

Estilos de liderazgo. Jefe vs Empleados

Leadership styles. Chief vs Employees

*Libia Almeida Lara¹, **Amparo del Carmen Álvarez Montalvo², ***Amnuska Koyito Véliz
Intriago³

¹*Docente Investigador, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.*, ²*Docente Escuela Politécnica del Ejército-Latacunga, Facultad de Ciencias Económicas*, ³*Docente Universidad Laica Eloy Alfaro, Facultad de Economía*

libia.almeida@utc.edu.ec*, *amparyam@hotmail.com*, ****amnuskav@gmail.com*

Fecha de recepción: 01/12/2018

Fecha de aceptación: 25/12/2018

Publicado: 26/12/2018

Resumen

Existen pocas investigaciones sobre la administración pública ecuatoriana en la temática relacionada con estilos de liderazgo. Se aprecia que la relación jefe-empleado presenta una influencia de factores culturales, sociales, políticos, entre otros. Se observan tendencias administrativas influenciadas por el poder/autoridad para ejercer el liderazgo. El objetivo de la investigación fue evaluar los criterios relacionados con los estilos de liderazgo jefe vs. colaboradores en las instituciones públicas de la provincia de Cotopaxi-Ecuador. Para ello, se aplicaron encuestas a jefes y subordinados en instituciones públicas. Los resultados demostraron que predominan líderes autócratas y situacionales, así como, el 75% de los encuestados opinó que el líder es un modelo a seguir. Lo expuesto señala la necesidad de continuar perfeccionando los compromisos entre jefes y colaboradores en función de lograr las metas institucionales con una correcta cultura organizacional.

Palabras clave: Líder, colaborador, empresa, comunicación

Abstract

There is little research on the Ecuadorian public administration on the subject related to leadership styles. It is appreciated that the boss-employee relationship presents an influence of cultural, social, political factors, among others. There are administrative tendencies influenced by the power / authority to exercise leadership. The objective of the research was to evaluate the criteria related to leadership styles vs. collaborators in public institutions in the province of Cotopaxi-Ecuador. For this, surveys were applied to heads and subordinates in public institutions. The results showed that autocratic and situational leaders predominate, as well as, 75% of the respondents thought that the leader is a role model. The above points out the need to continue improving the commitments between heads and collaborators in order to achieve the institutional goals with a correct organizational culture.

Keywords: Leader, collaborator, company, communication

Introducción

La adecuada administración y gestión de los diferentes elementos que constituyen la empresa permite utilizar racionalmente los recursos de la organización. Asimismo, logramos eficiencia en los trabajos a la par que podemos analizar el proceso administrativo en lo referente a su previsión, su planteamiento, su organización, su integración, el liderazgo y el control. Por esta razón, el estudio del liderazgo como elemento inherente al ámbito empresarial es fundamental en la actualidad. Por tanto, si no se tienen en cuenta elementos claves sobre el liderazgo, se pueden afectar los resultados productivos de la organización (Chiavenato, 2001).

El tema de liderazgo no es un tema de moda sino más bien – un elemento de la administración pública- una manera de sustentar el poder a cambio de resultados pero en los

campos gerenciales, organizacionales y administrativos un Líder se considera una persona a la que un grupo sigue reconociéndola como su jefe.

El liderazgo atrae a diferentes tipos de hombres, entre ellos directivos, porque surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común. La dirección exige la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos Wehrich H. (2004:532).

De ahí que el estudio presenta una serie de definiciones y los tipos de liderazgo comúnmente conocidos para poder conocer con cual se siente identificado El Jefe vs. el colaborador.

Por ello, se propone como objetivo de la investigación evaluar los estilos de liderazgo que mantiene el jefe versus colaboradores en las instituciones públicas de la provincia de Cotopaxi.

Desarrollo

La necesidad de adaptarse a los continuos cambios producidos en el comportamiento de las personas integrantes de la empresa hace que ciertos sistemas de gestión se vuelvan obsoletos y se vea en la necesidad de implantar nuevos sistemas de trabajo. El liderazgo como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial. Es uno de los Factores estratégicos con que cuenta la empresa, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial.

French y Bell (1996), exponen el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo

proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. Terry (1999) y Gómez-Rada, 2002 indica que el liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo. Por otra parte, Knootz, Harold, Heinz y Weinhrich (2007) afirman que el liderazgo se define como el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

El concepto de liderazgo es dinámico y evoluciona temporalmente teniendo en cuenta que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores siempre será relevante (Barahona, Cabrera y Torres, 2011). El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (García, 2011).

El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros (Lupano y Castro, 2008). El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe. Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. Líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la

proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Gómez, 2008).

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario Real Academia Española, 2014). El líder de una organización, es el creador de la cultura organizativa y es el que traza las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren satisfechos con los resultados alcanzados (Contreras, 2016).

Bass (1990) explicó que los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas que los líderes estructuran en conducta interactiva para llevar a cabo sus roles. Este autor explica que los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles. Cuadrado (2001) informó que el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Características de un Líder

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos, debe expresar las ideas instrucciones claramente, y lograr que sus seguidores las escuchen y entiendan. Inteligencia emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás. Sin una meta cumplible, ningún esfuerzo será exitoso. Las metas deben ser congruentes con las capacidades de la organización. Capacidad de planeación una vez

establecida la meta, es necesario hacer un plan para alcanzarla. En ese plan se deben definir las acciones factibles y el momento en que se deben realizar.

Un líder conoce sus potencialidades y las utiliza al máximo. Aunque, también sabe cuáles son sus debilidades y las vías de resolverlas. Un líder crece y hace crecer a sus seguidores. Para crecer, no se aferra a su puesto, siempre enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos/as. Debe ser carismático, atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a las demás personas. Para adquirir carisma debe interesarse por las personas y demostrarle verdadero interés, en el carisma está la excelencia.

Innovador. Siempre buscará las mejores maneras de hacer las cosas innovadoramente. Esta característica es vital en un mundo que evoluciona rápidamente. Un líder es responsable, conoce que su liderazgo le da poder y utiliza ese poder en beneficio de su organización. Un líder es una persona informada. Ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información y la comunicación con sus seguidores. Un líder conoce cómo se procesa la información y la utiliza de forma moderna y creativa.

Líder Autócrata: Se responsabiliza totalmente de la toma de decisiones, dirige y controla.

Características

El líder toma todas las decisiones

No permite la participación o discusión del grupo

El líder es el dueño de la información

Ventajas:

Es eficiente

Se consiguen resultados a corto plazo

Es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión

Líder Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Características

Los líderes prefieren las normas claras

Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo

Los líderes son neutros en sus opiniones

Ventajas

Aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando

Los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión

Los empleados trabajan con más libertad y sin presiones

Líder Carismático

Es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y obediencia.

Características

Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores

Tiene gran capacidad de convicción

Es buen motivador

Ventajas

Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo

Genera mucha más motivación en los trabajadores

Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo

Sus logros pueden ser excesivamente alabados

Puede llegar a anular a las personas

Líder Democrático

Toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Características

Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas

Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores

Busca soluciones compartidas

Ventajas

Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo

Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo

Se crean mayores vínculos corporativos

Líder Situacional

Dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa. El liderazgo situacional es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas, el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

Ventajas

La empresa consigue mejores resultados, evoluciona

Hay una mayor interacción líder-equipo

Se adapta a las circunstancias de cada empleado en cada uno de sus estados evolutivos.

(Maxwell, J, 2007)

Metodología

Población: estuvo determinada por el número de 92 Instituciones Públicas de la Provincia de Cotopaxi. Prueba de Hipótesis: ¿cómo contribuir al logro de estilos de liderazgo. jefe vs. Empleados en las diferentes instituciones públicas de la provincia Cotopaxi?. El enfoque de la presente investigación es de carácter cuantitativo, porque el problema planteado requiere de una investigación interna, pretende generalizar los resultados a determinada población a través de técnicas estadísticas, sus objetivos plantean acciones inmediatas para el logro de alternativas de solución al problema, la hipótesis lógica afirmativa, porque se crea la relación entre la, población de manejo y de estudio, requiere de un trabajo de campo con todos los Jefes Departamentales y Colaboradores de las Instituciones Públicas..

El tipo de investigación es descriptiva porque es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Con la finalidad de desarrollar, respaldar y profundizar esta investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación: Inductivo: Con la aplicación de este método pudimos partir de la observación y conocer las capacidades de los directivos y necesidades de los

trabajadores de cada una de las empresas evaluadas, lo cual nos permitió conocer las características de los líderes de cada una de las instituciones públicas para lograr dicho objetivo e inferir conclusiones de carácter general. Deductivo: Permitió la observación del fenómeno a estudiar y crear una hipótesis para dar solución a la problemática de investigación. Método Histórico: Se utiliza para determinar el desarrollo histórico del campo de acción, además permitió determinar la dinámica de las instituciones públicas que permite comparar la teoría existente con teorías de décadas anteriores. Método descriptivo: Se utilizó en la tabulación de los resultados para realizar el análisis y la comprobación de la hipótesis. Se analizaron los datos recopilados que permitió describir cuales variables están relacionadas entre sí, para evaluar las características de una situación particular.

Analítico – Sintético:(Bernal C., 2010): “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Este método fue de mucha importancia para la elaboración del marco teórico, y el diagnóstico, y así analizar la información que se va recolectando para sintetizar los diferentes aspectos de la investigación.

La población total estuvo representa por 92 instituciones públicas de la Provincia de Cotopaxi, y de ellas solo 41 atendieron la solicitud y facilitaron acceso a sus instalaciones para tratar el tema objeto de investigación.

Técnicas e instrumentos

Encuestas: Permite la elaboración de un cuestionario, de acuerdo a las preguntas planteadas, a todos los involucrados, según la unidad de estudio. Los resultados serán sometidos al rigor del método estadístico.

Fuentes de Información:

Primarias:

Al aplicar encuestas directas a la muestra de la población total en estudio, para conocer los diferentes tipos de liderazgo llevados en la administración de las Instituciones Públicas.

Secundarias:

Una variedad de fuentes bibliográficas, artículos y referencias bibliográficas articulados con el tema de liderazgo, tipos de líderes, entre otras; además de recolección de datos en el Ministerio de Relaciones Laborales de la Provincia de Cotopaxi-Ecuador

Resultados

Del 100% de las personas encuestadas el 20 consideraron que la persona que está al frente es un Jefe, y el 80% consideran que quién está al frente de ellos es un Líder. Así mismo se obtuvo que un 50% consideraron que su Líder es Autocrático, mientras que la otra mitad ha dicho que es Situacional. Del total de las personas encuestadas se encontró que el 75% obtiene oportunidades de crecimiento, mientras que el 25%, no.

Un 75% considera a su líder un modelo a seguir, en cambio, el 25% dice que no es modelo a seguir. En la misma proporción, es decir, de las personas encuestadas el 75% a veces es valorado el trabajo que realizan y el 25% casi siempre. En cuanto a la retroalimentación el 50% empresa la reciben a veces, el 25% casi siempre y el otro 25% siempre

Se obtuvo que el 50% participa en una reunión, el 25% interviene sólo el líder el 25% no interviene el líder. De otro lado, el 50% recibe ayuda de su líder en situaciones difíciles, y el otro 50% recibe a veces. De los encuestados, la totalidad considera que su líder es una persona respetuosa en comportamiento y lenguaje. En las reuniones el 50% dijeron que

participan todos, el 25% solo los colaboradores, y el otro 25% el líder invita a sus liderados a participar en una reunión.

Detectando los síntomas del problema sobre el tema objeto de estudio, se puede concluir que, como resultados, son muy marcadas las diferencias que los colaboradores presentan en relación a los estilos de Liderazgo ejercidos por sus Jefes, que ellos mencionan mantener una jefatura de puertas abiertas y en muchos de los casos hasta de delegación de responsabilidades con el plus de acoger criterios y opiniones de su equipo de trabajo.

El Liderazgo, en realidad no resuelve mucho dentro de la gestión de las instituciones públicas, pues antes de definir qué tipo de liderazgo se debe construir una cultura dentro de la institución, que permita un ambiente propicio para ejercer el liderazgo que se haya elegido y se ajuste al grupo de trabajo.

La nula participación en la toma de decisiones es un común denominador y menoscaba las potencialidades de los colaboradores. Las Instituciones Públicas en Ecuador tienen una infraestructura y tecnología de punta, sin embargo, se necesitaría un personal idóneo. El Tema de la transparencia en los puestos de alta dirección es un mito y se mantiene el palanqueo, compadrazgo y línea política. Siempre existe o debe existir alguien quien inspire, que con solo verlo nazca las ganas de hacer lo que se debe hacer. Una persona que con su capacidad de comunicación permita darse cuenta y que se acepte que no está haciendo lo correcto.

Liderazgo, convierte en líderes reales, capaces de inspirar a cualquiera. Tratar de hacer siempre lo mejor para aquellos que están cerca y principalmente difundirá en una correcta atención y servicio a la comunidad.

Conclusiones

Al finalizar se observó que, en las diferentes entidades públicas encuestadas, los colaboradores consideran a su superior como un líder debido a la manera de dirigir, guiar, y su forma de actuar ante su grupo de trabajo, su modo de asumir responsabilidades y enfrentar los diferentes problemas o situaciones que se le presenten.

Se logra demostrar cómo en el transcurso del tiempo en las diferentes entidades se ha ido perfeccionando las formas de capacitación para los jefes departamentales como para sus colaboradores generando, un crecimiento notable en la productividad y eficacia del trabajo lo cual es beneficioso para las dos partes.

Considerando que todo equipo de trabajo requiere de una persona capaz de actuar, guiar, dirigir y cumplir con los objetivos planteados, para llegar a las metas trazadas con resultados satisfactorios para todos; debido a que las instituciones saben la importancia de formar personas con características de líderes que garanticen el éxito de las misma,

Tanto el líder como su equipo de colaboradores deben trabajar conjuntamente para que la organización sea competitiva., se presentan Jefes departamentales que sin cubrir los mínimos requisitos profesionales son cómodamente instalados en cargos para los que no están preparados. A criterio es por el palanqueo o cuotas políticas de los gobernantes de turno.

Se recomienda que los líderes de hoy deben tener una preparación adecuada para poder atender las necesidades de las empresas modernas, es decir, deben dominar diversas funciones y estar preparados para enfrentar las dificultades y ser conscientes de que a medida que avanza el tiempo existirán cambios donde se pondrá a prueba su capacidad.

Sera reconocido el líder que posea características relacionadas con los rasgos de personalidad y los rasgos de responsabilidad.

Quienes llegan a ubicarse como Jefes, Directores y Gerentes; requieren formarse como líderes para optimizar recursos como talentos, obteniendo el mayor beneficio como la productividad y eficacia y la cultura del trabajo. permite contar con un grupo de personas satisfechas y motivados para seguir desarrollándose y alcanzando los objetivos establecidos.

Referencias Bibliográficas

- Bertolt, M., Michael, J., Burtscher, K., Jonas, S., Feese, B., Arnrich, G. What good leaders actually do: micro-level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *Show all European Journal of Work and Organizational Psychology*. (pp,773-789)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill (pp.279-283)
- Contreras, F. (2016). *Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial Artículo de Revisión Para Seminario de Profundización*. Recuperado el 12 de febrero de 2017
- Durán, M., Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. *Acta Colombiana de Psicología*, (pp.135-147)
- Farson, R., & Keyes, R. (2004). *El líder tolerante con el fracaso*. Deusto, Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. (pp. 99-103)
- Gigliotti, R. *Leader as performer; leader as human: A discursive and retrospective construction of crisis leadership*. *Journal Atlantic Journal of Communication* (pp.185-200)

- Gil, D. (2000) *Inteligencia Emocional en Práctica., Manual para el éxito personal y organizacional.* Venezuela: S.A. (pp.72-118)
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard. R., (2006). *El Líder del Futuro.* Barcelona: Deusto (pp. 75)
- Lapid, G. (2009). *¿Qué tipo de líder eres tú?* México, D.F., McGraw-Hill Interamericana (pp. 137-183)
- López. Z., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., Landa, A. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista de Psicología Social*, DOI: 10.1080/02134748.2017.
- Lupano, M., Castro, A. (2011). *Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación.* Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina: Summa Psicología UST. Vol.8, Num. 2, (pp. 9-29).
- Maxwell, J. (2007) *El ABC del liderazgo.* Vergara & Riba Editoras. (pp. 73-99)
- Peralta, A., Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.* Universum: Talca. (pp. 40-56)
- Porter, M. (2006) *Estrategia y Ventaja Competitiva.* Barcelona: Deusto. (pp.113-197)
- Rivera, R., Santos, D., Martín-Fernández, M. (2017). Spanish validation of the Servant Leadership Short Scale for young adults and adolescents / Validación de la Escala de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español para jóvenes adultos y adolescentes, *Revista de Psicología Social*, DOI: 10.1080/02134748.2017.1292701
- Sastre, M., Aguilar, E., (2003). *Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque Estratégico.* España: Mc Graw Hill. (pp.45-77)

Wright, S., Mackinnon, C. (2011). Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach. Lima, PERÚ: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (pp.37-51)