

**LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, SECCIONAL DE LA
GUAJIRA SEDE RIOHACHA**

HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, MAYO, 2022**

**LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, SECCIONAL DE LA
GUAJIRA SEDE RIOHACHA**

HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Director
OLIVIA RANGEL LUQUEZ
PhD en Ciencias Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, MAYO, 2022**

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 49.736.403, expedida en Ciudad de Riohacha, departamento de La Guajira, por medio de la presente doy constancia de que el trabajo de grado, presentado por el señor **HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 1.118.802.202, expedida en Ciudad de Riohacha, La Guajira, titulado ***Liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación, Seccional de La Guajira Sede Riohacha***, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 05 días del mes mayo de 2022.



OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ
Directora del Trabajo de Grado

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado como requisito para optar por título de Magister en Administración de Empresas, presentado por el maestrante **HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS**, con el título ***Liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación, Seccional de La Guajira Sede Riohacha***, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software antiplagio “Turnitin” con un 20.04% de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, mes de mayo de 2022.



OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ
Directora del Trabajo de Grado

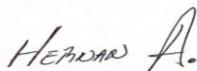
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.118.802.202, expedida en Riohacha - La Guajira, autor del trabajo de grado titulado: ***Liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha***; declaro bajo la gravedad del juramento que:

1. El presente trabajo de grado es de mi autoría;
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada parcial ni totalmente;
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, mayo de 2022.



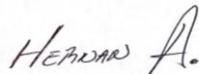
HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.118.802.202, expedida en Ciudad de Expedición, Departamento, autor(a) del trabajo de grado titulado: ***Liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha***, autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor (a).

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, mayo de 2022.



HERNÁN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS

DEDICATORIA

Inicialmente, quiero dedicar este trabajo a Jehová, Aba, diseñador de todo lo que existe, a quien tanto le debo que no me alcanzará la vida para agradecerle sus infinitas bendiciones.

Seguidamente, a mis padres y familia, puesto que su colaboración me dio animo en el transcurso del estudio.

De igual manera quiero expresar mi infinita gratitud a los docentes de esta universidad, así como a todo el personal de la institución objeto de estudio en la Guajira sede Riohacha por haberme apoyado de manera pronta e incondicional para la realización de esta investigación.

A todos, infinitas gracias y bendiciones han sido ángeles que se han cruzado en mi camino para ayudarme a culminar con buen pie esta propuesta.

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas e instituciones a las que debo hacer extensivo mi más sincero agradecimiento, que considero se quedarán cortas estas líneas para hacerlo. Aun así dejo constancia que han sido muchas las personas con las que me siento en deuda después de la culminación de este trabajo.

Primero que todo a mis padres, por apoyarme moral y espiritualmente en la realización de esta investigación y por haberme dado las palabras de aliento y motivación cuando sentí que todo estaba perdido.

Al resto de mis familiares quienes, de diferentes maneras, me ofrecieron apoyo para terminar esta maestría y así consolidar uno de los mayores desafíos de mi vida.

También debo hacer extensivo mi más sincero agradecimiento a los profesores y asesores (dentro y fuera de la Universidad) que a lo largo de este post grado me aportaron sugerencias, conocimientos y valores que incrementan mi potencial profesional.

Asimismo, a esta casa de estudios, que me ha permitido materializar una de mis mayores aspiraciones como lo es la obtención de un título de postgrado.

Finalmente, (aunque no menos importante) a todas aquellas maravillosas personas que en la medida de sus posibilidades colaboraron la realización de este trabajo especial de grado que hoy cristaliza mis esfuerzos.

Hernán Mauricio Arredondo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION.....	14
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Formulación del problema.....	23
1.1.2 Sistematización del problema.....	23
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.2.1 Objetivo general Error! Bookmark not defined	24
1.2.2 Objetivos específicos.....	24
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.1 MARCO TEORICO	28
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.2. Fundamentos Teóricos.....	39
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	78
2.3 MARCO CONTEXTUAL O INSTITUCIONAL	78
2.4 SISTEMA DE VARIABLES.....	83
3. MARCO METODOLÓGICO.....	85
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	85
3.2 TIPO DE ESTUDIO	86
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	90
3.4.1 Información Primaria.....	91
3.4.2 Información Secundaria.....	92
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	93

3.5.1 Población.....	94
3.5.2 Muestra.....	94
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	95
3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	96
3.7.1 Validez del instrumento.....	96
3.7.2 Confiabilidad del instrumento.....	97
3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
3.9 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	100
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	143
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	146
ANEXOS.....	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables	82
Tabla 2. Distribución de la población	93
Tabla 3. Escala de valor para instrumentos tipo Likert	95
Tabla 4. Sugerencias de los expertos	96
Tabla 5. Baremo de confiabilidad	98
Tabla 6. Elementos de las tablas de doble entrada.....	100
Tabla 7. Intervalos para el cálculo de la media aritmética	101
Tabla 8. Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar	101
Tabla 9. Indicadores de la dimensión tipos de liderazgo.	103
Tabla 10. Dimensión tipos de liderazgo.....	107
Tabla 11. Indicadores de la dimensión características del liderazgo.....	108
Tabla 12. Dimensión característica del liderazgo.	111
Tabla 13. Variable Liderazgo gerencial	112
Tabla 14. Indicadores de la dimensión funciones de la administración del recurso humano	114
Tabla 15. Dimensión funciones de la administración del recurso humano.....	117
Tabla 16. Indicadores de la dimensión metodología para la capacitación del recurso humano	118
Tabla 17. Dimensión metodología para la capacitación del recurso humano.	120
Tabla 18. Variable administración de recursos humanos	121

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de validación del Instrumento.....	157
Anexo B. Instrumento de validación de expertos.....	164
Anexo C. Instrumento de recolección de datos.....	167
Anexo D. Confiabilidad del Instrumento	170

ARREDONDO BALLESTEROS, Hernán Mauricio. Liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación, Seccional de La Guajira Sede Riohacha, Universidad de La Guajira, Programa de Maestría en Administración de Empresas, Riohacha, La Guajira 2019.

RESUMEN

El presente estudio propuso como objetivo analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha. Se sustentó en los aportes teóricos de Robbins y Coulter (2005); Daft (2009) y Chiavenato (2008), como los más importantes para la variable liderazgo gerencia, mientras que los fundamentos de Flores (2016), Mendoza (2013) y Mondy y Noe (2005), se presentan como los más relevantes para la variable administración del recurso humano.

Metodológicamente, la investigación se tipificó bajo un enfoque positivista cuantitativo, con un alcance aplicado, descriptivo, un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por cincuenta sujetos empleados de la fiscalía general de Nacional a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de información en versión cuestionario contentivo de 48 ítems con cinco opciones de respuesta.

Como conclusión de esta investigación, se obtuvo que el liderazgo gerencial en la fiscalía general de la Nación, Seccional La Guajira, sede Riohacha es de carácter autoritario, razón por la cual no ejerce un impacto positivo en la administración del recurso humano del referido centro. Como recomendaciones más significativas se recomienda transitar hacia formas de liderazgo más participativas y aplicar los lineamientos que se plantean como propuesta adjunta a la presente investigación.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo gerencial, administración del recurso humano, liderazgo autoritario, Entes públicos.

ARREDONDO BALLESTEROS, Hernan Mauricio. Management leadership for the administration of the human resource in the National General Fiscal, Sectional of The Guajira Sede Riohacha, University of La Guajira, Program of Master in Bussines Administration, Riohacha, La Guajira 2019.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the managerial leadership for the administration of human resources in the Attorney General's Office of the La Guajira Nation Riohacha headquarters. It was based on the theoretical contributions of Robbins and Coulter (2005); Daft (2009) and Chiavenato (2008), as the most important for the management leadership variable, while the fundamentals of Flores (2016), Mendoza (2013) and Mondy and Noe (2005), are presented as the most relevant for the Human resource management variable.

Methodologically, the investigation was typified as a quantitative, applied, descriptive, non-experimental, transactional and field positivist in which the population under study was constituted by 50 subjects to whom a contentive questionnaire of forty was applied as a data collection instrument. and eight (48) items with five (05) response alternatives.

As a conclusion of this investigation, it was obtained that the managerial leadership in the National Prosecutor's Office, La Guajira Section, Riohacha headquarters is authoritative, which is why it dodges house a positive star on hell administration of the human resources of hell referred center. As more significant recommendations it is recommended to move towards more participatory forms of leadership and apply the guidelines that are proposed as a proposal attached to this research.

Keywords: Management leadership - Human resource management - Authoritarian leadership.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, los estudios en torno al liderazgo gerencial han adquirido una gran relevancia en las investigaciones que se vienen realizando en Colombia y diversos países de Latinoamérica. Esto se debe a que los actuales enfoques en torno a la administración, conceden primacía a la función que desempeña el líder en la conducción del personal, unificando esfuerzos para alcanzar las metas previstas y lograr el mayor compromiso por parte de los subalternos.

Asimismo, la administración del recurso humano se plantea en la actualidad como uno de los roles más importantes en la gestión organizacional, pues sobre ella descansa la selección, capacitación y aprovechamiento de las capacidades individuales y grupales del personal. Partiendo de estas consideraciones, el presente estudio se titula: Liderazgo Gerencial para la Administración del Recurso Humano en la fiscalía general de la Nación Seccional Guajira Sede Riohacha y tiene como propósito analizar el liderazgo gerencial que se viene desarrollando en la referida entidad a fin de proponer lineamientos que contribuyan su mejoramiento.

Para el logro de este propósito, la presente investigación se estructura en (4) capítulos que fue necesario desarrollar para alcanzar los resultados, los mismos se presentan

a continuación:

El capítulo 1 refleja el problema del estudio y en el mismo se detalla el planteamiento de las incidencias del fenómeno analizado; su formulación y sistematización; los objetivos (general y específicos) sobre los que se conforma el estudio; la justificación, así como la delimitación desde la perspectiva teórica, espacial y temporal de la investigación.

El capítulo 2 corresponde al marco referencial y se inicia con los antecedentes para las variables liderazgo gerencial y administración del recurso humano, conformado por investigaciones previas llevadas a cabo en el escenario mundial, latinoamericano y nacional. Seguidamente, se presenta el marco teórico donde se detallan las teorías, enfoques y planteamientos relacionados con las variables del estudio y sus correspondientes dimensiones e indicadores. Más adelante se presenta el marco conceptual e institucional, para culminar con el cuadro de operacionalización de las variables.

Avanzando con el capítulo 3, se describe el marco metodológico, para lo cual se presenta el enfoque sobre el que se sustentó el estudio; el tipo y diseño de la investigación; las fuentes primarias y secundarias empleadas en la recolección de datos; la población y muestra seleccionada para los efectos del estudio; las técnicas del estudio así como, los instrumentos a aplicar en la población seleccionada; también, la validez de los instrumentos, asimismo, confiabilidad del instrumento, para finalizar con el procedimiento de la investigación.

El capítulo 4, presenta el análisis de los resultados para lo cual se muestran una serie de tablas y gráficos donde se corroboran los datos obtenidos con la aplicación del instrumento con el personal seleccionado en la Fiscalía general de la Nación seccional Guajira sede Riohacha, así como los lineamientos planteados para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en el referido organismo. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia del concepto de recurso humano, emana a la mitad del siglo diecinueve, como consecuencia del fenómeno de la revolución industrial que trajo consigo la sustitución de la persona por maquinas, conllevando con ello, a una organización basada en la división del trabajo y factores de producción que generaron a su vez conflictos en la relación patrón/trabajador y el clima laboral, con una consecuencia negativa en la productividad de la empresa. Con toda esta situación, surgieron actividades que llevaron a la necesidad de crear dependencias, denominadas en ese entonces secretarias de bienestar.

Posteriormente, con el desarrollo de la administración científica se dan cambios significativos con el establecimiento de procesos de estandarización, estudios de tiempos y movimientos, actividades de entrenamiento, definición de salarios, entre otras que conllevan a la necesidad de controlar dichos procesos. Aunado a ello, la implementación de aspectos psicológicos a factores vinculados con la fatiga y motivación en el ejercicio laboral dan origen a la administración de personal. Con ello, se pasa a evaluar el comportamiento del trabajador y la eficiencia del mismo, en términos del logro de las metas de la organización (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010).

Surgiendo con ello, la teoría de las relaciones humanas, como una alternativa para disminuir la racionalidad en el trabajo y valorar al individuo, así como sus necesidades y motivaciones de reconocimiento y autorrealización. A partir de allí, se empiezan a modificar las estructuras organizacionales y la cultura para alcanzar las metas propuestas. Y es allí, precisamente donde cobra relevancia el liderazgo de los directivos para gestionar el recurso humano, en función de su capacidad para lograr el desarrollo del mismo en pro del éxito empresarial.

Dentro de este panorama, el rol de direccionar personas en sus relaciones laborales es asumido por los directivos desde diversas perspectivas y estilos de dirección que van desde estilos autocráticos hasta transformacionales. De esta manera, el liderazgo emana con una reacción a aspectos dentro de determinada población que no han sido satisfechos para lograr influir en los trabajadores para encaminarlos en las bases que afirmaran la consecución y el alcance de objetivos compartidos. En este sentido, el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de emperadores, reyes guerreros, presidentes, políticos, los cuales gracias a sus logros han logrado estampar su nombre en la historia de la humanidad.

Como consecuencia de esto, en las últimas décadas, las organizaciones han experimentado una gran cantidad de cambios y transformaciones buscando incrementar su eficiencia para alcanzar los objetivos establecidos en un menor tiempo y con un considerable ahorro de los recursos. Esto, pudiera traer consigo la necesidad de redimensionar el papel que juega el recurso humano dentro de las organizaciones, lo que sin duda incidiría en la revalorización de la función del líder por su capacidad de influir en el personal y enfocar su voluntad en la consecución de los objetivos previstos.

En este orden de ideas, el liderazgo como fenómeno gerencial ha sido analizado desde las obras clásicas de los griegos, romanos y chinos, hasta llegar a los teóricos de la administración organizacional, como actualmente se le conoce. Sin embargo, no fue sino hasta inicios del siglo XX, cuando el término se relacionó fuertemente con la administración y la gerencia empresarial (Castro, 2008). Bajo esta óptica, los antecedentes en torno al tema reflejan una conexión ineludible a lo largo del tiempo entre el liderazgo gerencial y la administración de recursos humanos, por lo cual, Blanch (2009) sostiene que la eficiencia en el desempeño del personal, así como su motivación y sentido de pertenencia, se encuentran estrechamente relacionadas con la calidad del liderazgo gerencial a su cargo.

Desde esta perspectiva, la administración del recurso humano como un aspecto encaminado por la gestión del líder organizacional, es una iniciativa con eco desde hace más de 70 décadas en diferentes países; por lo tanto estudiar su impacto en el ámbito mundial, latinoamericano y en el caso específico de Colombia, es una necesidad urgente para tener un referente que permita conocer su problemática y desde allí, tomar acciones encaminadas a mejorar el papel del líder al interior de las organizaciones.

En este orden de ideas, a nivel mundial la administración ha experimentado una serie de cambios estructurales, todos ellos orientados a elevar la excelencia y la efectividad en sus recursos humanos, sus líderes y los procesos gerenciales. En este sentido, Mondy y Noe (2008) señalan que esto ha traído como consecuencia, la incorporación de enfoques y teorías destinados inicialmente al campo empresarial, pero que han tenido un impacto positivo en las organizaciones de todo tipo. Asimismo, la creciente globalización del mundo moderno ha reconocido como los empleados representan un factor medular propiciador de la obtención de los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, se necesitan entidades con líderes capacitados capaces de conducir al recurso humano hacia el logro de los objetivos organizacionales de las mismas.

En otros aspectos, se destaca el caso de los países europeos, donde los líderes gerenciales se encuentran condicionados por las políticas de Estado y las resoluciones en materia gubernamental limitantes en el desempeño de sus funciones administrativas. Sin embargo, se vienen dando señales de superación de esta limitante, por lo cual, Davis & Newstrom (2016, p. 24) afirman que durante los últimos años, “como consecuencia de la creciente complejidad asumidas por las organizaciones gubernamentales, se han ido incorporando nuevas funciones de liderazgo y responsabilidad,” las cuales han tenido un gran impacto en la gestión de cambio y la dirección de organismos internacionales.

Para reflexionar, se expone el caso de España, donde en términos de productividad laboral, cada empleado público trabaja al año un promedio

aproximado de 4974 horas, no obstante, el rendimiento es inferior al de otros países del mismo continente. A juicio de Álvarez (2016), esto se debe a la falta de flexibilidad, un liderazgo autoritario y la desconfianza de la gerencia hacia el trabajador. Aunado a ello, se encuentra la problemática de que se están delegando muchas funciones en pocos empleados, trayendo consigo una progresiva desmotivación por parte de los trabajadores del sector público.

Ante lo anterior, cobran fuerza las aseveraciones de La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2014), la cual sostiene que la función tradicional de los líderes y gerentes de organizaciones públicas está en saber motivar a sus trabajadores y con ello mantener la correcta obtención de las metas institucionales. En correspondencia con lo anterior, se requiere de un liderazgo gerencial capaz de asumir su compromiso de guía y asesoría hacia el talento humano como parte de su filosofía de gestión.

Reforzando lo anterior, cabe resaltar lo señalado por Robbins & Coulter (2005, p. 422), los cuales observan el liderazgo gerencial como un “proceso en el cual el líder influye en un grupo orientándolo hacia el logro de los objetivos;” de igual forma, estos autores asumen, que dentro del concepto de líder, su efectividad como gerente depende significativamente del resultado esperado de la producción de los recursos humanos.

Las afirmaciones de los autores anteriormente citados coinciden con Chiavenato (2009, p. 14), cuando señala al liderazgo gerencial como el puente que encamina de manera positiva o no el rumbo de las instituciones, es decir, se plantea como una pieza clave donde se llevan a los empleados hacia el logro de las metas planteadas por la institución, al mismo tiempo son asumidos como el activo más valioso de la organización.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se desprende la necesidad de conceptualizar los recursos humanos y su relación con el liderazgo gerencial, ante esto, Rodríguez (2013) señala que la administración de los recursos humanos en entidades gubernamentales, tanto dependientes como autónomas, se centra en la

necesidad de potenciar, disponer y manejar un equipo de trabajo con las competencias y destrezas requeridas para consolidar los objetivos. No obstante, la efectividad de este personal solo se logra a través de un liderazgo en consonancia con los requerimientos de la empresa, pero al mismo tiempo las expectativas del personal.

En función a esta realidad, las organizaciones públicas y privadas se han visto en la necesidad de redimensionar su estructura gerencial, así como las políticas del manejo del recurso humano, a fin de ofrecer un mejor servicio a la sociedad que demanda sus servicios. Es por ello, que las organizaciones con mayor nivel de competitividad, actualmente dirigen sus esfuerzos hacia la optimización de aquellas acciones administrativas que inquietan a las autoridades oficiales del momento.

En consecuencia, el liderazgo gerencial y la administración de recursos humanos representa en la actualidad uno de los temas organizacionales clave en las instituciones gubernamentales a nivel latinoamericano, asimismo, se desprenden otras variables como el sentido de pertenencia por parte del recurso humano, las estrategias gerenciales, los estilos de liderazgo y la motivación necesaria para promover en el personal el cumplimiento eficiente de sus funciones (Carrillo, 2009).

Por su parte, González (2010) resalta que en un gran número de países del continente latinoamericano, la administración pública se encuentra rezagada a la gestión de los recursos humanos. Esto se debe, en gran parte, a la carencia de líderes que respondan a las necesidades y requerimientos de los empleados. Asimismo, se presentan una serie de aspectos como, la autoridad jerárquica, la comunicación unilateral, la remuneración escasa, los pocos incentivos y reconocimientos, los cuales han generado un sentido de inconformidad con respecto a su puesto de trabajo, instituyendo, tácitamente, una serie de barreras limitantes del crecimiento profesional y personal de sus trabajadores.

Tomando en consideración todo lo anterior, se observa la necesidad de gestionar al recurso humano como quien alimenta a las organizaciones, por lo cual,

la planificación, el asesoramiento, la comunicación, la supervisión y el logro de las metas depende fundamentalmente del liderazgo gerencial empleado con sus seguidores, buscando con esto, tener repercusiones positivas en la disposición del personal propiciando la realización de su trabajo. No obstante, se presume que de esta capacidad de liderizar y motivar al recurso humano, adolecen muchos gerentes, quienes a pesar de disponer de conocimientos técnicos y gerenciales, carecen de destrezas, actitudes y competencias en la conducción de su personal.

En el caso específico de Colombia, se observa que algunas empresas vienen implementando desde hace algunos años, modelos de liderazgo y administración de recursos humanos basado en la experiencia asiática y norteamericana, lo que ha redundado en una mayor productividad del personal en el sector privado y comercial (Torres, 2016). No obstante, en las entidades gubernamentales estos paradigmas no se vienen implementando, entre otras causas por la resistencia al cambio y la poca disposición de algunos gerentes a asumir riesgos. Sin embargo, le exigen al personal una mayor permanencia en el puesto de trabajo, lo cual no redunda en un incremento de la productividad dentro de este sector.

Es por ello, que la productividad laboral de la nación a nivel de sus entidades públicas gubernamentales, sigue siendo baja en comparación con otros países de América y Europa. De acuerdo a cifras manejadas por organismos nacionales como la Fundación de Investigación Económica y Social (2015, p. 19), quien reseña; que en el país se “requieren 4,5 trabajadores públicos para hacer la misma actividad que uno en los Estados Unidos”.

En este sentido, resultan oportunas las consideraciones de Ortiz (2012), al pronunciar que las leyes y decretos orientados a la eficiencia del sector público han resultado infructuosas ante una cultura organizacional signada por el escaso sentido de pertenencia y los conflictos de intereses, los cuales privan al momento de gestionar en las organizaciones del sector público. Vale la pena también, traer a colación las aseveraciones de Agreda, Beleza y Bermúdez (2014), quienes refieren:

Desde hace algunos años, la administración pública en Colombia viene experimentando un redimensión en materia administrativa y de gestión, lo cual se refleja en sus organismos y agencias, siendo esto el resultado de múltiples enfoques, los cuales vienen delineando los procesos administrativos de los Estados. No obstante, la multiplicidad de paradigmas “aún no logran fijar un límite claro en el accionar y objetivos perseguidos por los países” (p.2).

La situación descrita por estos autores, pudiera estar limitando la consecución de los objetivos institucionales. Las deficiencias en la gestión del recurso humano, también estaría afectando el trato hacia los usuarios, caracterizado por una comunicación unilateral y cerrada, lo cual desde la perspectiva de Cubillos (2010, p.78) constituye una de los principales reclamos de que presentan aquellos que acuden por diferentes motivos a las empresas públicas de la nación.

De acuerdo a las consideraciones de este autor: “los seres humanos son altamente emocionales y tienden a evaluar los servicios a partir de la actitud y percepción propia, mas no por la eficiencia”. Sobre este particular saltan a colación las afirmaciones de Gómez (2018, p. 87), para quien “a nivel de Colombia se presentan 6.153 entidades públicas de orden nacional y territorial”. En muchas de ellas se cuenta con líderes que tienen la posibilidad de incidir en el futuro de su población más cercana, pero también de buena parte del país”. Sin embargo, mientras en algunas empresas se evidencian indicios de un liderazgo transformacional, en otras ni siquiera se puede hablar de esta condición por parte de quienes llevan las riendas de las instituciones.

Por otra parte, la escasa formación en la gestión del talento humano podría estar afectando el liderazgo presente en las organizaciones públicas del país y bajo la óptica de Agreda et al (2014, p. 23) estaría propiciando “un modelo burocrático donde predomina la racionalización de todos los procesos con un corte tradicional”, lo cual a todas luces se contraponen al paradigma de la nueva gestión pública donde se viene impulsando desde algunas instancias gubernamentales.

Según lo anteriormente planteado, la administración del recurso humano no está siendo bien liderada al interior de los organismos públicos, según lo revelan los estudios analizados. Esta situación, es causada por diversos factores como: los modelos burocráticos donde predomina la racionalización de todos los procesos con un corte tradicional, la comunicación unilateral y cerrada que se maneja, una cultura organizacional signada por el escaso sentido de pertenencia, los conflictos de intereses, la autoridad jerárquica que se ejerce, la remuneración escasa, los pocos incentivos y reconocimientos, entre otros. Los cuales pudieran estar incidiendo en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, generando un mayor rezago en la productividad laboral.

Desde esta perspectiva, se hace necesario analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, donde a través de este análisis se puedan brindar lineamientos que logren beneficiar a la organización de forma metódica sobre las posibles debilidades encontradas.

1.1.1. Formulación del problema

Atendiendo las consideraciones anteriormente referidas, se sistematizan las variables de este estudio a través de la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo es el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?

1.1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?
- ¿Cuáles son las características de líder presente en el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?

- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?
- ¿Cuál es la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?
- ¿Cuáles son los lineamientos para el ejercicio liderazgo gerencial que pueden contribuir a mejorar la gestión de la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- Determinar las características de liderazgo presentes en el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- Evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- Identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- Proponer lineamientos para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha para mejorar su gestión.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo gerencial y la administración de recursos humanos, constituyen en los actuales momentos dos prioridades de todas las organizaciones comprometidas con la transformación y la consolidación de nuevos enfoques basados en la eficiencia y la efectividad. Asimismo, el conocimiento de los tipos de liderazgo gerencial permitirá adoptar estilos respondientes a las exigencias de la institución y que a su vez fortalezcan el trabajo en equipo como filosofía organizacional.

Por ello, toda propuesta de investigación centrada en los recursos humanos presentes en una organización, refleja una gran importancia al enfocarse en uno de los activos más relevantes en toda entidad pública. La relevancia del liderazgo se viene planteando desde épocas muy antiguas, pues desde el inicio de la civilización del hombre la raza humana se ha dado cuenta de la notabilidad de un buen líder o gerente en el desarrollo de toda actividad e institución. El estudio de los aspectos que determinan el liderazgo gerencial dentro de la Fiscalía General de Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, es un elemento fundamental, el cual permite conocer los niveles de satisfacción de los recursos humanos en cuanto a cómo son gerenciados en la organización en la cual prestan sus servicios.

Al analizar el liderazgo ejercido actualmente, se pueden determinar las fortalezas a nivel de la gerencia, así como también aquellas debilidades, las cuales necesitan ser reestructuradas en búsqueda de la optimización de la productividad laboral y dar cumplimiento a la filosofía institucional de la institución objeto de estudio. Partiendo de esta fundamentación la presente investigación se justifica desde diferentes perspectivas donde se destacan: la teoría, la práctica, la metodológica y la social.

Tomando en consideración las implicaciones teóricas que revisten a este estudio, se logrará profundizar en las teorías y planteamientos con mayor vigencia y actualización en torno al liderazgo gerencial y su aplicación en el contexto de organizaciones públicas gubernamentales. Igualmente, el estudio abordará las

incidencias que tienen los tipos y las características de liderazgo con la administración de los recursos humanos, todo ello sustentado a partir de autores y fuentes confiables.

Por su parte, desde la perspectiva práctica, el estudio servirá al desarrollo de lineamientos que fortalezcan el estilo de liderazgo gerencial en el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, lo cual en el corto y mediano plazo servirá como referente de la aplicación de mejoras y adecuaciones orientados hacia la formación y el mejoramiento continuo del recurso humano de esa institución, los cuales podrán desarrollarse bajo un clima de receptividad y participación.

En lo concerniente a sus implicaciones metodológicas, la investigación servirá como referente para futuros estudios en los que se establezca el análisis de las variables liderazgo gerencial y administración de recursos humanos. De igual manera, se propondrá un instrumento para la recolección de datos previamente validado y por ende pertinente al momento de medir las variables de este estudio y con la capacidad de ser extrapolado a otras investigaciones que aborden una temática similar.

Desde la perspectiva social, el estudio ofrecerá lineamientos consolidados de un estilo de liderazgo gerencial con el cual se promueva una mayor integración entre la gerencia y los recursos humanos, coadyuvando en la conformación de un equipo de trabajo con una inspiración motivacional donde redunde en una mayor eficiencia y efectividad de los procesos laborales fiscales del estado.

De igual manera, al optimizar el recurso humano a través de un liderazgo asertivo y enfocado en sus expectativas, se obtendrán mejores beneficios por parte del personal, lo que aportará en una mejor y más efectiva atención al usuario. De esta forma se logrará una mayor confianza en los servidores públicos y la comunidad se sentirá respaldada por los mismos al momento de gestionar sus problemas o trámites habituales.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Delimitación teórica

La presente investigación se inscribe dentro de la línea de investigación de “*liderazgo y comportamiento organizacional*” propuesto por el programa de Maestría de Administración de Empresas de la Universidad de la Guajira, enfocado en la variable liderazgo gerencial en su dimensión tipo de liderazgo gerencial en los postulados teóricos de Robbins y Coulter (2005); Daft (2009), entre otros; mientras la dimensión características del liderazgo gerencial se manejó autores tales como: Bager (2009); Soto (2014) y Chiavenato (2008), entre otros como los más significativos.

Asimismo, para la variable administración del recurso humano en su dimensión funciones de la administración del recurso humano se tomaron los autores: Flores (2016), Mendoza (2013) y Mondy y Noe (2005), entre otros; mientras, la dimensión metodologías para la capacitación del recurso humano se tomaron los autores: Siliceo (2006), Vargas, Ferradas y Santillán (2011) y Rojas (2015), entre otros.

1.4.2 Delimitación espacial

La investigación se efectuará en la fiscalía general de la Nación, Seccional Guajira, distrito especial turístico y cultural de Riohacha, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Riohacha, Departamento de la Guajira- Colombia.

1.4.3 Delimitación temporal

Finalmente, la presente investigación se llevó desde el mes de junio del año 2018 hasta el mes de septiembre de año 2019 comprendiendo un período de 15 meses.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite conocer el estado del arte de la investigación y revisar los principales postulados de los autores sobre un tema en particular. De esta manera, permite dar respuesta al planteamiento y a los interrogantes de la misma. Por lo tanto, se convierte en el elemento que direcciona el camino a seguir en el trabajo científico; pues en él se exponen las teorías, enfoques y antecedentes que fundamentan los resultados del estudio en desarrollo.

2.1.1 Antecedentes investigativos

De acuerdo con Balestrini (2005, p 27), “todo elemento previo a la formulación del problema que tiene pertinencia para analizar e indagar sobre el problema planteado, constituye un antecedente de investigación”. Es por ello que, en el desarrollo de este apartado se reflejan algunos estudios previos donde fueron abordadas las variables: liderazgo gerencial y administración del recurso humano, las cuales se perfilan como los principales referentes para abordar esta problemática en el escenario, mundial, latinoamericano, de Colombia, para finalmente ahondar en el departamento de La Guajira, que es donde se lleva a cabo esta investigación.

En lo concerniente a la variable liderazgo gerencial, en el escenario mundial se encontró una investigación llevada a cabo por Flores (2015), la cual lleva por título: “*El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes*”, realizada para optar al grado de Doctor en Curriculum, Profesorado e Instituciones Educativas en la Universidad de Granada, Granada – España. Cuyo objetivo fue identificar el estilo de liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concentrados. Las dimensiones del estudio fueron: liderazgo transformacional, gestión curricular, convivencia escolar y apoyo de los estudiantes y recursos. Como basamento teórico se tomaron los planteamientos de Stogdill (1974), Bennis (1959), Kochan, Scmidth y De Cottis (1975), entre otros.

Teniendo en cuenta su metodología, esta constituyó una investigación mixta (cuali-cuantitativa) tipo ex post facto, observacional, prospectiva, transversal y analítica. Como instrumentos de recolección de datos se diseñaron entrevistas y cuestionarios para las dimensiones: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y apoyo de los estudiantes y recursos. La validez de los instrumentos cuantitativos se obtuvo a partir del juicio de 5 expertos quienes consideraron pertinente la adaptación que se hizo del instrumento MLQ-5X. En lo atinente a la confiabilidad, se reflejó un 0.80 a partir de la implementación del coeficiente Alpha de Cronbach, lo que a juicio del autor determina la fiabilidad de la escala.

Los resultados del estudio refieren que los docentes reconocen que las responsabilidades de la gestión directiva deben estar orientadas hacia los resultados del centro, específicamente en las pruebas de medición nacional. Se observa, también que el profesorado espera que el equipo directivo desarrolle competencias administrativas y sociales que contribuyan a un mejor ejercicio del liderazgo, así como un mejor clima laboral.

Como conclusión de esta investigación se pudieron identificar los cambios manifestados en el sistema educativo chileno, así como en la sociedad en su conjunto, los cuales se enfocan hacia una identificación del liderazgo como elemento transformador y capaz de reorientar la calidad educativa. Desde la perspectiva de la autora, las instituciones en Chile se encuentran transitando hacia un liderazgo transformacional a través de la motivación de todos los que hacen vida en los centros educativos.

La investigación, resulta pertinente para esta investigación al destacar una amplia gama de referentes bibliográficos actualizados (libros, artículos, y tesis) en torno a la variable liderazgo. De igual manera, plantea una serie de recomendaciones para influir positivamente en los seguidores a través de un liderazgo transformacional. Lo cual será tomado en consideración al momento de diseñar los lineamientos propuestos en la presente investigación.

Para la variable administración del recurso humano en el panorama internacional, se localizó una investigación realizada por La Torre (2012), para la Universidad de Valencia (Valencia - España), la cual llevó por título: “*La gestión del recurso humano y el desempeño laboral*”: La misma se realizó para alcanzar el título de doctor en psicología laboral, teniendo como objetivo: analizar como las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. El estudio se conformó a partir de las dimensiones: gestión de la fuerza laboral; demandas del entorno; gestión de recursos humanos y sistema de gestión de RRHH. Para lograr su cometido se tomaron en cuenta los planteamientos de los autores: Chiavenato (2004), Bonache (2002), Locke (1976) y Muchinsky (2000), entre otros.

De acuerdo a sus implicaciones metodológicas, el estudio se enmarco dentro de los lineamientos establecidos por el programa “Psychological Contract Across Employment Situations”, para el aprendizaje de las ciencias humanas y sociales subvencionado por el V Programa Marco de la Unión Europea. Para ello se basó en un estudio de campo y a partir de un diseño transversal que permitiera analizar la situación laboral y el bienestar psicológico de trabajadores europeos en distintas situaciones de empleo. La población estuvo constituida por trabajadores seleccionados al azar de los sectores ventas, producción de alimentos y educación. Como instrumento de recolección de datos se aplicaron encuestas.

Los resultados de esta investigación reflejaron que las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso y basadas en la orientación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados respondiendo a sus satisfacciones y expectativas. Ante estos resultados, se recomienda aplicar el modelo integrador del funcionamiento de la organización propuesto por Ostroff y Bowen (2000), ya que el mismo plantea nuevas alternativas para la investigación a nivel global de la dinámica de las organizaciones en torno al manejo del recurso humano.

Como conclusión de este estudio se obtuvo que las actitudes colectivas incidan significativamente en el desempeño organizacional con una mayor prevalencia que en las actitudes a nivel individual. Por tanto, se expusieron una serie de estudios donde se analiza cómo los recursos humanos se relacionan con el desempeño final del trabajador y de la empresa, los cuales aportaron información para esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño.

La investigación antes reseñada aporta para los efectos de la presente investigación una gran cantidad de teorías y enfoques en torno a la administración del recurso humano, así mismo, ofrece una amplia perspectiva de los actuales enfoques que se vienen dando en los países de la unión europea y los resultados que estos han venido aportando, lo cual sirve de referente para determinar la viabilidad de estos enfoques en las organizaciones públicas de Colombia, tales como la Fiscalía General de la Nación, Seccional Guajira – Riohacha.

Prosiguiendo con la variable administración del recurso humano en el contexto latinoamericano, se localizó un estudio realizado por Llabaca (2011), bajo el título: *“Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio del Grupo Acacios”*. La misma se llevó a cabo para optar al título de Magister en Gestión de Personas en Organizaciones en la Universidad Alberto Hurtado (Santiago – Chile).

Esta investigación tuvo como objetivo generar una propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en consistencia con la estrategia de negocio de la organización Grupo Acacios. Para ello se partió de las dimensiones: estructura organizacional, estrategia de negocios, modelos de gestión y estructura de los recursos humanos para lo cual se fundamentó en los autores: Abarzúa, Contreras y López (2002); Martín, Romero y Sánchez (2004) y Ulrich (1999), entre otros.

De acuerdo con su metodología, el estudio se catalogó como un modelo cualitativo basado en el esquema de la investigación acción, fundamentándose también en los lineamientos de un estudio documental. Como instrumento de

recolección de datos se llevaron a cabo “8 entrevistas semi estructuradas abiertas, a trabajadores del Grupo Acacios, los cuales representaban distintos niveles de jerarquía dentro de la empresa: 3 entrevistas gerenciales, 3 entrevistas a jefaturas y 2 entrevistas a trabajadores sin personal a cargo”. Para el análisis de la información se establecieron categorías de análisis a partir de las informaciones suministradas por los entrevistados.

Los resultados de este estudio exponen que, a juicio del personal entrevistado, el gerente maneja de manera acertada la organización, aunque existen algunos aspectos de gestión que podrían ser reforzados a fin de conseguir una mayor eficiencia. Asimismo, consideran que la administración del recurso humano constituye un aspecto clave al momento de diseñar el plan de negocios de la organización.

La investigación de Llabaca (2011) aporta información teórica en torno a la administración del recurso humano, planteando además una serie de indicadores basados en los valores organizacionales que sirvieron de referencia al momento de establecer las deficiencias que se vienen presentando en la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación, Seccional La Guajira, sede Riohacha.

Asimismo, se localizó la investigación de Ghiglione (2015), titulada “*Gestión de RRHH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*”, para optar al título de Magister en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional de la Pampa, Santa Rosa de la Pampa, Argentina y tuvo como objetivo: Generar conciencia sobre la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública para la mejora continua en la gestión integral y en particular de su recurso humano. Se tomaron en consideración las dimensiones: tipos de tableros de comando; enfoques de las relaciones humanas; aspectos que inciden en el comportamiento de cada empleado en la organización. Asimismo, se fundamentó en teóricos como: de Becker (1964), Brooking (1997) y Chiavenato (2004), entre otros.

Desde su perspectiva metodológica, se catalogó como una investigación cualitativa, con algunos aspectos cuantitativos, haciendo de ella un modelo mixto. En el estudio se aplicó un análisis FODA como instrumento de recolección de datos; también se realizaron entrevistas al personal de planta y se aplicó la observación directa en el lugar donde se llevó a cabo el estudio. Con base en los resultados obtenidos, se llevaron a cabo: mecanismos de mediciones y evaluaciones periódicas de desempeño para la identificación de inconvenientes en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales.

Los resultados reflejan, que los recursos humanos representan el activo más importante dentro de cualquier organización, especialmente en las de carácter público; por lo que son un factor clave para éxito o fracaso de las mismas. Los encargados de la dirección de recursos humanos de la honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa reconocen la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que permita estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, ayudándolos a plantear objetivos y acciones de mejora continua.

Como conclusión de este estudio se obtuvo que: Es importante la función que cumple el departamento de recursos humanos no solo en las organizaciones, sino en la sociedad en su conjunto, lo cual se ha visto revalorizado durante los últimos años. Esto constituye el resultado de una optimización en el manejo de los recursos, principalmente el tiempo y los esfuerzos intelectuales como consecuencia de un conjunto de teorías que han surgido en el seno de las ciencias sociales.

La presente investigación presenta información documental y bibliografía rica en teorías en torno a la variable administración de los recursos humanos, aunado a esto también, aporta una metodología que puede servir para enriquecer el planteamiento científico de este estudio, sobre todo a lo que se refiere al instrumento de recolección de datos.

Pasando al escenario nacional, en lo que respecta al contexto de la región caribe de Colombia, fue consultada una investigación realizada por Rodríguez

(2016), como requisito para alcanzar el grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, en la Universidad del Zulia (Maracaibo – Venezuela). La misma llevó por título: “*Liderazgo del gerente educativo y la motivación del docente para el desarrollo de su labor en las instituciones públicas de la ciudad de Santa Marta, Magdalena*”. Su objetivo principal fue analizar el liderazgo del gerente educativo y la motivación del docente para el desarrollo de su labor en las instituciones públicas de la ciudad de Santa Marta, Magdalena, para lo cual se apoyó en las dimensiones modelos de liderazgo, liderazgo educativo; tipos de motivación y factores de la motivación, apoyado en los aportes de los autores: Chiavenato (2007), Griffin & Moorhead (2010), Robbins (2005), Robbins & Judge (2009), entre otros.

Metodológicamente, constituyó enfoque cuantitativo, respondiendo a un tipo y diseño descriptivo, de campo, no experimental y correlacional, llevándose a cabo con 25 docentes y 3 directivos de 3 instituciones de básica primaria presentes en la ciudad de Santa Marta en Colombia. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario con escala de Likert, contentivo de 36 ítems con el cual se midieron las variables objeto de estudio y el cual fue previamente validado por 5 expertos. Por su parte la confiabilidad se determinó por medio del coeficiente Alpha de Cronbach, con un índice de 0,88 para la variable liderazgo y para la variable motivación contó con 0,84 las técnicas de análisis se realizaron a partir de la tabulación de los datos obtenidos por la aplicación del cuestionario.

Los resultados de esta investigación reflejan que existe una relación directa entre el liderazgo del gerente educativo y la motivación del docente, por lo cual se deben desarrollar alternativas de liderazgo democráticas en las que se promueva la participación del personal docente y en las que se fortalezca la comunicación asertiva como elemento regulador de las relaciones laborales.

Como conclusión del estudio se pudo constatar que en las instituciones educativas públicas de la ciudad de Santa Marta en Colombia, prevalece un tipo de liderazgo autoritario con poca capacidad para planear, organizar y orientar las

acciones didácticas y administrativas de los centros, por lo cual el autor recomienda la aplicación de una serie de lineamientos encaminados a determinar el enfoque gerencial que más se amolde a la realidad del centro educativo.

Este antecedente es relevante para los fines de esta investigación por su basamento teórico en torno al liderazgo gerencial, pero también en la metodología cuantitativa empleada en el desarrollo de la investigación y los procesos de recolección de datos, lo que servirá de referente al momento de elaborar los cuestionarios que se implementarán con la población seleccionada en la Fiscalía General de la Nación, Seccional Guajira, Riohacha.

Asimismo, en el panorama nacional, cobra fuerza un estudio realizado por Guerrero y Ochoa (2013), bajo el título: *Plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en las MIPYMES del sector industrial manufacturero en Pasto durante el período 2013-2*, para optar al título de Magister en Alta Gerencia en la Universidad de Nariño, en Colombia. Tuvo como objetivo analizar los procesos de gestión del talento humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño en las mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento. Las dimensiones del estudio fueron: factores socioeconómicos en el crecimiento de las Mipymes; prácticas de gestión del talento humano; procesos de reclutamiento, selección y capacitación. La fundamentación teórica recayó: Cerna (2006), Chiavenato (2002), Jaramillo (2005), entre otros.

En función a la metodología empleada, la investigación se cataloga como descriptiva, analítica y proyectiva, en la cual las informaciones primarias se recolectaron en las MIPYMES del sector industrial manufacturero de Pasto, al tiempo que la información secundaria se recogió en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Pasto. El universo total estuvo constituido por 1017 empresas del departamento de Nariño, seleccionando una muestra de 279. Por tratarse de un proyecto factible la recolección de datos recayó sobre las fuentes de información consultadas, lo cual dio paso a la realización de un taller para

empresarios líderes, propiciando además el encuentro entre empresarios de la entidad a fin de socializar experiencias.

Los resultados derivados de este estudio demostraron que las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en el departamento de Nariño, requieren de un departamento encargado de gestionar el recurso humano a fin de brindar asesoría a la gerencia para que seleccione al personal más idóneo para los cargos requeridos, además de ofrecerles la motivación y capacitación necesaria para un óptimo desempeño.

Como conclusión de este estudio los autores señalan: Al momento de jerarquizar las dificultades que se manifiestan en las empresas, las falencias en los procesos de reclutamiento junto a una selección de personal inapropiada constituyen las más relevantes. A esto se debe añadir la ausencia de programas de capacitación oportunos y la falta de métodos de evaluación ajustados a los requerimientos de las organizaciones. Esta situación trae como consecuencia que el personal se sienta poco reconocido en sus esfuerzos y desempeño.

A través de este antecedente se pudieron apreciar una amplia gama de referentes teóricos relacionados con la variable administración del recurso humano, y sobre aspectos gerenciales relacionados con la variable liderazgo gerencial. También, algunos de sus indicadores sirvieron como guía o modelo para diseñar los del estudio presente.

De igual forma, Jiménez (2014) llevó a cabo una investigación titulada: *“Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”*. Este estudio se llevó a cabo para optar al título de Magister en Psicología en la Universidad Católica de Colombia (Bogotá – Colombia) teniendo como objetivo identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá. D.C. El estudio se sustentó en los aportes de los autores: Ramírez (2012), Arámbula (2006), Chiang et al (2010) y Abrahan y Díaz (2011).

Metodológicamente la investigación obedeció a un diseño descriptivo, correlacional, no experimental y de campo. La población objeto de estudio quedó conformada por 189 docentes de una facultad de una universidad de la ciudad de Bogotá, de los cuales se obtuvo una muestra poblacional de 66 docentes extraídas a partir de una fórmula muestral. Como instrumentos de recolección de datos se aplicaron: 1 cuestionario de motivación hacia el trabajo el cual fue una adaptación de 75 ítems del instrumento diseñado por Toro (2002), el cual fue validado por 5 expertos y obtuvo un índice de confiabilidad de 0.72. Asimismo, se aplicó un cuestionario de estilos de liderazgo conformado por 34 ítems, también validados por 5 expertos y con un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0,75.

Los resultados de esta investigación, reflejaron que el desempeño laboral tiene una correlación significativa con toda la motivación interna como un solo constructo; mientras que el liderazgo transformacional no presenta correlación con la motivación. En el estudio también se pudo constatar que el desempeño se encuentra correlacionado inversamente con la estimulación intelectual, ya que a los directores de programa les falta promover la creatividad, así como la posibilidad de que los docentes presenten ideas nuevas y de mejoramiento.

La investigación de Jiménez (2014) resulta valiosa para los fines de la presente investigación, ya que presenta una serie de postulados teóricos relacionados con la variable liderazgo gerencial, asimismo, presenta una estructura metodológica que sirvió de modelo para estructurar los apartados de la presente investigación. Aunado a esto presenta algunas recomendaciones que ponen de manifiesto la importancia que tiene el liderazgo organizacional.

Asimismo, también en el ámbito nacional, Hernández (2013) llevó a cabo un estudio titulado: *“El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica”*, la misma se llevó a cabo para optar al título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas en la universidad del Rosario, en Bogotá, Colombia. Esta investigación tuvo como objetivo generar un proceso de análisis tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas desde un enfoque etológico.

Como parte de la investigación se desarrollaron las dimensiones: articulación

interna de la organización; características esenciales de la comunicación; retos en la administración de empresas, enfoques y estrategias etiológicos que fortalecen el liderazgo. Para ello, se recurrió a los postulados de los autores: Del Castillo (2003), en lo que respecta a las teorías administrativas y de las organizaciones; Albi (1997), para exponer el concepto de organización; Campan (1990), para la teoría de la Etología y Solís (2008), para enfocar el liderazgo desde la perspectiva etológica, entre otros.

De acuerdo a su metodología, la investigación respondió a un estudio de carácter documental, en el cual se compararon los criterios de diferentes autores en lo que respecta al liderazgo, la etiología y su incidencia en el clima y la cultura organizacional de las empresas. Como instrumento de recolección de datos se llevaron a cabo entrevistas estructuradas a gerentes de un número no especificado de organizaciones en la Ciudad de Bogotá a quienes se les consultó sobre su opinión sobre el liderazgo y el tipo de liderazgo gerencial que ejercían en sus organizaciones. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

Los resultados revelan que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para diferentes labores.

Como conclusión más relevante de este estudio, se pone de manifiesto que el gerente de una organización se perfila como el modelo de liderazgo que siguen los empleados, por lo cual debe tener una amplia formación en valores, así como una sólida ética profesional. Otra de las características fundamentales es la utilización de un lenguaje claro y preciso, para lo cual amerita de una formación permanente que le permita escuchar a sus subalternos y valorar las habilidades de cada uno. En cuanto a las recomendaciones, el estudio plantea “manejar con mayor eficiencia los procesos de planeación de calidad y excelencia para obtener un nivel alto en

sus metas” para lo cual se apela a un liderazgo gerencial basado en el empoderamiento.

Bajo esta óptica, la investigación de Hernández (2013) representa un valioso aporte para los fines del presente estudio ya que en la misma se aprecian una serie de teorías y postulados valiosos en torno a la variable liderazgo gerencial. Aunado a lo anterior, también el estudio presenta una metodología interesante que sirvió de modelo al momento de escoger las técnicas de recolección de datos.

2.1.2 Fundamentos teóricos

El fundamento teórico de la investigación, se desarrolló con base en las variables, dimensiones e indicadores formulados. En él, se presentaron los principales postulados teóricos de autores sobre las variables en estudio que permitieron tener una visión completa para fundamentar el conocimiento científico y validar los resultados obtenidos.

2.1.2.1 Liderazgo gerencial

El liderazgo gerencial se ha constituido en una variable imprescindible para lograr el éxito de una organización; considerado como una condición inherente a la persona que lleva las riendas de una organización y se caracteriza por ejercer una influencia positiva en los colaboradores para conseguir los objetivos establecidos. Para algunas personas ejercer la función de líder es algo innato, intuitivo, sin embargo, a través del entrenamiento y el ejercicio de los roles gerenciales se puede conseguir esta capacidad para aplicarla como elemento motivador del personal.

En este sentido, Robbins y Coulter (2005) definen el liderazgo como la influencia sobre los seguidores para llevarlos hacia la consecución de los objetivos. Este principio se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, reflejando los diferentes niveles de poder, jerarquía y dominación manifiestos en toda organización, donde una mayoría de manera consciente o inconsciente asumen el

papel de seguidores; mientras que algunos integrantes se presentan como líderes o conductores de esas masas hacia los objetivos planteados.

Asimismo, Stogdill (2006) señala considera que existen diversas definiciones de liderazgo, las cuales son el resultado de múltiples investigaciones en las que se ha estudiado esta competencia gerencial. Esto demuestra que se trata de un concepto con múltiples interpretaciones y que se establece a partir de una serie de cualidades intelectuales y personales que le otorgan a una persona una influencia positiva en las mayorías que lo siguen.

Refiriéndose a este punto Lee (2009) afirma que el liderazgo gerencial se desarrolla a partir de la confluencia de tres elementos, a saber: las condiciones intrínsecas del sujeto que ejerce el rol de líder; el desarrollo de la praxis gerencial y la estructura de la organización. Dependiendo de la interacción entre ellos se podrá ejercer un liderazgo autoritario, participativo o democrático que responda a los requerimientos de la organización.

En función a las ideas expuestas por los autores consultados, se observan diversas perspectivas en torno al tema. Inicialmente Robbins y Coulter (2005) ven en el liderazgo la influencia positiva en los seguidores para llevarlos hacia las metas; coincidiendo con Stogdill (2006), cuando se enfoca en las cualidades intelectuales y personales que le confieren influencia a una persona influencia sobre los seguidores. Diferenciando un tanto de estos dos autores Lee (2009) describe los factores que confluyen en torno a la definición y ejercicio del liderazgo.

Sin embargo, atendiendo los alcances de este estudio, se fija posición con Robbins y Coulter (2005), pues estos autores asocian el concepto de líder al de la persona que ejerce una influencia positiva en los seguidores para la consecución de las metas, demostrando de esta manera que la definición de liderazgo se establece a partir de las actitudes de una persona y la percepción que tienen sobre este aquellos que le rodean.

Desde la perspectiva particular del investigador, el liderazgo gerencial se desarrolla a través de la interacción constante con el personal de la empresa, ya que de esta forma se conocen sus expectativas, sus puntos de vista e inquietudes, lo que permite mejorar continuamente y adoptar aquellas decisiones que redunden en un mejor beneficio para la organización.

2.1.2.1.1 Tipos de liderazgo

El director puede ejercer su liderazgo de varias maneras dentro de la organización, las cuales se configuran a partir de una serie de aspectos, como las actitudes y habilidades del líder; el ambiente externo e interno de la institución; el clima y la cultura organizacional que se ha venido conformando, entre otros. La confluencia de cada uno de estos factores, podría modificar el tipo de liderazgo ejercido además de la percepción del personal con relación al líder.

Sobre este aspecto Schonfeld (2006) señala que la clasificación más implementada en torno a liderazgo plantea tres estilos o métodos por medio de los cuales el gerente o directivo asume el control la organización: el liderazgo autocrático, el democrático y el *laisser-faire*, a lo que se han añadido el modelo transformacional y el participativo el cual se plantea como una fase intermedia entre lo autocrático y lo democrático.

Asimismo, Silva (2018, p. 28) supone que la definición tradicional comprende el liderazgo autocrático, el democrático, el “dejar hacer” o permisivo a lo que añade un liderazgo orientado a las tareas; otro donde se priorizan las relaciones y finalmente un modelo participativo que a su juicio consiste en priorizar el papel de motivador antes que el de jefe, a fin de “conformar un equipo de trabajo cohesionado” y comprometido con los valores de la organización.

Por otra parte, Barboza, et al (2016) consideran que los criterios para determinar cuándo un líder es democrático, autoritario, participativo o transformacional no toman en cuenta todos los factores que giran en torno al líder. De acuerdo a su criterio, un líder en un determinado momento puede tener

características autoritarias y en otros puede ser participativo o democrático, todo va a estar en función de un conjunto factores internos o externos que afectan el curso organizacional y que lo lleven a asumir determinados estilos en función del objetivo principal que es el de guiar al personal hacia la consecución de los objetivos planteados.

De acuerdo a las aseveraciones expuestas por los autores consultados, se observa coincidencia de criterios al exponer que la clasificación tradicional supone la existencia de tres tipos de liderazgo como lo son el autocrático, el democrático y el laissez-faire, a lo que añaden desde su perspectiva particular otros enfoques que han surgido a partir de la literatura administrativa más reciente. Sin embargo, Barboza, et al difieren parcialmente con Schonfeld (2006) y Silva (2018), al referir que si bien son los esquemas que predominan en el ejercicio del liderazgo, estos no pueden ser considerados como un aspecto estático o inamovible en la condición del líder.

En atención a estos planteamientos y en atención a los preceptos de este estudio, se establece correspondencia con Barboza, et al (2016), pues este autor apela a la clasificación tradicional del liderazgo, pero advierte que la misma no puede ser asumida con un aspecto conclusivo o determinante en la actitud del gerente. Un mismo directivo puede ser autoritario, democrático, participativo o transformacional en función a las estrategias que haya empleado en un momento determinado o a los factores internos o externos que afectan el clima organizacional.

Conocer los tipos de liderazgo permite identificar el modelo de gestión que un gerente pudiera estar desarrollando en una empresa y determinar si la misma se corresponde con las metas establecidas. Asimismo, se debe señalar que la adopción del estilo de liderazgo está en consonancia con la personalidad de quien ejerce esta condición, pero también puede girar en función a las necesidades que se hayan detectado en la misma.

a) Liderazgo autoritario

En el estilo de liderazgo gerencial autoritario, el líder podría estar asumiendo toda la responsabilidad del manejo organizacional. Por tanto, las decisiones las tomaría de manera individual y todas las etapas del proceso administrativo se llevarían a cabo desde una sola perspectiva. Bajo este modelo, se pudieran estar imponiendo de forma arbitraria las directrices de trabajo a los seguidores, sin permitir la diversidad de opiniones o criterios, los cuales en las organizaciones competitivas garantizan el cambio y la innovación permanente.

Sobre este punto, Madrigal (2008) considera que a través de este tipo de liderazgo, el gerente imparte órdenes, esperando que estas sean acatadas por el personal sin ningún tipo de objeción. Se trata de un modelo dogmático, parcializado, con escasa apertura a la flexibilidad, pues la gestión se fundamenta en la capacidad para negar o conceder recompensas, según sea el comportamiento del empleado. La autoridad recae en una sola persona, por lo cual la participación e iniciativa se reducen o simplemente no se presentan.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005, p. 427) señalan a este líder como aquel que “centraliza la autoridad, impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación del personal a ejecutar sus directrices”. Esto, lo lleva a asumirse como la única persona capacitada para tomar decisiones importantes en la organización, lo que en muchos casos lo lleva a subestimar las capacidades de sus empleados. Por ello, la eficiencia no se perfila como principal valor sobre el que se sustenta la gestión, sino el respeto y la obediencia.

De igual manera, Schonfeld (2006) refiere que el liderazgo autoritario, es aquel donde se restringe cualquier posibilidad de que los subalternos tomen algún tipo de decisión, limitando sus funciones a acatar las órdenes que les son impartidas. La dinámica se basa en recibir algún tipo de recompensa si el desempeño se adecua a las exigencias del gerente; o, por el contrario, recibir un castigo cuando las acciones no se corresponden con lo esperado. Bajo este enfoque no se aceptan sugerencias, ya que las resoluciones del líder no están sujetas a reconsideraciones.

Los autores coinciden a referir que el liderazgo autoritario centraliza el poder y la toma de decisiones, por lo que genera pocas expectativas en el personal. Para Madrigal (2008), la obediencia es el principal valor que se recompensa; seguidamente Schonfeld (2006) considera que en este enfoque se limita la posibilidad de emitir juicios o consideraciones en torno al funcionamiento de la empresa; por último, Madrigal (2008) cuestiona la poca flexibilidad que ofrece este modelo en un mundo sujeto a cambios continuos y muchas veces radicales.

Tomando en consideración cada uno de los preceptos, para los alcances de esta investigación se optó por fijar posición con Robbins y Coulter (2005), pues la centralización del poder es un aspecto recurrente en las organizaciones públicas, lo cual limita la consecución de las metas, además de incidir negativamente en la motivación del personal. Partiendo de estas consideraciones, se requiere flexibilizar los modelos de liderazgo predominantes a fin de conseguir una mayor motivación por parte del personal.

Desde la consideración particular del investigador, un liderazgo autoritario es aquel que impone directrices de trabajo de manera inconsulta, sin permitir la retroalimentación necesaria para determinar si estas se corresponden con las necesidades de la organización o las expectativas del personal y usuarios. Es un modelo ortodoxo que puede resultar viable con personal inexperto y que requiera una constante supervisión, pero en el caso de trabajar con personal capacitado y con amplia experiencia, resulta inviable, además de poco motivador.

b) Liderazgo participativo

Involucrar a los empleados en las dinámicas de la organización, propicia una apertura a la diversidad de criterios en todos los aspectos que afectan a la organización. Sin embargo, la decisión final seguiría recayendo en el gerente, quien estaría en capacidad de analizar las diferentes opiniones antes de adoptar las resoluciones o medidas que, a su juicio, resulten más pertinentes para la empresa y el personal. Exigiendo de esta manera, al gerente una mayor cuota de responsabilidad en la conducción de los asuntos organizacionales.

Refiriéndose a este estilo, Morales (2009) considera que el líder participativo tiene la capacidad para analizar lo que sienten y opinan sus seguidores, por lo cual muestra disposición para aclarar sus dudas, ayudándole a resolver sus problemas. De igual manera, se destaca por su capacidad de inclusión y motivación hacia todo el personal, a objeto de sumar voluntades para la consecución de los objetivos establecidos.

Por su parte, Maqueda y Llaguno (2005) plantean que el liderazgo participativo es la primera forma de apertura a la que acceden las empresas que han superado el estilo autoritario. A través de este enfoque se le permite al personal exponer sus consideraciones en torno al funcionamiento organizacional y hasta se piden sus sugerencias para mejorar continuamente, sin embargo, el poder de decisión no recae en ellos sino en el gerente.

Finalmente, Garzón (2012) señala que un estilo participativo de liderazgo, es aquel donde se propicia la diversidad de opiniones o criterios en torno a la organización. Se fundamenta en la idea de que no existe una visión única de las cosas, por lo cual las mejores soluciones se conforman a partir de diferentes estrategias. En consecuencia, el líder participativo suma voluntades para la resolución de los problemas, pero también para el aprovechamiento de las oportunidades.

Todos los autores reseñados, coinciden al referir que se trata de un modelo abierto a la diversidad de opiniones, en el que se admite la crítica constructiva, pues se reconoce la necesidad de escuchar todas las perspectivas antes de tomar una decisión. Morales (2009) destaca la empatía que caracteriza a este líder; mientras que Maqueda y Llaguno (2005), lo ven como el nivel que sucede al modelo autoritario; finalmente Garzón (2012) asume al gerente participativo como un líder que, sin renunciar a su poder de decisión, suma voluntades para alcanzar las metas.

Partiendo de estas consideraciones, para los fines del presente estudio se fija posición con Garzón (2012), pues la capacidad para sumar voluntades sin renunciar al poder de decisión es una de las características que se requieren para manejar

oportunamente el recurso humano en las organizaciones altamente competitivas, lo cual solo se consigue aceptando la diversidad de criterios en torno a los temas de interés común, a fin de conseguir soluciones consensuadas a los problemas recurrentes.

Asimismo, desde la perspectiva del autor, el liderazgo participativo es considerado como un modelo flexible en el que las decisiones siguen recayendo en el gerente por ser la persona más capacitada para la conducción de la organización, sin embargo, se escuchan las opiniones del personal, pues estos, son los que están en contacto directo con la realidad de la empresa y pueden aportar ideas que contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades o evitar que se materialicen las amenazas.

c) Liderazgo transformacional

Transformar el talento humano de una organización, es una exigencia para los líderes actuales; bajo este enfoque el líder estaría en disposición de interactuar constantemente con su personal para alcanzar los mayores niveles de motivación y disposición al logro. Desde esta perspectiva, se estarían buscando cambios significativos en la moral de los empleados para incrementar la efectividad organizacional. Para ello se pudieran presentar refuerzos positivos al trabajador de manera que aporte sus ideas para alcanzar los cambios esperados.

Sobre este particular, Fuentes (2011) considera que el líder transformacional se preocupa por conocer los intereses de su equipo de trabajo y se orienta a transformar sus creencias para alcanzar los objetivos previstos. Este proceso se inicia con un cambio de actitud que les permita abrirse a nuevas experiencias y posibilidades de aprendizaje. Por ello, los líderes transformacionales, utilizan las relaciones interpersonales para ejercer una influencia positiva en el personal, generando cambios de visión que le permitan a cada empleado a dejar de lado su interés particular para trabajar en pro del interés colectivo.

Asimismo, los autores clásicos Burns y Bass (2006) (Citados por González et al 2013) señalan que el líder transformacional desarrolla un contacto directo con el trabajador al que considera como una persona y no como un recurso para la consecución de las metas. De esta forma, se consigue que el personal se involucre con la misión, visión y políticas de la empresa, haciéndolas parte de sus metas, valorando los logros que se obtienen colectivamente.

Por otro lado, Gutiérrez (2011, p 64) afirma que el liderazgo transformacional es desarrollado por aquellos gerentes que evidencian en sus actitudes personales una fuerte visión de cambio. Esto les permite transformar las expectativas, percepciones y motivaciones del personal para impulsar los cambios que se necesitan en la empresa. En las organizaciones impulsadas por este tipo de liderazgo “los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”

Sobre este enfoque del liderazgo, los autores manejan diferentes perspectivas que en su conjunto enriquecen la definición del liderazgo transformacional. Primeramente, Fuentes (2011), lo perfila como un líder preocupado por las necesidades de su equipo de trabajo; seguidamente, Burns y Bass (2006), lo plantean como un liderazgo humanista en el que el trabajador es mucho más que el recurso humano de la empresa; por último, Gutiérrez (2011), se enfoca en las características personal que hacen de un gerente un líder transformacional.

Para los fines particulares de este estudio, se fija posición con Gutiérrez (2011), pues las características que este autor le adjudica al líder transformacional deben estar presentes en quienes manejan el recurso humano en las organizaciones eficaces y competitivas, orientadas hacia el cambio y en las cuales se canalizan las expectativas del personal para enfocarlas hacia los objetivos previstos.

Desde la visión particular del investigador, el liderazgo transformacional va mucho más allá de los modelos tradicionales basados en el autoritarismo y la participación, ya que se orienta a un cambio de actitud en el personal para lograr la

unificación de esfuerzos en la búsqueda de los objetivos que la institución se ha trazado. Es, por tanto, el enfoque que se requiere en las organizaciones públicas colombianas enfocadas actualmente en la redimensión de sus políticas y estructuras a fin de ser más competitivas para responder a los retos que le plantea la sociedad.

d) Liderazgo laizes faire

En una organización, delegar todas las funciones o responsabilidades en los subalternos, puede generar en ellos un mayor compromiso. Este enfoque pudiera resultar viable, si se trabaja con personal capacitado y con amplia madurez laboral, sin embargo, puede resultar contraproducente en aquellas organizaciones donde el personal se encuentra acostumbrado a recibir órdenes y actuar en función de las jerarquías establecidas.

Inicialmente Madrigal (2008, p.38) señala que el término francés *laissez-faire* significa “dejar hacer” o desde una perspectiva más coloquial “no metas la mano”. Los gerentes basados en este enfoque son en esencia blandos e indulgentes, permitiéndole a sus seguidores hacer lo que consideren pertinente. Este modelo de liderazgo se presenta con mayor frecuencia en organizaciones sin fines de lucro en las cuales se experimentan niveles bajos de crecimiento.

De acuerdo con Robbins y Coulter, (2005, p.428), el líder basado en este enfoque le otorga a los subalternos la libertad absoluta para la toma de decisiones y llevar a cabo sus funciones de la manera que considere más pertinente. Solo actúa en casos especiales en los que se requiera de su autoridad o conocimientos, por lo que pocas veces interviene directamente en las funciones del personal.

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2006, p.257) reseñan que bajo este estilo de liderazgo se ejerce muy poco el poder. Esto se debe a que el gerente les otorga a sus colaboradores una gran autonomía e independencia, porque reconoce la calidad de su desempeño. Asume una actitud de “dejar de hacer” que puede resultar

efectiva con personal capacitado y responsable, pero en personal nuevo o inexperto puede dar paso a la confusión y el caos.

Todos los autores reseñados coinciden en que el gerente laissez-faire, es aquel que delega en todos sus empleados la responsabilidad de los asuntos organizaciones. Madrigal (2008) describe el origen del término; mientras que Robbins y Coulter, (2005), se afianzan en las características de este modelo; finalmente, Hellriegel y Slocum (2006) presentan las desventajas que puede tener este tipo de liderazgo al trabajar con personal inexperto.

De acuerdo a los alcances de esta investigación, la definición más pertinente resulta la de Hellriegel y Slocum (2006), pues en ella además de exponerse la característica de este enfoque, se describen los efectos negativos que puede tener a nivel de aquellas organizaciones en las que se cuenta con personal capacitado, pero en las que también existe personal recién ingresado o acostumbrado a recibir directrices de trabajo para aportar su mayor nivel de eficiencia.

Así mismo, desde la óptica particular del investigador, se considera que el liderazgo laissez-faire es aquel donde el gerente evade sus responsabilidades y deja en el personal la conducción de la empresa. No existe supervisión que determine la eficiencia del desempeño por lo que cada empleado actúa como lo considere más pertinente, lo cual puede generar falta de coordinación al momento de establecer las líneas de acción para alcanzar los objetivos.

e) Liderazgo democrático

En la democracia, se le concede prioridad a la participación del personal, para que todas las decisiones sean tomadas por consenso. Desde esta óptica, los subalternos tendrían el poder de elección en los asuntos de la empresa, mientras que el líder solo actúa como mediador de esas voluntades. En las organizaciones cooperativas o sin fines de lucro, este modelo pudiera resultar viable, ya que en ellas el factor económico no sería el interés principal, sin embargo, también se

puede correr el riesgo de que las resoluciones tomadas por consenso no estén ajustadas a las necesidades de la organización.

Al referirse a este punto, Madrigal (2008, p. 40) plantea que en el liderazgo democrático “se delegan grandes cuotas de autoridad, pues se involucra directamente a los subalternos en el proceso de toma de decisiones”. Desde esta perspectiva se estimula la participación del personal generando un intercambio de ideas que puede resultar provechoso para la organización. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero no las consulta con ellos antes de hacerlo.

En este sentido Santos (2008) considera que un líder democrático manifiesta una confianza plena en sus subalternos, pues reconoce que han alcanzado la madurez requerida para la toma de decisiones y la unificación de esfuerzos para alcanzar los objetivos pautados. En este tipo de liderazgo, ningún empleado es subestimado, dado que la interacción grupal se encuentra en un nivel donde lo social y lo laboral se fortalecen continuamente. Esto permite que las decisiones sean tomadas por consenso, al tiempo que las responsabilidades se distribuyen equitativamente entre todo el personal.

De acuerdo a la perspectiva de Robbins y Coulter (2005, p. 424), “es el líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomenta la participación al decidir los métodos de trabajo u objetivos y a usa la retroalimentación como estrategia para capacitar a los empleados”. En consecuencia, el líder democrático muestra plena confianza en su personal pues considera que están capacitados para adoptar las medidas que se ajustan a las necesidades de la organización, dejando de lado sus intereses particulares.

Para que el liderazgo democrático sea efectivo, todos los autores coinciden en la necesidad de lograr la madurez del personal y su integración como equipo. De acuerdo a Madrigal (2008), esto es necesario por las grandes cuotas de responsabilidad que se delegan en los subalternos; seguidamente, Santos (2008),

resalta la confianza existente entre el líder y su personal que identifica a este modelo; por último, Robbins y Coulter (2005) lo asume como el reconocimiento de las potencialidades del personal.

Por ello, para los fines de la presente investigación se fija posición con los argumentos de Robbins y Coulter (2005) porque destacan la necesidad de capacitar al personal, antes de ejercer en ellos un liderazgo democrático. De esta manera, sus decisiones estarían mediadas por la razón y en función a los intereses de la organización, minimizando el efecto que pudieran tener las emociones u otros aspectos subjetivos.

Desde la óptica particular del investigador, el liderazgo democrático permite que todos los que hacen vida en la organización tomen parte en las decisiones y estrategias que se van a adoptar para la consecución de las metas. Para que las decisiones consensuadas resulten pertinentes para la organización es necesario que exista capacitación y unificación de voluntades, por lo que este modelo no es viable en todas las empresas

2.1.2.1.2 Características del liderazgo

Las primeras teorías referidas al liderazgo hacen referencia a las características que identifican a un líder de aquel que no lo es, llegando muchas de ellas a la conclusión de que existen ciertas características que identifican al líder. Dichas características, estarían dadas por un conjunto de cualidades presentes en la persona que ejerce la máxima autoridad en una organización y permitirían ejercer una influencia positiva en los seguidores. A partir de estas características, se estarían fortaleciendo aquellas habilidades sociales que ayudan al líder a interactuar con sus empleados para conocer sus expectativas y necesidades, lo que a su vez serviría motivarlos en la consecución de los objetivos establecidos.

Sobre este particular, Cosme (2018) considera que son diversas las características que identifican a un líder, sin embargo, su efectividad va a depender de la capacidad para manejar la comunicación asertiva con su personal; la

inteligencia emocional para ver las cosas desde la perspectiva de sus empleados; la motivación extrínseca que pueda transmitirle al personal, e incluso la innovación para poner en práctica ideas que incrementen la productividad de la empresa.

En alusión a estas características Chiavenato (2009, p. 145) plantea que existen cuatro aspectos fundamentales en el liderazgo, a saber: capacidad de motivación, comunicación, persistencia y autonomía. Cada una de ellas debe insertarse en la praxis del liderazgo para incidir positivamente en el clima organizacional; las relaciones en el trabajo, así como en los procesos de toma de decisiones.

Refiriéndose a este punto, Crespo, Peña López y Madrid (2005, p. 227) consideran que entre los principales elementos que determinan la condición del líder en una persona se encuentran: el compromiso de hacer las cosas bien; el deseo de dirigir a los seguidores para conseguir las metas; así como la honradez e integridad en las acciones emprendidas. Otros aspectos característicos son la confianza en sí mismo, la inteligencia, además de la capacidad para coordinar la teoría y práctica en el desempeño.

Contrastando los argumentos expuestos por los autores se observa que Cosme (2018) señala que la comunicación, la inteligencia emocional, la motivación y la innovación determinan la eficiencia del liderazgo; difiriendo con Chiavenato (2009), cuando se enfoca en la motivación, comunicación, persistencia y autonomía como elementos característicos de quien ejerce la condición de líder; mientras que Crespo y otros (2005) destacan otras cualidades como el compromiso y el deseo de influir positivamente para alcanzar las metas.

Es por ello que, para los fines de la presente investigación se fija posición con los planteamientos de Cosme (2018), debido a que la inteligencia emocional y la comunicación asertiva son dos aspectos clave cuando se gestiona el recurso humano de una organización, permitiéndole al gerente o directivo incrementar la motivación y compromiso del personal para alcanzar las metas establecidas.

a) Inteligencia emocional

La capacidad del ser humano para controlar sus emociones, puede ser considerada como una cualidad desarrollada por algunas personas para reconocer, asimilar y comprender situaciones en un momento determinado. Esto, les serviría para mantener un comportamiento apropiado con las personas de su entorno. A través de esta capacidad la persona estaría en disposición para detectar y analizar las emociones que manifiestan los sujetos que le rodean, permitiendo predecir sus comportamientos y reacciones.

Para abordar este concepto, se deben destacar en primera instancia las consideraciones de Goleman (2010, p. 385), quien la define como “la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos a fin de auto motivarse y manejar bien las emociones propias, así como las de los demás”. La noción de inteligencia emocional surgió a partir de la ambigüedad que presentaban los test de coeficiente intelectual para medir las potencialidades reales del sujeto, así como sus posibilidades destacarse en su trabajo. Esto lo llevó a la conclusión, de que existen una serie de factores emocionales que no pueden ser medidos a través de instrumentos cuantitativos, pero que en definitiva contribuyen al crecimiento personal y la capacidad para generar empatía con quienes le rodean.

Otro autor que aborda el tema es Cosme (2018), para quien la inteligencia emocional aplicada al liderazgo le permite que el gerente desarrolle las competencias intrapersonales, relacionadas consigo mismo y las competencias interpersonales o aquellas que le llevan a establecer relaciones de empatía y ponerse en el lugar de los demás. De esta manera se potencia el autoconocimiento emocional, como paso previo para comprender las emociones de quienes le rodean.

Finalmente, Tineo (2013) considera que la inteligencia emocional es una capacidad que puede ser innata o adquirida, por medio de la cual la persona puede manejar, entender, seleccionar y trabajar apropiadamente las emociones propias, así como las de aquellos que le rodean, utilizándolas de manera eficiente para

generar resultados positivos. En consecuencia, la inteligencia emocional es una forma de gestionar las emociones para transformar las debilidades en fortalezas.

Analizando las definiciones expuestas por los autores consultados se evidencian diferentes perspectivas que, sin contraponerse, enriquecen la noción de inteligencia emocional. Primeramente, la definición de Goleman (2010), la identifica como la capacidad de reconocer los propios sentimientos a fin de canalizarlos positivamente; seguidamente, Cosme (2018), hace referencia a las competencias intra e inter personales como elementos característicos del dominio de la inteligencia emocional; por último, Tineo (2013) refleja el componente práctico de la inteligencia emocional al momento de analizar y manejar las emociones propias y las de las otras personas.

No obstante, para los fines de este estudio se fija posición con Goleman (2010), no solo por ser uno de los precursores de esta teoría, sino porque en su definición de la IE se destacan los beneficios que el autocontrol y la regulación de las emociones negativas tienen en el contexto organizacional, lo cual es indispensable al momento de establecer directrices para quienes tienen a su cargo la conducción del recurso humano en una determinada organización.

Por otra parte, el investigador del presente estudio considera que la inteligencia emocional es la capacidad que algunas personas desarrollan para generar empatía con quienes le rodean, comprendiendo sus emociones para ofrecerles una asistencia oportuna. Es por ello que esta condición se perfila como una característica inherente al liderazgo gerencial.

b) Comunicación asertiva

La manera de transmitir un mensaje, incide en la eficacia del mismo y pone en evidencia las perspectivas y consideraciones de la persona con relación un tema de interés, defendiendo su punto de vista, pero al mismo tiempo abordando con amplitud y respeto las opiniones divergentes. En este sentido, la asertividad se estaría fundamentando en la posibilidad de exponer de forma positiva lo expresado;

por lo cual una comunicación sería catalogada como asertiva cuando se expresan las ideas libremente, pero al mismo tiempo de una manera acorde a la circunstancias.

Elizondo (2005), la define como la capacidad para manifestar las ideas, pensamientos, sentimientos de manera firme, pero a la vez respetuosa de las consideraciones ajenas, para lo cual toma en consideración la forma como el interlocutor percibe e interpreta la información recibida. Por ende la comunicación asertiva juega un papel predominante en las relaciones interpersonales, generando un ambiente armonioso donde exista tolerancia y respeto por el criterio de cada individuo.

Por su parte, Cosme (2018, p. 77) señala que “a través de la comunicación asertiva se hace un uso eficaz del lenguaje verbal y no verbal, donde la información que se transmite y la que se procesa se ajusta al mensaje enviado por el emisor”. Esto significa que un gerente en su rol comunicador eficaz no presenta contradicciones entre lo que dice y como actúa, ya que esto puede ser percibido por los empleados como una señal de inseguridad o poca convicción.

Al respecto López (2015) refiere que la comunicación asertiva es aquella que le permite a la persona expresarse en función a sus convicciones e intereses sin incurrir en actos de intolerancia o desacato a las normas de convivencia social. “Hablar asertivamente es decir las cosas como son, ir de frente, sin rodeos” (p, 9) para lo cual se requiere de una buena argumentación que permita sustentar los planteamientos en la razón y no en la imposición de los criterios particulares.

Abordando cada una de las definiciones expuestas, se observa que todos los autores coinciden al referir que se trata de una forma de comunicación en la que se hacen valer los derechos propios sin menoscabar el de las demás personas. Por ello, Elizondo (2005) destaca su importancia en las relaciones interpersonales; Cosme (2018), la plantea como un discurso integral y coherente que no se presta a contradicciones o tergiversaciones, y López (2015), la enfoca como un modelo

comunicativo directo, sin ambigüedades que propicien la tergiversación del mensaje.

Para los fines de la presente investigación, se fija posición con los argumentos de López (2015), pues la capacidad para expresar con precisión las convicciones e intereses es una cualidad que se debe desarrollar en el personal adscrito a una organización, ya que de esta manera podrá exponer sus consideraciones sin afectar la convivencia y la tolerancia por medio de las que se regula la convivencia laboral.

Desde la perspectiva del investigador, este enfoque de interacción social le permite al emisor responder ante cualquier situación cuidando los derechos individuales en el momento oportuno. Es por ello, que la comunicación asertiva le garantiza al gerente de una organización, la posibilidad de elevar la autoestima, fortaleciendo su confianza para expresar la opinión personal en el momento adecuado e inclusive, solicitarle al personal un comportamiento distinto, cuando éste no se acople a la cultura y lineamientos de la empresa.

c) Motivación

Lograr la motivación de los empleados, es una tarea fundamental para los líderes de las organizaciones; como un comportamiento que impulse a la persona a realizar sus actividades rutinarias con entusiasmo y dedicación, proporcionándole una serie de estímulos internos y externos que estarían actuando como reforzadores positivos de esta condición. La motivación puede manifestarse en muchos campos: social, académico, laboral e incluso deportivo, por lo que su estudio ha sido de capital importancia para muchos investigadores en el contexto organizacional.

Sobre este particular, Robbins y Judge (2013) definen la motivación como todos aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para lograr las metas que se ha planteado. Reconoce que estos estímulos pueden venir de un impulso intrínseco que obedece a razones particulares de cada persona, o bien como consecuencia de una serie de factores externos previamente establecidos.

Por su parte, Cosme (2018) afirma que la motivación es indispensable para que el equipo de trabajo pueda alcanzar las metas previstas. Esto se debe a que la motivación activa las actitudes internas de cada empleado, generando en ellos sentido de pertenencia, compromiso y disposición para el trabajo en equipo. En consecuencia, un gerente, debe tener la capacidad para motivar grupal e individualmente a su personal, lo que a su vez establece lazos de empatía que pueden perdurar en el tiempo.

En esta misma tónica, la motivación es para Welther y Davis (2007.p.128), el reflejo de todas “aquellas condiciones o estado internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades”. Una persona se encuentra motivada cuando piensa, siente y actúa para alcanzar sus objetivos, pues la orientación motivacional es asumida como instrumento para la consecución del éxito o evitar el fracaso en sus actividades cotidianas.

Los autores consultados para este indicador, reflejan perspectivas diferentes en torno a la motivación. Primeramente, Robbins y Judge (2013) destacan el papel que juegan los estímulos internos y externos al momento de motivar a una persona; más adelante Cosme (2018) ve en la motivación una estrategia para despertar la empatía y el compromiso con las metas organizacionales, mientras que Welther y Davis (2007) plantean una serie de características que identifican a una persona motivada.

Sin embargo, en función a los objetivos trazados para el presente estudio, se toma partido por la definición de Robbins y Judge (2013), pues en ella se destaca el papel que juegan los factores internos y externos para mantener al individuo motivado, los cuales deben ser considerados al momento de administrar el recurso humano dentro de cualquier organización.

Por otra parte, el autor de la presente investigación considera que la motivación es un estado psicológico, generado por factores internos y externos que llevan a la persona a actuar con entusiasmo y dedicación, pues espera que sus actitudes y estados anímicos le garanticen la consecución de las metas que se ha

establecido para el corto, mediano y largo plazo. En función a este argumento, la motivación debe ser parte de las actitudes que el líder debe evidenciar en su trato continuo con sus seguidores.

d) Innovación

Las organizaciones deben innovar permanentemente sus procesos, estructuras, posturas entre otros. En pro de ser competitivas y enfrentar los cambios que se presenten y que las obligan a plantear nuevas formas de ejecutar los procedimientos habituales, presentando soluciones más efectivas o con una menor inversión de recursos. En consecuencia, podría ser considerada como la habilidad para analizar los problemas recurrentes en una organización o en la vida misma y solventarlos de una manera más fácil, creativa y nunca antes implementada.

Desde la perspectiva organizacional, la innovación es considerada por Robbins y Coulter (2005), como el grado en el que uno o varias personas están dispuestos a correr los riesgos necesarios para introducir nuevos procedimientos o estrategias que incrementen los niveles de eficiencia y efectividad en la organización.

Refiriéndose a este particular, De la Fuente, et al (2008) definen la innovación como la capacidad (innata en algunas personas y adquirida a través de la práctica en otras) para convertir ideas en un valor. Esta se manifiesta por la producción del conocimiento científico o desarrollo tecnológico que puedan romper con los modelos preestablecidos en las diferentes esferas del quehacer humano. En este orden de ideas, Villareal (2011, p.4) señala que la innovación:

Se ha convertido en un valor específico de la época actual. Ya que la misma le permite al sujeto adaptarse a nuevas situaciones y necesidades. Para abordarse este tema desde la perspectiva psicológica, se debe asumir a cada sujeto como un ser individual, cuya capacidad para innovar va a responder a sus niveles internos de motivación y las exigencias que le imponga el ambiente externo en el que se desenvuelve (p. 4).

Contrastando los argumentos expuestos por los autores se observan diferentes posiciones que no se contradicen. Inicialmente Robbins y Coulter (2005), la asumen como la disposición a correr riesgos, De la Fuente et al (2008), la exponen como la facultad con la que cuentan algunas personas para convertir sus ideas en valor; mientras que Villareal (2011), que es el producto de la individualidad que caracteriza a cada persona y les permite buscar respuestas nuevas a sus problemas habituales.

Para los fines de la presente investigación, se fija posición con los argumentos de Villareal (2011), pues este autor considera que todas las personas tienen la capacidad de innovar, lo cual debe ser reconocido por la gestión de recursos humanos para así conseguir el mayor provecho del personal. Muchas veces se cree que la innovación, solo recae en la gerencia y se priva a los subalternos de exponer sus planteamientos o puntos de vista que, en algunos casos pueden resultar provechosos e incrementar la productividad.

Desde la perspectiva particular del investigador, el gerente innovador es aquel que tiene la facultad de pensar diferente, ya que experimenta la insatisfacción desde una perspectiva positiva que lo lleva a cuestionar el estado de cosas que le rodea. Esto lo lleva a buscar nuevas formas de mejorar los procesos en las actividades cotidianas, con el propósito de reducir los costos y los lapsos de tiempo, al mismo tiempo que ofrece un bien o servicio con iguales o mayores estándares de calidad.

2.1.2.2 Administración del recurso humano

La administración del recurso humano es un proceso necesario en toda organización, pues tiene como finalidad la gestión del talento humano reflejado en las habilidades y conocimientos por parte del trabajador. Este proceso, se inicia con el reclutamiento y selección del personal para luego enfocarse en su capacitación continua, ya que su propósito principal es incrementar su eficiencia y por ende, su productividad dentro de la empresa.

Abordando esta temática, Flores (2016) señala que toda organización requiere de un departamento o persona encargada de administrar el recurso humano con el que cuenta. Este proceso consiste en captar al personal, evaluar habilidades y destrezas a fin de constatar que se adecuan al perfil requerido y luego ofrecer al empleado oportunidades de capacitación y crecimiento personal que le permitan desarrollar el sentido de pertenencia para con la empresa.

Refiriéndose a este aspecto, Bohlander (2007) plantea que existen lineamientos generales para la administración del recurso humano, los cuales comprenden la selección, entrevistas y capacitación de quienes forman parte del equipo de trabajo de una empresa. Sin embargo, en función de sus objetivos y proyecciones, cada organización emplea algunos métodos específicos para gestionar su talento humano, los cuales son válidos en la medida que no se contrapongan a las disposiciones establecidas por la legislación laboral de los países donde estas operan.

Finalmente, el autor clásico Siliceo (2006) afirma que la administración del recurso humano representa una actividad previamente planificada, fundamentada en las actividades rutinarias que se llevan a cabo en una empresa. Se trata de un proceso de intervención gerencial que persigue un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. Para ello se requiere el manejo de habilidades sociales, así como sólidos conocimientos de psicología del trabajo.

Sobre este particular, Flores (2016), se afianza en la necesidad de crear un departamento o dependencia dentro de la organización que se dedique a la gestión del recurso humano con el que cuenta; mientras que Bohlander (2007) describe algunos de los procesos que comprende la administración de este recurso; finalmente, Siliceo (2006) destaca la necesidad de manejar habilidades sociales y la psicología del trabajo para atender las necesidades individuales y colectivas del personal.

De acuerdo a los alcances previstos para los fines de la presente investigación se fija posición con las afirmaciones de Siliceo (2006), pues el dominio de

habilidades sociales y los conocimientos en psicología del trabajo forman parte de los fundamentos que deben manejar quienes administran el recurso humano en cualquier organización a fin de conseguir la satisfacción laboral y un mayor nivel de productividad en el personal.

En función a las consideraciones del investigador, la administración del recurso humano comprende uno de los procesos más complejos dentro de la organización, implica trabajar con diversidad de perspectivas que se derivan de la subjetividad humana. Por ello, los encargados de este departamento deben tener una amplia capacitación en temas gerenciales, psicológicos y sociales.

2.1.2.2.1 Funciones de la administración del recurso humano

En el departamento de recursos humanos de toda organización, estarían concentradas una serie de funciones destinadas a lograr un clima organizacional acorde a la misión y visión de la empresa. Para ello, es necesario aplicar una serie de fundamentos donde entrarían en juego la psicología del trabajo; las relaciones humanas y la asertividad, de manera que los empleados sean el reflejo de la misión, visión y políticas organizacionales que se aplican.

De acuerdo con Flores (2016), la principal función de la administración de recursos humanos es reclutar y seleccionar el personal más capacitado para cada una de las vacantes que se presenten en una organización. Posterior a la selección, el paso siguiente es la contratación y la especificación de las funciones que deberá cumplir. Aunado a esto, se encuentra la función de capacitarlos continuamente o fin de que aporten su máximo rendimiento y continuamente monitorear las funciones que llevan a cabo en la organización.

Asimismo, Siliceo (2006, p. 42) sostiene que: “La actual administración de personal, como doctrina y como práctica debe comprender y coordinar las siguientes funciones: Reclutamiento y selección de personal, inducción, evaluación del desempeño real y potencial” así como la capacitación continua para que la productividad se incremente con los años de servicio.

De igual manera, Mondy y Noe (2005) refieren que la administración de recursos humanos tiene a su cargo, el establecer los perfiles idóneos para cada uno de los puestos a ocupar en una empresa. Partiendo de esta consideración se selecciona aquel personal que responda a las características preestablecidas. También tiene en su haber la capacitación del personal a fin de que aporte el máximo desempeño y, en función, a su rendimiento establecer el sistema de remuneraciones y estímulos que garanticen la fidelidad por parte del empleado.

Sobre este punto, todos los autores coinciden al referir las funciones básicas de la administración de los recursos humanos. Desde esta perspectiva, Flores (2016) considera que la capacitación debe ser continua es la base para la efectividad; mientras que Siliceo (2006), la ve como un proceso secuenciado que va desde la selección de los empleados más idóneos para cada cargo, hasta la capacitación permanente para incrementar su desempeño. Por último, Mondy y Noe (2005) plantean que antes del reclutamiento y selección es fundamental establecer un perfil de competencias para el cargo.

Tomando en consideración todos los puntos de vista, para los fines del presente estudio se fija posición con Siliceo (2006), ya que las funciones de selección, contratación, capacitación y monitoreo del desempeño son las que habitualmente lleva a cabo el departamento de recursos humanos de la organización y permiten un diagnóstico integral de la productividad del personal, así como su idoneidad para el cargo que desempeñan.

Por otra parte, el autor de la presente investigación considera que las funciones de la administración del recurso humano se encuentran determinadas por una serie de competencias que recaen en la persona o departamento dedicado a esta función y en las que se comprende no solo la selección y capacitación del personal, sino el desarrollo de estrategias que garanticen un clima y una cultura organizacional acorde a los objetivos, misión y visión de la empresa.

a) Selección de personal

Por medio de este proceso se estaría captando el personal que una organización requiere para ocupar los diferentes puestos que se encuentren vacantes. Sería, por tanto, responsabilidad exclusiva del departamento de recursos humanos el cual establecería los perfiles y las competencias que amerita cada puesto. La primera fase es el reclutamiento, con el cual se captan los posibles candidatos al puesto, posteriormente viene la selección del personal para lo cual se aplican diferentes estrategias que se describen en los párrafos siguientes.

Con relación a este aspecto, Siliceo (2006) plantea que la selección de personal es la etapa posterior al reclutamiento y a través de ella se escogen aquellos sujetos que presentan una mayor idoneidad para el cargo. Para ello suelen realizarse entrevistas o pruebas psicotécnicas en las cuales el gerente de recursos humanos evalúa las aptitudes físicas y mentales del potencial empleado para determinar si se ajusta al cargo.

De igual manera, Gan y Triginé (2013, p. 66) refieren que “el primer paso a la hora de iniciar un proceso de selección es analizar y describir el puesto de trabajo que debe ser cubierto” Esto permite delinear el perfil del ocupante del cargo, lo que da paso al diseño de entrevistas o pruebas psicotécnicas que pongan en evidencia la idoneidad para el cargo. Uno de los errores más frecuentes que se presentan en esta fase es que solo se toman en consideración las competencias profesionales, descuidando otros aspectos igualmente importantes como el temperamento, las habilidades sociales, la inteligencia emocional, entre otros.

Aunado a lo anterior, Siliézar (2015) señala que la selección de personal es la escogencia de las personas que ocuparán los diferentes cargos que se encuentran disponibles en una empresa. Para hacer una selección efectiva, es necesario analizar una serie de variables externas e internas entre las que se encuentran: “los tipos de candidatos disponibles; las condiciones económicas del mercado laboral, así como los paquetes de ofertas e incentivos que ofrece la competencia” (p, 4).

En atención a este punto, Siliceo (2006) considera la selección como la escogencia de los empleados que más se adecuan al perfil de competencias requeridas para un puesto. Por su parte Gan y Triginé (2013), quienes consideran que este proceso se desprende de un análisis particular realizado por el departamento de recursos humanos de la empresa. Finalmente, Siliézar (2015) analiza una serie de factores que inciden en la disponibilidad del recurso humano y su selección.

Por todo ello, para los fines de esta investigación, se fija posición con los argumentos de Siliceo (2007), pues la selección en un proceso en el que se escoge al personal más idóneo para un cargo después de evaluar sus aptitudes físicas y mentales, lo cual es competencia del departamento de recursos humanos de la organización, quien deberá aplicar los instrumentos que considere más pertinentes para este proceso.

Así mismo, el investigador desde su perspectiva particular considera que la selección de personal es uno de los roles de la administración de recursos humanos a través del cual se establecen los perfiles para los cargos a ocupar y se escoge aquellos que respondan con más idoneidad a las competencias pautadas para el cargo, incluidas las habilidades sociales que tanto se requieren en el mundo actual.

b) Monitoreo del desempeño

Monitorear el desempeño de los empleados, es una tarea necesaria que debe realizar la organización; para ello se puede acudir a procedimientos que permitan constatar el rendimiento laboral del personal. Esto se realizaría, con la finalidad de conocer la productividad individual y grupal del personal, lo que sirve de precedente para establecer las remuneraciones o determinar la idoneidad del empleado para ocupar un cargo de mayor jerarquía dentro de la organización.

Abordando este tema, Guerra-López (2007) señala que el monitoreo del desempeño es un instrumento para constatar el rendimiento laboral del personal, así como las potencialidades que puede aportar a la empresa. Se realiza a través

de la observación directa acompañada de instrumentos en los que se plantean indicadores de eficiencia que pueden ser medidos cuantitativamente, sin embargo, también existen aspectos de orden cualitativo en el desempeño que pueden ser detectados a partir de formas menos convencionales, como las conversaciones informales con el personal.

Sobre esta temática, Muñoz (2009) considera que el monitoreo del desempeño, tiene como finalidad corregir las fallas que pudiera evidenciar el personal durante el proceso productivo. Para ello se supervisan sus acciones tomando como referentes unos indicadores de eficiencia acordes a las políticas de la empresa y al cargo ocupado. Algunas organizaciones acostumbran utilizar etiquetas para llevar a cabo un adecuado monitoreo del desempeño. A través de ellas se mide el nivel inicial en que se encuentra cada empleado, el cual puede ir variando a medida que se optimizan sus funciones.

Desde otra perspectiva, Buol (2014) señala que el desempeño del personal no puede ser considerado una variable estable dentro de una organización, y aunque lo ideal sería que cambiara para la mejora continua, frecuentemente se presentan casos en los que esta condición decrece, haciéndose necesario ahondar en las causas de este descenso. En consecuencia, los factores externos e internos pueden incidir en el rendimiento de uno o varios empleados y quienes tienen a su cargo la tarea de monitorear el desempeño deben conocer estos aspectos para aprovecharlos cuando redunden en un incremento de la productividad o tomar las medidas pertinentes cuando desmejora.

Para este indicador Guerra-López (2007) expresa que el monitoreo sirve para constatar las potencialidades que el empleado puede aportar a la empresa, lo cual contrasta con lo referido por Buol (2014), quien considera que no solo se deben detectar las potencialidades sino también los descensos en el desempeño que inciden en la productividad, coincidiendo con Muñoz (2009), cuando ve en el monitoreo una forma de corregir las fallas.

En función a la temática y objetivos pautados para el presente estudio, se fija posición con los argumentos de Buol (2014), pues la inestabilidad pudiera ser una constante en el desempeño del personal adscrito a una determinada organización, ante lo cual se hace necesario destacar la importancia de supervisar el personal para constatar sus avances y retrocesos, además de establecer los programas de incentivos que puedan servir para mejorar esta condición de manera gradual dentro del referido organismo público.

Desde la óptica particular del investigador, el monitoreo del desempeño es una práctica recurrente de las organizaciones públicas y privadas para velar por el cumplimiento de las funciones asignadas a cada empleado. Para ello, el departamento de recursos humanos determina los instrumentos que más se adecuan a sus fines.

c) Capacitación del personal

La capacitación del personal, proporciona a los empleados una serie de competencias para dar una respuesta eficiente a las diversas situaciones que tengan que enfrentar en su puesto de trabajo. Puede plantearse, como un aspecto determinante para el mejoramiento del desempeño de quienes que integran una organización, pues a través de ella se mejora el nivel de conocimientos, utilizando diferentes estrategias y métodos que se adapten a las necesidades tanto individuales como organizacionales.

De acuerdo a Siliceo (2004, p 25), la capacitación del personal “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización” En consecuencia, la finalidad de este proceso es un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, de manera que su desempeño se vea constantemente mejorado, pudiendo dar respuesta a los retos que se le presentan dentro de la organización a la que presta sus servicios.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005, p. 295) consideran que la capacitación del personal puede llevarse a cabo a partir de los métodos tradicionales,

determinados por: la formación en el puesto de trabajo; la rotación de funciones dentro de la misma empresa; la enseñanza y el adiestramiento; los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios o manuales hasta los seminarios destinados a tal fin.

Seguidamente, Condechi (2014) sostiene que existen diferentes estrategias para la capacitación del personal, cada una ofrece una serie de ventajas y desventajas con relación a los objetivos que se plantea. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta una serie de factores antes de seleccionar e implementar una estrategia, entre ellos: la efectividad respecto al costo; la idoneidad de las instalaciones para impartir el programa de capacitación; los conocimientos y experiencias previas del facilitador del programa; el resultado final que se persigue con las estrategias y los instrumentos más idóneos para evaluar la efectividad de las estrategias.

Sobre este punto, Siliceo (2004) considera que la capacitación debe ejecutarse en función de las necesidades de la empresa, difiriendo con Robbins y Coulter (2005), quienes centran su interés en los modelos convencionales para la capacitación del personal, por último Condechi (2014) resalta la importancia de adoptar las estrategias de capacitación que más se adecuen a la empresa pues cada una de ella ofrece una serie de ventajas y desventajas que deben ser conocidas por quien lleva a cabo la propuesta.

Para los fines particulares de la presente investigación se fija posición con Condechi (2014), en todo estudio orientado hacia la administración del recurso humano se debe tener en cuenta las ventajas y desventajas de cada modelo antes de proponer un programa de adiestramiento con su personal. Asimismo, el autor del presente estudio considera que la capacitación es un proceso que se lleva a cabo para optimizar el rendimiento del personal, pero también para lograr su integración al equipo de trabajo.

d) Resolución de conflictos

Pudiera considerarse como un proceso multidisciplinario para la gestión de las discrepancias entre las personas, ayudándoles a encontrar soluciones donde todas las partes resultasen favorecidas o bien se minimice el impacto negativo para aquellos a los que les toca ceder en sus intereses. En la mayoría de los casos, la resolución de conflictos estaría a cargo de una persona ajena a la discrepancia capaz de escuchar a ambas partes desde una perspectiva neutral.

Sobre este punto, resulta pertinente las aseveraciones de Cano (2005), para quien la definición de conflicto se encuentra asociada a todos aquellos problemas o desavenencias que pudieran presentarse entre dos o más personas, los que a su vez podrían agudizarse y generar enfrentamientos de carácter verbal o físico cuando no son gestionados oportunamente. No obstante, desde su perspectiva:

El conflicto es un aspecto inherente a la vida de los grupos y por ello, cada vez que surge una situación conflictiva, no hay que intentar eludirla o taparla, rápidamente, sino intentar asumirla con serenidad, analizar que la está provocando y si merece una intervención directa (p 120)

Partiendo de las consideraciones de este autor, los conflictos son elementos necesarios en la dinámica de las relaciones humanas, por lo cual la posición del mediador no debe ser la de evitarlos, sino la de gestionarlos oportunamente, para extraer de ellos experiencias de crecimiento personal y profesional. Desde esta perspectiva, un conflicto no es un problema sino una oportunidad, pues en sus causas se refleja una diversidad de pensamientos y criterios que al ser consensuados de manera oportuna, contribuyen a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas más recurrentes entre los seres humanos.

En este sentido Cardona (2008) considera el conflicto como un elemento inevitable en la compleja dinámica de las relaciones humanas, por lo cual su resolución comienza por determinar que este tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces que permitan gestionarlo. De esto se infiere que una

gestión gerencial orientada hacia su abordaje y resolución puede generar resultados satisfactorios en el corto y mediano plazo.

Por último, Alvarado (2017) plantea que el surgimiento de un conflicto puede ser asumido como una problemática que afecta la convivencia social, pero también como una oportunidad para reconocer los valores que se contraponen en las personas que integran la organización. En este sentido, la función del mediador va a ser la de anteponer los valores que se necesitan para solventar las discrepancias, pero también modificar el sistema de creencias que manejan las partes involucradas a fin de llegar a un nivel de equilibrio que demuestre la posibilidad de coexistir.

En esta coyuntura, todos los autores coinciden al definir el conflicto antes de proponer sus alternativas para su resolución. Inicialmente Cano (2005), no habla de resolver los conflictos, sino enfrentarlos, para lo cual se deben escuchar todas las partes involucradas y sacar un aprendizaje a partir de este evento; más adelante, Cardona (2008), lo perfila como un aspecto inevitable en la dinámica de las relaciones humanas; mientras que Alvarado (2017) destaca el papel que juegan los valores en la resolución de los conflictos.

Es por ello que, para los fines de la presente investigación se fija posición con Alvarado (2017), pues los valores forman parte de la misión y visión de toda empresa, por lo que deben ser considerados al momento de gestionar un conflicto. De igual forma, se considera la resolución de conflictos como un proceso orientado a solventar los problemas que pudieran presentarse en el personal de una empresa, por lo que es competencia inmediata del departamento de recursos humanos.

2.1.2.2.2 Metodología para la capacitación del recurso humano

La metodología para la capacitación del recurso, estaría dada por un conjunto de estrategias empleadas a nivel organizacional para brindarle la formación continua que el empleado requiere y así ofrecer el máximo rendimiento en sus funciones. La mayoría de estos métodos se encuentran en la literatura administrativa y a partir de

la eficiencia que han demostrado en otros contextos, se adecuan a las necesidades de formación que presente el recurso humano de una determinada empresa.

Desde la perspectiva de Siliceo (2006, p.25), la metodología para la capacitación del recurso humano forma parte función educativa de toda organización, por lo cual a través de una acertada implementación de las mismas se satisfacen necesidades presentes, al tiempo que se prevén las necesidades futuras con respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores. De esta manera, el personal se mantiene actualizado y puede ser cambiado de puesto cuando los superiores lo consideren pertinente.

Por su parte Vargas, Ferradas, y Santillán (2011) refieren que los métodos de capacitación del personal pueden plantearse a partir de ambientes virtuales de aprendizaje o bien recurriendo a los medios convencionales. En ambos casos, los autores antes citados recomiendan tomar en consideración los siguientes aspectos antes de iniciar el proceso:

- 1) La capacitación debe diseñarse en función de los propósitos establecidos dentro de la organización: Es por ello que al elaborar la propuesta capacitación se deben tener en cuenta los objetivos corporativos para que la propuesta se materialice un proyecto acorde a los propósitos que se tengan en la empresa.
- 2) La capacitación no sólo debe involucrar a los trabajadores: También debe preocuparse por la formación de los cargos altos de la organización para lograr un mayor compromiso por parte de todos los que hacen vida en la misma y generar bases sólidas de conocimiento a partir del intercambio de experiencias que estos pueden aportar.
- 3) La capacitación debe ser pensada de acuerdo al público a quien va dirigida: En este sentido es indispensable definir la cultura existente dentro de la organización para determinar qué tipo de contenidos y de qué manera deben empezar a tomar los diferentes cursos y talleres, con el fin de evitar que se vea alterada frente al cambio.

En esta coyuntura, también destacan las aseveraciones de Mondy y Noe (2008), la mayoría de las veces los procesos de capacitación del recurso humano se llevan a cabo dentro del mismo lugar de trabajo, pues ofrecen la ventaja de transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto, además de poder vincular la teoría con la práctica. Entre las metodologías más utilizadas se encuentran en coaching, el Mentoring y el empowered (empoderamiento)

Al contrastar las consideraciones de los autores en torno a las metodologías para la capacitación del recurso humano se observa que Siliceo (2006), las perfila como parte de la función educativa de la organización; seguidamente Vargas y otros (2011) consideran que esta puede darse a partir de métodos convencionales o bien recurriendo a las nuevas metodologías en las que se plantean ambientes virtuales de aprendizaje, con lo cual coincide parcialmente con Mondy y Noe (2008), quienes consideran con los métodos de capacitación convencionales son aquellos que se llevan a cabo dentro del ambiente de trabajo.

En consecuencia, para los fines de la presente investigación, se fija posición con los argumentos Mondy y Noe (2008), pues la capacitación en el lugar de trabajo puede resultar más efectiva al vincular de manera directa la teoría con la práctica a partir de estrategias como el coaching, el mentoring o el empoderamiento, en las cuales se establece un vínculo más próximo entre el sujeto capacitado y su formador.

a) Coaching

Las organizaciones deben tener la capacidad de explorar al máximo las potencialidades de sus trabajadores; esto le permitiría alcanzar de mejor forma sus metas, es decir en la medida en que se pueda brindar un entrenamiento a una persona se le ayuda a desempeñar un mejor trabajo y conseguir resultados más efectivos.

De acuerdo a González (2010), el término proviene del inglés coach que significa entrenar, ya que originalmente se utilizó en el ámbito deportivo, sin embargo, dada su efectividad, sus fundamentos fueron adaptados al contexto organizacional para utilizarlo como herramienta de capacitación para aquellos empleados de los que se espera ocupen puestos de jerarquía dentro de la organización.

Refiriéndose a este aspecto, Mondy y Noe (2008, p. 210), lo asumen como “una responsabilidad del jefe inmediato para proporcionar una ayuda y formación individualizada a la persona que se entrena”. Se trata de una forma de asistencia por medio de la cual se persigue que el entrenado sea capaz de conseguir por sí mismo los resultados esperados, al mismo tiempo que estable una vinculación con el equipo al que pertenece.

Por su parte, Román y Ferrández (2008) reseñan que el coaching es una metodología de aprendizaje interactiva, por medio de la cual se establecen relaciones afectivas y de aprendizaje entre un coach que funge como guía en el proceso de autoexploración y un coachee, que está dispuesto a aprender a través de las diferentes experiencias que se le presentan. A diferencia de los modelos convencionales de enseñanza y capacitación, en esta estrategia no hay alguien que transmita conocimientos y otros que lo reciban, sino más bien un guía que le permite a cada participante establecer la senda que individualmente se ha trazado para alcanzar sus metas.

Por último, Echeverría (2011) acuña el término de coaching ontológico para referirse a una nueva vertiente de esta praxis enfocada en una nueva forma de interpretar las relaciones humanas de manera que se puedan alcanzar los objetivos previstos con una mayor efectividad y en un menor tiempo. Se trata, entonces, de un proceso liberador donde el sujeto se asume como principal protagonista de su realidad y su destino, pero además se perfila como una postura ética ante los eventos que ocurren en la organización, conllevando a una ruptura con los modelos

tradicionales, a fin de implementar nuevas formas de gerenciar que aporten cambios radicales y significativos en las organizaciones.

Partiendo de estas consideraciones, Mondy y Noe (2008) destacan que en el coaching se ofrece un entrenamiento individualizado por parte del jefe inmediato a la persona que se capacita. Por su parte, Román y Ferrández (2008), lo perfilan como una propuesta de entrenamiento enfocada en desarrollar el máximo potencial de la persona que es capacitada; mientras que Echeverría (2011) plantea la noción de coaching ontológico como una nueva de concebir esta práctica de una forma más ajustada al ámbito gerencial.

Atendiendo estas consideraciones, para los efectos de la presente investigación, se fija posición con los argumentos de Román y Ferrández (2008), pues estos autores destacan el componente afectivo que subyace en la práctica del coaching para que sea efectiva, lo cual es, a juicio del investigador, uno de los componentes que deben desarrollar los encargados de la administración del recurso humano para poder establecer vínculos de empatía con el personal y así conseguir los objetivos trazados.

Asimismo, se define desde una perspectiva particular el coaching como una estrategia de capacitación empresarial en la cual un ejecutivo de mayor experiencia se encarga de la enseñanza de uno o varios empleados más jóvenes cuyas potencialidades individuales le permiten ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la organización.

b) Mentoring

La traducción castellana de este término es mentoría y a través de ella se establece una relación en la que una persona con mayor trayectoria en una empresa, se encarga del entrenamiento particular de otro empleado a fin de enseñarle todas sus habilidades y destrezas para contribuir a su desarrollo profesional, la finalidad de este proceso es que el mentorado o “mentoree” pueda sucederlo en el cargo o desempeñar uno similar.

Para abordar este punto, Mondy y Noe (2008, p. 210), lo definen como “un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, fortaleciendo en desarrollo personal”. A través del mentoring se llevan a cabo actividades formales o informales enfocadas en el desarrollo individual del capacitado, a través consejos, relatos y experiencias que el mentor transmite a su mentorado.

Al respecto, Clutterbuck (2015) plantea que el mentoring se desarrolla a través de una relación dinámica, enfocada en el cambio interno del sujeto capacitado. De esta manera, se moldean sus actitudes y aptitudes para adecuarlas a las necesidades de la empresa que lo capacita, sin que por ello renuncie a su identidad, ya que, por el contrario, esta se reafirma a través del proceso. Cuando el proceso se lleva a cabo de acuerdo a lo previsto, también se presentan cambios en el mentor, dado que ambos crecen como personas y como profesionales en una relación fundamentada en el respeto y la solidaridad.

Por último, Goldvarg y Perel (2016, p 6) afirman que el mentor es “un potenciador de habilidades y un desarrollador de competencias que conoce y maneja con impecabilidad en el arte de la retroalimentación” Por todo ello, transmite a su mentorado no solo sus conocimientos y habilidades, sino también sus valores, de manera que, sin renunciar a su identidad, se forme a partir de principios éticos y morales que regulen su conducta.

Al comprar los criterios de los autores en torno a esta temática, se evidencia que Mondy y Noe (2008) asumen el mentoring como un proceso práctico e individualizado de formación profesional; a la par, Clutterbuck (2015) destaca los cambios que se operan a nivel de mentor y mentorado una vez que se involucran en este proceso; finalmente Goldvarg y Perel (2016), se afianzan en los valores que forman parte del entrenamiento integral que transmite el mentor.

Para los efectos de la presente investigación, resulta más acertada la definición de Goldvarg y Perel (2016), ya que estos autores destacan el papel integral de esta práctica al fortalecer los valores y principios personales, así como

de la organización como parte del entrenamiento. De acuerdo a la consideración del investigador, si estos fundamentos son asumidos dentro de la gestión de recursos humanos de cualquier empresa, las personas con mayor capacidad o habilidades podrán ofrecer una formación acorde a las necesidades de los empleados con menor trayectoria, pero con amplias posibilidades de superación.

c) **Empoderamiento**

Es un término que se viene utilizando con mucha frecuencia en el contexto de las ciencias sociales, por lo cual no sería exclusividad del ámbito organizacional. Estaría fundamentado en la necesidad de aumentar la participación de los individuos de manera que expresen sus potencialidades y asuman la madurez necesaria para devengar ciertas cuotas de autonomía. En el ámbito organizacional, consiste en darle determinadas cuotas de poder al personal de la organización para que tomen parte en los procesos de toma de decisiones y selección de las estrategias operativas de la empresa.

Abordando esta temática, Bacqué y Biewner (2013) consideran que, como estrategia de formación el empoderamiento consiste en aumentar el poder de los equipos de trabajo de manera que mejore el rendimiento individual y grupal de cada uno de los miembros. Para ello se parte de la idea de que el poder no debe ser centralizado, sino distribuido equitativamente en función de las fortalezas individuales y grupales de los equipos de trabajo.

En función a esta temática, Eslava (2004) señala que el empoderamiento como estrategia de formación consiste en darle poder al personal, de manera que conduzcan los asuntos de la organización con ciertos niveles de autonomía que le permitan involucrarse emocionalmente con lo que hacen al tiempo que desarrollan el valor de la responsabilidad y el trabajo en equipo. También constituye en los actuales momentos una estrategia para acabar con los modelos de gestión autoritarios y burocráticos.

Aunado a lo anterior, Peña, Bruskewitz y Truscoft (2016) refieren que a través del empoderamiento se desarrollan una serie de capacidades a nivel personal y grupal entre las que se encuentra la capacidad para la toma de decisiones (aun en contextos signados por la presión); la independencia; la autonomía; la confianza en sí mismo y, lo más importante, el sentido de la responsabilidad. Para aplicarlo como estrategia de formación del recurso humano se debe hacer de manera gradual, incrementando las cuotas de poder en la medida que el personal vaya demostrando eficiencia en sus funciones.

Sobre la base de estas ideas, se observa que todos los autores coinciden al referir que el empoderamiento es una estrategia de formación basada en la concesión de ciertas cuotas de autonomía al personal. Al respecto, Bacqué y Biewner (2013), lo plantean como la descentralización del poder, sin ahondar en sus fundamentos educativos; seguidamente Eslava (2004) considera que al incrementar la autonomía se persigue un aumento en el sentido de la responsabilidad, de lo que se infiere el valor formativo de esta práctica; mientras que Peña y otros (2016) enumeran las capacidades que se buscan fortalecer a través del empoderamiento.

En consecuencia, para los fines de la presente investigación, se fija posición con los argumentos de Peña y otros (2016) debido a que la independencia; la autonomía; la confianza en sí mismo y el sentido de la responsabilidad, son valores que se deben fortalecer en el recurso humano de cualquier organización para hacerla más productiva y a la vez competitiva, siendo esto responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Por otra parte, desde la perspectiva del investigador, el empoderamiento es una práctica que se emplea para aumentar la participación de grupos minoritarios o que históricamente han sido excluidos, pero como estrategia de formación, se fundamenta en el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales del personal, para delegarles ciertas cuotas de poder que se van incrementando en la medida que se evidencia un mayor compromiso por parte de cada uno de ellos.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Burocracia: Es un sistema organizativo en el cual las acciones administrativas a emprender deben pasar por una serie de procesos y controles meticulosos que tienen como finalidad centralizar y controlar todo lo que se lleva a cabo en la organización. (Revista Mexicana de Sociología, 2008)

Filosofía de gestión: Constituye un conjunto de principios y valores, sobre los que se establece la fundamentación epistemológica, antropológica, cultural, social, educativa, afectiva e incluso moral en una organización (Malagón, 2003)

Líder: Es la persona que tiene la capacidad de influir sobre los seguidores de una organización a fin de que sus esfuerzos y voluntades se enfoquen en la consecución de las metas establecidas. Un líder utiliza racionalmente el poder para influir sin intimidar o predisponer (Vander-Hoftstad y Gómez, 2006)

Metas: Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización” (Universidad Interamericana para el Desarrollo (S.F).

Políticas: Orientaciones o directrices que emana la gerencia de una empresa o uno de sus departamentos para que sean acatadas y entendidas por todos sus integrantes. En función a los alcances de la presente investigación, las políticas son las directrices que adopta el departamento de recursos humanos de la Fiscalía General de la Nación para (Medina, 2012).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña Histórica

La Fiscalía General de la Nación nació en 1991, con la promulgación de la Constitución Política de Colombia y empezó a operar el 1 de julio de 1992. En la actualidad se presenta como una rama del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal. Tiene como función adelantar el ejercicio de la acción penal y realizar investigación de los hechos que revistan las características de un delito el 30 de noviembre mediante Decreto 2699 se expidió el estatuto orgánico de la Fiscalía General de la Nación (Fiscalia.gov.co/)

Para ese mismo año, comienza a operar la seccional Riohacha, siendo su primer director el doctor Ugalvi Rodríguez Bolaño, sin embargo, en el curso de la investigación realizada no se encontraron reportes de la reseña histórica de esta seccional, ya que para fines institucionales se utiliza la reseña emanada a nivel nacional. Asimismo, se presentó como limitante realizar la referida reseña, ya que esto implicaría consultar a empleados jubilados o acceder a información que no se encuentra disponible para ser usada con fines investigativos.

Servicios que ofrece

- **Denuncias:** Puede presentarse de manera presencial o escrita, a cargo de la víctima o de una tercera persona que funja como intermediario.
- **Reporte de desaparecidos y activación de mecanismo de búsqueda urgente:** Puede llevarse a cabo el mismo día que desaparece la persona, ante lo cual el personal de la fiscalía se encargará de buscar en base de datos de hospitales y medicina legal, entrevistar a las personas que pudieran tener información, entre otras acciones que se consideren pertinentes.
- **Atención a víctimas en el marco de justicia transicional:** A partir de este servicio se le ofrecen respuestas legales a aquellas personas que han sufrido violaciones por parte de quienes ostentan u ostentaron el poder.
- **Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias:** Toda persona tiene el derecho de presentar solicitudes respetuosas ante las autoridades por motivos de

interés general o particular para obtener una respuesta pronta y oportuna ante las mismas.

- **Antecedentes y anotaciones judiciales:** Es la anotación que se hace de una sentencia condenatoria emitida por la autoridad competente en forma definitiva, y que obra en el sistema de información SIOPER de la Policía Nacional

Asimismo, la entidad garantiza los derechos a la verdad y a la justicia. Registra los hechos, orienta respecto al trámite que se surte dentro del proceso e informa sobre las demás garantías en condición de víctima.

2.3.2 Organización de la empresa

2.3.2.1 Estructura organizacional

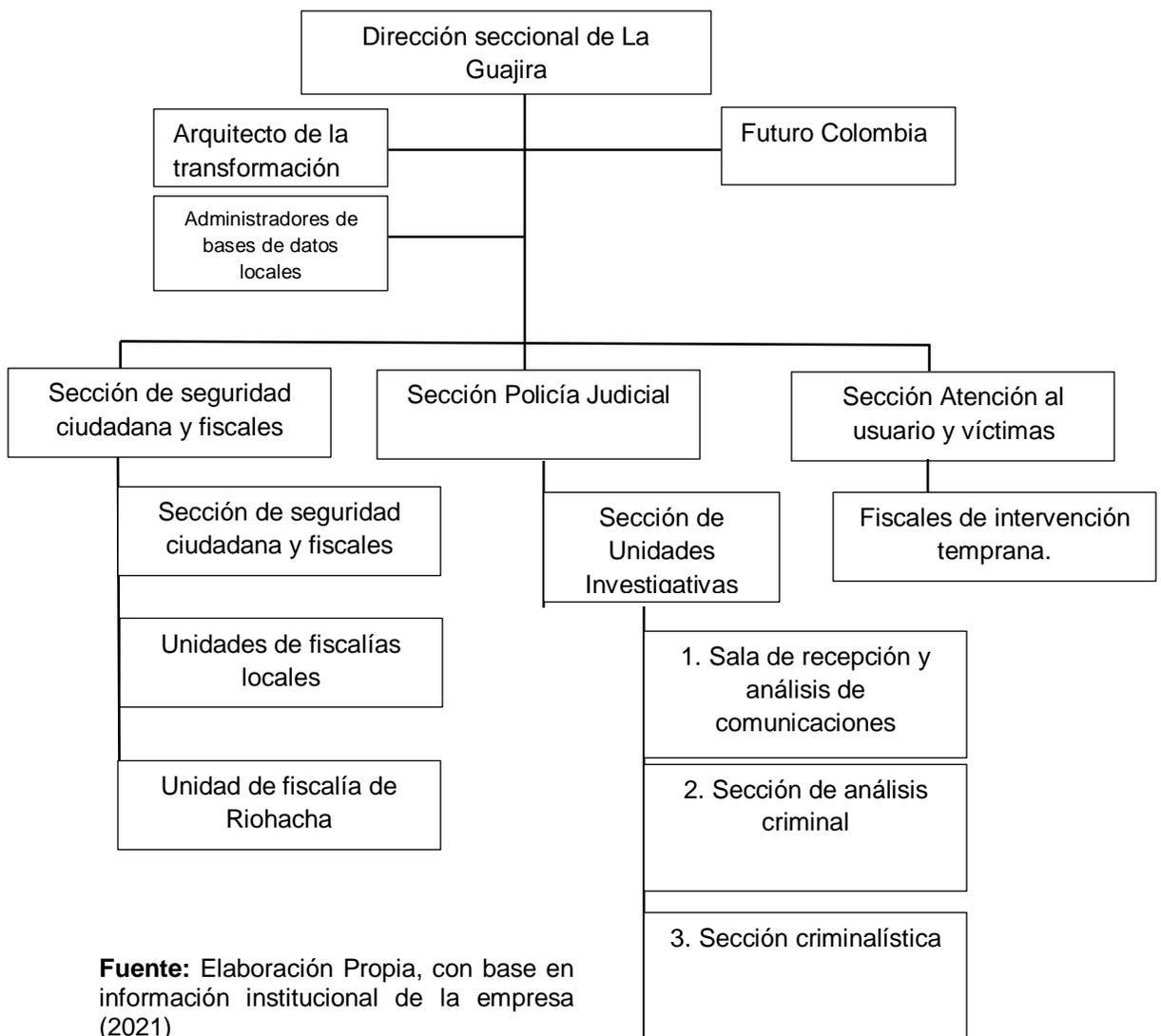
La estructura orgánica y funcional de la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira se encuentra prevista en el decreto Ley 016 de 2014, se adecuó mediante el Decreto Ley 898 de 2017 para hacer frente a los retos trascendentales en el ejercicio de la acción penal, especialmente en los acuerdos de participación política, garantías de seguridad y víctimas en el marco de la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. De acuerdo con lo previsto en el artículo 2 del Acto Legislativo 001 de 2016, el Decreto Ley 898 de 2017, tuvo control de constitucionalidad automático posterior a su entrada en vigencia por parte de la Corte Constitucional, la cual lo declaró exequible en su totalidad en la Sentencia C-013 del 14 de marzo de 2018.

La Honorable Corte Constitucional, en su examen material respecto de la creación de la Unidad Especial de Investigación, consideró que el conjunto de normas se encuentra ajustado a la Constitución, que su expedición corresponde al margen de configuración del Legislador habilitado y que se encuentran vinculadas

al punto 3.4.4 del Acuerdo Final, que previó la creación de la Unidad Investigativa y en consecuencia, la modificación de la estructura de la Fiscalía.

De acuerdo a la Resolución 02358 de 2017, se establecieron los cargos de la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación, además de determinar la ubicación de los servidores. En consecuencia, el ciudadano Enrique David Plata Ortega quedó designado como Fiscal delegado ante Jueces y Jesús Enrique Escalante Salazar fue nombrado Fiscal delegado ante Jueces de Circuito en la dirección seccional de La Guajira

2.3.2.2 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia, con base en información institucional de la empresa (2021)

2.3.2.3 Personal

El personal adscrito a la Fiscalía General de la Nación seccional La Guajira, sede Riohacha se encuentra conformado por 47 empleados, de los cuales 14 trabajan en los diferentes servicios que ofrece la fiscalía; 22 pertenecen a la policía judicial y están adscritos a la referida seccional y 11 corresponden al departamento de recursos humanos.

2.4 SISTEMA DE VARIABLES

2.4.1 Definición nominal

Liderazgo gerencial

Administración del recurso humano

2.4.2 Definición conceptual

El liderazgo es la influencia sobre los seguidores para llevarlos hacia la consecución de los objetivos. Este principio se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, reflejando los diferentes niveles de poder, jerarquía y dominación manifiestos en toda organización, donde una mayoría de manera consciente o inconsciente asumen el papel de seguidores; mientras que algunos integrantes se presentan como líderes o conductores de esas masas hacia los objetivos planteados (Robbins y Coulter, 2005).

La **administración del recurso humano** representa una actividad previamente planificada, fundamentada en las actividades rutinarias que se llevan a cabo en una empresa. Se trata de un proceso de intervención gerencial que persigue un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. Para ello se requiere el manejo de habilidades sociales, así como sólidos conocimientos de psicología del trabajo (Siliceo 2006).

2.4.3 Definición operacional

Es el proceso desinado a influir positivamente en el personal adscrito a la Fiscalía General de la Nación, Seccional Riohacha para lograr las metas de gestión que se ha planteado este organismo. Para los fines de la presente investigación, esta variable se medirá a partir de las dimensiones, tipo de liderazgo gerencial, de la que se desprenden los siguientes indicadores: autoritario, participativo, transformacional, laizes faire y democrático y la dimensión, características del liderazgo gerencial, con los indicadores: Inteligencia emocional, comunicación asertiva, motivación e innovación.

Para los fines de la presente investigación, la administración del recurso humano se enfoca en la gestión del talento humano con el que cuenta la Fiscalía General de la Nación Seccional Riohacha para incrementar sus niveles de motivación y alcanzar la máxima efectividad del mismo. Esta variable se medirá en función de la dimensión, Funciones de la administración del recurso humano, con los indicadores: selección del personal, monitoreo del desempeño, capacitación del personal y resolución de conflictos, así como la dimensión metodologías para la capacitación del recurso humano con los indicadores: coaching, mentoring y empoderamiento.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.			
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.	LIDERAZGO GERENCIAL	Tipo de liderazgo gerencial -Bager (2009) -Soto (2014) -Chiavenato (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Participativo • Transformacional • Laizes faire • Democrático
Determinar las características de liderazgo presentes en el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.		Características del liderazgo -Robbins y Coulter (2005) -Crespo y otros (2005) -Chiavenato (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional. • Comunicación asertiva. • Motivación. • Innovación

<p>Evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</p>	<p style="text-align: center;">Funciones de la administración del recurso humano. -Flores (2016) -Mendoza (2013) -Mondy y Noe (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del Personal • Monitoreo del desempeño • Capacitación del personal • Resolución de Conflictos.
<p>Identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano en la fiscalía general de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.</p>		<p style="text-align: center;">Metodología para la capacitación del recurso humano. -Siliceo (2006) -Vargas y otros (2011) -Rojas (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • -Coaching • -Mentoring • -Empoderamiento
<p>Proponer lineamientos para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la fiscalía general de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha para mejorar su gestión.</p>	<p>Se logrará a partir de los objetivos anteriores.</p>		

Fuente: propia del investigador, con base en las teorías revisadas.

3 MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación comprende una serie de procedimientos técnicos y operacionales que se requieren para el curso de toda investigación. Se caracteriza por describir y analizar a fondo el problema que constituye el objeto de la investigación. Para Tamayo y Tamayo (2017, p 37), es el proceso del que se vale el método científico “para obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. Asimismo, para Arias (2016), comprende el camino a seguir por el investigador. Atendiendo estas aseveraciones en el siguiente apartado se refleja el enfoque metodológico llevado a cabo en esta investigación, el tipo de estudio en el cual se inscribe, su diseño, las fuentes de recolección de datos, la población seleccionada, además de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico constituye el paradigma a partir del cual el investigador se aproxima a su objeto de estudio. Estos se conforman a partir de una serie de ideas, creencias y argumentos que provén la forma de abordar el fenómeno estudiado, pues a partir de ellos se establece la forma como será abordada la explicación del problema objeto de estudio. Asimismo, determinan la posición que asume el investigador con relación a su estudio; dentro de estos enfoques se distinguen el cuantitativo, el cualitativo y el mixto.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la presente investigación se inscribe dentro del enfoque positivista cuantitativo, definido por Martínez (2013, p. 3), como “aquel que busca un conocimiento sistemático, comprobable, comparable, medible y replicable, para lo cual recurre a métodos cuantitativos para el procesamiento de la información. Bajo este enfoque, el investigador deberá realizar una revisión de literatura previa a la selección de su objeto de investigación, lo cual

le permitirá llevar a cabo un planteamiento del problema sustentado en un basamento teórico que le confiera credibilidad a su estudio.

Esta aproximación inicial se ve respalda por Cooky y Reichardt (2005, p. 47), para quienes este paradigma se caracteriza por favorecer el dato (lo cuantificable) como esencia sustancial de su argumentación, como expresión concreta que representa una realidad, basada en el principio de que: “aquello que no se puede medir no es digno de credibilidad”.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.14) señalan que la teoría de la ciencia que sostiene el paradigma positivista se caracteriza por “afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método.” En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento. Por consiguiente, el positivismo se basa en aspectos cuantitativos, el cual se caracteriza por recoger y analizar datos que permitan responder a las interrogantes de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Para ello se recurre a la medición numérica, el conteo y la utilización de estadísticas para determinar con precisión, patrones de comportamiento en una población.

Desde esta perspectiva, la presente investigación estará soportada en números o en datos estadísticos que aproximen al investigador a la manifestación del fenómeno en la fiscalía general. Determinando con especificidad, que debe preguntarse el investigador y la forma en la que se va a obtener las respuestas a esas interrogantes, con lo cual se establece la relación entre el investigador y lo investigado y aporta las claves para interpretar los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos definido.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es un apartado del marco metodológico, donde se establecen los pasos a seguir en el transcurso de la investigación, así como las técnicas y los métodos que se pueden emplear en la misma. Al respecto, Tamayo y Tamayo

(2017) consideran que los tipos de investigación pocas veces se plantean puros, pues ellos se combinan entre sí para dar respuesta a las especificidades que se presentan en cada investigación. Por su parte, Monje (2011) señala que existen diferentes tipos de investigación que van desde la investigación histórica hasta las descriptivas y correlacionales pasando por la aplicada, explicativa entre otras.

No obstante, en función al objeto de investigación el estudio se corresponde con una investigación aplicada en la cual el fenómeno objeto de estudio es conocido por el investigador, de forma que la investigación se perfila para dar respuesta a preguntas específicas. Sobre este particular Murillo (2008) rotula que la investigación aplicada “busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación”.

Por su parte, Vargas (2009) define la investigación aplicada como aquella que solo se basan en teorías científicas previamente validadas para dar respuesta a los problemas que constituyen el objeto de estudio. Se caracteriza por fundamentarse en la revisión de literaturas relacionadas con el tema o temas de estudio y por buscar dar respuesta a la pregunta de investigación formulada. Desde esta perspectiva, la investigación es aplicada debido a que para responder a la interrogante de la investigación se fundamenta en una revisión de literatura que le otorgue credibilidad a la misma.

De igual manera, la investigación se cataloga como explicativa, la cual según Arias (2016), se basa en ofrecer una explicación del porqué ocurre un fenómeno. Esta afirmación se corresponde con lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.126), cuando refieren que “los estudios explicativos van más allá de la descripción de un fenómeno de establecimiento de relaciones entre variables”, están organizadas para dar respuesta a cuestiones tales como las causas que generaron incidencias en algún fenómeno.

En el mismo orden de ideas los estudios explicativos se caracterizan por determinar la relación existente entre dos o más variables, otros autores lo

reconocen como correlación de las variables. En cuanto al presente estudio, si concierne ya que se pretende establecer el nivel de relación existente entre el liderazgo gerencial y la administración de los recursos humanos.

Prosiguiendo con su tipología, el estudio también se cataloga como transeccional, es decir aquella en la cual los datos son recopilados en un momento único y como señala Vargas (2013, p.4), se caracterizan por “describir las variables y analizar su incidencia en un momento particular”. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que este tipo de investigación recolectan los datos en un momento único dado que su propósito es determinar la incidencia e interrelación de las variables en un momento específico.

Entre las características definitorias de este tipo de diseños, se encuentra que los mismos se acoplan a la perfección a las investigaciones no experimentales pues en ellos se analiza su incidencia e interrelación en un momento específico, que es cuando se recolectan los datos. Otro aspecto que identifica a los diseños transaccionales, es que los mismos pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas; así como diferentes comunidades o eventos.

En el mismo orden de ideas, los postulados anteriores se relacionan con el presente estudio ya que el investigador recolectara los datos en un único momento en específico en el sitio donde ocurren los hechos a estudiar, al aplicar el instrumento a los empleados provenientes de la Fiscalía General de la Nación, seccional de la Guajira sede Riohacha.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación describe la estrategia que asume el investigador para dar respuesta a la problemática que constituye su objeto de estudio. Es, por tanto, un conjunto de estrategias metodológicas previamente establecidas que el autor selecciona en función de los objetivos y alcances que pretende dar a su estudio. Atendiendo esta fundamentación, el presente estudio se cataloga como un estudio de carácter no experimental y de campo, como se refleja a continuación.

En los diseños no experimentales, el investigador no interviene en el desarrollo de las variables que constituyen su objeto de estudio. Por lo cual, Palella y Martins (2010) sostiene que el investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes, pues la finalidad es observar los acontecimientos tal y como estos se vienen presentando en su contexto particular y en un tiempo previamente delimitado.

Complementando esta idea, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 116) argumentan que el diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos objeto de estudio en su campo habitual, para luego proceder a su análisis. También, se conoce como investigación *expost-facto* y en ella “resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Entre las características definitorias de los diseños no experimentales se encuentra: a) no se hace variar de forma intencional la variable dependiente; b) se observan los fenómenos tal y como estos se presentan en su contexto natural; c) no se genera ninguna situación, sino que se observan las ya existentes, es decir aquellas que no han sido propiciadas por el sujeto investigador.

De este basamento, se evidencia que la presente investigación se tipifica como no experimental, dado que el investigador observó el objeto de estudio tal y cual se encontró el fenómeno en su ambiente natural sin manipular las variables ni generar ninguna situación distinta a la ya existente, con el fin de que los resultados no fuesen alterados.

Finalmente, el estudio se tipifica con diseño de campo, el cual se fundamenta en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (Sabino 2017). A través de ello el investigador tiene la posibilidad de identificar las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, facilitando su revisión o modificación en el caso que surja dudas respecto a su calidad. Esta característica le confiere un mayor nivel de confianza a toda la información obtenida.

Asimismo, Arias (2016, p. 31) afirma que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar la variable, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. Se caracteriza porque el investigador debe realizar un viaje al lugar donde suceden los hechos que son estudiados por el mismo, para poder captar y observar su realidad tal y como es, aunado al poder recolectar información necesaria para el estudio.

La presente investigación se tipifica con un diseño de campo, porque los datos se recolectaron en el mismo sitio de la investigación donde estuvo el problema, y estos, fueron recogidos directamente de la realidad. Por lo cual, el estudio presente es de campo ya que el investigador se sumergió en el lugar donde ocurren los hechos, en este caso la Fiscalía General de la Nación, seccional Riohacha

3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto al contexto, se destaca el papel significativo de las fuentes de recolección de datos dentro de cualquier investigación, esto es debido a que son estas las que marcan la forma y figura de una investigación. De estas, se determina la estructura final del estudio, así como la significancia y la validez que esta posee, la cual depende de la calidad de las fuentes.

De acuerdo con Sabino (2017), las fuentes de recolección de datos son todos aquellos métodos que emplea el investigador para recabar la información relacionada con su objeto de estudio. La selección apropiada de estas fuentes, garantiza la calidad en los datos recabados, aportándole credibilidad al estudio. Sobre este particular, Arias (2016, p. 121) considera que en el análisis cuantitativo “estas fuentes se conforman a partir de la información numérica obtenida posterior al procesamiento de datos obtenidos con la aplicación de la encuesta” y pueden ser primarias y secundarias.

Partiendo de las consideraciones precedentes, las fuentes de información utilizadas en el presente estudio de acuerdo a la profundidad y alcance de la misma serán tanto las fuentes primarias como secundarias. Las primeras, para obtener información de primera mano sobre el objeto de estudio y las segundas para fundamental el problema de investigación y los objetivos propuestos en el estudio.

3.4.1 Fuentes primarias

En relación al tema, las informaciones o fuentes primarias son elementales dentro de cualquier trabajo de investigación, en cualquier modalidad, bien sea artículos, tesis, monografías, entre otros. De esta manera, se estudian y especificaran cada uno de los compendios que se deben tocar para poder examinar el fenómeno estudiado.

Para Castro (2010), la fuente es primaria o también llamada fuente de información de primera mano, es cuando los datos son tomados de su lugar de origen; mientras que las fuentes secundarias son aquellas donde la información se extrae de estudios o investigaciones previas, de las cuales se encuentran, libros, tesis, artículos científicos, artículos de revista, monografías, fotografías, biografías, manuscritos, entre otras.

Asimismo, las informaciones primarias según Bonilla (s/f, p.15), son “aquellas que se obtienen directamente del objeto de estudio o de las partes que lo integran”. Estas afirmaciones, se ven complementadas por la Universidad de Alcalá (2015), cuando señala que las fuentes primarias aportan información nueva y original que es producto del trabajo del investigador.

Se caracterizan por ser una fuente de primera mano y por sus aplicaciones prácticas, donde el investigador es el principal recolector de estas fuentes. Es por ello, que, en el caso de la presente investigación, las fuentes primarias estuvieron constituidas por la observación directa y la recolección de datos realizada por el investigador en La Fiscalía General de la Nación seccional Riohacha para

determinar la situación y las incidencias relacionadas con el liderazgo gerencial y la administración del recurso humano.

Con base en lo expuesto por los autores reseñados, en la presente investigación se concedió prioridad a las fuentes primarias. Asimismo, constituye una fuente primaria la información recabada en el instrumento aplicado a los funcionarios de la Fiscalía General de la Nación seccional Riohacha en torno a sus procesos administrativos y gerenciales.

3.4.2 Fuentes secundarias

En líneas generales, la información secundaria tiende a ser de gran relevancia para cualquier estudio, por lo cual tienden a complementar las fuentes primarias. Tales fuentes permitirán hondar un poco más sobre el tema, puesto que representan un conjunto de fundamentos de carácter teórico y conceptual que identifican cada uno de los elementos que aborda el estudio.

Según Bonilla (s/f, p.28), las fuentes secundarias complementan las fuentes primarias, “esta no se encuentra en un solo lugar o fuente sino en múltiples lugares y documentos”. Para Lamanna y Misiak (2012), la fuente secundaria es tomada de documentos primarios originales y se hace referencia a ellas cuando no puede utilizarse una fuente primaria, cuando los recursos son limitados y cuando estas fuentes son confiables, por lo cual, no en todos los casos las investigaciones utilizan fuentes secundarias, puesto que existen estudios que solo manejan fuentes primarias, entre las fuentes más utilizadas secundarias se tienen: las bibliográficas, las iconográficas y las fonográficas.

Se caracterizan por ser fuentes escritas, videos o audios con soporte informativo, de los cuales pueden extraerse información relevante para cualquier estudio, estas son necesarias desde el inicio de la investigación hasta su final. En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizaron fuentes bibliográficas para el presente estudio, basadas en información de textos, políticas organizacionales

originales, organigramas, nomina, biografía institucional y manuales de normas y procedimientos, bases de datos, artículos, entre otros.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 población

Luego de tener establecidos, el paradigma de investigación, el tipo y su diseño, se presenta la población del estudio, de la cual se tomará una muestra que conformará el universo a investigar. Por lo cual, se refiere a la totalidad de las personas; mientras que la muestra representa una fracción o segmento de ese universo que es tomado cuando la totalidad no es accesible para quien lleva a cabo el estudio.

La población, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) representa el conjunto total de los sujetos u objetos que poseen unas características comunes que los hacen de interés para los fines de una investigación, mientras que la muestra simboliza un subconjunto o segmento de la población que es seleccionada por el investigador para aplicarle el instrumento de recolección de información.

Para Arias (2016, p.84) constituye “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio”, por otra parte, Bernal (2010) considera que la población objeto de estudio de una investigación se compone a partir de la totalidad de los elementos o individuos que poseen ciertas características comunes a partir de las cuales se hacen inferencias.

Se caracterizan por ser objetos, organizaciones, personas u animales que serán sometidos a estudio. Cada investigación posee las características propias de su población. Por consiguiente, para los efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio quedo constituida por 50 sujetos que laboran en las diferentes dependencias de la Fiscalía General de la Nación, Seccional Riohacha y cuyas características se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución de la población

Departamentos	Cantidad de empleados	Jefes de Departamento	Total
Fiscalía	14	1	
Policía Judicial (CTI)	22	1	
Administración de recursos humanos	11	1	
Total	47	3	

Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos de la Fiscalía General de la Nación, Seccional Riohacha (2021).

3.5.2 Muestra

En vista de que la población es menor a 100 unidades de análisis, se tomara toda la población por ser accesible al investigador, lo cual representa que la misma es una población censal, la cual según Tamayo y Tamayo (2014), son aquellas que globalizan a una población dentro de un todo, es decir que estudian toda la población proveniente de una investigación o fenómeno.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos es la representación concreta de utilizar un instrumento que responda a los ítems planteados, por tal razón, que se esmeren en dar solución o respuesta a los propósitos de la investigación. Asimismo, su elección correcta consiente instituir una conveniente relación entre la teoría, la praxis y la recolección de datos.

Según, Chávez (2007), las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de la variable que constituyen su objeto de estudio. Estos, se seleccionan atendiendo a la naturaleza de la información que se desea recabar y al paradigma que se haya adoptado para la investigación. Para Bavaresco (2002, p.112), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas y maneras de obtener la información”, siendo ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta, el análisis documental, análisis de contenido, entre otros.

En el mismo orden de ideas, los instrumentos y técnicas de recolección de datos se caracterizan por ser medibles y confirmables, por lo tanto, tienen que poder soportar aspectos de evaluación de validez y confiabilidad para poder determinar la fiabilidad de los mismos. También, deben ser amparadas por el método científico, como modelo en su estructura.

De esta forma, la técnica que se aplicó en la presente investigación fue la encuesta, la cual consiste según Chávez (2007), en un sistema que proporciona información deseada a través de dos modalidades, la entrevista o el cuestionario ante los cuales se mide la reacción de los sujetos elegidos en el estudio. Asimismo, abarca una gran cantidad de aspectos que pueden ser objetivos o subjetivos, donde se agrupan y cuantifican las respuestas de los individuos y los datos obtenidos son generalizables a toda la población.

Seguidamente, para Hernández y otros (2014, p. 213), un instrumento de medición adecuado “es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. A los efectos del presente trabajo, como instrumento se seleccionó el cuestionario cerrado utilizando el escalamiento de Likert, con alternativas de respuesta, tales como: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Según, Hernández y Mendoza (2018, p.368), la escala tipo Likert “es una escala para medir actitudes, predisposición aprendida para responder de manera consistente ante ciertos objetos o símbolos, contentiva de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en categorías”. Asimismo, a cada escala se le asigna un valor numérico para su tabulación.

El cuestionario posee tres ítems por indicador para un total de 48 ítems, en cuanto, a la presentación del instrumento, se organizó de la siguiente forma: 1) identificación del investigador, 2) instrucciones para su llenado, 3) presentación de

los ítems y sus alternativas para ser respondidos. De esta forma, para tabular el instrumento se siguió la presente escala de valor:

Tabla 3. Escala de valor para instrumentos tipo Likert

Alternativas	Valoración
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Chávez (2007)

3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En líneas generales, una vez realizado el instrumento de recolección de información científica, este debe ser sometido a pruebas de validez y confiabilidad. En este sentido, para Delgado y Colombo (2008), todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos (2) requisitos esenciales que son validez y confiabilidad de los mismos.

3.7.1 Validez

Una de las exigencias antes de aplicar un instrumento es conocer su validez, la misma determina la eficacia con la que el instrumento mide lo que se pretende medir. Asimismo, cuando un instrumento es validado, ofrece mayor garantía de los resultados obtenidos en el estudio, lo que a su vez permite que las conclusiones sean confiables por estar ajustadas a la realidad del problema investigado.

En atención a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez de un instrumento representa el grado en el que el mismo mide la variable para la cual ha sido estructurado. Por su parte, Delgado y Colombo (2008) afirman que, si un instrumento es validado, ofrece mayor garantía de los resultados

obtenidos en el estudio, lo que a su vez permite que las conclusiones sean confiables por estar ajustadas a la realidad del problema investigado.

Para los fines del presente estudio, la validez se determinará por medio del juicio de cinco (5) expertos en el área gerencial, administración y metodología, quienes se encargarán de la revisión de la estructura metodológica y el contenido para evaluar la pertinencia del instrumento. De esta forma, sus sugerencias fueron tomadas para realizar una versión final del cuestionario. Las observaciones generales realizadas y ya corregidas fueron:

Tabla 4. Sugerencias de los expertos

Observaciones	Expertos
Ítems muy extensos.	Experto 1
Repiten palabras.	Experto 1
Mejorar la redacción.	Experto 2
Utilizar un lenguaje más técnico.	Experto 3
El ítem cinco ambiguo.	Experto 3
Ítems ocho muy largo.	Experto 4
Mejorar congruencia en los ítems dieciséis y quince.	Experto 5
Uso excesivo de comas.	Experto 5
Evitar el uso de la palabra no puede	Experto 5

Fuente: elaboración propia (2020)

3.7.2 Confiabilidad

Luego de haber sometido al instrumento de recolección de datos a la validez de contenido, se procede a realizar la confiabilidad del cuestionario. Es por ello que, para los fines de este estudio se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento con relación con las características que pretende medir.

Para Ander Egg (2008, p.44), la confiabilidad hace referencia a "la exactitud con la cual un instrumento mide lo que pretende medir". Por lo tanto, es equivalente a estabilidad y predictibilidad. Es por ello que, para los fines de este estudio se

empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento con relación con las características que pretende medir. Mientras que para Hernández, Fernández y Baptista (2014), no es más que el grado en el cual las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto al 10% de la población objeto de estudio, la misma es definida por Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p 304), como aquella que consiste en “administrar el instrumento a un grupo de personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación”. En consecuencia, se procedió a realizar la prueba piloto, para lo cual se tomaron las sugerencias de Chávez (2007), la cual alega que para una muestra inferior a 100 personas la prueba debe realizarse en base al 10% de los sujetos.

En líneas generales, se caracteriza por medir el grado de confiabilidad de un instrumento, donde el investigador debe aplicar una prueba piloto a una población con características similares a las de la muestra que se estudia, con el fin de poder estudiar a través de una fórmula científica si tal prueba presenta los niveles de confiabilidad esperados.

Asimismo, se aplicó en 10 empleados públicos de diferentes dependencias departamentales y municipales cuyas características hacen de ellos una población similar a la de la Fiscalía General de la Nación, Seccional Riohacha. Aunado a ello, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, utilizando para los cálculos respectivos la fórmula en el programa Excel. El resultado final fue = 0,80.

En el mismo orden de ideas, para la interpretación de los niveles de confiabilidad del instrumento aplicado en los empleados de la Fiscalía General de la Nación, se acudió a la matriz de valores de confiabilidad en pruebas pilotos, los resultados fueron 0,80 se encuentran establecidos en la categoría fuerte confiabilidad. La cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se mantiene en un baremo relativo designativo, el cual es la siguiente:

Tabla 5. Baremo de confiabilidad

No confiable	-1-0
baja confiabilidad	0,01 a 0,49,
moderada confiabilidad	0,5 a 0,75;
fuerte confiabilidad	0,76 a 0,89
alta confiabilidad	0,9 a 1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Corresponde al plan de análisis como la búsqueda de una planificación sistemática que revela aspectos sobre el proceso que se perseguirá para organizar datos. De esta forma, para encaminar el planteamiento anterior, se debe escoger el método y la técnica de procesamiento de la información suministrada por los instrumentos de recolección.

En atención a los planteamientos de López (2013), el procedimiento de la investigación es la parte de la metodología en la cual se especifican todas las fases llevadas a cabo por el investigador para dar curso a su estudio. Se trata de una descripción secuencial de los acontecimientos que se llevaron a efecto desde el planteamiento del problema hasta la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Para Tamayo y Tamayo (2017:102) define el procedimiento como “las fases que permiten obtener conclusiones sobre las interrogantes del estudio” (p. 102), propone las siguientes fases: Establecer fases o categorías analizadas, organización de los procesos que permitan analizar las variables de estudio. Por consiguiente, se describen a continuación las fases que se llevaron a cabo durante el proceso de este estudio.

1) *En la primera fase:* se realizó una pesquisa de las principales teorías y antecedentes de la variable para validar el planteamiento del problema y formular las preguntas de investigación y los objetivos. Igualmente se delimito la investigación en términos de tiempo, espacios y teorías para fundamentar el estudio.

2) En la segunda fase: se realizó una revisión de estudios anteriores relacionados con las variables estudiadas, aunado a esto se estableció una serie de conceptos que ayudan a aclarar nociones básicas en el estudio, aunado también se diseñó un marco jurídico donde se involucraron las leyes y normativas que se relacionan con el contexto. Por último, se realiza la sistematización de las variables y se organizan sus dimensiones e indicadores.

3) Dentro de la fase tres: se desarrolló de la metodología del estudio en función del paradigma positivista y el método cuantitativo, asimismo, se centró el tipo y diseño de investigación utilizado, las fuentes manejadas, como también la población objeto de estudio, a su vez, la elaboración y aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual paso por un proceso de validez y confiabilidad.

4) Como fase cuatro: tenemos el análisis y discusión de los resultados y su confrontación con el basamento teórico de la investigación.

5) En la fase cinco: se realizó la formulación de los lineamientos para el liderazgo gerencial que contribuya en la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación de Riohacha.

6) Como sexta fase: se realizó la formulación de las conclusiones y recomendaciones, así como la elaboración de los referentes bibliográficos utilizados y por último los anexos del estudio.

3.9 ANÁLISIS DE DATOS

En líneas generales, luego de definir la metodología a utilizar y tener el instrumento a utilizar con su respectiva validación y confiabilidad, se debió determinar los programas, así como las técnicas e instrumentos necesarios para analizar los datos obtenidos en la aplicación del instrumento y dar respuesta a los objetivos propuestos.

Para Hurtado (2008, p181.), el propósito del análisis de datos es “aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el

conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” Esto se hace en función al paradigma de la investigación, el instrumento seleccionado para la recolección de datos, así como las características o estratificación de la población objeto de estudio. Mientras Chávez (2007) definen el procesamiento de los datos como las fases que permiten obtener conclusiones sobre las interrogantes del estudio y propone las siguientes fases:

1. establecer categorías
2. codificarlas
3. tabular
4. llevarlas a cuadros y gráficos que permitan analizar las variables de estudio

Bajo este contexto, para tabular los datos extraídos a través de los instrumentos, se puso en práctica tablas de doble entrada, así como lo señala Chávez (2007), donde se observa una parte superior horizontal que indica los elementos, indicadores e ítems y en la parte izquierda de la columna vertical se enumeran los sujetos.

Tabla 6. Elementos de las tablas de doble entrada

Alternativas	Fa	Faa	Fr	Fra
X	X	X	X	X
Total	N		100	

Fuente: Chávez (2007)

Para analizar los resultados presentados a partir de la aplicación del instrumento a la muestra de la población objeto de estudio, los datos fueron procesados a través de la estadística descriptiva y tabulada en tablas de doble entrada, las cuales se analizaron en función de las frecuencias de cada ítem, indicador, dimensión y variables.

De igual forma, se utilizaron las medidas de tendencia central como la media, la mediana y la moda como puntos de la distribución obtenida, así como los valores medios o centrales. Para ello, se tuvo en cuenta que la moda es el valor que más

se repite, mientras que la mediana es el valor que divide la distribución por la mitad y la media como el promedio aritmético de la distribución y para el presente caso para su interpretación se tuvo en cuenta las siguientes categorías.

Tabla 7. Intervalos para el cálculo de la media aritmética

Valor	Intervalos	Alternativas	Categoría
5	4,21 – 5	Siempre	Se cumple plenamente
4	3,41 - 4,2	Casi siempre	Se cumple en alto grado
3	2,61 - 3,4	Algunas veces	Se cumple aceptablemente
2	1,81 - 2,6	Casi nunca	Se cumple insatisfactoriamente
1	1 - 1,8	Nunca	No se cumple

Fuente: elaboración propia (2019).

Por otra parte, también se analizó la medida de variabilidad para conocer la dispersión de los datos en la escala de medición de las variables en estudio, la cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), son intervalos que designan distancias en la escala de medición, para su interpretación se tendrán en cuenta las siguientes categorías; teniendo en cuenta que cuando más grande sea el rango, mayor será la dispersión de los datos de la distribución.

Tabla 8. Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar

Rango	Intervalo	Categoría
5	3,21 - 4,00	Muy Alta Dispersión – Muy poca confiabilidad
4	2,41 - 3,20	Alta Dispersión – poca confiabilidad
3	1,61 - 2,40	Moderado Dispersión – moderada confiabilidad
2	0,81 - 1,60	Bajo Dispersión – alta confiabilidad
1	0-0,80	Muy Bajo Dispersión – muy alta confiabilidad

Fuente: elaboración propia (2019)

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En líneas generales, según manifiesta Bonilla (2012), en este capítulo se evidencian todos los resultados que han emanado de la información suministrada por la muestra estudiada, el cual funciona como base y soporte para alcanzar los datos requeridos para dar respuesta al problema de investigación y a los objetivos propuestos. En este aparte se presenta la tabulación y análisis de las dimensiones, indicadores y variables liderazgo gerencial y administración de recursos humanos.

Bajo esta óptica, los resultados son una etapa significativa en la evolución del estudio, debido a que en ellos se refleja las opiniones de la población estudiada los empleados y jefes de departamento y dependencias, integrando así los aspectos prácticos, así como los argumentos teóricos y también, los metodológicos, de esta forma, el investigador se nutre de los mismos para dar respuesta a los objetivos planteados que encaminan el desarrollo de la investigación, aunado a esto, lo anterior también facilita la obtención del objetivo general orientado a analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

4.4 LIDERAZGO GERENCIAL

La primera variable, está orientada a analizar el liderazgo gerencial mediante las dimensiones: tipos de liderazgo gerencial, con sus indicadores: autoritario, participativo, transformacional, laizes faire y democrático y la dimensión característica del liderazgo y sus indicadores: inteligencia emocional, comunicación asertiva, motivación e innovación.

4.4.1 Tipos de liderazgo gerencial

El primer objetivo específico de la presente dimensión se encuentra encaminado a identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar su acaecimiento en la obtención de los objetivos organizacionales. El mismo, será medido a través de los indicadores: autocrático, participativo, transformacional, laizes faire y democrático.

Tabla 9. Indicadores de la dimensión tipos de liderazgo.

Alternativas	Autocrático		Participativo		Transformacional		Laizes faire		Democrático	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
Siempre	52	34,67	12	8	25	16,67	19	12,67	16	10,67
Casi siempre	41	27,33	11	7,30	30	20,00	27	18,00	8	5,33
Algunas veces	26	17,33	36	24	20	13,33	31	20,66	23	15,33
Casi nunca	19	12,67	46	30,60	34	22,67	42	28,00	59	39,33
Nunca	12	8,00	45	30,10	41	27,33	31	20,66	44	29,34
Total	150	100	150	100	150	100	150	100	150	100
Media	2,61		2,02		2,40		1,34		2,28	
Mediana	3		3		3		4		2	
Moda	5		2		1		2		2	
Desv. estándar	0,67		1,02		1,87		2,11		2,30	

Fuente: elaboración propia (2019).

La tabla 9, muestra los datos emanados del cuestionario en relación a los indicadores que le pertenecen a la dimensión *tipos de liderazgo*. Acorde al indicador inicial autocrático, el 34,67% de los sujetos encuestados respondió que en la Fiscalía General de la Nación siempre la responsabilidad en el manejo de los asuntos concernientes a la organización es asumida por el director, asimismo, imparte órdenes que deben ser cumplidas de manera incuestionable por el personal de la organización, ya que la cadena de mando en la organización está centralizada; el 27,33% opina que casi siempre, el 17,33% a veces, 12,67% de casi nunca y un 8,00% de nunca..

La media de respuestas sobre el indicador liderazgo autocrático fue de 2,61 situándose en la categoría de se cumple aceptablemente; la mediana señala que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. La moda muestra que la

respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa siempre; luego, la desviación estándar se situó en 0,67 mostrando una muy baja dispersión lo que indica una muy alta confiabilidad.

Cabe destacar, que concuerda con el postulado de Schonfeld (2006), el cual refiere que el liderazgo autoritario, es aquel donde se restringe cualquier posibilidad de que los subalternos tomen algún tipo de decisión, limitando sus funciones a acatar las órdenes que les son impartidas. La dinámica se basa, en recibir algún tipo de recompensa si el desempeño se adecua a los requerimientos del gerente; o si contradiciendo este aspecto, absorben una sanción cuando las acciones no se corresponden con lo esperado.

En cuanto al segundo indicador *liderazgo participativo*, el 30,60% del total de los encuestados opina que los empleados casi nunca participan en las decisiones que toma la institución, puesto que el gerente casi nunca escucha la opinión del personal antes de tomar una decisión relacionada con los asuntos de trabajo, aunado a esto, el director casi nunca muestra disposición para ayudar a los empleados a resolver sus problemas; el 30,10% opina que nunca, el 24,00% algunas veces, un 8,00% de siempre y el 7,30% de casi siempre.

El promedio de respuestas sobre el segundo indicador fue de 2,02 ubicándola en la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana señala que más del cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3, la moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la alternativa casi nunca; luego, la desviación estándar es de 1,02 evidenciando una baja dispersión con alta confiabilidad.

Bajo esta óptica, Morales (2009) considera que el líder participativo tiene la capacidad para analizar lo que sienten y opinan sus seguidores, por lo cual muestra disposición para aclarar sus dudas, ayudándole a resolver sus problemas. De igual manera, se destaca por su capacidad de inclusión y motivación hacia todo el personal, a objeto de sumar voluntades para la obtención de las metas previamente establecidas.

En relación, al tercer indicador *transformacional* el 27,33% de los empleados y jefes de departamento respondió que en la organización estudiada el director nunca logra transformar las competencias del personal de la institución, debido a que no suele preocuparse por conocer los intereses individuales del personal de la Institución, por lo cual casi nunca los empleados son motivados para alcanzar los objetivos previstos; el 22,67% respondió que casi nunca, el 20,00% casi siempre, un 16,67% de siempre y el 13,33% en algunas veces.

Para el promedio de respuestas sobre el indicador transformacional con el 2,40 colocándola en la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana plantea que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3, la moda emana que la respuesta con más frecuencia es 1 equivalente a la alternativa nunca; luego, la desviación estándar es de 1,87 expresa una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

En relación a lo anterior, difiere con Fuentes (2011), cuando este afirma que el líder transformacional se preocupa por conocer los intereses de su equipo de trabajo y se orienta a transformar sus creencias para alcanzar los objetivos previstos. Este proceso se inicia con un cambio de actitud que les permita abrirse a nuevas experiencias y posibilidades de aprendizaje. Por ello, los líderes transformacionales, utilizan las relaciones interpersonales para ejercer una influencia positiva en el personal, generando transformaciones en los paradigmas que le permitan a los empleado poner a la empresa por encima de su interés particular para trabajar en pro del interés colectivo.

En cuanto al cuarto indicador *Laizes faire*, el 28,00% del total de los encuestados opinan que casi nunca el director delega todas sus funciones en los empleados de la organización, puesto que decisiones no son brindadas por personal de la organización, asimismo, casi nunca el director ejerce su autoridad solamente cuando los empleados de la organización se lo solicitan; el 20,66%, opinan que algunas veces y nunca, el 18,00% casi siempre, y el 12,67% de siempre.

Para el promedio de respuestas es positiva sobre el cuarto indicador con el 1,34 centrándole en la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana expresa que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 4. La moda emana que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la opción casi nunca; luego, la desviación estándar es de 2,11 mostrando una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Cabe destacar, los señalamientos de Robbins y Coulter, (2005, p.428), los cuales alegan que el líder basado en este enfoque les otorga a los subalternos la libertad absoluta de poder seleccionar las decisiones que consideren pertinentes para cada caso. Solo actúa en casos especiales en los que se requiera de su autoridad o conocimientos, por lo que pocas veces interviene directamente en las funciones del personal.

En relación al quinto indicador *democrático*, el 39,33% del total de los encuestados considera que casi nunca el director otorga todo el poder de decisión a los subalternos, lo que hace que los empleados no gocen de la participación en las decisiones que viene emanadas por la institución, aunado a esto, casi nunca las soluciones a los problemas que se presentan son tomadas por consenso del personal; el 29,34%, opina que nunca, el 15,33% algunas veces, el 10,67% de siempre y un 5,33% de casi siempre.

Para el promedio de respuestas es positiva sobre el indicador democrático con el 2,28 situándose en se cumple insatisfactoriamente; la mediana manifiesta que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 2. La moda evidencia que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la alternativa casi nunca; luego, la desviación estándar es de 2,3 mostrando una moderada dispersión y moderada confiabilidad.

En este sentido, Madrigal (2008, p. 40) plantea que en el liderazgo democrático “se delegan grandes cuotas de autoridad, pues se involucra directamente a los subalternos”. Asimismo, se estimula la participación del personal

generando un intercambio de ideas que puede resultar provechoso para la organización.

Tabla 10. Dimensión tipos de liderazgo

Alternativas	Tipos de liderazgo	
	F. A	F.R
Siempre	124	16,53
Casi siempre	117	15,60
Algunas veces	136	18,11
Casi nunca	200	26,66
Nunca	173	23,15
Total	750	100
Media		1,87
Mediana		3
Moda		2
Desviación estándar		2,57

Fuente: elaboración propia (2019)

En relación a la dimensión tipos de liderazgo, el 26,66% de los individuos encuestados coinciden en relación a la dimensión tipos de liderazgo, que el director se inclina por un estilo autocrático y poco participativo, ya que en las decisiones en la organización no son tomados en cuenta, aunado a esto, el poder está centralizado en el gerente; mientras, el 23,15% opina que nunca, mientras el 18,11% algunas veces, el 16,53% de siempre y el 15,60% de nunca.

En relación a la media, sobre la dimensión tipos de liderazgo fue de 1,87 mostrándole según el baremo en se cumple insatisfactoriamente; la mediana evidencia que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3, detallando una tendencia hacia las opciones bajas de opinión. La moda refleja que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la opción de respuesta casi nunca; mientras, la desviación estándar es de 2,57 mostrando una alta dispersión por lo tanto muy poca confiabilidad.

Al respecto, difiere con el postulado de Barboza et al (2016), dado que los autores apelan a la clasificación o tipos tradicional del liderazgo, pero advierte que la misma no puede ser asumida con un aspecto conclusivo o determinante en la actitud del gerente. Un mismo directivo puede ser autoritario, democrático,

participativo o transformacional en función a las estrategias que haya empleado en un momento determinado o a los factores internos o externos que afectan el clima organizacional.

4.4.2 Características del liderazgo.

El segundo objetivo está encaminado a determinar las características de liderazgo que muestra el director de la organización objeto de estudio en La Guajira sede Riohacha para incrementar la eficiencia del recurso humano. Y será medido, mediante los indicadores: inteligencia emocional, comunicación asertiva, motivación e innovación.

Tabla 11. Indicadores de la dimensión características del liderazgo

Alternativas	Inteligencia emocional		Comunicación asertiva		Motivación		Innovación	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
Siempre	28	18,66	10	6,67	29	19,33	22	14,22
Casi siempre	27	18,00	21	14,00	71	47,33	30	20,00
Algunas veces	10	6,67	15	10,00	25	16,66	31	20,00
Casi nunca	43	28,66	74	49,33	14	9,33	35	23,33
Nunca	42	28,00	30	20,00	11	7,33	32	21,33
Total	150	100	150	100	150	100	150	100
Media	2,03		2,38		4,11		2,81	
Mediana	2		2		4		4	
Moda	2		2		4		2	
Desviación estándar	2,4		2,87		0,58		2,38	

Fuente: elaboración propia (2019)

La tabla 11, perfila los datos del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión características del liderazgo. Asimismo, en relación al indicador *Inteligencia emocional*, el 28,66% de los sujetos encuestados respondió que en la Fiscalía General de la Nación casi nunca el director tiene la capacidad de reconocer sus propios sentimientos, tampoco controla sus emociones para mantener un desempeño ecuánime y esto hace que los sentimientos del personal no sean reconocidos por el gerente; el 28,00% opina en nunca, un 18,00% de casi siempre, el 18,66% siempre y el 6,67% en algunas veces.

Para el promedio de respuestas del indicador inteligencia emocional con el 2,03 centrándose en la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana manifiesta que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 2. La moda refleja que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la alternativa casi nunca; mientras que la desviación estándar es de 2,4 indicando una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Cabe destacar, el postulado de Tineo (2013), el cual considera que el indicador es la habilidad que puede ser innata o adquirida, por medio de la cual la persona puede manejar, entender, seleccionar y trabajar apropiadamente las emociones propias, así como las de aquellos que le rodean, utilizándolas de manera eficiente para generar resultados positivos. En consecuencia, la inteligencia emocional es una forma de gestionar las emociones para transformar las debilidades en fortalezas.

En cuanto al segundo indicador *Comunicación asertiva*, el 49,33% del total de los encuestados opina que casi nunca el director transmite de manera eficaz sus mensajes, dejando en claro sus propósitos, por tanto, la comunicación no suele adecuarse a las necesidades de la institución. Aunado a esto, las convicciones de los empleados casi nunca son respetadas por el gerente; el 20,00%, opina que nunca, el 14,00% casi siempre, un 10,00% de algunas veces y el 6,67% de siempre.

El promedio de respuestas sobre el indicador comunicación asertiva con el 2,38 hallándose en la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana refleja que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o menor a 2. La moda indica que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la opción casi nunca; luego, la desviación estándar es de 2,87 mostrando una alta dispersión con poca confiabilidad.

Al respecto, Elizondo (2005), la define como la capacidad para manifestar las ideas, pensamientos, sentimientos de manera firme, pero a la vez respetuosa de las consideraciones ajenas, para lo cual toma en consideración la forma como el interlocutor percibe e interpreta la información recibida. Por ende, la comunicación

asertiva juega un papel predominante en las relaciones interpersonales, generando un ambiente armonioso donde exista tolerancia y respeto por el criterio de cada individuo.

En cuanto, al indicador tres *Motivación*, el 47,33% de los empleados y jefes de departamento respondió que la organización analizada casi siempre premia el cumplimiento de las ocupaciones efectuadas por los trabajadores, donde el director le transmite entusiasmo a los empleados de la organización empleando acciones coordinadas en conjunto para alcanzar las metas que se han establecido; el 19,33% respondió que siempre, el 16,66% algunas veces, un 9,33% de casi nunca y el 7,33% en nunca.

En cuanto al indicador motivación el promedio fue de 4.11 ubicándola en la categoría se cumple en alto grado; la mediana refleja que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4. La moda manifiesta que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la alternativa casi siempre; después, la desviación estándar es de 0,58 evidencia una muy baja dispersión con muy alta confiabilidad.

En relación al tema, Robbins y Judge (2013) afirman que este indicador está basado en los procesos que tienen consecuencias en el ímpetu, control, persistencia y dirección del esfuerzo que efectúa un sujeto para lograr las metas que se ha planteado. Reconoce que estos estímulos pueden venir de un impulso intrínseco que obedece a razones particulares de cada persona.

Continuando, al cuarto indicador *Innovación* el 23,33% de los empleados y jefes de departamento respondió que en la Fiscalía general de la Nación las metas previstas en la organización casi nunca son innovadoras, puesto que el director no emplea ideas originales para enfrentar los problemas recurrentes en la organización, como tampoco los procedimientos establecidos para alcanzar la eficiencia en la organización son innovadores; el 21,33% respondió que nunca, el 20,00% algunas veces, un 20,00% de casi siempre y el 14,22% en siempre.

El promedio de respuestas sobre el indicador *innovación* con el 2,81 situándole en la categoría se cumple aceptablemente; la mediana manifiesta que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 4. La moda evidencia que la respuesta con más frecuencia es 2 perteneciente a la opción casi nunca; mientras que la desviación estándar es de 2,38 refleja una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

En relación al indicador, De la Fuente et al (2008) definen la innovación como la capacidad (innata en algunas personas y adquirida a través de la práctica en otras) para convertir ideas en un valor. Esta se manifiesta por la producción del conocimiento científico o desarrollo tecnológico que puedan romper con los modelos preestablecidos en las diferentes esferas del quehacer humano.

Tabla 12. Dimensión característica del liderazgo.

Alternativas	Características del liderazgo	
	No	%
Siempre	89	14,83
Casi siempre	149	24,83
Algunas veces	81	13,50
Casi nunca	166	27,67
Nunca	115	19,17
Total	600	100
Media		1,8
Mediana		3
Moda		2
Desviación estándar		2,4

Fuente: elaboración propia (2019)

Según las cifras de la tabla 12, el 27,67% de los individuos encuestados consideran que casi nunca la dimensión características del liderazgo se cumple eficazmente en la organización, ya que la comunicación propiciada por el director casi nunca es la apropiada para alcanzar los objetivos propuestos, asimismo, se denota una carencia del manejo de la innovación para solucionar incidencias dentro de la entidad; sin embargo, el 24,83% difiere planteando ya que opinan que casi siempre la motivación es la adecuada dentro de la institución ya que se premia el cumplimiento de las funciones y de esta forma se les transmite entusiasmo a los

empleados, el 19,17% nunca, el 14,83% de algunas veces y el 13,50% de algunas veces.

El relación a la dimensión características del liderazgo, el promedio se centró en el 1,8 situándole, según el baremo en se cumple insatisfactoriamente; la mediana refleja que más del cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. La moda evidencia que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la alternativa casi nunca; mientras que la desviación estándar es de 2,4 muestra una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Se destacan, las ideas de Cosme (2018) el cual considera que son diversas las características que identifican a un líder, sin embargo, su efectividad va a depender de la capacidad para manejar la comunicación asertiva con su personal; la inteligencia emocional para ver las cosas desde la perspectiva de sus empleados; la motivación extrínseca que pueda transmitirle al personal, e incluso la innovación para poner en práctica ideas que incrementen la productividad de la empresa.

Tabla 13. Variable Liderazgo gerencial

Alternativas	Liderazgo gerencial	
	F.A	F.R
Siempre	213	15,68
Casi siempre	266	20,21
Algunas veces	217	15,80
Casi nunca	366	27,16
Nunca	288	21,13
Total	1350	100
Media	2,82	
Mediana	2	
Moda	2	
Desviación estándar	2,1	

Fuente: elaboración propia (2019)

De acuerdo a la tabla 13, el 27,16% de los individuos encuestados consideran que casi nunca la variable liderazgo gerencial se cumple en la organización, mostrando tendencias negativas; sin embargo, un 21,13 alegan que nunca se

cumple, seguido del 20,21% casi siempre, mientras el 15,80% algunas veces y el 15,68% de siempre.

El promedio de respuestas sobre la con el 2,82 situándose en la categoría se cumple aceptablemente; la mediana plantea que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 2. La moda indica que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la alternativa casi nunca; mientras que la desviación estándar es de 2,1 mostrando una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) señalan que este indicador se presenta como la influencia sobre los seguidores para llevarlos hacia la consecución de las metas. Todo esto se basa en la teoría mundialmente conocida de las relaciones humanas, reflejando los diferentes niveles de poder, jerarquía y dominación manifiestos en toda organización, donde una mayoría de manera consciente o inconsciente.

4.5 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La variable administración de recursos está compuesta de dos dimensiones, las cuales son funciones de la administración del recurso humano, con sus indicadores selección del personal, monitoreo del desempeño, capacitación del personal y resolución de conflictos, mientras que para la dimensión metodología para la capacitación del recurso humano y sus indicadores coaching, mentoring Clutterbuck, empoderamiento.

4.5.1 Funciones de la administración del recurso humano

Esta dimensión tiene como objetivo evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano para constatar su cumplimiento en la organización estudiada.

Tabla 14. Indicadores de la dimensión funciones de la administración del recurso humano

Indicadores	Selección del personal		Monitoreo del desempeño		Capacitación del personal		Resolución de conflictos.	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Categorías								
Siempre	41	27,34	19	12,66	59	39,33	28	18,67
Casi siempre	34	22,67	31	20,67	44	29,33	43	28,67
Algunas veces	30	20,00	27	18,00	23	15,33	40	26,66
Casi nunca	25	16,00	42	28,00	8	5,33	27	18,00
Nunca	20	13,33	31	20,67	16	10,68	12	8,00
Total	150	100	150	100	150	100	150	100
Media	2,45		2,76		2,67		4,21	
Mediana	3		3		3		4	
Moda	5		2		5		4	
Desviación estándar	1,12		2,13		0,78		0,99	

Fuente: elaboración propia (2019)

La tabla 14 evidencia la información recolectada en torno a la dimensión funciones de la administración del recurso humano y sus indicadores. De esta manera para el indicador *Selección del personal*, el 27,34% de los sujetos encuestados respondió que en la Fiscalía General de la Nación siempre tiene claro el perfil que se requiere para cada puesto de trabajo, por lo cual busca que las características del personal sean acorde a las necesidades de la institución, por ello las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo son evaluadas en el sistema de elección de personal; el 22,67% opina en casi siempre, el 20,00% algunas veces, el 16,00 de casi nunca y por último 13,33% nunca.

En relación a la media del indicador selección de personal se ubicó en un 2.45 centrándose, según el baremo en se cumple insatisfactoriamente; la mediana evidencia que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. La moda indica que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa siempre; mientras que la desviación estándar es de 1,12 planteando una baja dispersión con alta confiabilidad.

Cabe destacar, el postulado de Siliceo (2006), el cual plantea que la elección de las personas que formaran parte del personal de la empresa es la acción previa al reclutamiento y a través de ella se escogen aquellos sujetos que presentan una mayor idoneidad para el cargo. Para ello suelen realizarse entrevistas o pruebas

psicotécnicas en las cuales el gerente de recursos humanos evalúa las aptitudes físicas y mentales del potencial empleado para determinar si se ajusta al cargo.

En cuanto al segundo indicador *Monitoreo del desempeño*, el 28,00% del total de los encuestados opina que el director casi nunca supervisa el desempeño del personal de la organización, tampoco establece correctivos para las fallas que experimentan los empleados en su desempeño, aunado a esto, casi nunca se aplican instrumentos para el monitoreo del desempeño del personal de la organización; el 20,67%, opina en casi siempre y nunca, el 18,00% algunas veces y el 12,66% de siempre.

El promedio de respuestas sobre el segundo indicador con el 2,76 planteando la categoría se cumple aceptablemente; la mediana señala que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3, mostrando una tendencia hacia las opciones bajas de opinión. La moda evidencia que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la opción casi nunca; luego, la desviación estándar es de 2,13 mostrando una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

En el mismo orden de ideas, según los lineamientos de Buol (2014), quien considera que no solo se deben detectar las potencialidades sino también los descensos en el desempeño que inciden en la productividad, asimismo, se coincidiendo con Muñoz (2009), cuando ve en el monitoreo una forma de corregir las fallas.

En relación, al tercer indicador *Capacitación del personal* el 39,33% de los empleados y jefes de departamento respondió que la Fiscalía general de la Nación siempre planifica la capacitación del recurso humano en función a los requerimientos de la institución, propiciando el desarrollo de nuevas habilidades en el personal, para la obtención de competencias en los mismos; el 29,33% respondió que casi siempre, el 15,33% algunas veces, un 10,68% de nunca y el 5,33% en casi nunca.

El promedio de respuestas sobre el tercer indicador con el 2,67 planteando la categoría se cumple aceptablemente; la mediana señala que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. La moda evidencia que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa siempre; mientras que la desviación estándar es de 0,78 muestra una muy baja dispersión con muy alta confiabilidad.

En relación a lo anterior, para Siliceo (2004), la finalidad de este proceso es una transformación en los saberes, competencias, destrezas, habilidades del colaborador, de manera que su desempeño se vea constantemente mejorado, logrando resolver los obstáculos que se le presentan dentro de la organización a la que presta sus servicios.

Ahora bien, en el cuarto indicador *resolución de conflictos*, el 28,67% de los empleados y jefes de departamento respondió que en la Fiscalía general de la Nación casi siempre el director emprende acciones para solventar las discrepancias que se presentan entre los empleados de la organización la institución utiliza los conflictos como una forma de adquirir nuevos aprendizajes a nivel organizacional, para así fortalecer los valores de convivencia social; sin embargo, el 26,66% respondió que algunas veces, el 18,67% siempre, un 18,00% de casi nunca y el 8,00% en nunca.

Para la media del indicador, se revela un 4.21 planteando que se cumple plenamente; la mediana manifiesta que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. Asimismo, la moda indica que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la opción casi siempre; luego, la desviación estándar es de 0,99 señala una baja dispersión con alta confiabilidad.

En este sentido, Alvarado (2017) plantea que el surgimiento de un conflicto puede ser asumido como una problemática que afecta la convivencia social, pero también como una oportunidad para reconocer los valores que se contraponen en los individuos que conforman la organización. Asimismo, la función del mediador va a ser la de anteponer los valores que se necesitan para solventar las discrepancias,

pero también modificar el sistema de creencias que manejan las partes involucradas a fin de llegar a un nivel de equilibrio que demuestre la posibilidad de coexistir.

Tabla 15. Dimensión funciones de la administración del recurso humano

Dimensiones Categorías	Funciones del recurso humano	
	No	%
Siempre	147	24,50
Casi siempre	152	25,33
Algunas veces	120	20,00
Casi nunca	102	17,00
Nunca	79	13,16
Total	600	100
Media		4,04
Mediana		4
Moda		4
Desviación estándar		0,98

Fuente: elaboración propia (2019)

El 25,33% de los individuos encuestados para la dimensión funciones de la administración del recurso humano, opinan que casi siempre se da efectivamente en la organización estudiada, ya que se emprenden acciones para solventar las discrepancias que se presentan entre los empleados, así como planifica la capacitación del recurso humano en función a las necesidades encontradas; mientras, el 24,50% opina en siempre, el 20,00% algunas veces, el 17,00% de casi nunca y el 13,16% de nunca.

Para el promedio de respuestas es positiva sobre el dimensión funciones de la administración del recurso humano con el 4.04 planteando que se cumple en alto grado; la mediana manifiesta que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la opción casi siempre; mientras que la desviación estándar es de 0,98 reflejando una baja dispersión con alta confiabilidad.

En el mismo orden de ideas, se resalta lo propuesto por Siliceo (2006), donde el autor señala que las funciones de la gerencia del recurso humano esta establecido como un proceso secuenciado que va desde la selección de los

empleados más idóneos para cada cargo, hasta la capacitación permanente para incrementar su desempeño.

4.5.2 Metodología para la capacitación del recurso humano

Para la dimensión metodología para la capacitación del recurso humano el objetivo fue identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano para establecer la que más se adecua al contexto de la organización estudiada.

Tabla 16. Indicadores de la dimensión metodología para la capacitación del recurso humano

Alternativas	Coaching		Mentoring		Empoderamiento	
	No	%	No	%	No	%
Siempre	41	27,33	25	16,67	34	22,67
Casi siempre	52	34,67	20	13,33	70	46,66
Algunas veces	26	17,33	30	20,00	21	14,00
Casi nunca	19	12,67	41	27,33	15	10,00
Nunca	12	8,00	34	22,67	10	6,67
Total	150	100	150	100	150	100
Media	4,11		2,10		4,10	
Mediana	4		3		4	
Moda	4		2		4	
Desviación estándar	1,56		2,67		1,45	

Fuente: elaboración propia (2019)

La tabla 16 concreta la información que ha sido resultado de la aplicación del cuestionario, donde para la dimensión metodología de la capacitación del recurso humano, en su indicador *Coaching*, el 34,67% de los encuestados respondió que casi siempre el director entrena a aquellos empleados que necesitan ser capacitados para ocupar otros cargos, de esta forma las actitudes personales de cada empleado son canalizadas para lograr un mayor desempeño, aunado a esto, el gerente establece relaciones de empatía que permitan capacitar aquellos empleados con mayores aptitudes; el 27,33% opina en siempre, el 17,33% algunas veces, el 12,67% de casi nunca y por último 8,00% en nunca.

Para el promedio de respuestas del primer el indicador con el 4.11 señalando la categoría se cumple plenamente; la mediana plantea que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4. La moda indica que la respuesta con más

frecuencia es 4 equivalente a la alternativa casi siempre; mientras que la desviación estándar es de 1,45 refleja una baja dispersión con alta confiabilidad.

En relación, Román y Fernández (2008) reseñan que el coaching es una metodología de aprendizaje interactiva, por medio de la cual se establecen relaciones afectivas y de aprendizaje entre un coach que funge como guía en el proceso de autoexploración y un coachee, que está dispuesto a aprender a través de las diferentes experiencias que se le presentan. A diferencia de los modelos convencionales de enseñanza y capacitación, en esta estrategia no hay alguien que transmita conocimientos y otros que lo reciban, sino más bien un guía que le permite a cada participante establecer la senda que individualmente se ha trazado para alcanzar sus metas.

En cuanto al segundo indicador *Mentoring*, el 27,33% del total de los encuestados opinan que casi nunca el director moldea las actitudes del personal que entrena para adecuarlas a las necesidades de la organización, por lo tanto las aptitudes no se fortalecen para obtener de ellos una máxima eficiencia; el 22,67%, opina que nunca, el 20,00% algunas veces, un 16,67% de siempre y el 13,33% de casi siempre.

En relación a la media sobre el indicador antes presentado, su resultado fue de 2,10 señalando la categoría se cumple insatisfactoriamente; la mediana plantea que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. La moda indica que la respuesta con más frecuencia es 2 equivalente a la opción casi nunca; mientras que la desviación estándar es de 2,67 señalo una alta dispersión con poca confiabilidad.

Bajo esta óptica, Goldvarg y Perel (2016, p 6) afirman que el mentor es “un potenciador de habilidades y un desarrollador de competencias que conoce y maneja con impecabilidad en el arte de la retroalimentación” Por todo ello, transmite a su mentorado no solo sus conocimientos y habilidades, sino también sus valores, de manera que, sin renunciar a su identidad, se forme a partir de principios éticos y morales que regulen su conducta.

En relación, al tercer indicador Empoderamiento el 46,66% de los empleados y jefes de departamento respondió que la Fiscalía general de la Nación casi siempre el director delega cuotas de autonomía en los empleados de la organización que están siendo entrenados para un cargo de mayor jerarquía, para ayudar a desarrollar el compromiso hacia la organización favorece la productividad de la misma, igualmente, los equipos de trabajo promueven el rendimiento individual; el 22,67% respondió que siempre, el 14,00% algunas veces, un 10,00% de casi nunca y el 6,67% en nunca.

Para el promedio de respuestas sobre el indicador empoderamiento con el 4,10 ubicándola en la categoría se cumple en alto grado; la mediana señala que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la alternativa casi siempre; luego, la desviación estándar es de 1,45 indicando una baja dispersión con alta confiabilidad.

En relación a lo anterior, Bacqué y Biewner (2013) consideran que, como estrategia de formación el empoderamiento consiste en aumentar el poder de los equipos de trabajo de manera que mejore el funcionamiento tanto colectivo como individual de los empleados. Para ello se parte de la idea de que el poder no debe ser centralizado, sino distribuido equitativamente en función de las fortalezas individuales y grupales de los equipos de trabajo.

Tabla 17. Dimensión metodología para la capacitación del recurso humano.

Alternativas	Metodología para la capacitación del recurso humano	
	No	%
Siempre	100	22,22
Casi siempre	142	31,55
Algunas veces	77	17,11
Casi nunca	75	16,66
Nunca	56	12,44
Total	450	100
Media	4,3	
Mediana	4	
Moda	4	
Desviación estándar	1,97	

Fuente: elaboración propia (2019)

El 31,55% de los individuos encuestados coinciden en que casi siempre la dimensión metodología para la capacitación del recurso humano es eficiente en la organización, ya que el director entrena a aquellos empleados que necesitan ser capacitados para ocupar otros cargos desarrollando sus actitudes personales, aunado a esto, el compromiso del empleado hacia la organización favorece la productividad de la misma; seguido el 22,22% siempre, mientras el 17,11% algunas veces, el 16,66% de casi nunca y el 12,44% de nunca.

Para el promedio de respuestas sobre la dimensión con el 4,3 ubicándola en la categoría se cumple plenamente; la mediana señala que el cincuenta por ciento de las respuestas es menor a 4, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la alternativa casi siempre; luego, la desviación estándar es de 1,97 indicando una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Al respecto, Mondy y Noe (2008), la mayoría de las veces los procesos de capacitación del recurso humano se llevan a cabo dentro del mismo lugar de trabajo, pues ofrecen la ventaja de vincular una cantidad de información en un periodo medianamente corto, además de poder vincular la teoría con la práctica. Entre las metodologías más utilizadas se encuentran en coaching, el mentoring y el empowered (empoderamiento).

Tabla 18. Variable administración de recursos humanos

Alternativas	Administración de recursos humanos	
	No	%
Siempre	247	23,36
Casi siempre	294	28,44
Algunas veces	197	18,5
Casi nunca	177	16,8
Nunca	135	12,8
Total	1050	100
Media	2,62	
Mediana	3	
Moda	4	
Desviación estándar	1,97	

Fuente: elaboración propia (2019)

El 28,44% de los individuos parte de la muestra plantean que casi siempre la variable administración de recursos humanos se cumple en la institución, coincidiendo con el 23,36% de siempre, mientras el 18,5% algunas veces, el 16,8% de casi nunca y el 12,8% de nunca. Para el promedio de respuestas de la variable, con el 2.62 planteando en la categoría se cumple aceptablemente; asimismo, la mediana evidencia que el cincuenta por ciento de las respuestas es mayor a 3. Por otra parte, para la moda indica que la respuesta con más frecuencia es 4 equivalente a la opción casi siempre; mientras que la desviación estándar es de 1,97 muestra una moderada dispersión con moderada confiabilidad.

Al respecto, Flores (2016) señala que toda organización requiere de un departamento o persona encargada de administrar el recurso humano con el que cuenta. Este proceso consiste en captar al personal, evaluar habilidades y destrezas a fin de constatar que se adecuan al perfil requerido y luego ofrecer al empleado oportunidades de capacitación y crecimiento personal que le permitan incrementar el correcto sentido de pertenencia hacia la organización.

4.6 LINEAMIENTOS PARA EL EJERCICIO

4.6.1 Introducción

El liderazgo se considera como la capacidad que tiene el gerente para unificar los esfuerzos del personal hacia la consecución de las metas establecidas. Es una cualidad que nace en algunas personas, mientras que en otras se va fortaleciendo a través de la práctica. Es por ello que en el presente apartado se exponen una serie de lineamientos encaminados al fortalecimiento de la administración del recurso humano con el que cuenta la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha a través de un liderazgo adecuado a los requerimientos de esta organización.

Estos lineamientos tienen como objetivo que el directivo ejerza un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha. Se caracterizan por

su flexibilidad, implementación práctica y estrategias para el monitoreo de los resultados, permitiéndole al gerente y su equipo de trabajo modificar parcialmente aquellas acciones que no aporten los resultados esperados. De acuerdo con los resultados obtenidos, las debilidades que presenta el líder en su gestión para dirigir el talento humano se deben a los siguientes aspectos:

- Poder centralizado
- Falta de motivación
- Estilo autocrático
- Falta de control en las emociones
- Comunicación inadecuada
- Falta de innovación en los procesos
- No se monitorea el desempeño de los empleados
- Brinda capacitación a los empleados
- Compromiso es favorecer la productividad

Por ello, para mejorar estas debilidades se propone atender cinco dimensiones que abarcan la problemática actual y que sin duda fortalecerán el liderazgo actual de la organización; teniendo en cuenta que el gerente y su equipo de trabajo contarán con una serie de lineamientos para actuar con mayor efectividad en el logro de las metas de la institución. Para cada dimensión se formularán una serie de lineamientos que permitan lograr el propósito.

Dimensión 1: fortalecer el tipo de liderazgo presente en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, la incidencia que este modelo tiene en la productividad del personal y las acciones que se deben emprender para lograr un liderazgo en consonancia con los objetivos que se ha planteado esta organización.

Dimensión 2: mejorar los procesos de comunicación ascendente y descendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha y su incidencia en el clima organizacional y la consecución de los objetivos planteados. Asimismo, establecer líneas de acción para lograr una comunicación asertiva por parte del director y el personal administrativo de esta entidad.

Dimensión 3: aplicar la inteligencia emocional, lograr que el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, regule sus emociones en las relaciones laborales que se llevan a cabo en la organización. También se propone un test de inteligencia emocional que le permitirá tanto al director como a los empleados, reconocer el uso que hacen de esta capacidad en su desempeño socio-laboral.

Dimensión 4: aplicar estrategias de coaching, capacitar al personal que está destinado a ocupar cargos de mayor jerarquía dentro de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha y la manera en que el director puede aplicar las estrategias de coaching, mentoring y empoderamiento para ofrecer una capacitación personalizada.

Dimensión 5: resolución de conflictos, emplear estrategias de negociación entre el personal para llegar a acuerdos consensuados entre el personal adscrito a la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

4.6.2 Lineamientos estratégicos

4.6.2.1 Lineamiento 1. Cambiar el estilo de liderazgo

Objetivo del lineamiento: lograr ejercer un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha

Actividades para lograrlo

- a) Exponer al personal administrativo de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha los principales tipos de liderazgo que se desarrollan en el contexto organizacional.
- b) Realizar junto con el personal administrativo un análisis DOFA del tipo de liderazgo que viene implementando el director de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.
- c) Determinar junto con el personal el tipo de liderazgo que hace falta para conseguir las metas planteadas en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.
- d) Indagar en la presente investigación sobre el tipo y características del liderazgo deseado en la organización.
- e) Establecer líneas de acción consensuadas para transitar del modelo de liderazgo presente en la organización al modelo que se pretende institucionalizar para lograr las metas.
- f) Realizar en un periodo de tres meses una reunión con todo el personal de la institución con el fin de establecer si se ha logrado cambiar de tipo de liderazgo y cuales han sido sus beneficios.

Una vez establecidas estas líneas de acción se establecerá un periodo de tres semanas en las cuales tres (3) empleados, seleccionados por el resto del personal se encargarán de monitorear el desempeño del director, a fin de constatar si el mismo se adecua al modelo de liderazgo que se pretende alcanzar y si este a su vez se corresponde con la consecución de las metas planteadas.

En caso de que las personas comisionadas para esta misión observen un desempeño del director que no se encuentran en consonancia con lo acordado, se deberá realizar una reunión previa (entre director y los 3 comisionados) para analizar las causas y establecer medidas correctivas.

Indicadores de logro de esta dimensión

- a) El director y el personal reconocen el tipo de liderazgo presente en la organización y el modelo que requieren para alcanzar las metas establecidas.
- b) Se hace una valoración consensuada de las fortalezas del liderazgo presente en la organización.
- c) Se hace una valoración consensuada de las oportunidades que ofrece liderazgo presente en la organización.
- d) Se hace una valoración consensuada de las debilidades del liderazgo presente en la organización.
- e) Se hace una valoración consensuada de las amenazas del liderazgo presente en la organización.
- f) El director escucha las sugerencias del personal y muestra disposición a hacer los cambios necesarios.
- g) Existe consenso al momento de establecer las líneas de acción pertinentes.

4.6.2.2 Lineamiento 2. Mejorar la comunicación organizacional

Objetivo del lineamiento: Ejercer un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha

Actividades para lograrlo

- a) Exponer al personal administrativo de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha los principios de la comunicación asertiva.
- b) Analizar los procesos de comunicación ascendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar si cumplen con los principios de asertividad.

- c) Analizar los procesos de comunicación descendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar si cumplen con los principios de asertividad.
- d) Establecer junto con el personal líneas de acción que permitan mejorar los procesos de comunicación ascendente y descendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.
- e) Establecer junto con el personal líneas de acción que permitan mejorar los procesos de comunicación interinstitucional que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.

Una vez establecidos estos lineamientos serán seleccionados 3 empleados (diferentes a los que se seleccionaron en la dimensión anterior) para monitorear los avances que se desarrollarán en la comunicación descendente de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha. Estos se encargarán de analizar la comunicación transmitida de manera verbal o escrita para determinar si la misma cumple con los requisitos de asertividad que se requieren en toda organización.

El director también tendrá a su cargo la tarea de monitorear la comunicación ascendente para constatar que la misma cumpla con los requisitos de precisión, objetividad y pertinencia que se requieren en toda organización. Después de un periodo de dos semanas los empleados comisionados para esta dimensión junto con el gerente se reunirán para analizar los logros alcanzados, los cuales serán registrados en un informe que se hará público a todo el personal.

Indicadores de logro de esta dimensión

- a) La comunicación descendente es precisa, por lo que no se presta a tergiversación.
- b) La comunicación ascendente es oportuna y objetiva.

- c) Queda constancia escrita de todas las resoluciones, acuerdos, directrices de trabajo y demás disposiciones importantes que se lleven a cabo en la organización.
- d) La comunicación extraverbal del director está en consonancia con lo que refiere verbalmente.
- e) La comunicación escrita cumple con los requisitos de formalidad (redacción, ortografía y precisión) que se requiere para este tipo de comunicaciones.
- f) La comunicación interinstitucional que sale de la organización es previamente revisada y corregida por personal calificado para este fin.

4.6.2.3 Lineamiento 3. Aplicar la inteligencia emocional

Objetivo del lineamiento: Ejercer un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

Actividades para lograrlo

- a) Realizar una breve exposición de las principales emociones que experimentan los seres humanos y como estas se reflejan en el entorno laboral.
- b) Realizar representaciones en las que se manifiesten estas emociones en la vida laboral.
- c) Destacar la importancia que tiene la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo gerencial.
- d) Presentar algunos ejercicios para el control de las emociones en el centro de trabajo.
- e) Analizar el comportamiento emocional del director de la organización y como este inciden en el personal.

- f) Entrega de material impreso (o digital) al personal administrativo en torno a la inteligencia emocional.

Una vez llevados a cabo estos lineamientos se considera pertinente que tanto el director como los empleados administrativos de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha realicen el Test de Inteligencia Emocional presentado en el siguiente enlace: <https://habilidadesocial.com/test-de-inteligencia-emocional/#test>.

Es recomendable que esta actividad la lleven a cabo en su hogar para no sentir, de alguna manera, que hay influencia o condicionamiento por parte del entorno laboral. Una vez obtenidos los resultados el director y los empleados administrativos de la organización se reunirán para socializar dichos resultados y sus experiencias particulares en torno al tema.

Indicadores de logro de esta dimensión

- a) El director reconoce el papel que juegan las emociones en el ejercicio de su liderazgo en la organización.
- b) Los empleados reconocen el papel que juegan las emociones en sus relaciones laborales.
- c) Se emplean técnicas para el desarrollo de la empatía en el lugar de trabajo.
- d) El director y los empleados tienen la capacidad de “ponerse en el lugar de la otra persona” para analizar sus puntos de vista.
- e) Una vez realizado el test de inteligencia emocional los empleados muestran disposición a socializar los resultados obtenidos con su aplicación.

4.6.2.4 Lineamiento 4: Capacitar al personal

Objetivo de los lineamientos: Ejercer un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

Actividades para lograrlo

- a) Analizar las estrategias que se vienen implementando para la capacitación del personal que ocupará cargos de jerarquía en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- b) Evaluar la viabilidad que ofrece el coaching como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- c) Evaluar la viabilidad que ofrece el mentoring como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- d) Evaluar la viabilidad que ofrece el empoderamiento como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- e) Seleccionar la metodología que el director y los empleados administrativos consideren más pertinente para la capacitación del personal y en función a ello establecer líneas de acción para la formación del personal que va a ser entrenado para ocupar cargos de mayor jerarquía.

Una vez abordados estos lineamientos se recomienda poner en práctica cada una de las metodologías de capacitación consideradas en este apartado a fin de establecer cuál es la que más se adecua a los requerimientos de la institución.

Cuando se haya determinado cual es la metodología más pertinente, el director junto a algunos empleados de jerarquía dentro de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, realizarán un manual de capacitación donde se establezcan líneas de capacitación a partir de la metodología adoptada; los contenidos que deberá aprender en función al cargo que va a desempeñar y el método de evaluación que considere más pertinentes para este proceso.

Indicadores de logro de esta dimensión

- a) Existe consenso por parte del director y los empleados de mayor jerarquía de la organización en torno a la estrategia de capacitación que más se adecua a los requerimientos de la institución.
- b) Se crea un manual de capacitación para los empleados destinados a ocupar cargos de jerarquía en la organización.
- c) Las metodologías de capacitación empleadas en la organización permiten que el personal entrenado adquiera con rapidez los conocimientos y competencias.
- d) El director de la organización desarrolla habilidades de coach o mentor para el entrenamiento del personal destinado a cargos de jerarquía dentro de la organización.
- e) Se delegan cuotas de poder y autonomía en el personal para que adquieran mayores habilidades en su desempeño.

4.6.2.5 Lineamiento 5. Aplicar la negociación para la resolución de conflictos

Objetivo del lineamiento: Ejercer un liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

Actividades para lograrlo

- a) Tipificar los principales conflictos que se generan en el entorno laboral de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- b) Analizar la incidencia en los conflictos en el clima organizacional de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- c) Utilizar la mediación como estrategia para la resolución de conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

- d) Crear un formato para registrar los acuerdos alcanzados a partir de la mediación como estrategia para la resolución de conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- e) Aplicar los principios de la inteligencia emocional para la resolución de los conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

Para el cumplimiento de estos lineamientos es necesario que el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha ejerza un liderazgo participativo, además de mostrar equidad e imparcialidad en sus procedimientos. También se pueden emplear las estrategias de coaching, mentoring o empoderamiento a las que se hizo referencia en las dimensiones anteriores para capacitar a aquellos empleados que muestren habilidades o disposición para fungir como mediadores en la resolución de los conflictos que se presenten en la organización.

También es necesario que tanto el director como los empleados de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, asuman los conflictos como parte de la dinámica laboral de toda organización, pues esto les permitirá enfocarlo como una oportunidad de crecimiento organizacional y no como eventos que se deben evitar. De esta forma se saca partido a las situaciones conflictivas en vez de evadirlas o camuflarlas, lo cual pudiera acrecentar las discrepancias que le dieron origen.

Indicadores de logro de esta dimensión

- a) El director detecta los conflictos entre el personal antes de que estos generen desavenencias entre el personal.
- b) Se asume el conflicto como una posibilidad de crecimiento organizacional.
- c) Se emplea la mediación como estrategia para resolver los conflictos demostrando equidad.

- d) Se emplea la mediación como estrategia para resolver los conflictos demostrando imparcialidad.
- e) Se logran consensos entre las partes involucradas en el conflicto, los cuales quedan registrados por escrito.
- f) El director delega la resolución de conflictos en aquellos empleados que muestren habilidades para esta práctica.

A continuación, se sintetizan los lineamientos propuestos

Figura 1. Lineamientos estratégicos



Fuente: basado en los resultados de la investigación

Cronograma de actividades

Meses/ Actividades	Noviembre	Diciembre	Enero	Responsables
Lineamiento 1. Exponer al personal administrativo de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha los principales tipos de liderazgo que se desarrollan en el contexto organizacional.				
Realizar junto con el personal administrativo un análisis DOFA del tipo de liderazgo que viene implementando el director de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.				

Determinar junto con el personal el tipo de liderazgo que hace falta para conseguir las metas planteadas en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Indagar en la presente investigación sobre el tipo y características del liderazgo deseado en la organización.				
Establecer líneas de acción consensuadas para transitar del modelo de liderazgo presente en la organización al modelo que se pretende institucionalizar para lograr las metas.				
Realizar en un periodo de tres meses una reunión con todo el personal de la institución con el fin de establecer si se ha logrado cambiar de tipo de liderazgo y cuales han sido sus beneficios.				
Lineamiento 2. Exponer al personal administrativo de la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha los principios de la comunicación asertiva.				
Analizar los procesos de comunicación ascendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar si cumplen con los principios de asertividad.				
Analizar los procesos de comunicación descendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar si cumplen con los principios de asertividad.				
Lineamiento 3. Establecer junto con el personal líneas de acción que permitan mejorar los procesos de comunicación ascendente y descendente que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Establecer junto con el personal líneas de acción que permitan mejorar los procesos de comunicación interinstitucional que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Realizar una breve exposición de las principales emociones que experimentan los seres humanos y como estas se reflejan en el entorno laboral.				
Realizar representaciones en las que se manifiesten estas emociones en la vida laboral.				
Destacar la importancia que tiene la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo gerencial.				
Presentar algunos ejercicios para el control de las emociones en el centro de trabajo.				
Analizar el comportamiento emocional del director de la organización y como este incide en el personal.				
Entrega de material impreso (o digital) al personal administrativo en torno a la inteligencia emocional.				
Lineamiento 4. Analizar las estrategias que se vienen implementando para la capacitación del personal que ocupará cargos de jerarquía en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				

Evaluar la viabilidad que ofrece el coaching como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Evaluar la viabilidad que ofrece el mentoring como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Evaluar la viabilidad que ofrece el empoderamiento como metodología para la capacitación del personal en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Seleccionar la metodología que el director y los empleados administrativos consideren más pertinente para la capacitación del personal y en función a ello establecer líneas de acción para la formación del personal que va a ser entrenado para ocupar cargos de mayor jerarquía.				
Lineamiento 5. Tipificar los principales conflictos que se generan en el entorno laboral de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Analizar la incidencia en los conflictos en el clima organizacional de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Utilizar la mediación como estrategia para la resolución de conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Crear un formato para registrar los acuerdos alcanzados a partir de la mediación como estrategia para la resolución de conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				
Aplicar los principios de la inteligencia emocional para la resolución de los conflictos en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.				

Fuente: elaboración propia (2019)

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados estadísticos obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta realizada al personal de la Fiscalía General de la Nación, seccional La Guajira sede Riohacha, se procede a presentar las conclusiones del estudio, tomando como referencia los objetivos específicos sobre los que se conformó el estudio.

Primeramente, para el objetivo: Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar su incidencia en la consecución de los objetivos organizacionales, las conclusiones son las siguientes:

En líneas generales, el tipo de liderazgo que se destaca según los resultados es el autocrático, ya que para la población estudiada el director de la Fiscalía General de la Nación, asume totalmente la responsabilidad en el manejo de los asuntos concernientes a la organización, impartiendo órdenes que deben ser cumplidas de manera incuestionable, pues la cadena de mando en la organización se encuentra centralizada. De igual forma, los empleados casi nunca participan en las decisiones que toma la institución, debido a que el director no escucha su opinión antes de tomar una decisión relacionada con los asuntos de trabajo.

Sumado a esto, no hay disposición para ayudar a los empleados a resolver sus problemas. Por lo cual no se logra transformar las competencias del personal de la institución, dado a que no se tienen en cuenta los intereses individuales del personal, ni son motivados para alcanzar los objetivos previstos. Tampoco se delegan todas sus funciones en los empleados y las soluciones a los problemas que se presentan no son tomadas por consenso del personal.

Pasando al objetivo específico: determinar las características de liderazgo que muestra el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para incrementar la eficiencia del recurso humano, las conclusiones apuntan a lo siguiente:

Se encontró que dentro de las características del liderazgo que destaca el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira solo la motivación se hace presente en su quehacer como directivo, al premiar el cumplimiento de las funciones realizadas por los trabajadores para alcanzar las metas establecidas; el resto de las características propias de un líder no se encuentran presentes en su estilo gerencial, por lo tanto, carece de inteligencia emocional, innovación y de una comunicación asertiva.

Debido a esto, no tiene la capacidad de reconocer sus propios sentimientos, ni de controlar sus emociones para mantener un desempeño ecuánime y esto hace que los sentimientos del personal no sean reconocidos. Aunado a lo anterior, no transmite de manera eficaz sus mensajes, ni deja en claro sus propósitos, por tanto, la comunicación no suele adecuarse a las necesidades de la institución, por lo que las convicciones de los empleados casi nunca son respetadas. De igual forma, las metas previstas casi nunca son innovadoras, puesto que no emplea ideas originales para enfrentar los problemas recurrentes en la organización. Igualmente, los procedimientos establecidos para alcanzar la eficiencia en la organización tampoco resultaron novedosos.

Ahora bien, en lo concerniente al objetivo evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano para constatar su cumplimiento en la Fiscalía General de la Nación seccional de la Guajira sede Riohacha, las conclusiones ponen en evidencia lo siguiente:

Las funciones llevadas a cabo por la administración de recursos humanos son la planificación del recurso humano en función de las necesidades de la organización, promoviendo el desarrollo de nuevas habilidades en el personal para la obtención de competencias, ello involucra la selección del personal, la capacitación y la resolución de conflictos internos, por lo cual siempre se tiene claro el perfil que se requiere para cada puesto de trabajo, así como las características del personal acordes a las necesidades de la institución, por ello las competencias

que se requieren para cada puesto de trabajo son evaluadas en el proceso de selección.

No obstante, el monitoreo del desempeño es una función que casi nunca es cumplida en la entidad a pesar de ser una actividad altamente provechosa dentro de cualquier institución para mantener o mejorar sus estándares de calidad. Tampoco supervisa el desempeño del personal, ni establece correctivos para las fallas que experimentan los empleados en su desempeño y casi nunca se aplican instrumentos para el monitoreo del desempeño del personal.

Continuando con el objetivo: identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano para establecer la que más se adecua al contexto de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, las conclusiones demuestran lo siguiente:

Las metodologías existentes para capacitar el recurso humano en la entidad son de dos tipos: el Coaching y el Empoderamiento, por lo cual se entrena a aquellos empleados que necesitan ser capacitados, de esta forma las actitudes personales de cada empleado son canalizadas para lograr un mayor desempeño. Logrando así establecer relaciones de empatía y mejorar las aptitudes entre los empleados. Ayudando con ello a desarrollar el compromiso hacia la organización y favorecer la productividad de la misma. Mientras que la Mentoring casi nunca es utilizada para reforzar los conocimientos y saberes del recurso humano. Por lo cual, el gerente no logra moldear las actitudes del personal que entrena para adecuarlas a las necesidades de la organización y obtener de ellos una máxima eficiencia.

Finalmente para el objetivo: proponer lineamientos para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha, se establecieron una serie de lineamientos a partir de 5 dimensiones que comprenden las debilidades encontradas y que permitirán mejorar el liderazgo del director de la fiscalía, entre ellas: el análisis del liderazgo, la comunicación organizacional, la inteligencia emocional, la capacitación del personal y la resolución de conflictos por

considerar que estos son los aspectos que necesita fortalecer el liderazgo gerencial en la referida organización.

RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones, se presentan a continuación las recomendaciones del estudio, especificadas en función a los objetivos que le dieron curso.

En relación al objetivo específico 1: Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha. Se sugiere al director buscar descentralizar el liderazgo y adoptar de manera progresiva formas más participativas que involucren al personal. Para ello, se requiere una mayor receptividad con sus empleados, donde pueda invertir tiempo en escuchar sus opiniones y ponerse en el lugar de ellos. Esto se puede conseguir a través de la autoformación y una actitud receptiva hacia las sugerencias que se le planteen por parte de sus subalternos.

De igual forma, se recomienda al director indagar sobre los intereses particulares del personal, como una forma de conocer sus motivaciones. Para ello se deben aplicar estrategias enfocadas en la participación del personal, delegando en ellos cuotas de autonomía y capacidad para tomar decisiones en función a las capacidades demostradas en el ejercicio de sus funciones, mostrando un liderazgo más participativo, abierto e incluyente. También, es oportuno que periódicamente se realicen reuniones bajo un clima de informalidad que le permita al director conocer las opiniones del personal con respecto al liderazgo ejercido por su persona.

Prosiguiendo con el objetivo específico 2: determinar las características de liderazgo que muestra el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para incrementar la eficiencia del recurso humano, se recomienda lo siguiente al director:

Desarrollar la inteligencia emocional, lo cual puede lograrse a través de la autoformación o buscando asesoría especializada, ya que esta habilidad le permitirá controlar las emociones y mantener la ecuanimidad necesaria para mostrarse ante

los empleados como una persona equitativa, imparcial y sobre todo dispuesta a colaborar con su personal. También se debe mejorar la comunicación descendente, de manera que el personal perciba asertividad y los mensajes no se presten a tergiversaciones. Para lograr esto último el director debe buscar asesoría especializada, además de mantener un contacto más directo con su personal y pedirles que le corrijan cuando su manera de comunicarse no se corresponda con lo que de él se espera.

De igual forma, se sugiere mantener la disposición para premiar el cumplimiento por las funciones realizadas y transmitir entusiasmo a los trabajadores, ya que este es uno de los aspectos que tienen una apreciación positiva por parte del personal. Sin embargo, es pertinente que el gerente realice reuniones trimestrales con el personal a fin de evaluar las metas y procedimientos establecidos y determinar si las mismas son innovadoras o se corresponden con las necesidades de la Fiscalía General de la Nación, seccional La Guajira sede Riohacha, para ello se pueden buscar indicadores de eficiencia en la literatura administrativa o bien diseñarlos en función a la naturaleza de la organización.

Pasando al objetivo 3: evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano para constatar su cumplimiento en la Fiscalía General de la Nación seccional de la Guajira sede Riohacha se recomienda continuar con los procesos que se vienen implementando para la selección del personal y realizar anualmente una actualización de los perfiles y competencias que se requieren para cada puesto de trabajo. También es pertinente realizar una supervisión más continua del personal, a fin de constatar el correcto cumplimiento de sus funciones. Para lograr este cometido es oportuno que se diseñen instrumentos para la medición del desempeño generales para todo el personal, pero también específicos para cada puesto de trabajo.

Asimismo, se recomienda analizar los procesos de capacitación del recurso humano que se llevan a cabo en la Fiscalía General de la Nación, seccional La Guajira, sede Riohacha comparándolos con los empleados por otras organizaciones

del país o confrontándolos con los planteamientos en torno a este tema que se encuentran en la literatura administrativa. De esta forma, el director y su equipo de trabajo podrán comprobar si los mismos aún se adecuan a los requerimientos de la organización o si es necesario actualizarlos.

Seguidamente para el objetivo 4: identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano para establecer la que más se adecua al contexto de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha, las conclusiones demuestran lo siguiente:

Aplicar regularmente los procedimientos para el coaching, mentoring y empoderamiento y llevar un registro de los resultados obtenidos con cada uno de ellos. Esto permitirá determinar cuál de las metodologías implementadas aporta resultados más efectivos, en un menor tiempo y con una cantidad menor de recursos. De igual forma, se recomienda que el poder para tomar decisiones sea delegado de manera progresiva en aquellos empleados que se capacitan para ocupar un cargo de mayor jerarquía.

Finalmente, para el objetivo específico: proponer lineamientos para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha. Se recomienda revisar junto con el personal de la organización los lineamientos propuestos en el presente estudio y realizar las adecuaciones que se consideren pertinentes antes de su implementación. Una vez implementados se deberá monitorear el curso de los mismos a partir de los indicadores de logro propuestos para cada dimensión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo (2014). *Liderazgo en la gestión de la prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo*. Argentina: editorial Saler.
- Agreda, J; Beleza, I. y Bermúdez, E. (2014). *Administración pública: Paradigmas de hoy y siempre*. Revista científica Miradas. Vol. (26), p. p. 21- 41.
- Alvarado, M. (2017). *Resolución de conflictos y toma de decisiones*. Ediciones Finlay. Recuperado de https://prezi.com/ywhgqikufq_/resolucion-de-conflictos-y-toma-de-decisiones/. El 03/10/2018.
- Álvarez, R (2016). *Empleados contentos, empresarios más ricos*. Madrid España: Diario el País. 5 de enero de 2016.
- Arias, F (2016). *El Proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.
- Ander Egg, E. (2008). *Investigación social*. Argentina: editorial la Grande. Volumen cuatro.
- Bacqué, C y Biewner, M (2013). *El empoderamiento una práctica emancipadora*. Barcelona España: Gedisa Editorial.
- Baguer, A (2009). *Dirección de personas un timón en la tormenta*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Barboza, D; Contreras, F y Piñeros, R (2016). *Liderazgo, antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá Colombia: Universidad de la Sabana.
- Blanch, J (2009). *Teoría de las relaciones laborales*. Madrid España: Narcea Ediciones.
- Bohlander, G (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F México: Ediciones UNID.
- Bonilla, E (2011). *Seminario de investigación cuatro*. Colombia: Universidad de la Guajira.
- Buol, P (2014). *Monitoreo del desempeño y comportamiento*. Revista en línea visión gerencial. Recuperado de: http://www.pablobuol.com/habilidades_gerenciales/comportamiento.htm. El 03/10/2018
- Burns, J y Bass, A (2006). *Multifactor leadership questionnaire center for leadership studies*. USA: School of Management. Binghamton University.
- Cano, E (2005). *Como mejorar las competencias de los docentes, guía para la autoevaluación*. Barcelona España: Ediciones Grao
- Cardona, R (2008). *La resolución de conflictos en los centros educativos*. Alicante España: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Carrillo, F (2009). *Gestión total de personal*. México DF México: Editorial Grijalbo Tercera Edición.
- Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo, teorías y evaluación*. Buenos Aires Argentina: Editado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

- Castro, G. (2010). *Fuentes y técnicas de recolección de información*. Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de: <https://bit.ly/3Fki3sQ>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. Maracaibo Venezuela: Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Editorial LUZ.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F México: Editorial Mc Graw Hill.
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad*. Barcelona España: Edición de César Piqueras.
- Condechi, B. (2014). *Estrategias y técnicas de capacitación*. Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de: <https://bit.ly/3qHYA1d>
- Congreso de la República de Colombia (1991). *Constitución política de Colombia (actualizada con los actos legislativos a 2016)* Editado por la Corte Constitucional, Consejo Superior de la Judicatura.
- Cooky, D. y Reichardt, F. (2005). *Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos*. Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de: <https://bit.ly/3qKrpKc>
- Crespo, T; Peña, J; López, J. y Madrid, M. (2005). *Administración de empresas*. Vol 2. Sevilla España: Editorial MAD. Páginas 22.
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. Madrid España: Editorial Elearning S.L
- Cubillos, J. (2010). *La antipatía del empleado público*. Recuperado de: <https://bit.ly/3qJF6ZT>

- Daft, R. (2009). *La experiencia del liderazgo*. México D.F México: Editorial Thomson Learning.
- Davis, L. Y Newstron, B. (2016). *Comportamiento organizacional*. México D.F México: Editorial Mc Graw Hill 10ma edición.
- De la Fuente, J; Vera, M. y Cardelle, M. (2008). *Aportaciones de la psicología de la innovación y del emprendimiento a la educación, en la sociedad del conocimiento*. Universidad de Almería, España: Revista Electronic Journal of Research in Educational Psychology. 65 (1) p.p 1- 32.
- Delgado, y Colombo, L. (2008). *Confiabilidad y validez de los instrumentos*. Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de: <https://bit.ly/30oL3At>
- Echeverría, R. (2011). *El coaching ontológico, una disciplina al servicio de la recuperación de nuestro potencial transformador*. Buenos Aires Argentina: Equipo de Prensa de Newfield Consulting.
- Elizondo, M. (2005). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México DF México: Editorial Trillas.
- Eslava, E (2004). *Empowerment en la gestión gerencial*. Página web administred de fency. Recuperado de: <https://bit.ly/3CnEnji>
- Fiscalía General de la Nación (2017). Resolución 02358 por medio de la cual se distribuyen los cargos de planta de personal de la Fiscalía General de la Nación. Recuerado de: <https://bit.ly/3Cslrjs>
- Fiscalía General de la Nación (2018). *Manual de contratación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3qPB2aR>

- Fiscalía General de la Nación (2018). *Manual específico de funciones y requisitos de los empleos que conforman la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3HxzDf0>
- Flores, R (2016). *Administración de recursos humanos*. México D F México: Editorial UNID.
- Flores, C (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje*. Granada España: Tesis Doctoral Universidad de Granada.
- Fuentes, A (2011). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. Barcelona España: Editorial Tecni-Ciencia.
- Fundación de Investigación Económica y Social (2015). *Productividad laboral en Colombia es de las más bajas de la región*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ckD2zg>
- Gan, F y Triginé, L (2013). *Selección de personal*. Barcelona España: Ediciones Díaz de Santos.
- Garbanzo-Vargas, G (2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, Costa Rica: un reto de la gestión de la educación*. Universidad de Costa Rica Revista Educacion. Vol 40 (1). p.p 1-22
- Garzón, H (2012). *El liderazgo participativo. Página web éxito económico*. Recuperado de: <https://bit.ly/3copHFW>
- Ghiglione, F (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la honorable cámara de diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Trabajo Especial de

Grado optar al título de magister en Gestión Empresaria. Argentina:
Universidad Nacional de la Pampa.

Goldvarg, D y Perel, N (2016). *Mentor coaching en acción*. Buenos Aires
Argentina: Ediciones Gránica.

Goleman, D (2010). *Inteligencia emocional*. Barcelona España: Editorial
Kairos.

Gómez, A (2018). *Los desafíos que tienen los líderes en el sector público*.
Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de:
<https://bit.ly/3FnCwwV>

González, N (2010). *Coaching en una semana*. Barcelona España: Editorial
Plantea de Libros.

González, R (2010). *La gestión de los recursos humanos en el sector público*.
Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de:
[http://biblioteca2.ucab.edu.ve/ies/bases/iies/texto
/GONZALEZ_RS_2008.PDF](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/ies/bases/iies/texto/GONZALEZ_RS_2008.PDF). Consulta realizada el 24/05/2018

Guerra, I (2007). *Evaluación y mejora continua*. Bloomington EEUU: Editorial
Author House.

Guerrero, S (2018). *En Riohacha se habilitaron cinco puntos para denuncias
virtuales ante la fiscalía*. Recuperado de: <https://bit.ly/3wTSziP>

Guerrero, L y Ochoa, Y (2013). Plan de Mejoramiento para la gestión del
talento humano en las MIPYMES del sector industrial manufacturero en
Pasto durante el período 2013. Trabajo de Proyecto como requisito
para el título de Magister en Alta Gerencia en la Universidad de Nariño.
Pasto – Colombia.

Gutiérrez, F (2011). *¿Qué es el liderazgo transformacional?* Recuperado de:
<https://bit.ly/3Fn3pkr>

Hernández, J (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá Colombia: Tesis Final para optar al título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas en la Universidad del Rosario.

Hernández, L Fernández; C y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F México: Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, J (2008). *El proyecto de la investigación. Metodología de la investigación*. Sociedad internacional de investigación holística; Servicios y proyecciones para América Latina. Caracas Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito.

Llabaca, F (2011). *Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización Grupo Acacios*. Tesis para optar al título de Magister en Gestión de Personas en Organizaciones en la Universidad Alberto Hurtado Santiago de Chile.

Jiménez, C (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Tesis para optar al título de Magister en Psicología Universidad Católica de Colombia (Bogotá – Colombia)

La Torre, M (2012). *La gestión del recurso humano y el desempeño laboral*. Tesis para optar al título de doctor en Psicología Laboral. España: Universidad de Valencia.

Lamanna, P y Misiak, N. (2012). *Las fuentes de información especializada*. recuperado de: <https://bit.ly/3nnZ76l>

- Lee, N (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. Estados Unidos de Norteamérica: Edición de la Autora.
- López, G (2013). *Proceso de investigación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3qJS9uD>
- López, L (2015). *77 claves de asertividad comunicacional*. Florida EEUU: Eliprovox Educational System.
- Madrigal, B (2008). *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje*. México D.F México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Malagón, G (2003). *Garantía de calidad en salud*. Bogotá Colombia: Editorial Médica Panamericana. .
- Maqueda, J y Llaguno, J (2005). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Barcelona España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, V (2013). *Paradigmas de investigación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3qlcZKC>
- Medina, M (2012). *Política organizacional: Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de: <https://bit.ly/3kLWx8m>
- Mondy, W y Noe, R (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Monje, C (2011) *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Neiva, Colombia: Editorial Universidad Sur colombiana.
- Morales, F (2009). *¿Qué es el liderazgo participativo?* Recuperado de: <https://bit.ly/3DtyaDS>
- Muñoz, D (2009). *Administración de operaciones*. México D.F México: Editorial Cenage Learning.

- Murillo, W (2008). *La investigación científica*. Buenos Aires Argentina: Limusa Editores.
- Ortiz, E (2012). *Deficiencias en la administración pública de Colombia*. Recuperado de: <https://bit.ly/3wUCGsx>
- Parella, M y Martins, S (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas Venezuela: Editorial FEDEUPEL.
- Robbins, S y Coulter (2005). *Administración*. México D.F México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S y Judge, T (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, A (2016). *Liderazgo del gerente educativo y la motivación del docente para el desarrollo de su labor en las instituciones públicas de la ciudad de Santa Marta, Magdalena*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Maracaibo – Venezuela: Universidad del Zulia.
- Rodríguez, Y (2013). *Gestión de recursos humanos*. Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net. Recuperado de: <https://bit.ly/3clKDgQ>
- Rojas, L (2015). *Métodos y técnicas de capacitación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3FtnCFz>
- Román, J y Fernández, M (2008). *Liderazgo y coaching*. Editorial Libros en Red.
- Sabino, C (2017). *El proceso de la investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Panapo.

- Schonfeld, R (2006). *El Liderazgo es un sentimiento*. Barcelona España: Ediciones Granica.
- Siliceo, A (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F México: Editorial Limusa.
- Siliézar, M (2015). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal*. Buenos Aires Argentina: Edición del Autor.
- Silva, J (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional. Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante España. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Soto, B (2014). *Tipos de liderazgo*. Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net Recuperado de: <https://bit.ly/3kK3M0K>.
- Stogdill, R (2006). *Teorías e investigación del liderazgo*. Madrid España: Editorial Edansa.
- Tamayo y Tamayo, M (2017) *El Proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Tineo, A (2013). *¿Qué es la inteligencia emocional?*: Recuperado de: <https://bit.ly/3HuhoqE>
- Torres, R (2016). *Liderazgo, manejo de personal, aplicación, desarrollo de destrezas*. Recuperado de: <https://bit.ly/3Dtkwk7>
- Universidad de Alcalá (2015). *Fuentes de información*. Recuperado de: <https://bit.ly/30zmwJr>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo (S/F). *Lectura N° 3 Metas organizacionales y efectividad*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YRSBv5>

- Vander-Hoftstad, C y Gómez, J (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. México D.F México. Ediciones Díaz de Santos.
- Vargas, D (2013). *Diseño no experimental transeccional*. Documento en línea Biblioteca virtual Eumet.net Recuperado de: <https://bit.ly/3nIrnN7>.
- Vargas, A; Ferradas, P y Saltillán, G (2011). *Metodologías y herramientas para la capacitación en gestión de riesgo de desastres*. Lima Perú: Instituto Nacional de Defensa Civil.
- Vargas, Z (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. San José Costa Rica: Revista de Educación, Vol 33 (1).
- Villareal, M (2011). *Psicología del sujeto innovador y las nuevas formas de vida y reproducción*. Revistar Arbor: Ciencia, pasamiento y conducta. Vol. 187 (752). Universidad del País Vasco.

ANEXOS

Anexo A Matriz de validación del instrumento

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		INDICADORES		REDACCION			
				Usted considera que el director	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar su incidencia en la consecución de los objetivos organizacionales.	Liderazgo gerencial	Tipo de liderazgo gerencial	- Autoritario: Madrigal (2008), el gerente imparte órdenes, esperando una obediencia incuestionable por parte de su personal.	1) La responsabilidad en el manejo de los asuntos concernientes a la organización es asumida por el gerente.												
				2) el gerente imparte órdenes que deben ser cumplidas de manera incuestionable por el personal de la organización												
				3) La cadena de mando en la organización está centralizada												
			- Participativo: Morales (2009), el líder participativo tiene la capacidad para analizar lo que sienten y opinan sus seguidores, por lo cual muestra disposición para aclarar sus dudas, ayudándole a resolver sus problemas.	4) los empleados participan en las decisiones que toma la institución												
				5) El gerente escucha la opinión del personal antes de tomar una decisión relacionada con los asuntos de trabajo.												
				6) el gerente muestra disposición para ayudar a los empleados a resolver sus problemas.												
			- Transformacional: Fuentes (2011), se preocupa por conocer los intereses de su equipo de trabajo y se orienta a transformar sus creencias para alcanzar los objetivos previstos.	7) El gerente logra transformar las competencias del personal de la institución.												
				8) El gerente se preocupa por conocer los intereses individuales del personal de la Institución.												
				9) los empleados son motivados para alcanzar los objetivos previstos												
			- Laizes faire: Madrigal (2008) Los gerentes basados en este enfoque	10) el gerente delega todas sus funciones en los empleados de la organización												

			<p>son en esencia blandos e indulgentes, permitiéndole a sus seguidores hacer lo que consideren pertinente.</p>	<p>11) Las decisiones recaen en el personal de la organización.</p>					
<p>Determinar las características del líder que muestra el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para incrementar la eficiencia del recurso humano.</p>		<p>Características del liderazgo</p>	<p>-Democrático: Madrigal (2008), en el liderazgo democrático se delegan grandes cuotas de autoridad, pues se involucra directamente a los subalternos en el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>12) el gerente ejerce su autoridad solamente cuando los empleados de la organización se lo solicitan.</p>					
				<p>13) el gerente otorga todo el poder de decisión a los subalternos.</p>					
				<p>14) Los empleados gozan de la participación en las decisiones que se toman en la organización.</p>					
				<p>15) las soluciones a los problemas que se presentan son tomadas por consenso del personal.</p>					
			<p>-Inteligencia Emocional; es la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos a fin de auto motivarse y manejar bien las emociones propias, así como las de los demás (Goleman 2010)</p>	<p>16) el gerente tiene la capacidad de reconocer sus propios sentimientos.</p>					
				<p>17) El gerente controla sus emociones para mantener un desempeño ecuánime.</p>					
			<p>18) los sentimientos del personal son reconocidos por el gerente</p>						
			<p>-Comunicación asertiva: Es la capacidad para</p>	<p>19) el gerente transmite de manera eficaz sus mensajes, dejando en claro sus propósitos.</p>					

			manifiestar las ideas, pensamientos, sentimientos de manera firme pero a la vez respetuosa de las consideraciones ajenas (Elizondo 2015)	20) Las convicciones de los empleados son respetadas por el gerente.															
				21) La comunicación se adecua a las necesidades de la institución.															
			-Motivación: Son todos aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para lograr las metas que se ha planteado. (Robbins y Judge 2013)	22) el gerente premia el cumplimiento de las funciones realizadas por los trabajadores.															
				23) el gerente le transmite entusiasmo a los empleados de la organización.															
				24) Las acciones son coordinadas en conjunto para alcanzar las metas que se han establecido en la organización.															
			-Innovación: componente emocional que incita al sujeto a sentir motivado por la originalidad.	25) Las metas previstas en la organización son innovadoras.															
				26) el gerente emplea ideas originales para enfrentar los problemas recurrentes en la organización.															
				27) Los procedimientos establecidos para alcanzar la eficiencia en la organización son innovadores.															

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		INDICADORES		REDACCIÓN			
				Usted considera que en la empresa	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Conocer las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano para constatar su cumplimiento en la Fiscalía General de la Nación seccional de la Guajira sede Riohacha.	Administración del recurso humano	Funciones de la administración del recurso humano	-Selección del Personal Siliézar (2015), es la escogencia de las personas que ocuparán los diferentes cargos que se encuentran disponibles en una empresa.	28) la institución tiene claro el perfil que se requiere para cada puesto de trabajo												
				29) Las características del personal van acorde a las necesidades de la institución												
				30) Las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo son evaluadas en el proceso de selección de personal												
			-Monitoreo del desempeño: Guerra-López (2007), es un instrumento para constatar el rendimiento laboral del personal, así como las potencialidades que puede aportar a la empresa.	31) el gerente supervisa periódicamente el desempeño del personal de la organización.												
				32) la institución establece correctivos para las fallas que experimentan los empleados en su desempeño.												
				33) el gerente aplica instrumentos para el monitoreo del desempeño del personal de la organización												
			-Capacitación del personal: Siliceo (2004, p 25), "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización" En	34) La institución planifica la capacitación del recurso humano en función a las necesidades de la organización.												
				35) el gerente												

			<p>consecuencia, la finalidad de este proceso es un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.</p>	<p>promueve el desarrollo de nuevas habilidades en el personal a la organización.</p>											
<p>Identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano para establecer la que más se adecua al contexto de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.</p>		<p>Metodología para la capacitación del recurso humano</p>	<p>-Resolución de Conflictos: Es un proceso multidisciplinario orientado a la gestión de las discrepancias entre las personas con la finalidad de encontrar soluciones en las que todas las partes resulten favorecidas o se minimice el impacto negativo para aquella parte a la que le toca ceder en sus intereses. (Cano 2005)</p> <p>-Coaching: Román y Fernández (2008), es una metodología de aprendizaje interactiva, por medio de la cual se establecen relaciones afectivas y de aprendizaje entre un coach que funge como guía en el proceso de autoexploración y un coachee, que está dispuesto a aprender a</p>	<p>36) Las competencias del personal de la organización son fortalecidas en un programa de capacitación</p> <p>37) el gerente emprende acciones para solventar las discrepancias que se presentan entre los empleados de la organización.</p> <p>38) la institución utiliza los conflictos como una forma de adquirir nuevos aprendizajes a nivel organizacional.</p> <p>39) Los valores de convivencia social son utilizados para atender los conflictos que se presentan entre el personal de la organización.</p> <p>40) El gerente entrena a aquellos empleados que necesitan ser capacitados para ocupar otros cargos.</p> <p>41) Las actitudes personales de cada empleado son canalizadas para lograr un mayor desempeño.</p> <p>42) el gerente establece relaciones de empatía que permitan capacitar</p>											

			través de las diferentes experiencias que se le presentan.	aquellos empleados del con mayores aptitudes.																
			-Mentoring: Clutterbuck (2015), se desarrolla a través de una relación dinámica, enfocada en el cambio interno del sujeto capacitado. De esta manera se moldean sus actitudes y aptitudes para adecuarlas a las necesidades de la empresa que lo capacita	43) el gerente moldea las actitudes del personal que entrena para adecuarlas a las necesidades de la organización.																
				44) Las aptitudes de los empleados se fortalecen para obtener de ellos una máxima eficiencia																
				45) El gerente promueve a través de la capacitación un cambio interno en el sujeto capacitado.																
			Empoderamiento Bacqué y Biewner (2013), consiste en aumentar el poder de los equipos de trabajo de manera que mejore el rendimiento individual y grupal de cada uno de los miembros.	46) El gerente delega cuotas de autonomía en los empleados de la organización que están siendo entrenados para un cargo de mayor jerarquía.																
				47) El compromiso del empleado hacia la organización favorece la productividad de la misma																
				48) los equipos de trabajo promueven el rendimiento individual																

Anexo B (instrumento de validación)

LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, SECCIONAL DE LA GUAJIRA SEDE RIOHACHA

**Instrumento de validación
HERNAN MAURICIO ARREDONDO BALLESTEROS**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RIOHACHA, LA GUAJIRA SEPTIEMBRE DE 2019

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: _____

Institución donde trabaja:

Título de pre-
grado: _____

Institución donde lo obtuvo:

Título de Maestría:

Institución donde lo obtuvo:

Título de doctorado:

2.-TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, SECCIONAL DE LA GUAJIRA SEDE RIOHACHA

3.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general: Analizar el liderazgo gerencial para la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el tipo de liderazgo gerencial que desarrolla el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para determinar su incidencia en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Determinar las características de liderazgo que muestra el director de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha para incrementar la eficiencia del recurso humano.
- Evaluar las funciones que lleva a cabo la administración del recurso humano para constatar su cumplimiento en la Fiscalía General de la Nación seccional de la Guajira sede Riohacha.
- Identificar la metodología utilizada para la capacitación del recurso humano para establecer la que más se adecua al contexto de la Fiscalía General de la Nación seccional de La Guajira sede Riohacha.
- Proponer lineamientos para el ejercicio del liderazgo gerencial que contribuya a la administración del recurso humano en la Fiscalía General de la Nación Seccional de La Guajira sede Riohacha.

4.-TECNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Como técnica se consideró la encuesta y como instrumento un cuestionario de respuestas múltiples versionado, para los empleados, con la finalidad de obtener los resultados de las variables de estudio, con una cantidad de 48 ítems, tres preguntas cerradas, el número de alternativas de respuestas fueron Siempre (5), Casi siempre (4), algunas veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

5.- POBLACION

La población está conformada por (47) empleados y directivos (3) para un total de (50) sujetos.

6.- JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

6.1. Considera Usted que reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera: Suficiente_____ medianamente suficiente_____
Insuficiente_____

Observaciones: _____

6.2. Considera Usted que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera: Suficiente_____ medianamente suficiente_____
Insuficiente_____

Observaciones: _____

6.3. Considera Usted que los reactivos del cuestionario miden las variables de manera: Suficiente_____ medianamente suficiente_____
Insuficiente_____

Observaciones: _____

6.4. Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

Valido_____

No valido_____

FIRMA

Anexo C (instrumento de recolección de datos)

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder.
- Si se presenta duda con algún ítem, por favor consulte con el encuestador.
- Responda la totalidad de los ítems.
- Coloque una X en las alternativas que considere adecuada.
- De las cuatro alternativas propuestas solo puede elegir una por cada ítem.

Nº	ÍTEMS Usted como empleado de la Fiscalía General de la Nación considera que:	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
Indicador: autoritario						
1	1) La responsabilidad en el manejo de los asuntos concernientes a la organización es asumida por el gerente.					
2	2) el gerente imparte órdenes que deben ser cumplidas de manera incontestable por el personal de la organización					
3	3) La cadena de mando en la organización está centralizada					
Indicador: participativo						
4	4) los empleados participan en las decisiones que toma la institución					
5	5) El gerente escucha la opinión del personal antes de tomar una decisión relacionada con los asuntos de trabajo.					
6	6) el gerente muestra disposición para ayudar a los empleados a resolver sus problemas.					
Indicador: transformacional						
7	7) El gerente logra transformar las competencias del personal de la institución.					
8	8) El gerente se preocupa por conocer los intereses individuales del personal de la Institución.					
9	9) los empleados son motivados para alcanzar los objetivos previstos					
Indicador: Laizes faire						
10	10) el gerente delega todas sus funciones en los empleados de la organización					

11	11) Las decisiones recaen en el personal de la organización.					
12	12) el gerente ejerce su autoridad solamente cuando los empleados de la organización se lo solicitan.					
Indicador: democrático						
13	13) el gerente otorga todo el poder de decisión a los subalternos.					
14	14) Los empleados gozan de la participación en las decisiones que se toman en la organización.					
15	15) las soluciones a los problemas que se presentan son tomadas por consenso del personal.					
Indicador: inteligencia emocional						
16	16) el gerente tiene la capacidad de reconocer sus propios sentimientos.					
17	17) El gerente controla sus emociones para mantener un desempeño ecuánime.					
18	18) los sentimientos del personal son reconocidos por el gerente					
Indicador: comunicación asertiva						
19	19) el gerente transmite de manera eficaz sus mensajes, dejando en claro sus propósitos.					
20	20) Las convicciones de los empleados son respetadas por el gerente.					
21	21) La comunicación se adecua a las necesidades de la institución.					
Indicador: motivación						
22	22) el gerente premia el cumplimiento de las funciones realizadas por los trabajadores.					
23	23) el gerente le transmite entusiasmo a los empleados de la organización.					
24	24) Las acciones son coordinadas en conjunto para alcanzar las metas que se han establecido en la organización.					
Indicador: innovación						
25	25) Las metas previstas en la organización son innovadoras.					
26	26) el gerente emplea ideas originales para enfrentar los problemas recurrentes en la organización.					
27	27) Los procedimientos establecidos para alcanzar la eficiencia en la organización son innovadores.					
Indicador: selección del personal						
28	28) la institución tiene claro el perfil que se requiere para cada puesto de trabajo					
29	29) Las características del personal van acorde a las necesidades de la institución					

30	30) Las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo son evaluadas en el proceso de selección de personal					
Indicador: monitoreo del desempeño						
31	31) el gerente supervisa periódicamente el desempeño del personal de la organización.					
32	32) la institución establece correctivos para las fallas que experimentan los empleados en su desempeño.					
33	33) el gerente aplica instrumentos para el monitoreo del desempeño del personal de la organización					
Indicador: capacitación del personal						
34	34) La institución planifica la capacitación del recurso humano en función a las necesidades de la organización.					
35	35) el gerente promueve el desarrollo de nuevas habilidades en el personal a la organización.					
36	36) Las competencias del personal de la organización son fortalecidas en un programa de capacitación					
Indicador: resolución de conflictos						
37	37) el gerente emprende acciones para solventar las discrepancias que se presentan entre los empleados de la organización.					
38	38) la institución utiliza los conflictos como una forma de adquirir nuevos aprendizajes a nivel organizacional.					
39	39) Los valores de convivencia social son utilizados para atender los conflictos que se presentan entre el personal de la organización.					
Indicador: coaching						
40	40) El gerente entrena a aquellos empleados que necesitan ser capacitados para ocupar otros cargos.					
41	41) Las actitudes personales de cada empleado son canalizadas para lograr un mayor desempeño.					
42	42) el gerente establece relaciones de empatía que permitan capacitar aquellos empleados con mayores aptitudes.					
Indicador: mentoring						
43	43) el gerente moldea las actitudes del personal que entrena para adecuarlas a las necesidades de la organización.					
44	44) Las aptitudes de los empleados se fortalecen para obtener de ellos una máxima eficiencia					
45	45) El gerente promueve a través de la capacitación un cambio interno en el sujeto capacitado.					
Indicador: empoderamiento						
46	46) El gerente delega cuotas de autonomía en los empleados de la organización que están siendo entrenados para un cargo de mayor jerarquía.					

47	47) El compromiso del empleado hacia la organización favorece la productividad de la misma					
48	48) los equipos de trabajo promueven el rendimiento individual					

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo D (confiabilidad)

Matriz de coeficiente de Cronbach para pruebas piloto

LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, SECCIONAL DE LA GUAJIRA SEDE RIOHACHA											
Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje
1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	39
3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	4	23
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40
6	3	3	3	5	4	3	4	5	4	3	37
7	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	41
8	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	38
9	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	37
10	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	38
11	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	39
12	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	32
13	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	39
14	2	3	4	4	3	5	3	4	4	5	37
15	1	4	4	4	4	4	3	1	2	3	30
16	3	5	4	3	2	3	3	4	3	1	31
17	1	2	3	3	3	3	3	4	4	5	31
18	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39
19	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	34
20	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	36
21	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	33
22	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	40
23	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
24	1	2	3	3	3	3	3	3	4	5	30
25	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	29
26	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	38
27	1	2	2	3	3	4	4	4	4	5	32
28	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	32
29	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	36
30	1	2	2	3	3	3	3	4	4	5	30
31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	38
32	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	33
33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	38
34	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	38
35	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	35
36	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	36

37	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39
38	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	39
39	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	33
40	2	3	3	4	4	4	5	3	3	5	36
41	5	1	3	3	3	4	4	4	4	2	33
42	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	39
43	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	37
44	2	3	3	3	4	4	4	4	5	4	36
45	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	35
46	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	41
47	1	1	2	2	2	3	3	3	4	5	26
48	2	3	3	5	5	4	4	4	4	4	38
Σ	119	140	162	173	172	179	179	180	194	207	1705
\bar{X}	5.4	5.2	7.0	5.3	7.4	9.3	7.6	7.9	8.9	9.8	69.48
S^2	1.02	2.09	2.11	3.00	4.07	4.14	4.29	5.39	6.05	6.10	38,26
S	4.03	6.99	7.39	8.79	13.80	13.82	19.06	28.69	36.93	43.28	182,78