. Administración por excepción (pasiva): interviene sólo si los estándares no se cumplen.
- d. Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Jones y George (2010) sostienen que, bajo el liderazgo transaccional, los gerentes usan sus poderes de recompensa y su capacidad de coerción para impulsar un alto desempeño. Para estos autores, el liderazgo transaccional asume un compromiso recíproco entre los colaboradores y los líderes, con el apoyo de premios y, de ser necesarias, sanciones, todo para alcanzar los objetivos planteados en la gestión empresarial. Estos líderes tienen la capacidad de influir eficazmente en los colaboradores para que estos alcancen las metas planificadas Véase la figura 7.

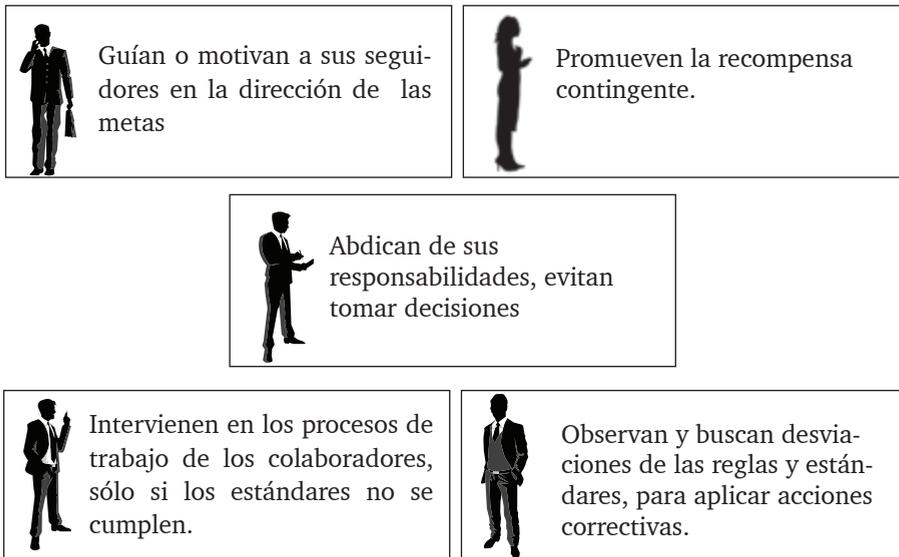


Figura 7. Liderazgo transaccional.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.6. Liderazgo participativo

De acuerdo con los aspectos expresados por Perozo y Paz (2016), el liderazgo participativo escucha, analiza y acepta ideas de sus subalternos; sin embargo, en el líder recae la toma de decisiones inequívocas ante una situación determinada. Para Lussier y Achua (2012), bajo el liderazgo participativo el líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones, lo cual es adecuado cuando los seguidores quieren que se los incluya. Los líderes participativos poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada cuando la tarea en el entorno es compleja, la autoridad es fuerte o débil, mientras la satisfacción en el trabajo de los colaboradores es elevada o baja.

Benavides (2014) destaca que el liderazgo participativo busca que los subordinados colaboren, para lo cual les permite que participen en la toma de decisiones. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que el liderazgo participativo deja a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación. Los autores citados coinciden en que los colaboradores participan en la toma de decisiones, pero que son los gerentes quienes tienen la potestad de asumir la responsabilidad de la alternativa decidida. Véase la figura 8.

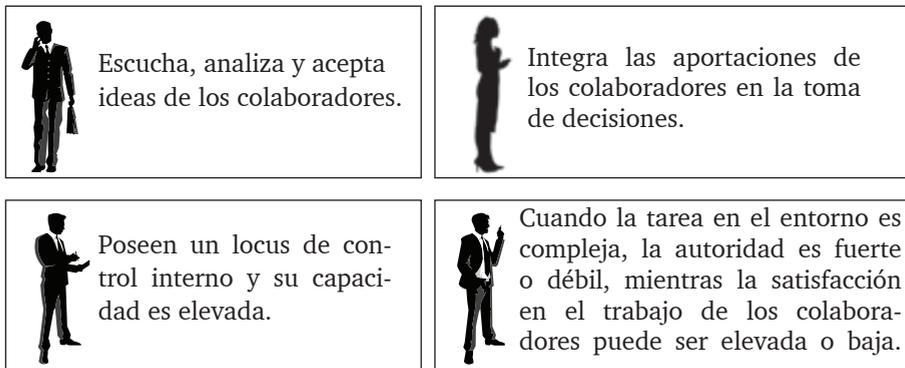


Figura 8. Liderazgo participativo.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.7. Liderazgo directivo

Perozo y Paz (2016) establecen que, bajo el liderazgo directivo, el líder es quien guía a los subordinados respecto de qué hacer y cómo hacerlo y, por lo tanto, su autoridad es acentuada. Lussier y Achua (2012) señalan que

este tipo de líder proporciona una gran estructura, por lo tanto, el liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. También es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, ya que la autoridad formal es acentuada y el grupo de trabajo demuestra satisfacción laboral.

Robbins (2012) indica que las personas que manejan este estilo de liderazgo toman decisiones rápidas, centrándose en el corto plazo; su eficiencia y prontitud hacen que cumplan la función con la mínima información y evalúen pocas alternativas. Para Hernández y Rodríguez (2011), el liderazgo directivo implica dotar a los colaboradores de un equipo de trabajo con facultades, responsabilidades y autoridad suficiente para hacer su labor sin necesidad de autorización continua y frecuente.

Todos los autores citados concuerdan en que este tipo de liderazgo se asume desde las tendencias del *empowerment*, proceso que permite asumir la libertad de los colaboradores en la integración en el hacer, apoyado en la misión y objetivos empresariales, ejerciendo el ejercicio moral y ético. Véase la figura 9.

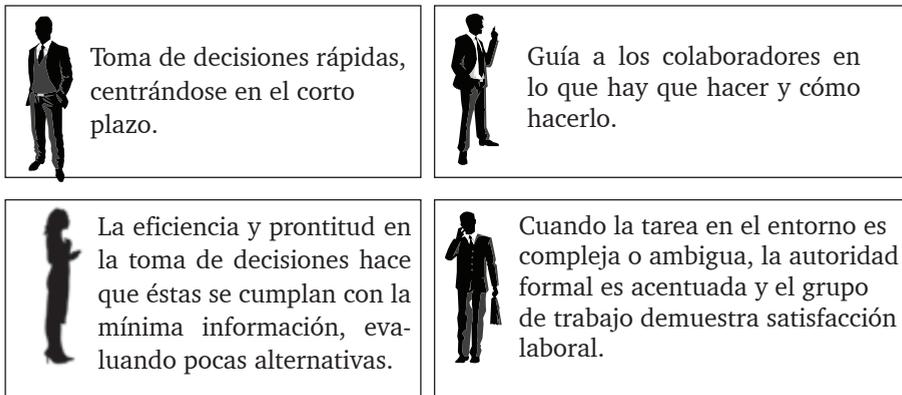


Figura 9. Liderazgo directivo.
Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.8. Liderazgo transformacional

Perozo y Paz (2016) admiten que el líder transformador tiene la capacidad de emprender cambios e innovaciones en sus colaboradores y en la organización. Lussier y Achua (2010) describen que el liderazgo transforma-

cional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las relaciones con los seguidores. Para Jones y George (2010), los gerentes que practican un liderazgo transformacional premian a los trabajadores más destacados, regañan o castigan de alguna manera a quienes obtienen resultados insuficientes, además de motivar a sus subordinados mediante el refuerzo de las conductas deseadas y la extinción o sanción de los comportamientos indeseables, por consiguiente, sus subordinados tienden a tener mayores niveles de satisfacción y desempeño en su trabajo. Este estilo de liderazgo sirve para cambiar el *statu quo*, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización.

Benavides (2014) establece que el liderazgo transformacional consiste en que un líder pueda transformar las aspiraciones, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores al proporcionar una visión de una meta de manera positiva. Según los criterios asumidos por los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es mucho más que las simples características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares: es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios necesarios se les llama líderes transformacionales. Ellos son los responsables de inspirar a otros con su visión, y a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia, y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones.

Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable, desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas, proyectan emoción y entusiasmo y generan en otros esos mismos sentimientos. Aceptan los riesgos que entraña perseguir nuevas oportunidades. Por consiguiente, tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Estas son algunas de sus características. Estos líderes son personas que confían en sí mismos, por lo que sus organizaciones registran un mejor desempeño.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores y los llevan a desarrollarse para que sean líderes; no se burlan de las opiniones de otros, sin importar su estatus y posición.

En esencia, los líderes transformacionales imponen modelos de rol que los seguidores imitan, y, al alcanzar niveles superiores de desarrollo moral, crean organizaciones con culturas éticas. El liderazgo ético sirve para pronosticar la satisfacción y la dedicación de los empleados, por ello, como los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus relaciones, las personas consideran que son seguros. A menudo estos líderes se caracterizan por su honestidad bajo presión, hablan directo y respetan sus compromisos: hacen lo que dicen. Además de que las personas los perciben como seguros, los líderes transformacionales confían en sus seguidores, delegan tareas y facultades. Asimismo, fomentan de manera muy activa el flujo bilateral de información.

Robbins y Judge (2012) consideran que los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Algunas de las características de estos líderes son:

- a. Influencia idealizada: proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- b. Motivación inspiradora: comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- c. Estimulación intelectual: promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- d. Consideración individualizada: concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Los autores citados expresan que el liderazgo transformacional, como alude su nombre, se traduce en la transformación de los seguidores al proporcionar una visión positiva en el alcance de los objetivos o metas planteados, destinadas a la obtención de la excelencia empresarial. Véase la figura 10.

2.2. Habilidades del liderazgo gerencial

El líder gerencial, como parte de las funciones que le son inherentes en el cumplimiento de su rol, debe desempeñarse en procura de lograr resultados

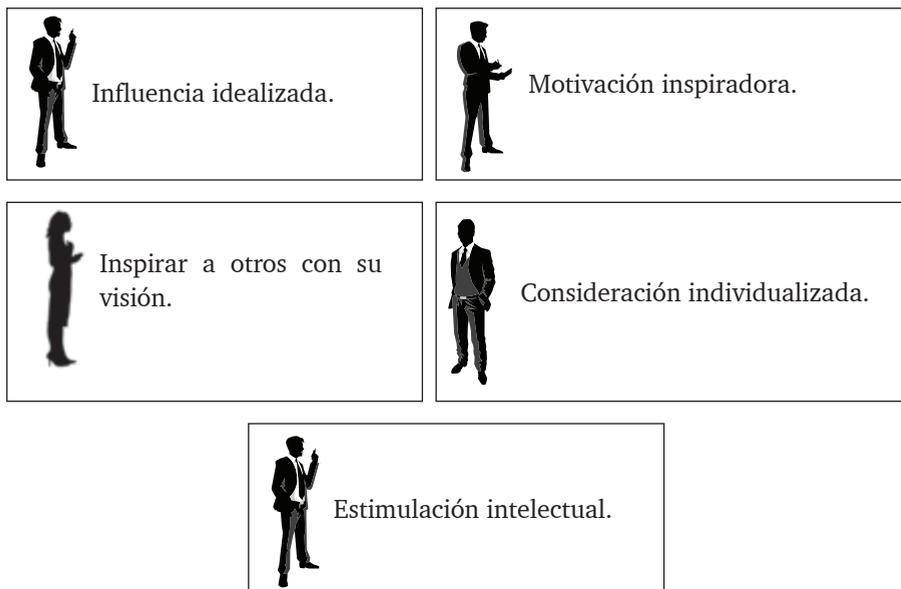


Figura 10. Liderazgo transformacional.
Fuente: elaboración propia (2018).

favorables para mantener la estabilidad y competitividad de la empresa en el mercado. Para ello es fundamental relacionarse con los clientes, colaboradores, accionistas, pares, empresarios, y también con otros líderes de empresas del mismo rubro o de diferente, siempre que agreguen valor a la gestión empresarial. Debe relacionarse asertivamente con proveedores, medios de comunicación y la sociedad en general.

Para alcanzar los propósitos trazados en la gestión de sus procesos de trabajo, el líder gerencial requiere de la práctica de habilidades tanto técnicas, como conceptuales y humanas, siendo ineludibles las motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales durante su relación con los colaboradores y con otros. Naranjo (2015) explica que la labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo.

Para Madrigal *et al.* (2017) existen diversas habilidades que le permiten a un directivo lograr un mejor desempeño, entre ellas: entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo; otras habilidades que se presentan son complementarias, pero sin duda llevarán al directivo a contar con un perfil ideal para su desempeño. El líder gerencial debe estar sumido en la práctica de habilidades que pongan de manifiesto

sus cualidades y potencialidades para lograr una gestión efectiva y eficiente de los objetivos, haciendo que los resultados sean cónsonos con los planes estratégicos de la empresa, a fin de cubrir las exigencias del entorno, siendo clave en la dinámica del éxito empresarial en el mercado.

García *et al.* (2018) explican que el líder, a través de sus capacidades innatas y adquiridas, refleja en resultados positivos una gestión que da respuestas concretas a las necesidades de un entorno cada vez más incierto y complejo, pudiendo afrontar el desempeño de una gestión empresarial a futuro. En este sentido, Benavides (2014) señala que las habilidades son las capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innato. Identificar dónde inicia una o termina otra es difícil, pues existe una mezcla relativa requerida, de la cual depende el nivel de responsabilidad y funciones de los líderes.

Según Jorna, Castañeda y Veliz (2016), las habilidades gerenciales de un directivo buscan dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, comprometiéndose a desarrollar a sus colaboradores. Las habilidades gerenciales buscan evaluar y utilizar las potencialidades y capacidades. Entre las más representativas están: la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; así mismo, destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y la capacidad de generar cambios, entre otras.

Goleman (2013) refiere que el líder debe saber cómo piensa y siente su gente, pudiendo, desde sus capacidades, conocer y entender de forma individual a cada miembro de su equipo y conectarse con él para obtener lo mejor de cada quien. Asimismo, Sánchez (2010) menciona que el líder, como responsable de la gestión gerencial, tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar a un equipo de gente para que sigan su visión y encuentren sus objetivos y metas, y para ello requiere reunir habilidades relativas a capacidades técnicas, humanas y conceptuales, a fin de crear, consolidar e incrementar su posición en la jerarquía de la estructura organizacional.

No obstante, Sánchez (2010) agrega que las habilidades de un líder gerencial valen más porque están interrelacionadas; es complejo identificar o detectar dónde inicia una y dónde termina otra, pues se encuentran unidas

de manera sistemática. Para los niveles directivos más altos, la habilidad intelectual es la más importante de todas, pues consiste en la capacidad de crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles, mientras que en los niveles directivos más bajos se requieren más las habilidades técnicas y humanas, por el mayor contacto entre jefes y colaboradores.

Las habilidades del liderazgo gerencial comprenden un conjunto de competencias que se aplican durante el desempeño del cargo, en el que el líder demuestra sus capacidades conceptuales, humanas y técnicas, al adelantar las funciones, tareas, actividades y responsabilidades resultantes en el cumplimiento de los objetivos empresariales planificados. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la habilidad del liderazgo gerencial se traduce en una combinación de al menos cuatro componentes importantes, durante la gestión de sus actividades (véase la figura 11).

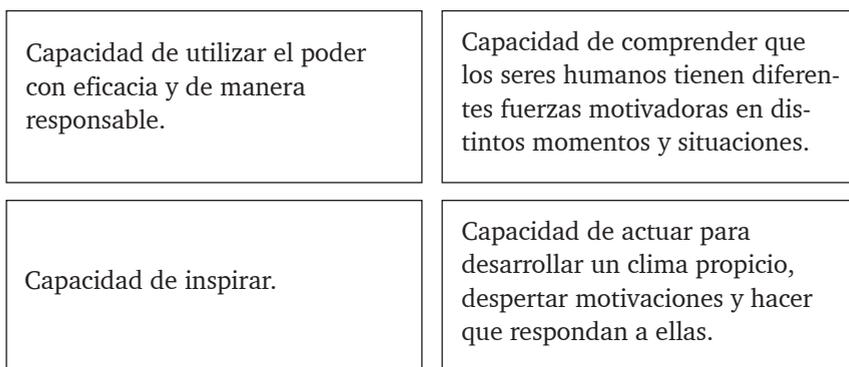


Figura 11. Componentes de la habilidad gerencial.

Fuente: elaboración propia (2018).

Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que las habilidades del liderazgo gerencial se resumen en varios aspectos: cinco físicas (como energía, aspecto y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, dieciséis de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), seis relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y nueve sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa). De esto se infiere que no todos los líderes ostentan todas las habilidades o características que determinan su estilo en un área en particular, sino que estas suelen ser parte de su comportamiento.

Según los criterios de los autores citados, todas las teorías que recorren los estilos de liderazgo confluyen en señalar que las habilidades del liderazgo gerencial se muestran en la capacidad conceptual o de análisis e interpretación de escenarios, técnicas, y de relacionarse con los colaboradores en el entorno organizacional.

Naranjo (2015) agrega que un buen líder gerencial debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera apropiada las habilidades gerenciales, resumidas en características técnicas, humanas y conceptuales, las cuales se manifiestan en las competencias de escucha, observación y expresión; de esta manera puede relacionarse eficientemente con sus pares y colaboradores en el desempeño de su cargo.

Para Arroyo (2017), las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o a la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea. Las habilidades y herramientas técnicas o “habilidades duras” solo dan respuesta en escenarios ya probados y conocidos, y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas son desconocidas y, por ende, llevan a cuestionar no sólo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos. Las llamadas “habilidades duras” son de índole técnico, siendo elementos básicos que no generan mayor diferenciación ni tampoco agregan valor.

Por el contrario, “las habilidades blandas” son las que hoy hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro; son a su vez las que realmente agregan valor a una organización. A estas habilidades también se les conoce como “transversales” y representan las nuevas exigencias laborales que no se ven en el *currículum vitae* (hoja de vida). Es imperativo para el profesional en la actualidad, ser deseable en el mercado laboral tanto por su trayectoria como por sus “habilidades blandas”. Estos talentos se han convertido en un elemento vital a la hora de evaluar personal y, en ocasiones, pesan tanto o más que un currículum extenso o con muchos títulos. Véase la figura 12.

2.2.1. *Habilidad conceptual*

Paz, Sánchez y Sánchez (2017) exponen que, por las habilidades conceptuales, el líder tiene la capacidad de ver la organización como un todo en el cual las partes se complementan unas a otras; tal es el caso de la relación



Figura 12. Habilidades del liderazgo gerencial.
Fuente: elaboración propia (2018).

de la empresa con otras. Para Robbins y DeCenzo (2012), la habilidad conceptual constituye la habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades; significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar información y establecer conexiones entre los datos; el gerente debe ser capaz de lograr un pensamiento crítico y conceptualizar las cosas respecto a cómo podría ser.

Para Kotter (2006, citado por Sánchez, Sánchez y Paz, 2017), la habilidad conceptual corresponde a la capacidad de análisis de las circunstancias en un contexto de totalidad que permite tomar las decisiones adecuadas para así lograr los objetivos trazados. Benavides (2014) admite que las habilidades conceptuales consisten en la capacidad para descomponer los problemas en pequeñas partes, desentrañar sus relaciones y reconocer sus implicaciones para otras personas.

Según Arroyo (2012), se refiere a la habilidad para contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye el coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total.

De la misma forma, Griffin (2011) manifiesta que las habilidades conceptuales dependen de la capacidad del gerente de pensar de manera abstracta. Los gerentes necesitan la capacidad mental para entender el funciona-

miento general de la organización y su entorno, para captar la forma en que las partes de la organización se unen y visualizar a la organización de forma holística. Esto le permite pensar de manera estratégica, ver la imagen completa y tomar decisiones de base amplia que sirvan a la organización en general.

De acuerdo con los criterios de Robbins (2012), las habilidades conceptuales comprenden la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas, y ayudan a los gerentes a entender cómo engranan las cosas: les facilita la toma de decisiones correctas. A través de ellas contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general, siendo aplicables en los niveles administrativos superiores. Sánchez (2010) menciona que la habilidad conceptual permite contemplar la empresa como un todo y la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella.

Para Ruiz (2012), las habilidades conceptuales se refieren al saber hacer en el campo del pensamiento estratégico; permiten proyectar desde la visión el entorno para establecer acciones estratégicas para el mejoramiento integral de la organización. Según Jones y George (2010) las habilidades conceptuales denotan la capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto.



Habilidad conceptual



Capacidad del líder de pensar, analizar y conceptualizar situaciones complejas del entorno empresarial.



Capacidad del líder de ver a la organización de manera integral, comprendiendo la relación entre sus diversas áreas funcionales, a fin de emprender estrategias que le permitan engranar en el entorno y mantener sus ventajas competitivas.

Todos los autores consultados concuerdan en que la habilidad conceptual coadyuva a analizar e interpretar a la empresa como un todo ante situa-

ciones complejas para tomar decisiones objetivas e imparciales, colocando en práctica estrategias que conlleven al mejoramiento de la gestión empresarial. Véase la figura 13. *Figura 13. Habilidad conceptual del liderazgo gerencial.* Fuente: elaboración propia (2018).

2.2.2. Habilidad técnica

Para Paz, Sánchez y Sánchez (2017), las habilidades técnicas son el conjunto de conocimientos, experiencias y destrezas necesarias que permiten cumplir de manera adecuada lo establecido en el cargo de liderazgo. Por su parte, Robbins y DeCenzo (2012) refieren que las habilidades representadas por las competencias técnicas se asocian a las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada; el líder necesita dominar su trabajo para que lo perciban como fuente de ayuda, como experto. Katz (2010, citado por Sánchez, Sánchez y Paz, 2017) indica que las habilidades técnicas, entendidas como la capacidad de usar herramientas o procedimientos técnicos en un campo especializado, representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo.

Robbins (2012) plantea que las habilidades técnicas se refieren a la capacidad que tienen los gerentes para aplicar experiencias o conocimientos especializados. Benavides (2014) señala que las habilidades técnicas comprenden la capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Arroyo (2012), por su parte, manifiesta que las habilidades técnicas consisten en el dominio de las herramientas, lenguajes y habilidades características de una profesión u oficio dado, las cuales, por sí solas, no son suficientes para la obtención de un trabajo o para un ascenso.

Griffin (2011) considera que las habilidades técnicas son necesarias para cumplir o entender el tipo de trabajo específico que se realiza en una organización. Las habilidades técnicas son especialmente importantes para los gerentes de primera línea. Estos gerentes emplean gran parte de su tiempo en la capacitación de los subordinados y en dar respuestas a las preguntas acerca de los problemas relacionados con el trabajo. Deben saber cómo desempeñar las tareas asignadas a los que supervisan si pretenden ser gerentes efectivos.

Para Hitt, Black y Porter (2006), las habilidades técnicas entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares,

e incluyen destrezas relacionadas con saber utilizar ese conocimiento. Las investigaciones muestran que estas son importantes en las etapas iniciales de la formación administrativa, cuando el liderazgo hacia los empleados de menor nivel es parte de la función. Uno de los retos de ser un administrador consiste en ganarse el respeto de aquellos a quienes se dirige.

Según los criterios planteados por Sánchez (2010), la habilidad técnica supone la capacidad de un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, el cual se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, además de una habilidad al momento de organizar de forma coherente materias primas, maquinarias, equipos, entre otras ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Para Ruiz (2012), las habilidades técnicas son aquellas que se adquieren en la formación académica y en la experiencia, es decir, consisten en el saber hacer en un área técnica específica, lo cual es fundamental para el desempeño laboral del gerente. Jones y George (2010) definen las habilidades técnicas como conocimiento específico del puesto y de las técnicas requeridas para cumplir una función a nivel organizacional.

Los autores citados coinciden en que la habilidad técnica se refiere a la capacidad de utilizar herramientas, equipos, procedimientos y técnicas de forma congruente con el ejercicio de las funciones, y están relacionadas con el nivel de formación profesional y la experiencia en cargos similares. Véase la figura 14.

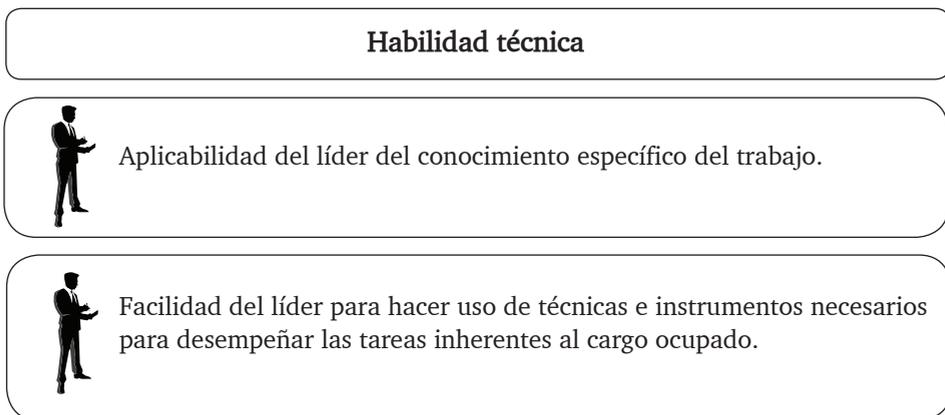


Figura 14. Habilidad técnica del liderazgo gerencial.

Fuente: elaboración propia (2018).

2.2.3. Habilidad humana

En cuanto a las habilidades humanas, Paz, Sánchez y Sánchez (2017) señalan que el líder gerencial debe poseer conocimientos y profunda competencia para percibir las fortalezas del talento humano de su organización. Robbins y Decenzo (2012) indican que las habilidades de relaciones humanas de un líder se centran en la aptitud para trabajar, entender y motivar a quienes lo rodean. Demandan pues la comunicación asertiva y efectiva, a través de su visión con los colaboradores; asimismo, implica escuchar qué tienen que decir; corresponde entonces al don de gente, ya que guía, facilita y apoya a quienes lo rodean.

Katz (2010, citado por Sánchez, Sánchez y Paz, 2017) explica que las habilidades humanas se refieren a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas, motivarlas y formar equipos de trabajo. Robbins (2012) asume que las habilidades humanas abarcan la capacidad que debe tener el gerente para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos; debido a que hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas competencias para comunicarse, motivar y delegar.

Según Kotter (2006, citado por Sánchez, Sánchez y Paz, 2017), consisten en ponerse en el lugar de las otras personas para entenderlas, colaborar en la solución de sus problemas o temas de interés; estas acciones les darán a las personas sentido de importancia, fundamental para el logro de las metas empresariales. Benavides (2014) señala que las habilidades humanas, también conocidas como interpersonales, hacen referencia al trabajo con otras personas, pues a través de estas se alienta a las personas a trabajar en sus espacios laborales con respeto, estima, evitando ser violentos, antipáticos, y mitigando incomodidades.

Las habilidades humanas, llamadas por Arroyo (2012) habilidades interpersonales, consisten en trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas, para obtener objetivos comunes. Griffin (2011) manifiesta que los gerentes emplean considerable tiempo en interactuar con las personas dentro y fuera de la organización. Entonces, por razones evidentes, el gerente también requiere habilidades humanas o interpersonales: capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a individuos como a grupos. Mientras un gerente

asciende en la escalera organizacional, él o ella debe tener la capacidad de llevarse bien con los subordinados, compañeros y con los que están en niveles más altos de la organización. Debido a la multitud de roles que debe cumplir, un gerente debe tener la capacidad de trabajar con proveedores, clientes, inversionistas y otros actores fuera de la organización. Aunque algunos gerentes han tenido éxito con escasas habilidades humanas o interpersonales, es probable que un gerente con adecuadas habilidades humanas o interpersonales tenga más éxito.

Para Sánchez (2010), la habilidad humana consiste en el trabajo con personas, el cual le facilita manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, por lo tanto, le permite influir en su conducta. Esta habilidad lo hace capaz de relacionarse con otras personas de forma auténtica, natural y continua; y es algo que necesita no solamente en los momentos de tomar decisiones, sino también durante la actuación individual del día a día.

Ruiz (2012) indica que las habilidades sociales, también conocidas como humanas, se refieren al saber hacer en el desarrollo del liderazgo. Están vinculadas con el trabajar en equipo, y con persuadir, motivar, con el manejo del estrés, con el manejo del tiempo, la solución de problemas, la comunicación y el guiar a un equipo de trabajo. Jones y George (2010) expresan que las habilidades humanas se manifiestan en la capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos. Se evidencian en la capacidad de comunicar, coordinar y motivar a la gente, y de moldear a los individuos para que formen un equipo cohesionado. Estas habilidades distinguen a los administradores eficaces de los ineficaces.

Los autores mencionados coinciden en que las habilidades humanas, también conocidas como interpersonales o sociales, consisten en la capacidad de relacionarse e interactuar con las personas con que se trabaja, mostrando actitud positiva, respeto y sana convivencia compartida durante el desempeño de su trabajo. Cuando se poseen, se mitigan los posibles efectos que puedan generar inconformidades, se mantiene una relación desde la comunicación, el diálogo, el trabajo en equipo, la motivación, el manejo del estrés, el manejo del tiempo y la solución de problemas. Todos estos aspectos conllevan a trabajar en conjunto con los colaboradores para lograr los objetivos planificados. Véase la figura 15.

Habilidad humana



Capacidad del líder de trabajar bien tanto de forma individual como en equipo.



Capacidad del líder de comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza en el desempeño del trabajo de los colaboradores.

Figura 15. Habilidad humana del liderazgo gerencial.

Fuente: elaboración propia (2018).

En líneas generales, el líder, como gerente o director de una organización, debe desarrollar habilidades que muestren su potencialidad para formular ideas creativas e innovadoras desde una perspectiva que visualice el futuro, que ayude a mantener la estabilidad económica y operativa, esto mediante una gestión estratégica en el quehacer de sus actividades misionales para lograr los objetivos de la organización y el alcance de ventajas distintivas. Jones y George (2010) afirman que tanto la educación como la experiencia son elementos que permiten a los gerentes reconocer y desarrollar tres tipos de habilidades –conceptuales, humanas y técnicas– para desempeñarse de una manera idónea en el ejercicio de sus funciones gerenciales. Las primeras se refieren a la capacidad para analizar y diagnosticar una situación, las segundas tienen que ver con la capacidad para entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos, mientras que las terceras están relacionadas con la capacidad de desempeñar un tipo particular de trabajo u ocupación.

3. Términos básicos

Alternativas: caminos factibles que se pueden considerar como elecciones potenciales en la búsqueda de los objetivos (Benavides, 2014).

Competencia: es la capacidad de una persona de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles (Chiavenato, 2013).

Competitividad: es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares (Munch, 2010).

Desempeño organizacional: medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización (Jones & George, 2010).

Eficacia: es la medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas (Jones & George, 2010).

Eficiencia: es la medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta (Jones & George, 2010).

Estrategia: es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos (Benavides, 2014).

Funciones gerenciales: las cuatro funciones gerenciales principales son: planear, organizar, dirigir y controlar; estas son realizadas por gerentes de todos los niveles de la organización y en todos sus departamentos, en los que una administración eficaz consiste en manejar con éxito estas actividades (Jones & George, 2010).

Líder: es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión (Munch, 2010).

Objetivo: son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que se buscan (Benavides, 2014).

Procedimiento: planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera eficiente (Benavides, 2014).

Proceso: es el flujo de actividades o funciones interrelacionadas que se mueven hacia un propósito (Castillo, 2010).

Ventaja competitiva: capacidad de una organización de producir bienes o servicios deseados con más eficiencia y eficacia que otras organizaciones (Jones & George, 2010).

4. Sistemas de variables

4.1. Definición nominal de la variable 1

Liderazgo gerencial.

4.2. Definición conceptual

Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier & Achua, 2012).

4.3. Definición operacional

Liderazgo gerencial comprende el proceso de influir en los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. Puede estudiarse a través de dimensiones e indicadores que sustentan los objetivos de investigación, esto para medir el comportamiento de la variable liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia. Cada sujeto encuestado puede obtener, al responder el cuestionario, un puntaje mínimo de 33 puntos y un máximo de 165.

Cuadro 1.
Operacionalización de las variables

Objetivo general: analizar el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Identificar los estilos del liderazgo gerencial en las empresas de servicios públicos en Colombia.	Liderazgo gerencial	Estilos de liderazgo gerencial	Democrático
			Autocrático
			Carismático
			Situacional
			Transaccional
			Participativo
			Directivo
Describir las habilidades del liderazgo gerencial en las empresas de servicios públicos en Colombia.	Liderazgo gerencial	Habilidades del liderazgo gerencial	Transformacional
			Conceptuales
			Técnicas
Proponer lineamientos estratégicos como sustento del liderazgo gerencial en las empresas de servicios públicos en Colombia.	Resultados de la investigación		

Fuente: elaboración propia (2018).



CAPÍTULO II. Metodología

El desarrollo operativo del trabajo de investigación recurre al uso de procedimientos que describen aspectos que articulan la estructura del método científico y la contextualización teórica citada de los postulados de los autores consultados, a fin de garantizar la congruencia de los hallazgos del fenómeno que se investiga, para obtener conocimientos reales mediante la aplicación de fuentes científicas que aporten a la práctica de técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza del objeto de estudio.

Con base en los aspectos planteados, el presente capítulo hace referencia al enfoque epistémico asumido, el tipo y diseño de investigación; la población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos; la validez y confiabilidad del instrumento; el tratamiento estadístico y, además, el procedimiento de investigación.

1. Enfoque epistemológico de la investigación

La visión del entorno, de las situaciones, de los aciertos, de los acontecimientos, hechos y tendencias requiere de la intervención de la ciencia, haciendo inferencia desde el aporte epistemológico del investigador, quien debe emplear procedimientos, métodos y técnicas para indagar en un tema en particular, recurriendo al apoyo del método científico, a fin de obtener hallazgos que revelen la realidad de su inquietud. Para Tamayo y Tamayo (2010), el método científico es un procedimiento que ayuda a descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizados generalmente por ser cuantificables, verificables, de razonamiento riguroso y observación empírica, desde la aplicación de la lógica a las realidades o hechos observados. Hernández, Fernández y Baptista (2014), por su parte,

aseveran que los paradigmas de la investigación científica emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento.

Siguiendo estos fundamentos, se explica que el presente estudio se haya apoyado en la práctica del método científico, mediante técnicas metodológicas de naturaleza cuantitativa que permitieron analizar el objeto de investigación desde el campo estadístico, tras la aplicación de un instrumento para recopilar información a través de un cuestionario con el que se obtuvo la opinión de los encuestados, y posteriormente se organizaron y clasificaron los datos para poder interpretar frecuencias y estimaciones de tendencias centrales sobre la variable liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia, específicamente en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.

Por otro lado, y según los objetivos planteados para medir la variable a través de dimensiones e indicadores, esta investigación se suscribe en el paradigma científico positivista, el cual expresa que fuera del ser humano no existe una realidad social externa y objetiva, sino que busca indagar en hechos reales, utilizando herramientas metodológicas, que permitan estudiar las variables objeto de estudio en un contexto específico, es decir, en el que se detectó el problema de estudio. Rodríguez Peñuelas (2010) señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además porque regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Dentro de estas perspectivas (Guba, 1989, citado de Guanipa, 2010), la base filosófica del investigador positivista o cuantitativo se ocupa de los hechos y las causas de los fenómenos sociales, desinteresándose de los estados subjetivos de las personas, tendiendo a ver el mundo bajo una perspectiva causal, determinista, predictiva, tratando así de reducir la realidad imponiéndole condiciones, antecedentes prefabricados, con una postura estruc-

turada, centrada y singular. Para Bernal (2010), la investigación cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

2. Tipo de investigación

En lo referente al objetivo de investigación, este busca describir aspectos que detallen el posible comportamiento de la variable liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia, específicamente en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira. El estudio es de tipo descriptivo, de acuerdo con el análisis de las características encontradas en el lugar de investigación, ya que la información puede obtenerse a partir de la opinión de los sujetos involucrados, con apoyo de técnicas e instrumentos de recolección de información acerca del fenómeno de análisis.

Arias (2016) expresa que la investigación descriptiva comprende la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, partiendo de perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. Por su parte, Hurtado (2010) señala que la investigación descriptiva sugiere la descripción del evento de estudio, teniendo como propósito exponer detalladamente sus características, de modo tal que los resultados se puedan obtener partiendo del fenómeno estudiado y en busca del propósito perseguido por el investigador.

3. Diseño de la investigación

Los diseños de investigación se refieren al campo operativo que permite al investigador explorar, investigar y conocer el comportamiento de la variable estudiada, empleando para ello estrategias que faciliten conseguir datos

de la realidad, apoyándose en un plan previamente estructurado por él. Hernández, Fernández, Baptista (2014) expresan que los diseños consisten en un plan o estrategia concebida para obtener información que se desea o requiere en una investigación. De la misma manera, para Arias (2016) el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Sobre este particular, la presente investigación ostenta un diseño de investigación no experimental, ya que se analizó el fenómeno acerca de la variable liderazgo gerencial en un ambiente natural, sin la intervención de los investigadores en la opinión emitida por los encuestados durante la compilación de datos en las empresas de servicios públicos, en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) los diseños no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

A su vez, el diseño no experimental de esta investigación se incluye en la categoría transversal descriptiva porque la obtención de la información acerca de la variable liderazgo gerencial se obtuvo en un momento determinado por los investigadores, información que luego fue analizada y se describieron los elementos arrojados tras la compilación de los datos, considerando posteriormente el insumo en la redacción de las conclusiones de la investigación. Hernández, Fernández, Baptista (2014) mencionan que los diseños no experimentales de estudio transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Refieren estos autores que los diseños transaccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

En este sentido, también se consideró como un diseño de campo, por cuanto la información de la variable fue compilada de la opinión expuesta por la población seleccionada por los investigadores en las empresas de servicios públicos objeto de estudio, siguiendo los criterios planteados por los mismos. Señala Arias (2016) que, en la investigación de campo, la recolección de datos se realiza directamente de los sujetos investigados o de la realidad en la que ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no

altera las condiciones existentes. Tamayo y Tamayo (2010) mencionan que, en un diseño de campo, los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se les denomina “primarios”.

4. Población

Según los criterios de los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, partiendo de características de contenido, de lugar y de tiempo. De acuerdo con los razonamientos expuesto por Méndez (2013), la población representa al número de personas a las cuales se les puede solicitar información, dependiendo tanto de los objetivos, del alcance del estudio, como de las características de las personas que la pueden suministrar.

Refiere Arias (2016) que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio. Véase el cuadro 2.

Cuadro 2.
Descripción poblacional.

Empresas	Directivos
Assa	8
Interaseo	7
Electricaribe	9
Total	24

Fuente: Dirección de talento humano de las empresas de servicios públicos (2018).

En relación con la población, según los datos detallados en el cuadro 2, referente a la distribución poblacional del estudio, está conformada por 24 sujetos que desempeñan cargos directivos en las empresas de servicios públicos del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia. Tal como lo establece la Ley 142 de Servicios Públicos del 11 de julio de 1994, en su artículo 1, se consideran servicios públicos domiciliarios: acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica,

distribución de gas combustible, telefonía [fija] pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; y a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos.

En este particular, para efectos de la investigación se omitió la empresa Gases de La Guajira, por no estar interesada en participar en la investigación y manejar información confidencial en cuanto al tema tratado. También se excluyó a las empresas de telefonía pública, ya que las existentes en la zona pertenecen al sector privado. En este sentido, por las características de la población, esta se considera finita y accesible, por lo que se aplicó un censo poblacional, estudiando la opinión emitida por la totalidad de los sujetos encuestados. Para Méndez (2013), un censo estudia todos los elementos involucrados en la población, siendo aconsejable aplicarla cuando sea finita; asimismo, requiere información inmediata sobre el estudio.

5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Esta fase de la investigación corresponde a la guía que orienta al investigador para la obtención de datos, permitiendo dar respuestas a los objetivos suscritos en la investigación, razón por la que requiere emplear técnicas e instrumentos para la medición de las variables desde las unidades informantes seleccionadas como población, por ser la clave que determina el comportamiento de ellas. Arias (2016) establece que las técnicas de recolección de datos son el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conducen y reúnen datos con un propósito; este debe incluir elementos como las variables, la definición operacional de las variables, la muestra y los recursos disponibles.

La encuesta, para Méndez (2013), es un instrumento de observación formado por preguntas cuyas respuestas son anotadas por el encuestador, y que permiten saber acerca del objeto de investigación. Arias (2016) admite que se trata de una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

En lo atinente al instrumento de recolección de datos, Arias (2016) indica que es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Entre los instru-

mentos más comunes se encuentra el cuestionario. Hernández *et al.* (2014) señalan que este corresponde a un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Del mismo modo, Arias (2016) asevera que el cuestionario es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas, y se le denomina autoadministrado cuando debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador.

Partiendo de estos presupuestos, esta investigación utilizó como técnica la encuesta, mientras que el instrumento fue un cuestionario contentivo de 33 ítems con opciones múltiples, el cual se elaboró teniendo en cuenta la fundamentación teórica y la operacionalización de la variable, y fue aplicado a la población bajo la modalidad de autoadministración.

Méndez (2013) menciona que un cuestionario está constituido por un conjunto de preguntas a través de las cuales el investigador precisa la información que pretende para el trabajo. Asimismo, expresa que un cuestionario con preguntas de opción múltiples permite, a quien las construye, presentar varias opciones de respuestas para responder, planteando por lo general una escala de números impar, de tres, cinco o siete, la cual incluye una alternativa intermedia o neutra frente a los extremos de las otras opciones.

5.1. Validez del instrumento

Hernández *et al.* (2014) definen la validez como el grado con que un instrumento mide la variable que busca medir. Méndez (2013) coincide en que la validez es el grado en que una prueba mide lo que se propone medir, o, dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide.

Arias (2016) afirma que la validez del cuestionario significa comprobar si este mide lo que pretende medir, además de cotejar su pertinencia en correspondencia con los objetivos específicos y las variables de la investigación. Es decir, probar si las interrogantes consultaron aquello que se pretende conocer o medir.

Para efectos de la presente investigación se consultó a siete expertos, quienes evaluaron el cuestionario de la variable liderazgo gerencial, diseñado por los investigadores para medir el comportamiento de la variable en el contexto de estudio. Los expertos expresaron su opinión de manera objetiva, acudiendo a su experiencia profesional y siguiendo los criterios de

pertinencia de los ítems redactados según los objetivos, dimensiones e indicadores, estructurados considerando la operacionalización de la variable. Su veredicto facilitó estructurar la versión final del cuestionario y el resultado de su evaluación fue registrado en un instrumento suministrado por los investigadores.

Según los criterios de Hernández *et al.* (2014), la validez de los expertos es el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, considerando la opinión de estudiosos en el tema.

5.2. Confiabilidad del instrumento

Hernández *et al.* (2014) sostienen que la confiabilidad de un instrumento es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (similares) en su aplicación repetida al mismo individuo u objeto; el valor de medición oscila entre 0 y 1. Estos autores arguyen que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido, y entre los objetivos de una investigación está el demostrar que se cumple con ambos requisitos.

Para calcular la confiabilidad del instrumento de obtención de información de la variable liderazgo gerencial se aplicó una prueba piloto, utilizando métodos estadísticos, a una muestra con características semejantes a la población objeto de investigación. Fueron seleccionados diez (10) sujetos que no se encontraban en relación directa con ella. Vale señalar que la elección del método estadístico depende del tipo de investigación y las opciones de respuesta de los ítems del cuestionario; entonces, a partir de esta característica, se seleccionó la fórmula Alfa Cronbach detallada a continuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right] \quad (1)$$

Los elementos de la fórmula significan:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

k: número de ítems que tiene el cuestionario.

*S*²_{*i*}: varianza de los puntajes de cada ítem.

*S*²_{*t*}: varianza de los puntajes totales.

1: número constante.

Cálculo de la confiabilidad de la variable 1: liderazgo gerencial

$$r = \frac{K}{K - 1} \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right] = \frac{33}{33 - 1} \left[\frac{1 - 46,37^2}{510,23} \right] = 0,93 \quad (2)$$

k = número de ítems = 33

1 = número constante

S_t^2 = varianza = 46,37

$\sum S_i^2$ = sumatoria de la varianza = 510,23

$r = 0,93$

Luego de sustituir los datos en la fórmula de Alfa de Cronbach se determinó que el instrumento de recolección de datos, en este particular el cuestionario de la variable liderazgo gerencial, muestra una confiabilidad de 0,93, lo que representa un 93 % de confiabilidad.

6. Procesamiento estadístico de los datos

Según Méndez (2013), las técnicas estadísticas permiten analizar e interpretar la información recopilada del instrumento. La más empleada para la interpretación de la información es la distribución de frecuencia. Como medidas de tendencia central se usan la media aritmética, la geométrica, la mediana y la moda; mientras que como medidas de dispersión se calculan la varianza, la desviación estándar y el coeficiente de variación, entre otros. Para interpretar los resultados de la información suministrada por los sujetos que hacen parte de la población encuestada, se efectuó un proceso de cuantificación, organización, registro y tabulación de los datos, lo que permitió posteriormente aplicar la estadística descriptiva elegida por la naturaleza del estudio.

Para hacer el cálculo estadístico se efectuó el proceso de codificación de los datos obtenidos de la opinión de los sujetos encuestados, el cual consiste en la asignación numérica a las opciones de respuesta del cuestionario con el propósito de convertir los atributivos cualitativos en cuantitativos, esto con el fin de registrar e interpretar con objetividad los datos resultado de la aplicación de la encuesta. Para este caso, la expresión numérica de las respuestas múltiples fue: siempre, 5; casi siempre, 4; a veces, 3; casi nunca, 2, y nunca, 1, para ambos instrumentos.

La codificación, para Hernández *et al.* (2014), consiste en asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, siendo esto necesario para poder medirlos cuantitativamente.

Con respecto al proceso de tabulación, Méndez (2013) señala que es el ordenamiento de la información que, al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupadas por variables, permite su presentación en tablas.

Para la presente investigación, la organización de los atributos numéricos, previamente codificados según la opción de respuesta emitida por la población encuestada, se vació en tablas con la intención de registrar la información, para determinar el comportamiento de la variable liderazgo gerencial en términos cuantitativos. Cabe destacar que, luego de codificar y tabular los datos registrados en tablas, se aplicó la estadística descriptiva, empezando por el cálculo de las frecuencias absoluta y relativa de la información. La medida de tendencia central calculada fue la media, y de las medidas de variabilidad se calcularon la desviación estándar y la varianza condensadas e identificadas por variable, dimensiones e indicadores, según la operacionalización teórica de la variable. Asimismo, los datos se interpretaron con base en un baremo de interpretación de datos promedios, tal como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3.
Baremo de interpretación de datos promedios (medias aritméticas).

Rango	Categoría
1,00 ≥ 1,80	Muy baja
1,81 ≥ 2,60	Baja
2,61 ≥ 3,40	Moderada
3,41 ≥ 4,20	Alta
4,21 ≥ 5,00	Muy alta

Fuente: elaboración propia (2018).

7. Procedimiento de la investigación

El presente trabajo de investigación se inició con la postulación de la idea en el anteproyecto, en el cual se hizo referencia al planteamiento y formulación del problema, y se determinaron los objetivos, tanto general como

específicos, la justificación y se hizo la delimitación del estudio. Seguidamente se realizó la consulta y revisión de trabajos de investigación previos sobre la variable estudiada, esto con el fin de abordar el estudio de la variable y las fuentes referenciales que consideran el sistema de variables y su respectiva operacionalización.

Consecutivamente se desarrolló el marco metodológico, que incorporó el enfoque epistemológico, el tipo y diseño de investigación, la población, la técnica y el instrumento de recolección de datos, así como el tratamiento estadístico a utilizar. En seguida, se adelantó el análisis de datos y la discusión de los resultados, y luego de esto se plantearon las estrategias a implementar para el alcance del liderazgo gerencial en las empresas objeto de estudio. Por último, se establecieron las conclusiones, recomendaciones y se anexaron las referencias bibliográficas que argumentan el recorrido conceptual del estudio planteado, a partir de los criterios de los autores consultados.

Concluidos los aspectos desarrollados en la investigación, se procedió a elaborar el informe final, así como el presente libro, producto del trabajo realizado.



CAPÍTULO III.

Resultados del estudio

Los resultados de un estudio de investigación son el producto generado a partir del análisis de los datos aportados por la población objeto de estudio, los cuales incluyen su descripción, es decir, la exposición de la opinión emitida por los encuestados de manera objetiva y transparente a fin de conservar la validez y la confiabilidad de la información suministrada, desde la experticia y el razonamiento lógico.

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población seleccionada, la cual estuvo conformada por 24 gerentes que laboran en las instituciones de servicios públicos objeto de estudio. Igualmente se expone el análisis de los resultados, el cual se contrasta con las teorías para dar respuesta a los objetivos del estudio.

1. Presentación de los datos

A continuación se muestran los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los gerentes de las instituciones de servicios públicos que fueron objeto de estudio, ya procesados y tabulados. Según la primera dimensión abordada, referida a los estilos de liderazgo, se muestran en la tabla 1 los datos obtenidos.

En la tabla 1, el primer objetivo específico buscaba identificar los estilos del liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia: para el indicador democrático, en el ítem uno, 46 % de la población encuestada respondió que casi siempre se realiza la toma de decisiones en grupos ante situaciones determinadas, 33 % contestó que siempre, 21 % dijo que a veces, mientras que un 0 % reportó que casi nunca o nunca. En relación con el ítem, se ubicó en la categoría alta, con un valor promedio de 4,13.

Tabla 1. Estilos del liderazgo gerencial.

Indicadores	Alternativa de resp.		S		CS		AV		CN		N		Promedio			
	Ítems	FA	FR%	FA	FR %	Ítem	IND.	DIM.								
Democrático	1	8	33 %	11	46 %	5	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,13	4,0	
	2	7	29 %	8	33 %	9	38 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3,92		
	3	7	29 %	8	33 %	9	38 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3,92		
Autocrático	4	1	4 %	5	21 %	6	25 %	4	17 %	8	33 %	8	33 %	2,46	3,4	
	5	6	25 %	13	54 %	5	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,04		
	6	2	8 %	12	50 %	8	33 %	2	8 %	0	0 %	0	0 %	3,58		
Carismático	7	7	29 %	12	50 %	4	17 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	4,04	4,2	
	8	10	42 %	10	42 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,25		
	9	13	54 %	7	29 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,38		
Situacional	10	4	17 %	10	42 %	8	33 %	1	4 %	1	4 %	1	4 %	4,63	4,2	
	11	10	42 %	10	42 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,25		
	12	4	17 %	11	46 %	9	38 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3,79		
Transaccional	13	5	21 %	17	71 %	2	8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,13	4,2	
	14	2	8 %	12	50 %	7	29 %	3	13 %	0	0 %	0	0 %	4,54		
	15	5	21 %	11	46 %	7	29 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	3,78		
Participativo	16	7	29 %	12	50 %	5	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,09	4,2	
	17	11	46 %	12	50 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,43		
	18	4	17 %	15	63 %	5	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,0		
Directivo	19	8	33 %	12	50 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,17	4,0	
	20	5	21 %	10	42 %	9	38 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3,83		
	21	5	21 %	12	50 %	6	25 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	3,88		
Transformacional	22	4	17 %	17	71 %	3	13 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,04	4,1	
	23	8	33 %	13	54 %	3	13 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,21		
	24	6	25 %	12	50 %	6	25 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,0		

Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuanto al ítem dos, 38 % de los encuestados respondieron que a veces se fomenta la participación en común entre los colaboradores, la opción casi siempre fue elegida por un 33 %, seguida de un 29 % de la opción siempre; las opciones casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). Según los datos arrojados por los encuestados, el promedio del ítem fue de 3,92, ubicado en una categoría alta.

Respecto del ítem tres, los resultados de la opinión de los encuestados fue: 38 % dijo que a veces se delega la autoridad en los colaboradores, un 33% dijo que casi siempre, y la opción siempre fue elegida por un 29%; las opciones casi nunca y nunca obtuvieron 0 %. De acuerdo con los datos obtenidos por la opinión emitida por los encuestados, el promedio del ítem fue de 3,92, que se clasifica en una categoría alta.

El promedio del indicador de liderazgo democrático fue de 4,0, el cual se obtiene según el baremo de interpretación de datos promedios, lo que indica un alto nivel de presencia.

En cuanto al indicador liderazgo autocrático, frente al ítem cuatro, 33 % respondió que nunca se toman decisiones sin escuchar las opiniones de los demás, un 4 % dijo que siempre, 21 % respondió que casi siempre, mientras que un 25 % dijo que a veces y un 17 % que casi nunca. El promedio del ítem fue de 2,46, que lo ubica en la categoría del baremo de baja presencia.

En cuanto al ítem cinco, el 54 % mencionó que casi siempre se supervisan las actividades asignadas a los colaboradores para determinar su cumplimiento según las normas institucionales, un 25 % dijo que siempre y un 21 % manifestó que a veces; las opciones en 0 % fueron las de casi nunca y nunca. El promedio del ítem fue de 4,04, lo que le da una alta presencia.

En cuanto al ítem seis, el 50 % de los entrevistados dijo que casi siempre se centraliza la autoridad ante los colaboradores, aún en ausencia laboral; 8 % eligió la opción siempre, seguido de un 33 % que escogió la opción a veces; en cambio 8 % escogió la opción casi nunca y ninguno la opción nunca (0 %). El valor promedio del ítem fue de 3,58, que refleja alta presencia. El indicador liderazgo autocrático obtuvo un promedio de 3,4, es decir, un alto nivel de presencia.

En cuanto al indicador liderazgo carismático, la población encuestada contestó, respecto del ítem siete que, un 50 % casi siempre motiva a los trabajadores, un 29 % que siempre, el 17 % respondió que a veces, 4 % dijo que

casi nunca y ninguno dijo que nunca (0%); estos resultados ubican el valor promedio del indicador en 4,04, en la categoría de alta presencia.

Seguidamente, frente al ítem ocho, la alternativa siempre y casi siempre fue elegida por 42 % de los encuestados, respectivamente, es decir que estimulan a los colaboradores a que se esfuercen por ser mejores; un 17 % eligió la opción a veces, mientras que casi nunca y nunca no fue elegida por nadie (0%). A este respecto, el valor promedio del indicador fue de 4,25, que representa una presencia alta.

Frente al ítem nueve, el 54 % de los encuestados dijo que siempre trabajan en equipo con sus colaboradores para alcanzar el bien común en la organización; casi siempre fue la opción elegida por un 29 %, mientras que a veces fue escogida por el 17 %; de igual manera, las opciones casi nunca y nunca obtuvieron un 0 %. El valor promedio del ítem fue de 4,38, es decir, con muy alta presencia. El indicador liderazgo carismático arrojó un valor promedio de 4,2, que según el baremo es de un alto nivel de presencia.

Seguidamente, el indicador situacional muestra que, frente al ítem diez, el 42 % de los sujetos encuestados se inclinaron por la alternativa casi siempre muestran preocupación en los colaboradores para afrontar situaciones complicadas, el 33% respondió que a veces, un 17 % señaló que siempre, mientras que un 4 % mencionó que casi nunca y otro 4 % que nunca. El valor promedio del ítem fue de 4,63, ubicado en la categoría de muy alta presencia.

Frente al ítem once, los sujetos encuestados manifestaron que siempre y casi siempre, con un 42 %, se estimula a los colaboradores a ver los problemas como oportunidades para ser mejores; la opción a veces fue elegida por un 17 %, mientras que las opciones casi nunca y nunca obtuvieron 0 %. El valor promedio del ítem fue de 4,25, que lo ubica en el renglón de la categoría de muy alta presencia.

Del ítem doce, la opción casi siempre fue elegida por 46 % de los encuestados, al referir que casi siempre se estudian los problemas con los colaboradores para alcanzar el bien común de la organización; la opción a veces obtuvo un 38 % y la opción siempre tuvo un valor porcentual de 17 %. Casi nunca y nunca no fueron opciones elegidas (0 %). LO anterior permite concluir, con un promedio del ítem de 3,79, que se ubica en la categoría de alta presencia. El indicador liderazgo situacional obtuvo un promedio de 4,2, ubicado con un alto nivel de presencia.

Para el indicador transaccional, en el ítem trece, el 71 % de los sujetos encuestados mencionó que casi siempre busca mantener la estabilidad entre los colaboradores; la opción siempre fue elegida por el 21 %, a veces por el 8 %, y nadie (0 %) eligió las opciones casi nunca y nunca. El comportamiento promedio del ítem fue de un 4,13, que lo ubica en una categoría de alta presencia.

Frente al ítem catorce, la alternativa casi siempre fue elegida por el 50 % de los sujetos encuestados, quienes expresaron que casi siempre evitan promover el cambio en los colaboradores; a veces fue elegida por un 29 %, casi nunca obtuvo un 13 %, 8 % siempre y nunca tuvo un resultado de 0 %. El valor promedio del ítem fue de 4,54, representando una categoría de muy alta presencia.

En cuanto al ítem quince, los sujetos encuestados expresaron que casi siempre (46 %) se promueve el alcance de los objetivos tanto personales como organizacionales entre los colaboradores; a veces fue la opción elegida por el 29 % y el 21 % eligió siempre; casi nunca fue elegida por el 8 % y la opción nunca no tuvo respuesta (0 %). El promedio del ítem fue de 3,78 que, según el baremo de interpretación de datos, lo ubica en la categoría de alta presencia. El indicador de liderazgo transaccional obtuvo un promedio de 4,2, que lo ubica en el rango de alto nivel de presencia.

Para el indicador participativo, en el ítem dieciséis, el 50 % de los encuestados seleccionó como alternativa que casi siempre integra las participaciones de los colaboradores en la toma de decisiones, mientras que un 29 % dijo que siempre, un 21 % manifestó que a veces y ninguno (0 %) dijo que casi nunca o que nunca. El promedio del ítem fue de 4,09, que lo ubica en una categoría de alta presencia.

Frente al ítem diecisiete, el 50 % de los encuestados dijo que casi siempre muestran satisfacción por los resultados aportados por los colaboradores, 29 % dijo que siempre; a veces fue la opción elegida por 21 %, mientras que casi nunca y nunca obtuvieron 0 %. El valor porcentual promedio del ítem fue de 4,43, con muy alta presencia.

El ítem dieciocho demuestra que los sujetos encuestados eligieron por mayoría (63 %) que para casi siempre, cuando las tareas son complejas, se deja que participen todos usando los criterios para lograr el objetivo; a veces fue la opción elegida por el 21 %, 17 % dijo que siempre, y, de nuevo, casi nunca y nunca no fueron opciones elegidas (0 %). El promedio del ítem

fue de 4, lo que lo ubica en una categoría de alta presencia. Lo anterior indica que la presencia del indicador liderazgo participativo, según el baremo de interpretación, fue de 4,2, lo que lo sitúa en el rango de la categoría de alta presencia.

En cuanto al indicador liderazgo directivo, frente al ítem diecinueve, la población encuestada contestó en un 50 % que casi siempre acentúa su autoridad para lograr los objetivos planificados, un 33 % dijo que siempre, el 17 % respondió que a veces, mientras que las opciones casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). El valor promedio del ítem fue de 4,17, que lo sitúa, según el baremo de datos promedios, en la categoría de alta presencia.

Frente al ítem veinte, 42 % de los encuestados manifestó que casi siempre el grupo de trabajo ofrece satisfacción por su desempeño; 38 % eligió la opción a veces, 21 % la opción siempre, mientras que casi nunca y nunca no fueron opciones elegidas (0 %). El valor promedio del ítem fue de 3,83, que lo ubica en una categoría de alta presencia.

En cuanto al ítem veintiuno, casi siempre fue la opción elegida por el 50 % frente a tomar decisiones rápidas centrándose en el corto plazo; siempre obtuvo un 21 %, a veces fue elegido por 25 %; casi nunca por un 4 % y nunca por ninguno de los entrevistados (0 %). El comportamiento promedio del ítem fue de 3,88, ubicándose en la categoría de alta presencia. El indicador liderazgo directivo obtuvo un promedio de 4,0, con igual categoría de alta presencia.

Por último, en cuanto al indicador liderazgo transformacional, la población encuestada, frente al ítem veintidós, en un 71 % contestó que casi siempre transforman sus aspiraciones para dar valor agregado a los objetivos empresariales; 17 % respondió que siempre; 13 % dijo que a veces; mientras que ninguno respondió que casi nunca o que nunca (0 %). El valor prometió del ítem fue de 4,04, lo que lo sitúa en la categoría de alta presencia.

Con respecto al ítem veintitrés, los sujetos encuestados expresaron que casi siempre (54 %) mencionan que se articulan los problemas en el sistema actual con una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización, la opción siempre la eligió un 33%, a veces fue elegida por un 13%, y casi nunca y nunca no fue elegida por ninguno de los encuestados (0 %). El valor promedio comportamental del ítem fue de 4,21, lo que lo ubica en una categoría de muy alta presencia.

Finalizando, frente al ítem veinticuatro, 54 % de los encuestados eligió la opción casi siempre muestra participación con los colaboradores basada en los valores de la organización; la opción siempre fue elegida por un 25 %, a veces por el 13 %, en tanto que casi nunca y nunca no fueron opciones elegidas (0 %). El valor promedio del comportamiento del ítem fue de 4,0, lo que representa una alta presencia. El indicador liderazgo profesional obtuvo un promedio general de 4,1, lo que indica un alto nivel de presencia.

A partir de la interpretación de los datos obtenidos de los encuestados, la dimensión estilos de liderazgo obtuvo un promedio de 4,0, que la ubica en

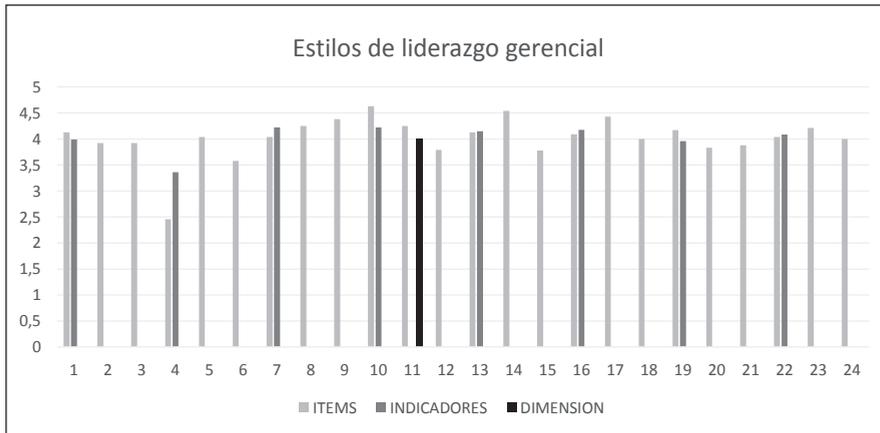
Tabla 2.
Dimensión e indicadores: estilos del liderazgo gerencial.

Dimensión	Estilos de liderazgo gerencial		
	Indicadores	Ítems	Indicadores
Democrático	1	3,99	4,02
	2		
	3		
Autocrático	4	3,36	
	5		
	6		
Carismático	7	4,22	
	8		
	9		
Situacional	10	4,22	
	11		
	12		
Transaccional	13	4,15	
	14		
	15		
Participativo	16	4,17	
	17		
	18		
Directivo	19	3,96	
	20		
	21		
Transformacional	22	4,08	
	23		
	24		

Fuente: elaboración propia (2018).

el rango de categoría de alta presencia. No obstante, en relación con las medidas de dispersión, la desviación estándar es del 14 % para la alternativa siempre, del 12% en la respuesta casi siempre, de 10% en la opción a veces, de 5 % en casi nunca y, por último, de 8 % para la opción nunca.

Gráfico 1. Estilos de liderazgo gerencial.



Fuente: elaboración propia (2018).

En la tabla 2 se muestran los resultados promedio de la dimensión estilos de liderazgo y de los indicadores de la dimensión. En cuanto a los indicadores de liderazgo gerencial, se refleja que el indicador *democrático*, en sus tres ítems, mostró como resultado promedio un 3,99, lo que representa una categoría de alta presencia; el indicador *autocrático* arrojó en la sumatoria de sus tres ítems un resultado promedio de 3,36, ubicándose en la categoría de interpretación de datos de alta presencia; y, en lo atinente al indicador *carismático*, cuenta con promedio de 4,22, perteneciente a la categoría de muy alta presencia. Asimismo, el estilo de liderazgo *situacional*, obtuvo un promedio de 4,22, que lo ubica en una categoría de muy alta presencia; seguido de 4,14 en la categoría de alta presencia para el estilo *transaccional*. El estilo *participativo* obtuvo como resultado promedio 4,17, que lo ubica en una categoría de alta presencia, en tanto que el indicador de estilo de liderazgo *directivo* obtuvo un resultado promedio de 3,96, que lo ubica en la categoría de alta presencia. Por último, el indicador estilo de liderazgo *transformacional* obtuvo un valor promedio de 4,08, ubicándose así en categoría de alta presencia también.

La sumatoria de los indicadores para medir el comportamiento de la variable liderazgo gerencial, bajo la dimensión estilos de liderazgo gerencial,

Tabla 3.
Habilidades del liderazgo gerencial.

Indicadores	Alternativa de resp.	S	CS	Empleados						CN	N	Promedio				
				AV	FA	FR %	FA	FR %	FA			FR %	Ítem	IND.	DIM.	
Conceptual	25	14	58 %	9	38 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,5	4,4	4,3
	26	16	67 %	4	17 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,5		
	27	8	33 %	14	58 %	2	8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,3		
Técnicas	28	10	42 %	10	42 %	4	17 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,3	4,2	4,3
	29	8	33 %	9	38 %	7	29 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,0		
	30	12	50 %	10	42 %	2	8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,4		
Humanas	31	10	42 %	13	54 %	1	4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,4	4,3	4,3
	32	12	50 %	9	38 %	3	13 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,4		
	33	7	29 %	12	50 %	5	21 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4,1		

Fuente: Elaboración propia (2018)

obtuvo un valor promedio de 4,02, lo que la ubica en un rango de alta presencia en la gestión de las empresas objeto de estudio.

Los datos codificados en la tabla 3 muestran los resultados de la opinión emitida por los sujetos encuestados acerca del objetivo “describir las habilidades del liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia”. En cuanto al indicador habilidad conceptual, para el ítem 25 se obtuvo que el 58 % de los encuestados siempre coordinan las actividades a ejecutar por los colaboradores; un 38 % lo hace casi siempre, un 4 % a veces, mientras que nadie (0 %) eligió las opciones casi nunca y nunca. El valor promedio del ítem fue de 4,5, que lo ubica según el baremo de interpretación de datos en la categoría de muy alta presencia.

En correspondencia al ítem 26, un 67 % de los sujetos encuestados manifestó que siempre analiza la información antes de efectuar una actividad, un 17 % indicó que lo hace casi siempre e igual porcentaje eligió la opción a veces; las alternativas casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). El valor promedio del ítem fue de 4,5, que lo ubica en la categoría de muy alta presencia.

En cuanto al ítem 27, 58 % de los encuestados manifestó que casi siempre se imaginan un escenario de trabajo para visualizar cómo podrían ser las cosas; siempre fue la opción elegida por 33 % de los encuestados, 8 % dijo que a veces, mientras que las respuestas casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). En referencia al promedio del ítem, este fue de 4,3, ubicándose en la categoría de muy alta presencia. El indicador promedio de habilidad conceptual fue de 4,4 que, de acuerdo con la categoría del baremo, se ubica en un alto nivel de presencia.

Con respecto al indicador habilidad técnica, la población encuestada contestó, frente al ítem veintiocho, que un 42 % siempre analiza las herramientas de trabajo a utilizar en una situación determinada; 42 % dijo que casi siempre lo hace, un 17 % manifestó que a veces, en tanto que las opciones casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). El valor promedio del ítems fue de 4,3, que lo ubica en la categoría de muy alta presencia.

En cuanto al ítem veintinueve, 48 % de los sujetos encuestados respondieron que casi siempre utilizan la experiencia para desarrollar las actividades de trabajo, 33 % reveló que siempre, en tanto que un 29 % dijo que a veces. Las opciones nunca y casi nunca no fueron elegidas (0 %). El valor promedio del ítem fue de 4,0, que lo ubica en una categoría de alta presencia.

Los resultados del ítem 30 demuestran que, según la opinión de los encuestados, 50 % siempre emplean conocimientos especializados para solventar situaciones de trabajo, 42 % lo hacen casi siempre y 8 % a veces. Casi nunca y nunca no fueron opciones elegidas (0 %). El promedio del ítem fue de 4,3, categorizado entonces como de alta presencia. El indicador habilidad técnica se situó en un valor promedio de 4,2, ubicado en una categoría de alto nivel de presencia.

Finalmente, en cuanto al indicador habilidades humanas, la población encuestada contestó, frente al ítem 31 que, el 54 % casi siempre estimula al equipo para el logro de los objetivos de trabajo, un 42 % lo hace siempre y 4 % a veces. Las opciones casi nunca y nunca fueron descartadas (0 %). El valor promedio del ítem fue de 4,4, logrando ubicarse en la categoría de muy alta presencia.

En cuanto al ítem 32, 50 % de los encuestados respondió que siempre se promueve la comunicación efectiva para desarrollar nuevas propuestas de trabajo, 38 % lo hace casi siempre y 13 % a veces. Las opciones casi nunca y nunca no fueron elegidas (0 %). El promedio del ítem fue de 4,4, ubicándose en la categoría de muy alta presencia.

Por último, frente al ítem 33, el 50 % manifestó que casi siempre se motiva el trabajo en equipo para asumir responsabilidades con compromiso, la alternativa siempre fue elegida por el 29 %, a veces por el 21 %, mientras que casi nunca y nunca fue una opción descartada (0 %). El promedio del ítem fue de 4,1, lo que lo ubica en una categoría de alta presencia. En relación con el promedio del indicador habilidad humana, se situó en un valor de 4,3, con una categoría de alto nivel de presencia.

Según los datos del cuadro 2, de habilidades de liderazgo gerencial, se interpreta que el liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia presenta un alto nivel de presencia con respecto a los resultados obtenidos y las definiciones aplicadas, obteniendo un promedio de 4,3. En relación con la desviación estándar, esta fue de 12 % para la alternativa siempre, 12 % para casi siempre, 8 % para a veces y 0 % para las alternativas casi nunca y nunca.

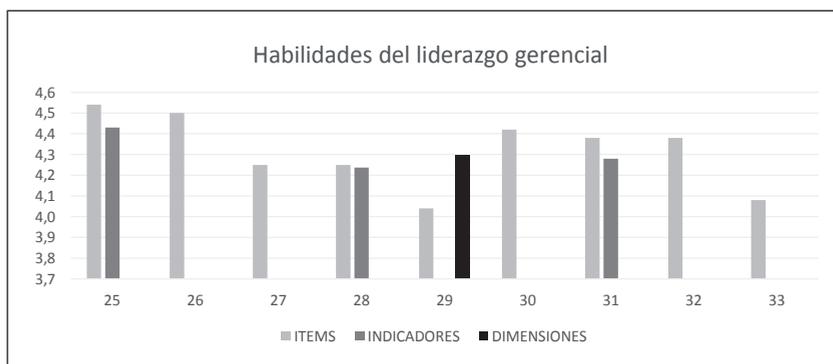
La tabla 4 muestra que el indicador *habilidad conceptual* en sus tres ítems mostró un resultado de 4,43, que lo ubica, según el baremo de interpretación de datos promedio, en una muy alta presencia; el indicador *habilidad técnica* arrojó en la sumatoria de sus tres ítems un valor de 4,24, que lo

Tabla 4.
Dimensión e indicadores: habilidades del liderazgo gerencial.

Dimensión	Habilidades del liderazgo gerencial		
Indicadores	Ítems	Indicadores	Dimensiones
Conceptual	25	4,43	4,32
	26		
	27		
Técnicas	28	4,24	
	29		
	30		
Humanas	31	4,28	
	32		
	33		

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico 2. Dimensión e indicadores: habilidades del liderazgo gerencial.



Fuente: elaboración propia (2018).

ubica también en la categoría de muy alta presencia; y, para el indicador *habilidad humana*, la sumatoria de los tres ítems dio un total de 4,28, que lo ubica a su vez en una categoría de muy alta presencia. Según estos resultados, los indicadores para medir la dimensión habilidades del liderazgo gerencial obtuvo un promedio de 4,32, ubicándose en un rango alto.

De acuerdo con los resultados presentados, se observa una coincidencia con lo expuesto por Lussier y Achua (2012), para quienes el estilo de liderazgo democrático promueve la participación en las decisiones, trabaja con los

empleados para determinar lo que hay que hacer y no los supervisa estrechamente. Igualmente, como menciona Benavides (2014), en un contexto de liderazgo democrático, las decisiones del grupo se toman por voto mayoritario, fomentando la participación común, y las críticas y los castigos son mínimos.

En ese sentido, los gerentes de las organizaciones de servicios públicos fomentan la participación, recurriendo a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y dependen del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. Asimismo, delegan las responsabilidades a sus colaboradores, ejerciendo un clima de confianza, respeto y participación espontánea para cumplir los objetivos empresariales planteados.

Respecto al estilo autocrático, los resultados del estudio están sustentados por las teorías de Daft (2008), quien sostiene que este tipo de liderazgo tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar. Igual postura expresa Benavides (2014), para quien, en el liderazgo autocrático, las decisiones son tomadas por el dirigente y los colaboradores están sometidos a procedimientos a través de normas de disciplina prescritas.

En ese sentido, y en el contexto de las organizaciones, el liderazgo autocrático asienta sus bases en la autoridad de la investidura gerencial, a fin de aplicar acciones o directrices que los colaboradores deben cumplir, sin que sean escuchados o reciban invitación alguna para participar con sus opiniones o ideas.

Por otra parte, Lussier y Achua (2012) sostienen que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales que inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que harían en circunstancias normales, de tal manera que es resultado sobre todo de los atributos del líder y no solamente de la situación. Estos postulados guardan relación con los resultados del estudio en cuanto a que los gerentes de las organizaciones estudiadas muestran capacidades de comunicación que les permiten influenciar e inspirar. Desde el aporte de Daft (2008), los líderes carismáticos tienen la capacidad de inspirar y motivar a las personas para que hagan más de lo que normalmente harían, no obstante los obstáculos y el sacrificio personal.

En ese mismo orden de ideas, Benavides (2014) expone que el liderazgo carismático muestra grandes capacidades de comunicación, siendo a la vez

capaz de movilizar al talento humano, es decir, sensibiliza a los colaboradores a fin de alcanzar los fines superiores de la empresa y para que busquen la autorrealización. Los autores referenciados coinciden en que el liderazgo carismático, mostrado por los gerentes de las organizaciones de servicios públicos, hace que se constituyan casi siempre en agentes inspiradores y motivadores de sus colaboradores para lograr los objetivos de manera consensuada.

En relación con el estilo de liderazgo situacional, los resultados mostraron poca coincidencia con los postulados teóricos al mostrar que sólo a veces se asume este estilo por parte de los gerentes de las organizaciones estudiadas. Al respecto, Lussier y Achua (2012) señalan que el liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación, movido esto por un nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea con la finalidad de maximizar el desempeño.

En igual situación se mostró el estilo de liderazgo transaccional, que según Daft (2008) se percibe como una transacción o proceso de intercambio entre líderes y seguidores. Este tipo de líder reconoce las necesidades, así como los deseos de los seguidores, y después explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos a cambio de que cumplan los objetivos especificados o realicen ciertas tareas.

Igual postura asumen Perozo y Paz (2016), para quienes el liderazgo transaccional es el intercambio entre líderes y seguidores; este suele apoyarse en premios o castigos para motivar a los colaboradores, con la finalidad de cumplir los objetivos específicos.

Según los aportes de los autores, el liderazgo transaccional asume un compromiso recíproco entre los colaboradores y líderes, con apoyo de premios y, de ser necesario, sanciones, para alcanzar los objetivos planteados en la gestión empresarial. No obstante, situaciones como estas no tienen mucha presencia según los gerentes de las organizaciones estudiadas.

El indicador participativo mostró, por su parte, una coincidencia con lo expuesto por Lussier y Achua (2012), quienes sostienen que integrar las aportaciones del seguidor en la toma de decisiones es adecuado si los seguidores quieren que se les incluya; estos poseen un locus de control interno con alta capacidad para situaciones complejas. Los resultados se ajustan a lo indicado por los autores y se ubicaron en las categorías totalmente de acuerdo.

En ese sentido, se infiere que los gerentes de las organizaciones estudiadas integran las aportaciones de los trabajadores en la toma de decisiones, siendo adecuado cuando los seguidores quieren que se los incluya, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada cuando la tarea en el entorno es compleja, la autoridad es fuerte o débil, mientras la satisfacción en el trabajo de los colaboradores es elevada o baja.

En esa misma línea, Benavides (2014) menciona que el liderazgo participativo busca que los subordinados colaboren, para lo cual se les permite que participen en la toma de decisiones. Los autores citados coinciden con los resultados en el sentido de que los colaboradores buscan participar en la toma de decisiones, no obstante son los gerentes quienes tienen la potestad de asumir la responsabilidad de la alternativa decidida.

Otro de los indicadores que se mostró con poca presencia fue el estilo de liderazgo directivo, en el sentido de que los gerentes de las organizaciones a veces guían a los subordinados respecto a qué hacer y cómo hacerlo, por tanto, su autoridad es acentuada. Al respecto, Lussier y Achua (2012) sostienen que este líder proporciona una gran estructura y, por lo tanto, el liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. Este tipo de líder también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, por lo que la autoridad formal acentuada ofrece al grupo de trabajo satisfacción laboral.

Por último, en cuanto al estilo transformacional, los resultados coinciden con los postulados teóricos de Benavides (2014), quien sostiene que el liderazgo transformacional es adecuado cuando un líder puede transformar las aspiraciones, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores al proporcionar una visión de una meta de manera positiva. De allí que los gerentes de las organizaciones estudiadas promuevan y emprendan cambios e innovaciones en sus colaboradores y en la organización.

En resumen, el comportamiento de los estilos de liderazgo obtuvo una media de 4,02, y se ubicó en una categoría de alta presencia, lo que coincidió con lo expuesto por Hernández y Rodríguez (2011), para quienes el estilo de liderazgo es la forma en que se manifiesta el liderazgo, se comunica, decide, motiva, castiga y se comporta frente a los problemas.

Con respecto a las habilidades del liderazgo gerencial, una vez expuestos los resultados y analizadas las teorías relativas se procede a su contrastación.

Respecto a la habilidad conceptual, Paz, Sánchez y Sánchez (2017) sostienen que esta habilidad implica que el gerente tenga la capacidad de ver la organización como un todo en el cual las partes se complementan unas a otras. En ese mismo orden de ideas, Robbins y DeCenzo (2012) expresan que esta constituye la capacidad mental para coordinar intereses y actividades, para desarrollar el pensamiento abstracto, para analizar información y establecer conexiones entre los datos. De allí que los gerentes de las organizaciones de servicios públicos de Colombia sean capaces de lograr un pensamiento crítico y conceptualizar las cosas respecto a cómo podría ser el adquirir esta habilidad.

La dimensión de las habilidades del liderazgo gerencial obtuvo una media de 4,32, que según el baremo se ubica en una categoría de alta presencia para las empresas de servicios públicos objeto de estudio, lo que coincide con las teorías de Jones y George (2010), quienes admiten, bajo sus criterios, que tanto la educación como la experiencia son elementos que permiten a los gerentes reconocer y desarrollar tres tipos de habilidades, las conceptuales, humanas y técnicas, para desempeñarse de una manera idónea en el ejercicio de sus funciones gerenciales. Estos autores señalan que las primeras tienen que ver con la capacidad para analizar y diagnosticar una situación, las segundas con la capacidad para entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos, mientras que a las terceras se les atribuye a la capacidad de desempeñar un tipo particular de trabajo u ocupación.



CAPÍTULO IV.

Lineamientos estratégicos como sustento del liderazgo gerencial en empresas de servicios públicos en Colombia

Tras el análisis y discusión de la investigación, a continuación se procede a presentar las estrategias que darán sustento al liderazgo gerencial en las empresas de servicios públicos en Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia, basados en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a la población objeto, además de las teorías de los autores citados para argumentar los aspectos planteados en el desarrollo de la investigación.

1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones están viviendo procesos de cambio y transformaciones producto de tendencias que marcan los procesos de gestión empresarial a escala mundial. Es común observar cómo estas involucran el talento de su gente como forma de compromiso e identidad para adaptarse a nuevos procesos que aporten valor agregado a los indicadores de gestión, a fin de incidir en la rentabilidad, productividad y competitividad en el mercado donde ofertan sus productos, bienes o servicios. Las que lo hacen son las que finalmente se convierten en exitosas, esto quizás por la presencia de líderes con estilos diversos, quienes ponen de manifiesto su habilidades con el propósito de guiar al equipo hacia la obtención del éxito en el desempeño de las funciones, actividades y responsabilidades asignadas en su rol laboral.

De lo anterior se infiere que los gerentes de las organizaciones deben convertirse en líderes que propicien en su gente un compromiso compartido, para transformar en conjunto las estrategias administrativas, además de intervenir en el comportamiento y las acciones a desarrollar para propender

por la excelencia de la gestión gerencial. Cuando se habla de habilidades gerenciales es necesario decir que los líderes deben ser portavoces en el manejo de conflictos, además de poseer inteligencia emocional, comunicación asertiva y efectiva, valores, principios, creatividad, y ser capaces de aportar innovación a los procesos de trabajo desde su responsabilidad.

Los estilos de liderazgo llevan consigo la práctica de habilidades que garanticen el éxito de las circunstancias que atiende; implican el ejercicio de persuadir y motivar a las personas, de transmitir confianza en aras de establecer criterios que conlleven a obtener un desempeño eficaz y eficiente, asimismo de propiciar el compromiso por solventar los posibles problemas que pudiesen colocar en riesgo los indicadores empresariales y con ello los resultados de excelencia por el bien común.

Los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de la Guajira, Colombia, requieren poner en práctica estilos de liderazgo que guíen a los grupos de personas; los líderes deben ser partícipes, incluyentes, influyentes y convergentes con la filosofía de gestión empresarial, es decir con los principios de misión, visión, políticas y valores; y deben propiciar la práctica de habilidades conceptuales, técnicas y humanas capaces de orientar las buenas relaciones con los colaboradores, tanto internos como externos. La participación debe ser regla que facilite la aportación de ideas creativas e innovadoras, a favor del éxito en el desempeño de las funciones de las empresas para las que trabajan, y esta debe permitir ejercer un ambiente que estimule la confianza para resolver problemas y aprender de ellos.

2. Justificación

Los gerentes de las organizaciones tienen sus estilos de liderazgo, los que generalmente especifican la forma en que se orienta a los colaboradores y, por consiguiente, cómo se cumplen las demás funciones de la organización. Ahora bien, poner en práctica o desarrollar un estilo de liderazgo que sea eficaz puede convertirse en un reto para los directivos, principalmente cuando los tiempos de implementación son complejos. Si bien dirigir es una de las cuatro funciones de la administración, se debe tener en cuenta también que los líderes tienen como tarea motivar a los miembros de las organizaciones hacia el logro de los objetivos. Los verdaderos líderes ven hacia el futuro, conservan y fomentan buenas relaciones con los empleados, apoyados siempre en la confianza y el respeto.

De igual manera, es necesario tener presente que la gestión de las organizaciones es un constante medio para adaptarse a las tendencias que crean ventajas competitivas y diferenciales en el entorno, al cual no son ajenas las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia. Resulta imprescindible conocer el rol de liderazgo, a través de sus estilos manifiestos desde la gestión, y analizar cómo estos aportan habilidades desde el conocimiento que poseen para el logro de los objetivos establecidos en su plan de acción. El éxito empresarial es parte de la evolución del liderazgo, el cual conlleva a plantear conocimientos, ideas, habilidades y comportamientos derivados de su actuación y persuasión sobre los colaboradores bajo su responsabilidad. Se hace entonces necesario que la administración de las empresas tenga en cuenta que el desarrollo de las habilidades gerenciales sustenta la consecución de los objetivos.

Incorporar el liderazgo gerencial como acción estratégica en las empresas de servicios públicos en Riohacha, departamento de La Guajira, permitirá lograr eficiencia en la gestión organizacional. Para ello, es recomendable que los gerentes tengan en cuenta las características propias de cada organización, y es necesario tomar en consideración los elementos apropiados para la combinación de estilos y habilidades que sean eficaces en los procesos de trabajo que se adelantan.

3. Objetivos

3.1 General

Concienciar a los gerentes de la trascendencia de los estilos de liderazgo para lograr el éxito de las empresas de servicios públicos que dirigen en Riohacha, departamento de La Guajira.

3.2. Específicos

- Propiciar la práctica de estilos de liderazgo en las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Incentivar la confianza en los colaboradores, según la práctica de los estilos de liderazgo de los gerentes en las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Fomentar programas de capacitación de acuerdo con el estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.

4. Alcance

El alcance de las estrategias propuestas permite fortalecer tanto los estilos de liderazgo como las habilidades conceptuales, técnicas y humanas de los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, esto como mecanismo para ser eficaces y eficientes en la gestión de los procesos de trabajo de estas empresas objeto de estudio.

Por la flexibilidad y facilidad en la aplicación de estas estrategias, pueden ser adaptadas a otras empresas con características similares. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la existencia de estilos de liderazgo definidos en áreas estratégicas para el desarrollo de habilidades, las cuales deben sustentarse en el alto dominio personal y profesional, debido a que van más allá de la simple acumulación de conocimiento: deben buscar el alcance de los objetivos comunes.

5. Resultados esperados

Con estas estrategias se pretende que los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, puedan fomentar cambios según las tendencias que propicien el desarrollo de acciones para analizar, planificar, organizar, trazar cursos de acción, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos de la gestión empresarial; esto teniendo en cuenta que en todos los niveles gerenciales los estilos de liderazgo favorecen la gestión de la actividad gerencial.

5.1. Lineamiento 1

Propiciar la práctica de estilos de liderazgo en las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.

5.1.1. Acciones estratégicas

- Realizar charlas de sensibilización para los gerentes sobre los estilos de liderazgo, con el fin de alcanzar, con apoyo de los colaboradores, los objetivos en común.
- Efectuar actividades con las que se propicie como regla la participación de todos: gerentes y colaboradores.
- Trabajar en equipo para garantizar que se han escuchado y puesto en práctica ideas creativas e innovadoras para propiciar un ambien-

te de convivencia, desarrollo organizacional y calidad de servicio, entre otras herramientas claves para el éxito empresarial.

- Analizar futuros escenarios para proyectar cambios en el entorno que puedan afectar la gestión de los procesos de trabajo gerenciales

5.1.2. Recursos y responsables de la implementación del lineamiento

Con este lineamiento se pretende que las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia, realicen esfuerzos por incrementar las competencias de los gerentes para solucionar problemas y producir nuevos conocimientos. Para ello es necesaria la autoevaluación con el fin de determinar cuáles son sus fortalezas, para desempeñarse a partir de ellas y utilizar el liderazgo como punto de partida para el desarrollo de las actividades asignadas en la organización, en aras del logro de resultados.

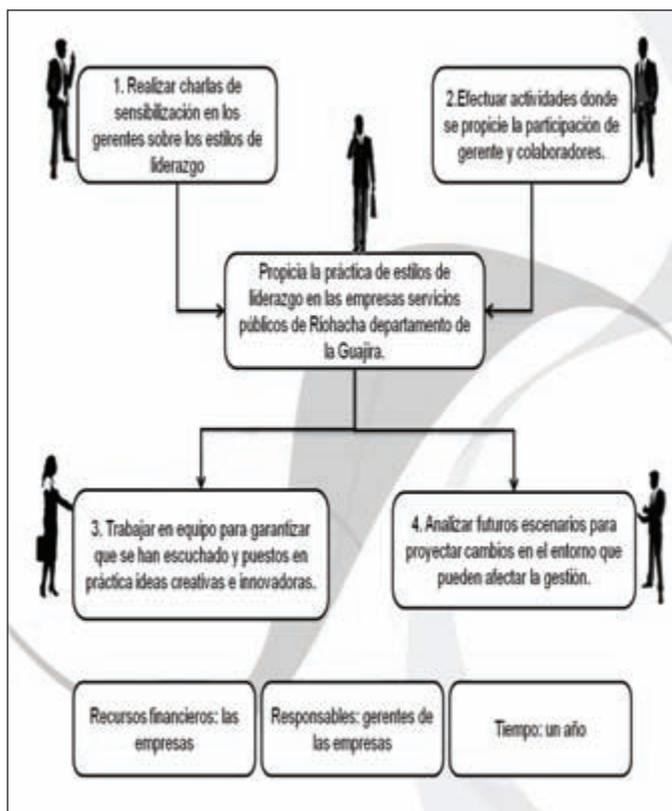


Figura 16. Lineamiento 1: propiciar la práctica de estilos de liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2018).

También se harán jornadas de socialización sobre la importancia de los estilos de liderazgo según las circunstancias del entorno empresarial. La responsable de estas será la gerencia de talento humano, el tiempo requerido para la implementación de este lineamiento será de un año y los recursos financieros necesarios para la implementación del lineamiento serán asumidos por las empresas objeto de estudio. Véase la figura 16.

5.2. Lineamiento 2

Incentivar la confianza de los colaboradores, según la práctica de los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.

5.2.1. Acciones estratégicas

- Sensibilizar a los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, sobre la necesidad de dirigir hacia el logro de los objetivos con apoyo del trabajo en equipo.
- Concienciar a los gerentes acerca de la importancia de ejercer liderazgo y autoridad sobre los colaboradores para el logro de los objetivos planteados en el plan de acción, para medir el comportamiento de los indicadores de gestión.
- Consolidar en los gerentes la toma de decisiones compartidas con el propósito de crear un ambiente de confianza en los colaboradores de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.

5.2.2. Recursos y responsables de la implementación del lineamiento

Con este lineamiento se busca que, en las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, los gerentes adquieran mayores competencias para actuar y transformar la realidad de la zona en la que se desempeñan, bien sean estas personales o profesionales, a través de un proceso de intercambio y comunicación con otras personas, dependiendo de la calidad de relación que tienen con su entorno de trabajo.

Los recursos financieros necesarios para la implementación del lineamiento serán asumidos en su totalidad por las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira. De igual forma, se llevarán a cabo

jornadas de socialización para los demás directivos, sobre la importancia de las competencias gerenciales. El tiempo requerido para la implementación de este lineamiento será de un año. Véase la figura 17.

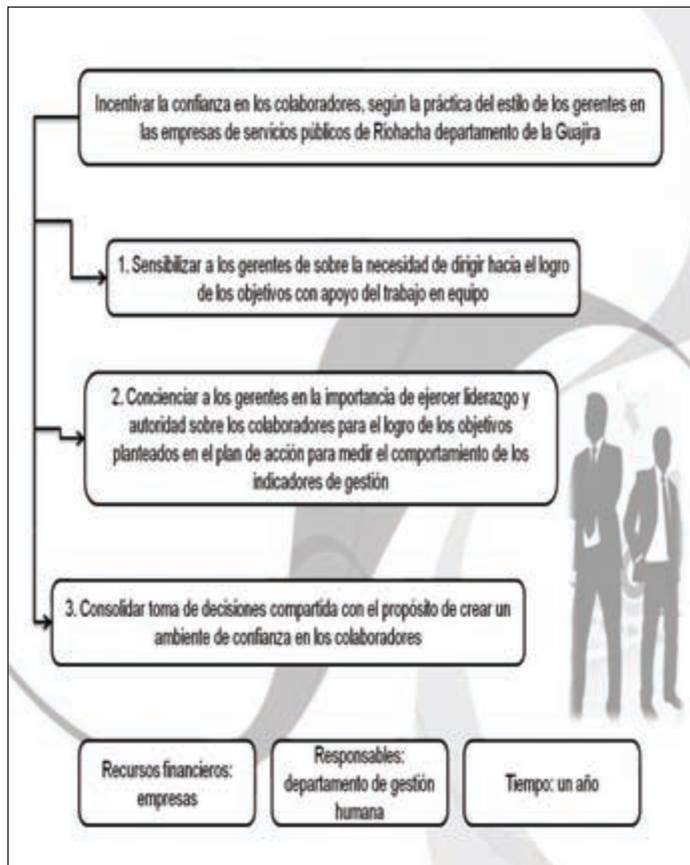


Figura 17. Lineamiento 2: Incentivar la confianza en los colaboradores.

Fuente: elaboración propia (2018).

5.3. Lineamiento 3

Fomentar programas de capacitación de acuerdo con el estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira.

5.3.1. Acciones estratégicas

- Velar porque los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, desarrollen habilidades ad-

ministrativas mediante competencias, las cuales conlleven a la mejora de conocimientos y del auto concepto.

- Afianzar la reflexión en los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, como fundamento para analizar las situaciones imprevistas en los entornos laborales.
- Promover entre los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, la comunicación efectiva y asertiva, el manejo de conflictos, la inteligencia emocional, el cultivo de los valores y principios, el trabajo en equipo y el compromiso, como elementos fundamentales para la acción gerencial.

5.3.2. Recursos y responsables para la implementación del lineamiento

Con este lineamiento se pretende que, en el ambiente laboral de los gerentes de las empresas de servicios públicos de Riohacha, departamento de La Guajira, se pueda facilitar el proceso de trabajo participativo con los colaboradores, mediante la práctica de competencias administrativas esenciales para el desarrollo personal y laboral, teniendo como fuente primordial el conocimiento y el autocontrol.

Los recursos financieros necesarios para la implementación del lineamiento serán asumidos por la gestión administrativa de las empresas objeto de estudio. De igual manera, se llevarán a cabo jornadas de participación individual y colectiva para la socialización de experiencias significativas que faciliten la práctica de habilidades cónsonas con las responsabilidades asignadas en el desempeño de los procesos de trabajo. El tiempo requerido para la implementación de este lineamiento será de un año, siendo responsable de ella el departamento de gestión humana. Véase la figura 18.



Figura 18. Lineamiento 3 Fomentar programas de capacitación.
Fuente: elaboración propia (2018).

Conclusiones

Con el fin de consolidar y afianzar los resultados alcanzados durante el proceso investigativo, se hace necesario describir aquellos que, a modo de discernimiento, permitieron conocer la situación objeto de estudio en las empresas de servicios públicos en Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia. Para ello, a continuación se esbozan las reflexiones conclusivas a que los investigadores llegaron una vez realizados el análisis y la contrastación de los datos frente a las teorías consultadas, en cuanto a analizar el liderazgo gerencial como acción estratégica de las empresas de servicios públicos de Riohacha.

Al describir los estilos de liderazgo gerencial aplicados en las empresas de servicios públicos, quedó demostrado que en dichas organizaciones se ejercen diferentes estilos de liderazgo en la gestión de sus procesos de trabajo, según la opinión emitida por la población objeto de estudio –en un rango que lo categoriza como siempre–. La aplicación recae sobre los estilos democrático, carismático y transformacional al involucrar a los seguidores para que participen con un nivel de confianza, delegándoles responsabilidades. Así mismo, se soporta en valores y competencias que definen el modo de liderazgo gerencial.

Por otro lado, a fin de describir estos liderazgos se utilizaron medidas estadísticas de tendencias central, las que permitieron determinar la presencia de estos estilos en las empresas de servicios públicos en Colombia; se halló un valor promedio de 3,94, media que se interpreta como una alta presencia de estos estilos en dichas organizaciones.

En relación con la dimensión habilidades del liderazgo gerencial, y una vez expuestos los resultados, se puede concluir que existe también una alta presencia de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, al momento de ejercer las responsabilidades y funciones propias del cargo desempeñado. Esto por supuesto redundaba en la excelencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión en las empresas objeto de estudio.

También se logró demostrar que la habilidad conceptual fue la que se expuso con mayor tendencia entre los gerentes, siguiendo tras esta las habilidades humanas y las técnicas. Sobre este particular, la medida de tendencia central utilizada arrojó una media aritmética de 4,31, corroborando la conclusión de alta presencia de estas habilidades.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones de la presente investigación, es pertinente realizar algunas recomendaciones que sirvan de referencia y que orienten el liderazgo gerencial como acción estratégica en las empresas de servicios públicos en Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia.

Es preciso mantener los estilos de liderazgo gerencial, carismático, democrático y transformacional, de forma que desde ellos las empresas estudiadas puedan fortalecer la participación activa por parte de los gerentes ante una situación determinada. Esto hace parte de un comportamiento holístico

que evidencia habilidades, destrezas y competencias en el desempeño de las responsabilidades en el campo de trabajo y su compromiso con los colaboradores para trabajar en conjunto por la excelencia empresarial.

Por otro lado, se sugiere evaluar la presencia del estilo de liderazgo autoritario, en el seno de los procesos de trabajo de las empresas, ya que este, mal usado, puede traer efectos negativos o quizás inconvenientes en la práctica laboral de los colaboradores y con ello se puede poner en riesgo el alcance de los objetivos planteados.

Debe asimismo promoverse mecanismos de acción para fortalecer el uso de los estilos de liderazgo situacional, transformacional y directivo, esto con el fin de poner en práctica un abanico de estilos que favorezca la gestión de los procesos de trabajo bajo un ambiente compartido de convivencia y escucha activa de los colaboradores.

En relación con las habilidades del liderazgo gerencial, se sugiere fortalecer el trabajo en equipo mediante programas de capacitación que potencien la sinergia, la motivación y la empatía con los colaboradores, esto para evitar que la confianza decaiga y para que se mantenga el rumbo de la visión empresarial.

Por último se recomienda desarrollar acciones de participación integral a fin de fortalecer el liderazgo gerencial existente a través de la influencia. Es necesario reforzar el sentido del negocio, la resolución de conflictos, la comunicación, la inteligencia emocional, la creatividad e, igualmente, el compromiso compartido, esto teniendo como norte la búsqueda de calidad en los procesos. El desarrollo de este conjunto de habilidades hace que los seguidores lleguen a transformar las acciones empresariales y logren con éxito los indicadores de gestión planificados.

REFERENCIAS

- ALFONZO, F. (2011) . *Ética y liderazgo gerencial en las empresas del sector petrolero* (trabajo doctoral). Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- ARIAS, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (7ª ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- ARROYO, R. (2017). *Habilidades gerenciales* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com>

- ARROYO, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- BENAVIDES, R. (2014). *Administración* (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- BERNAL, C. (2010). *Metodología de la investigación para la administración y economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- CASTILLO, J. (2010). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad humana*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- CELIS, M. (2015). *La conducta en las organizaciones. Base para su estudio con una perspectiva sistemática social*. Venezuela: Editorial de la Universidad de Carabobo.
- CHIAVENATO, I. (2013). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- DAFT, R. (2008). *La experiencia del liderazgo* (3ª ed.). México: Paraninfo.
- FARDELLA ROZAS, J. (2013). Habilidades estratégicas del líder. *Revista Cubana de Enfermería*, 29(3):233-243. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v29n3/enf09313.pdf>
- GARCÍA, J.; PAZ, ANNHHERYS & CARDEÑO (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, 34(86): 696-730. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24337/24934>
- GOLEMAN, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona (España): Ediciones B.
- GRIFFIN, R. (2011). *Administración* (10ª ed.). México: Editorial Cengage Learning.
- Guanipa, M. (2010). *Reflexiones básicas sobre investigación*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín.
- HELLRIEGEL, D.; JACKSON, D. & SLOCUM, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12ª ed.). México: Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- HERNÁNDEZ & RODRÍGUEZ, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M.; Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- HINOJOSA, L. & CHIRINOS, N. (2011). Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas. *Venezuela Impacto Científico. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, 6(1): 81-106. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/viewFile/385/384>

- HURTADO, J. (2010). *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: Fundación Sypal- Editorial Magisterio.
- JONES, G. R. & GEORGE, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- JORNA CALIXTO, A. R.; CASTAÑEDA ABASCAL, I. & VÉLIZ MARTÍNEZ, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1): 70-79. Recuperado de https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v42n1/spu08116.pdf
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H. & CANNICE, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Ley 142, Servicios públicos domiciliarios (1994). *Diario Oficial* No. 41.433, 11 de julio de 1994. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html
- LÓPEZ, E. & ROJAS, J. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Barcelona España. Facultad de Derecho. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- LUSSIER, R. & ACHUA, C. (2012). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed.). México: Editorial Cengage Learning.
- MADRIGAL, B.; LUNA, R. & VARGAS, J. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar de Nueva Granada*, xxv(2): 123-137. Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n2/0121-6805-rfce-25-02-00123.pdf
- MÉNDEZ, C. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* (4ª ed.). Colombia: Editorial Limusa.
- MORALES, T. (2010). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo del sector televisión por suscripción*. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- MORENO MEZA, R. J.; & ESPÍRITU OLMOS, R. (2014). El *empowerment*, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 72(97). Recuperado de <file:///C:/Users/Asus/Downloads/468-Texto%20del%20art%C3%ADculo-457-1-10-20170405.pdf>
- MUNCH, L. (2010). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- NARANJO, R. & GONZÁLEZ, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *TEACS*, 27(35-36). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7213>

- NARANJO, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte*, (38): 119-146. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7365>
- PÁEZ, J. (2013). *Liderazgo en acción*. Venezuela: Editorial de la Universidad de Carabobo.
- PAZ, A.; HARRIS, J. & GARCÍA, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Revista Desarrollo Gerencial, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia*, 7 (2): 100-118.
- PAZ, A.; SÁNCHEZ, J. & SÁNCHEZ, I. (2017). Capital humano en las empresas distribuidoras de agua domiciliar del departamento de la Guajira. Editorial de la Universidad de La Guajira.
- PEROZO, R. B. & PAZ, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clío América*, 10(19): 8-22.
- REYES PONCE, A. (2014). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- ROBBINS, S. & DECEZNO, D. (2012). *Supervisión* (5ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. & JUGDE, T. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education-Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, M. A. (2010). *Métodos de investigación*. México: Editorial de la Universidad Autónoma de Sinaloa.
- RUIZ, R. P. (2012). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M y M*, 78. Recuperado de: www.revista-mm.com/ediciones.php
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca-Demiurgo Colecciones.
- SÁNCHEZ, J.; SÁNCHEZ, I. & PAZ, A. (2017). Competencias gerenciales: sustento de la gestión en los supermercados de las ciudades de Riohacha y Maracaibo. Colombia: Editorial Universidad de La Guajira.
- SUÁREZ, D. (2015). *Liderazgo gerencial para la resolución de problemas* (trabajo de especialización de alta gerencia), Universidad de Granada, Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6966/1/Disney%20Suarez%20Rodriguez%202015.pdf>
- TAMAYO & TAMAYO, M. (2010). *El Proceso de la investigación científica* (6ª ed.). México: Editorial Limusa.

