



Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO JUVENIL EN MANDOS DIRECTIVOS Y
MEDIOS EN EL DESARROLLO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS
COLABORADORES

Juan Carlos Paiz Paredes

Guatemala de la Asunción, Noviembre del 2022

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 1474-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)
Juan Carlos Paiz Paredes
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO SÉPTIMO** del **Acta CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO SÉPTIMO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Importancia del liderazgo juvenil en mandos directivos y medios en el desarrollo e involucramiento de los colaboradores”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

Juan Carlos Paiz Paredes

Registro Académico: 201115495

CUI: 2179029600101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento De Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 167-2022

Guatemala 27 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)
PAIZ PAREDES JUAN CARLOS
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe de la Maestra Astrid Ríos y Maestro Luis Alvarado quienes supervisaron los trabajos de graduación, ambos docentes responsables del curso de Tutor de Investigación, con los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento de del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **“Importancia del liderazgo juvenil en mandos directivos y medios en el desarrollo e involucramiento de los colaboradores “**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

**Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c. archivo
Yerna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 12 de noviembre de 2021

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE**, al trabajo de graduación del estudiante Juan Carlos Paiz Paredes, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual revisé después que recibió la asesoría correspondiente.

El trabajo de graduación lleva por título "Importancia del liderazgo juvenil en mandos directivos y medios en el desarrollo e involucramiento de los colaboradores".

Atentamente,

(f.) 
M. A. Miguel Alfredo Guillén Barillas
Colegiado No. 8,014

Autor Proyecto De Investigación

Juan Carlos Paiz Paredes

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 9462

Índice

	Página
Introducción	11
Capítulo 1. Generalidades	12
1.1 Línea de investigación y área	12
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Justificación.....	14
1.4 Alcances y límites.....	16
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo general.....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
1.6 Definición de categorías	17
1.6.1 Competencia de liderazgo.....	17
1.6.2 Factores laborales.....	17
1.6.3 Juventud	18
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	18
2.1 Administración del capital humano.....	18
2.2 Liderazgo.....	20
2.3 Líder y seguidor.....	22
2.4 Teorías del liderazgo	23
2.5 Modelo de liderazgo de rango completo.....	26
2.5.1 Liderazgo transformacional.....	26
2.5.2 Liderazgo transaccional.....	28
2.5.3 Liderazgo pasivo/evitador.....	30
2.6 Tipología (Característica y valores asociados)	31
2.7 Liderazgo juvenil.....	32
2.8 Juventud.....	34
2.9 Inteligencia emocional (componentes)	36
2.9.1 Autoconocimiento.....	37
2.9.2 Autorregulación.....	37

2.9.3 Motivación.....	38
2.9.4 Empatía	39
2.9.5 Habilidades sociales	39
2.9.6 Coercitivo.....	40
2.9.7 Autoritario.....	40
2.9.8 Afiliación	41
2.9.9 Democrático.....	42
2.9.10 Marcador de pasos	42
2.9.11 Coach.....	43
2.10 Comunicación.....	44
2.10.1 Envío de mensajes	45
2.10.2 Planeación del mensaje	45
2.10.3 Proceso de envío de mensajes de forma oral.....	46
2.10.4 Proceso de recepción de mensajes	46
2.11 Trabajo en equipo	47
2.12 Administración del capital humano	48
2.13 Estructura organizacional	49
2.13.1 Departamentalización.....	49
2.13.2 Niveles organizacionales	50
2.13.3 Cadena de mando.....	51
Capítulo 3. Marco metodológico	51
3.1 Diseño de la investigación.....	51
3.2 Sujetos.....	52
3.3 Técnicas e instrumentos.....	52
3.3.1 Guía de Observación	52
3.3.2 Entrevista	52
3.3.3 Grupo focal	53
3.3.4 Taller participativo.....	53
3.4 Procedimiento de la investigación.....	53
3.5 Diseño y metodología de análisis	54
3.5.1 Análisis de discurso	54

Referencias	55
Anexos	66

Índice de tablas

Tablas 1. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección.....	24
--	----

Introducción

El liderazgo tiende a ser asignado a las personas según sus capacidades y conocimientos, lo cual puede generar cierta autoridad ante los demás. Este concepto se puede considerar individualista por centrar su atención en el carisma de los sujetos y no en sus habilidades. Debido a ello, muchas personas que quizá cuentan con habilidades y capacidades para ser líderes se niegan a reconocerse como tales. En esta investigación se identifican las expectativas que tienen los colaboradores de organizaciones no gubernamentales ante sus líderes jóvenes. Otro aspecto valioso, es identificar si las competencias necesarias en directivos y mandos medios están desarrolladas para evaluar el impacto que ello pueda causar en la organización.

Según Carbó y Pérez (1996, p. 159), “el liderazgo es sin duda uno de los temas estrella de los estudiosos de la organización”. Esta idea permite generar un programa que desarrolle las competencias de liderazgo y la inteligencia emocional en los jóvenes líderes de cada organización. Con base a lo mencionado por Blejmar, Nirenberg y Perrone (1998, p. 2):

El concepto de liderazgo muestra, tradicionalmente, fuertes asociaciones con el del <<poder>> en el sentido de influir sobre la conducta de otros y con el de <<gerencia>>, entendiéndose por tal la administración eficaz de recursos y acciones para el logro de objetivos.

La importancia de identificar las razones de su liderazgo debe ser establecida por sus capacidades y competencias y no por su carisma. Por otra parte, al momento de evaluar las percepciones propuestas por los colaboradores se logra identificar nuevos liderazgos. Lo anterior permite el surgimiento de planes de sucesión dentro de la misma organización que pueden ser efectivos para alcanzar los objetivos. Por tanto, merece la pena realizar investigaciones de este tipo y más si es dirigido a la juventud. Estas son las nuevas generaciones de liderazgo para las organizaciones.

Capítulo 1

1. Generalidades

1.1 Línea de investigación y área

Esta investigación tiene incidencia en dos líneas importantes de investigación, la primera se relaciona con la salud mental de los trabajadores, misma que es vital para su correcto desempeño. Así como con el tema de la juventud y la importancia del liderazgo en esta etapa de la vida. La segunda está vinculada directamente con la organización y la represión.

1.2 Planteamiento del problema

Según Púm Miranda (2018, p. 1) “En Guatemala son pocas las empresas que trabajan por competencias laborales, al tomar en cuenta al personal, permite que ellos se involucren y trabajen para alcanzar un mayor crecimiento laboral para beneficiar a ambas partes”. Lo anterior hace referencia a que la calidad educativa en Guatemala no está en condiciones adecuadas para promover las competencias laborales indispensables en la población. Para ello se requiere identificar qué estrategias de mejoramiento integral educativo se puedan promover en el país y poder así facilitar el dominio del saber por parte del estudiantado.

Al momento en que los estudiantes se les permiten adquirir conocimientos científicos y culturales para desarrollar su capacidad, pueden generar competencias laborales que contribuyan a la productividad y desarrollo en la organización. Por tanto, al referirse al concepto de competencia se relaciona la capacidad del saber: saber hacer y saber ser, que son los criterios de las competencias que se desarrollan para optar a un empleo. Hutchinson Heath (s.f., p. 29) menciona que el vocablo competencia es el conjunto de habilidades y destrezas de manejo que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado y causar un desempeño laboral para cumplir metas y objetivos.

En vista que el liderazgo es fundamental en una organización se deben contar con lineamientos claros basados en la misión y visión para llegar a la trascendencia. Los líderes deben saber transmitir la filosofía empresarial y de esa forma ser un modelo para los colaboradores. Según lo mencionado por Cardona y Rey (2009, p. 49),

Para conseguir el despliegue del liderazgo, es necesario, además, un sentido de trascendencia fundamentado en una misión común. Esto es lo que se conoce como “sentido de misión”. De esta forma la misión ayuda a concretar el liderazgo trascendente, en el que se especifica a

quién servir y cómo realizar este servicio. Esta conexión entre la misión y el liderazgo no basta con realizarla con algunos directivos o en determinados niveles. Misión y liderazgo deben estar conectados, en primer lugar, en la cúpula de la organización y, posteriormente, en cascada, a lo largo de toda la empresa.

Es importante que las organizaciones evolucionen efectivamente para garantizar una buena administración de la gestión del talento humano. Como lo menciona Bahamón Bahamón, Cortes Pardo, Piñeros Díaz y Rojas Díaz (2014, p. 57), al abordar diferentes temáticas como la ética, valores y grupos de interés, se genera esa importancia en conceptualizar en la actualidad cuál es la posición del área. Por tanto, el principal objetivo de ello es lograr un efectivo trabajo en equipo y que cada uno de los colaboradores se sienta comprometido e identificado con la organización. Para ello, se requiere de un líder trascendente, capaz de impulsar el compromiso entre los colaboradores (Cardona y Rey, 2009, p. 49).

A pesar de esfuerzos como los indicados, se ha encontrado que muchos líderes que ocupan puestos directivos han sido deficientes en el manejo del personal y es una persona no designada, la que asume el rol. En diversas ocasiones se pueden observar ejercicios de liderazgo cuestionables que no velan por el bien colectivo, únicamente buscan ejercer un rol de poder dentro de la organización e ir en detrimento para que no exista un proceso de comunicación asertivo dentro del lugar. Por otra parte, Bahamón Bahamón et al. (2014, p. 73) mencionan:

En la actualidad perciben al área de Talento Humano como socio estratégico, cambio significativo debido a que en su evolución ha sido conceptualizado como experto administrativo. Lo realmente importante es que se avance en el diseño de planes y programas capaces de contribuir significativamente en el logro de las metas organizacionales.

Es decir, el rol jerárquico es primordial en la comunicación con el resto de los integrantes. Además, el factor de los diversos estilos de comunicación por medio del uso de las nuevas tecnologías, fomenta que los integrantes de las organizaciones no cuenten con una relación social estable y estrecha, sino más bien utilizar medios digitales para emitir o recibir información y así mejorar la comunicación organizacional. La organización Protagonismo Juvenil Guatemala ONG presenta una situación similar, ya que, según los colaboradores,

existen deficiencias en el tema de liderazgo y comunicación (ver Anexo 1). Aunado a lo anterior, Aguilar Solares (2013, p. 29) nos menciona que “si en la comunicación organizacional no hay un mensaje adecuado que sea recibido por el receptor, el resultado será una comunicación fallida que no modificará el estado de conocimiento del receptor en el sentido adecuado” ya que, por el contrario, si el mensaje es recibido de la forma correcta el receptor tendrá la posibilidad de captar el mensaje de forma más clara y extraer los elementos correctos del mensaje enviado.

Estos problemas de articulación y comunicación se observan mediante la toma de decisiones o el lanzamiento de propuestas que incentiven el bienestar de la organización, ya que, por lo general, se obtiene una respuesta negativa por parte de los colaboradores. Esto ha afectado grandemente el desempeño de actividades y propuestas de las personas ante las diversas necesidades de la población debido a la comunicación dispersa que en ocasiones se brinda por parte de los líderes (ver Anexo 2). Por tanto, se han planteado intervenciones de capacitación y *team building* que permiten la eficacia del equipo. Se toma como base el modelo *Input – Process – Output*, mencionado por Gil et al. (2008, p. 25),

Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables.

Dicho modelo se puede usar durante cierto tiempo para unificar un solo liderazgo. Con esto la organización puede sobrellevar los conflictos de una forma correcta y poder trabajar en equipo. Además, es importante plantear evaluaciones tanto de clima organizacional como de desempeño, esto con el fin de conocer si los procesos son eficaces. Adicionalmente García Villamizar (2007, p. 155) menciona que el concepto de clima organizacional “tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. Así mismo sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento”.

1.3 Justificación

Es importante evaluar constantemente el liderazgo de la organización por medio de indicadores que permitirán conocer si las personas a cargo de esta, son competentes. Por otra parte, se identifica que el liderazgo es una habilidad que se desarrolla en base a experiencias

en el manejo de equipos de trabajo. Así mismo se comprende que la acción que otorga un rol de poder según la edad de un individuo lo lleva a ser reconocido socialmente por otros, como un ente ejemplar en quien se pueda confiar para dirigir una determinada tarea o un conjunto de ellas (Gómez-Rada, 2002, pp. 61-77).

Tras evaluar e identificar las razones por las cuales algunas organizaciones con jóvenes líderes no logran avanzar de manera significativa en sus objetivos, se encuentran falencias del liderazgo. Carbajo y Portal (s.f., p. 56) consideran que las empresas deben cambiar su liderazgo y reducir los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores. Ello puede abrir una oportunidad para examinar si la competencia debe ser desarrollada dentro de la organización. Luego de detectar los desaciertos en el liderazgo, se debe determinar las estrategias que permitan el desarrollo competente de la población juvenil y ordenar las acciones en una guía que defina la ruta de trabajo para el proceso del fortalecimiento en el liderazgo juvenil.

Este estudio se realiza dentro de la organización no gubernamental llamada Protagonismo Juvenil Guatemala. El propósito de trabajar en dicha institución es reforzar el liderazgo con dinámicas que fortalezcan las relaciones entre los colaboradores y los voluntarios. Así también, estimular un liderazgo efectivo que pueda mantenerse a través de las nuevas generaciones. Contar con la competencia de liderazgo permite que las personas que se integren a la organización brinden espacios en los que puedan darse la libertad de desarrollar su liderazgo por medio de actividades o situaciones que lo ameriten. Tomar, como punto de partida, planes de sucesión dentro de la organización y así generar mayor impacto positivo en la misma. Pin Lu (2008, pp. 1-4) al respecto de lo anterior, menciona:

Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización.

Para el efecto, se debe contar con un protocolo de acción que precise poner atención en los diversos aspectos que sí pueden realizarse de manera distinta al momento en que los resultados no sean los esperados. Este proceso, también permite orientarse a la solución de los problemas y no a las excusas que intenten justificar el fracaso. Para esto Hebrero (2020, párr. 4-12) proporciona siete pautas de acción para evitar el fracaso, entre las que se

encuentran: (1) alta visibilidad y accesibilidad del equipo de liderazgo, (2) seguimiento proactivo del bienestar de la plantilla, (3) comunicación bidireccional permanente con los empleados, (4) aprendizaje express en la utilización de herramientas colaborativas virtuales, (5) poner en práctica nuevas formas de trabajo, (6) romper silos a través de equipos transversales multifuncionales y (7) evaluación y reevaluación permanente del impacto de la crisis en las personas.

1.4 Alcances y límites

Las organizaciones no gubernamentales se encuentran en una situación bastante similar a lo anteriormente mencionado, ya que, según los colaboradores, los líderes presentan con frecuencia directrices distintas o manejan mal su cuota de poder. Esta situación genera obstáculos para el desarrollo óptimo del equipo. Derivado de la falta de una dirección única o las malas relaciones de poder, no es posible establecer objetivos y metas correctamente. La comunicación entre los líderes y colaboradores es inadecuada, situación que tiene como resultado la omisión de instrucciones claras de manera reiterada. Al respecto, Say Domínguez (2015, p. 27) afirma:

Aunque un líder inteligente desea que las cosas se hagan a su manera, entiende que hay más de una manera de conseguir el mismo objetivo. La habilidad de ser flexible es un trazo característico que puede aportar grandes beneficios. Una persona conflictiva utiliza su poder para ganar o ser mejor que la otra persona. En muchas situaciones este estilo refleja inmadurez emocional y profesional.

Esta situación ha generado que existan conflictos dentro de las organizaciones no gubernamentales. El no acatar las directrices del director, así como el descontrol en el liderazgo, genera algunos factores que perjudican el funcionamiento de la entidad. En consecuencia, el conocimiento de estos temas ayuda a promover estrategias de implementación que mejoren el clima laboral y así plantear metas que sean factibles de accionar. En este sentido Litwing y Stringer (1968, p. 15) mencionan que los factores principales de un buen clima laboral son estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto, adiestramiento y desarrollo.

Esto ha llevado a que este proyecto se encuentre diseñado para ser ejecutado durante dos semestres del año 2021. Durante este tiempo se trabajará con los datos de una organización no gubernamental dedicada a la juventud específicamente en el área de Villa

Nueva. El impacto esperado es generar competencias de liderazgo en la juventud guatemalteca. Para el efecto, es necesario lograr incidencia política real, con el fin de impulsar una mejora integral en diversos aspectos de los ciudadanos. Estos aspectos incluyen el nivel económico, social, educativo o laboral. Para así lograr abrir nuevas áreas de oportunidad y experiencias.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar y promover un programa de capacitación en competencias de liderazgo para jóvenes que se integran a organizaciones juveniles en puestos directivos, proyectados a mejorar ampliamente sus capacidades individuales y clima organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las falencias en el liderazgo juvenil de las organizaciones a favor del desarrollo de la juventud.
- Determinar estrategias para el desarrollo de un liderazgo juvenil efectivo para la organización.
- Elaborar una guía que determine los procesos de liderazgo y desarrollo laboral a favor de los jóvenes integrantes de una ONG.

1.6 Definición de categorías

1.6.1 Competencia de liderazgo

El liderazgo depende del líder competente que cuente con la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo. Dicha competencia es parte importante de la persona líder la cual contribuye en la toma de decisiones y actividades, que promueve la iniciativa e ideas creativas que motiven al personal dándole la oportunidad a todos de poder expresarse y tener en cuenta sus puntos de vista. Además, González González (2014, p. 5) menciona que “también se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar el liderazgo desde edades tempranas, porque el líder se hace, no nace, y una persona desarrolla el rol de líder en las empresas no antes de los 18 años”.

1.6.2 Factores laborales

Forman parte de toda actividad humana, los cuales pueden ser físicos e intelectuales. Estos son aportados por los trabajadores que generan actividades económicas que producen bienes y servicios para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. Abarcan todas

las condiciones laborales desde los horarios, el medio ambiente, servicios obtenidos, relaciones humanas, hasta el tipo de liderazgo que predomina. Tiene que ver con el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional. Cañón Buitrago y Galeano Martínez (2011, p. 124)

...relaciona con factores laborales psicosociales que afectan al empleado y la organización especialmente en instituciones de la salud en donde se atienden seres humanos que requieren un servicio de calidad y para ello la satisfacción laboral, la motivación intrínseca, el apoyo directivo, son esenciales.

1.6.3 Juventud

Etapa de la vida en donde la persona se encuentra entre la niñez y la adultez. El desarrollo sexual se encuentra en evolución y existe carencia de madurez emocional, la cual en diversas ocasiones no permite confrontar los conflictos de la vida adulta. Por otra parte, Souto (2007, pp. 171-172) “tiende a considerar que la juventud, como grupo social definido, no cobró importancia hasta la modernidad”.

Capítulo 2

Fundamentación teórica

2.1 Administración del capital humano

Este término de administración del capital humano ha evolucionado con el paso del tiempo y esto se debe a que los diversos autores han formulado teorías, conceptos e incluso categorías, que permiten enfrentarse a los desafíos que surgen por parte de la gestión del capital humano. Según Koontz y Weihrich (2012, p. 6) la administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, al momento de trabajar en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”. Esto ha sido variante debido a que cada etapa de la historia del ser humano contiene retos y dificultades para las personas del departamento de gestión del talento humano.

El recurso humano debe prepararse e innovarse en diversas áreas para siempre alcanzar los objetivos de la organización. Así mismo, para solventar todas estas dificultades que se le presentan al departamento de gestión de talento humano y alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización, es necesario aplicar lo mencionado por Werther, Davis y Guzmán (2014, p. 6) “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”, esto

debido a que las contribuciones realizadas por el capital humano marcan el éxito o fracaso de la organización. Tras esto han surgido diversas teorías que se han relacionado a esta temática, ya que se enfocan en situaciones como el comportamiento o clima de una organización.

También, Robbins y Judge (2017, p. 6) nos mencionan que la administración del capital humano “es una unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas en común”. Esto nos permite identificar que toda organización cuenta con personal que se encuentra enfocada en conseguir el cumplimiento de las metas para el desarrollo organizacional. Además, Cardona Acevedo, Montes Gutiérrez, Vásquez Maya, Villegas González y Brito Mejía (2007, p. 25) mencionan que “El capital humano al estar ligado directamente al conocimiento adquirido en educación, capacitación y experiencia, debe ser útil, para poder obtener beneficios económicos y aplicarlos en aras de desarrollo”.

Según Malpica, Rossell y Hoffmann (2014, p. 73) “en la actualidad existe el 80 % de compañías que tienen a sus colaboradores en equipo”. Por esta razón muchas organizaciones establecen estructuras de equipos de trabajo. Estos son de bastante importancia, ya que se establecen fortalezas que se comparten dentro de sus integrantes, los cuales permiten que exista interacción, pero sobre todo la capacidad para afrontar las dificultades de desarrollo organizacional. Por tanto, para generar equipos de alto desempeño para las organizaciones y desarrollarlos de una manera efectiva, es necesario que exista liderazgo.

El liderazgo surge debido al impacto que genera en el rendimiento del grupo el cual puede influir a favor o en contra de la obtención de resultados esperados. Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011, p. 41) nos mencionan que el líder se convierte en un elemento muy importante para dirigir, motivar y hacer que se cumplan los objetivos organizacionales debido a que muchos de estos equipos cuentan con las competencias y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivo. Sin embargo, el papel del líder permite que a través de su directriz existan metas definidas, trabajo en equipo, motivación y apoyo para lograr alcanzar las metas del equipo. Por tanto, al liderazgo es necesario que se le conozca y estudie para que las organizaciones alcancen las metas esperadas.

2.2 Liderazgo

La temática del liderazgo es importante, el origen y la función que tiene dentro de los diversos grupos en los que se participa, se da de manera formal o informal dentro de la organización. Esto se puede confirmar con lo planteado por Davis y Newstrom (2003, p. 188) quien menciona que “es la capacidad o proceso de influir y apoyar a otros con el fin de trabajar con optimismo y entusiasmo para poder alcanzar los objetivos”. Es interesante el concepto que ofrecen, debido al interés en estudiar esta temática con el fin de encontrar características y condiciones que permiten a las personas dirigir o persuadir a otras. Estos intereses pueden ser aplicables de manera significativa para la organización y así lograr objetivos que propicien el bienestar personal y colectivo. Maxwell (2012, p. 19) menciona que el liderazgo es influencia en todos los niveles de la vida. Y esto se complementa con lo mencionado por Palomo Vadillo (2013, p. 23) quien explica que cualquier persona puede ser líder una vez se cumpla con condiciones como:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pro de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupa de alterar el estatus quo para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances, tendencias y además aprenda rápidamente.
- Favorezca la sinergia dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.

Contar con un liderazgo efectivo influye en las personas de la organización, esto

genera que las personas sean más rentables y productivas. A la vez también influye en la motivación de los colaboradores, mejora el clima laboral y contribuye al desarrollo del liderazgo como una competencia organizacional. Este concepto, según Lussier y Achua (2015, p. 5) "...es el proceso en el que influyen líderes sobre seguidores y viceversa para lograr los objetivos de una organización." Es decir, la idea de liderazgo como promotor del éxito en las organizaciones, permite identificar nuevos talentos que pueden ejercerlo. Dada la capacidad que tienen las organizaciones para brindar a los colaboradores un ejercicio de poder dinámico y agradable, se deben aprovechar todas las áreas de oportunidad para crear nuevos escenarios de desenvolvimiento ameno y natural.

Para esto, es necesario conocer aspectos relevantes del líder que permitan alcanzar los objetivos de las organizaciones. Los diversos puntos fuertes de un buen líder se basan en tres puntos básicos: (1) La capacidad de influir y persuadir a las personas que los siguen con el fin de conseguir los objetivos de la organización, (2) Lograr las metas, así como el desempeño y efectividad en la productividad de los colaboradores de la organización y (3) Ser social, capaz de recibir aportes de sus colaboradores y crear una relación recíproca. Además, estas tres fortalezas cuentan con el fin de ser herramienta que faciliten la comprensión de cómo un liderazgo en diferentes estilos de grupos, puede ser beneficioso o perjudicial para la organización. Fajardo (2009, p. 124-125) indica que esa comprensión es esencial debido a que involucra un intercambio de datos ideas y negociaciones que pueden darse al momento de trabajar en equipo.

Aunado a lo anterior, se debe crear conciencia de la relevancia que tiene la relación del líder con sus seguidores, tanto en interacciones verticales, como horizontales. Al definir una línea de mando clara, la comunicación fluye de manera más eficiente. Según Castro, Clemenza y Araujo (2012, p. 252),

Cada una de las definiciones hacen énfasis en algunos de los elementos que conforman el concepto de liderazgo, estos son: convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos y división de trabajo en la organización.

Se afirma que en la organización es el lugar donde se aplican los elementos del liderazgo. Es allí donde se reconoce al hombre a partir de sus conocimientos, comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario. Por

lo que se demuestra su compromiso con la filosofía organizacional y por tanto, su tipo de liderazgo.

2.3 Líder y seguidor

Como hemos visto, los líderes deben poseer características para poder guiar un equipo, pero para esto es indispensable la relación entre los líderes y seguidores; por tanto, Maxwell (2012, p. 18) menciona que “el verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia y esta no puede imponerse”. La influencia permite la interacción y con el pasar del tiempo se fortalece. Se puede fortalecer, como lo mencionan Lussier y Achua (2015, p. 270) que “el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos”. El líder debe contar con capacidad de comunicar sus ideas, lograr su aceptación y así motivar a los seguidores para que le apoyen a generar cambios.

Esta afirmación fortalece lo planteado por Kelley (1992, p. 18), quien menciona que los conceptos de liderazgo y seguidor forman una dialéctica en la cual uno depende del otro para encontrarle existencia y significado. Además, menciona que los seguidores forman una pieza clave en el logro de los objetivos y que, a pesar de conocer su importancia, se afirma que existen pocas investigaciones en las que se toma en cuenta a los seguidores y sobre todo la forma en la que se encuentran influenciados por el estilo de comportamiento de sus líderes inmediatos. Por otra parte, encontramos lo mencionado por Daft y Lane (2006, p. 22) quienes expresan que el papel de ambos, tanto del líder como del seguidor, son agentes proactivos que pueden alcanzar juntos una visión compartida y efectiva de los procesos para alcanzar los objetivos planteados.

Esto ha llevado al surgimiento de nuevas teorías que logran sustentar la relación entre líderes y seguidores. McGregor (1960, pp. 33-45) parte del supuesto de que un estilo de liderazgo genera un comportamiento específico en los seguidores, llevándolo a dividir en teoría X y teoría Y. La teoría X consiste en que el estilo de liderazgo puede generar un estilo de prototipo de trabajador negativo para la organización debido a que el colaborador resulta ser poco o nada creativo, le gusta que le den órdenes y siempre debe ser controlado con el fin de que realice sus funciones. La teoría Y menciona que el liderazgo puede generar otro tipo

de colaborador el cual presenta características por el compromiso con el trabajo y no debe ser controlado, además son creativos y presentan ideas que permiten ser participativos.

Por otra parte, Castro et al. (2012, pp. 254-255) indican que Blake y Mouton plantearon la famosa rejilla para los estilos de liderazgo.

Para ellos, existirían dos variables básicas en el ejercicio del liderazgo: las personas sobre las que se ejerce y los objetivos que se pretenden seguir, al combinar ambas variables, según los autores, pueden obtenerse 5 estilos de liderazgo y su influencia en los seguidores. Cada uno de estos repercute significativamente en el desempeño de los colaboradores y su eficacia al momento de sus tareas asignadas.

Los cinco estilos planteados son: estilo 9.1 se le conoce como dirección por tareas, está centrada en la producción, el líder es exigente en el cumplimiento de las tareas, controlador, espera de los seguidores cumplimiento a las órdenes. El estilo 1.1 es la dirección empobrecida, se le considera a los seguidores flojos e indiferentes. El estilo club campestre 1.9, se caracteriza por la buena camaradería entre líder-seguidor. En el estilo 9.9 la dirección es de equipo, hay interés en la gente y se logra la integración de ésta con la producción. Estilo de dirección 5.5 se aplica la norma, se es justo sin caer en relajos en la organización.

2.4 Teorías del liderazgo

Palomo Vadillo (2003, p. 21) menciona que el liderazgo es un tema que ha sido estudiado desde la psicología social, la psicología del trabajo y las organizaciones. Se puede determinar por medio de la historia que el liderazgo existe desde los orígenes de nuestra civilización y que diversos líderes han planteado distintos propósitos y estilos que los han llevado al éxito. Por tanto, se han generado diferentes teorías para explicar el liderazgo y la forma de sus comportamientos del líder. Lussier y Achua (2015, p. 16) mencionan que una teoría de liderazgo es una explicación de algunos aspectos que tienen valor práctico, ya que se utilizan para comprender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso.

Lo mencionado anteriormente por Lussier y Achua (2015, pp. 16-17), permite identificar el propósito principal de una teoría, que es informar la práctica. Hacen referencia sobre las teorías que tienen como base fundamental la práctica que es ejercida por el líder al momento de influenciar e interactuar con los seguidores. Además, estos autores hacen referencia a que existe la teoría de rasgos, la cual es la teoría de un liderazgo conductual,

donde existieron intentos por encontrar cuál es el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones y no solo una en particular, para así fomentar las teorías universales. Por tanto, al querer encontrar el mejor estilo de liderazgo en cualquier situación, fue necesario identificar las diferencias en la conducta de diversos líderes que han sido efectivos en comparación con los no efectivos.

Palomo Vadillo (2013, p. 26) menciona que “el liderazgo es una conducta que tiene por definición la función de lo que se hace, en el que ser líder, es todo aquel que se comporta como tal ya que se definen por sus acciones y comportamientos”. Además, también con base en esa investigación se pudo llegar a la conclusión que una persona será o no un líder, en relación a como se desenvuelva el grupo con el que esté trabajando. Por tanto, según el autor el líder cuenta con rasgos desde su concepción los cuales no pueden ser aprendidos.

Con relación a lo anteriormente mencionado, Hersey y Blanchard (citados en García Solarte, 2015, p. 165) establecen que “el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, dependiendo de la relación que tenga con el seguidor”. El aspecto innovador de la investigación de dichos autores fue la presentación de los cuatro cuadrantes que simbolizan las dimensiones de tareas, relaciones y las dimensiones de comportamiento. Entre las dimensiones mencionadas se encuentra: dirigir, persuadir, participar y delegar para así complementar la teoría del liderazgo por contingencia. Tras esto, han surgido diversas perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección y son expresados en la siguiente tabla con las ideas principales de diversas perspectivas que son citadas por Barbosa Ramírez, Mihi y Noguera (2013).

Tabla 1

Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección

Escuelas	Ideas Centrales
De los rasgos Stodgill (1948) y Mann (1959)	Ciertas características estables de los individuos o rasgos de personalidad permiten diferenciar a los líderes de los no líderes. Las investigaciones se enfocaron en identificar diferencias individuales asociadas con liderazgo. Rasgos como la dominancia y la inteligencia se asocian con el liderazgo.
Del comportamiento Lewin y Lippitt (1938)	El comportamiento que el líder tiene con sus seguidores determina el modo en que estos se relacionan entre sí y la productividad del grupo. Hay diferencias en el desempeño de los grupos cuando el líder es autocrático o democrático.

De la contingencia Fiedler (1967)	la	La eficacia del tipo de liderazgo ejercido está determinada por la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y la posición de poder que detenta el líder.
Relacional Dansereau et al. (1975)		Esta escuela se centra en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores. Una relación de alta calidad está basada en la confianza y el respeto mutuo, mientras que una de baja calidad se basa en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Las de alta calidad se relacionan con mayor nivel de productividad.
De los escépticos Eden y Leviatan (1975)		Se cuestionan las clasificaciones y evaluaciones que se venían haciendo en torno a las condiciones del líder y su impacto en los resultados del grupo, considerando que dichos resultados estaban marcadamente determinados por los conceptos previos que los individuos tenían en sus mentes y no por lo que el líder hacía o por su desempeño.
Del manejo de la información Lord et al. (1984)		La legitimidad del liderazgo está dada por la coincidencia que efectivamente surja entre las características y comportamientos del líder y las expectativas que se han generado en el grupo de seguidores con base en un modelo definido por ellos.
Del nuevo liderazgo (1985)	Bass	A esta escuela pertenecen las teorías relativas al liderazgo carismático, el transaccional y el transformacional, con base en las cuales surgen los estilos de liderazgo “laissez faire”, transaccional y transformacional.
De las teorías emergentes		Existiendo un adecuado entendimiento del liderazgo a partir de los diversos estudios realizados, aparecen nuevos campos que requieren ser investigados y que dan origen a nuevas escuelas como la contextual, ética y liderazgo, y una nueva perspectiva de los rasgos. En la primera se destacan Zaccaro y Klimoski (2001). En ética Bass y Steidlmeier (1999). Y en la última Hedlund et al. (2003).

Fuente: (Barbosa Ramírez et al., 2013)

Lussier y Achua (2015, p. 17) mencionan que el liderazgo integrador intenta combinar las teorías del rasgo conductual y de contingencia, con el fin de explicar las relaciones que existen entre los seguidores y los líderes. Además, es importante contar que esta teoría, como bien lo dice su nombre, trata de integrar los conocimientos y aspectos positivos de las teorías indicadas con anterioridad para así comprender la relación que existe entre los líderes y los seguidores. Esto brinda la oportunidad de conocer más sobre la teoría del liderazgo transformacional.

Vásquez Alatorre (2013, pp. 75-76), hace referencia a la teoría del liderazgo transformacional que permite describir a un líder de este tipo, como aquel que identifica y comprende las necesidades de los seguidores con el fin de satisfacerlas. Asimismo, el autor

describe este tipo de liderazgo, que aunque puede ser considerado de bajo perfil, incluye pequeñas y constantes acciones de cambio que llegan a ser trascendentales para la organización. Estas teorías dieron inicio al modelo del liderazgo de rango completo.

2.5 Modelo de liderazgo de rango completo

El modelo de liderazgo de rango completo tiene su origen en el liderazgo transformacional y transaccional. Este tipo de liderazgo pretende exponer que el líder demuestra comportamientos específicos de los diversos estilos. Este modelo presenta tres estilos diversos sobre el liderazgo que pueden ser usados por el líder con el fin de influenciar en su equipo (Álava et. al, 2016). Por ello, el líder transformacional puede utilizar otros dos estilos (transaccional y comportamiento pasivo/evitador) ya que estos pueden ayudar al líder a aprovechar los beneficios que presentan con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización. Aunado a lo anterior, Trógolo, Pereyra y Sponton (2013, párrafo 1) dicen que este modelo de liderazgo “asume que las prácticas de liderazgo pueden ser apreciadas sobre la base de tres estilos de liderazgos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire”.

2.5.1 Liderazgo transformacional

Según lo citado por Mendoza, Castaño y García (2018, pp. 119-120) el liderazgo transformacional es ese liderazgo que tiene la capacidad de motivar e inspirar a la persona, ya sea líder o seguidor, a realizar más de lo que ella misma espera y permite superar las expectativas propias y del grupo en general para lograr cambios en la organización. Por otra parte, Zerpa y Ramírez (2012, p. 110) opinan que este tipo de liderazgo tiene la capacidad de influir en los demás, para generar un mayor compromiso y esfuerzo por parte de los seguidores y así lograr las metas y objetivos de la organización. Otra opinión similar es la mencionada por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p. 13) quienes establecen que este tipo de líder alienta de manera significativa a los seguidores a pensar y aceptar nuevas visiones, por lo que se promueve el desarrollo de estos para convertirse en líderes en algún momento. También, nos encontramos con lo mencionado por Ayoub (2011, p. 85) quien dice que los líderes de este tipo inspiran a los seguidores a desarrollar un buen resultado, consiguen que realicen un mayor esfuerzo y que logren más de lo indicado. Así también impulsa a sus partidarios a cumplir con metas más allá de lo que él mismo creía poder realizar o de las sugeridas inicialmente. Este tipo de líderes tiene la capacidad de utilizar este estilo de

liderazgo de manera integral. Según Bass y Avolio (citado en Álava et al., 2016, p. 22) mencionan que el liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante expandir las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión y les provee significados y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente, les proporciona apoyo, guía y entrenamiento. El líder transformacional puede adoptar todas las conductas establecidas por el modelo de rango completo. Por lo que se dice que es otro de los comportamientos asociados a la motivación enfocada en el desarrollo y a la transformación de los seguidores.

Bass (citado en Lussier y Achua, 2015, p. 337) también propuso “que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones de comportamiento; se refirieron a estas como las cuatro I: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Consideración Individual y Estimulación Intelectual”. La influencia y los comportamientos como el modelo de rol, en los que se toman en consideración las necesidades de los otros y las propias, el compartir riesgos con los seguidores, ser consistente y mostrar una conducta moral, hace que los líderes puedan tener una posición idealizada ante sus seguidores ya que da la oportunidad de verlos como un referente. Esto es complementado con lo mencionado por Álava et al. (2016, p. 44) quien define que “la influencia idealizada implica que el líder sirve de modelo para la perseverancia y el sacrificio”.

La segunda dimensión que debe tener un líder es la motivación inspiradora. El comportamiento que debe tener es con base a la capacidad que tiene para comunicar de forma asertiva los objetivos, misión y visión a alcanzar. Esto último, con el fin de inspirar y motivar a los seguidores para influir en la superación de los desafíos que se presenten ante el logro de objetivos. Álava (2016, p. 45) menciona que “los líderes son admirados, respetados y generan confianza”. Por tanto, los líderes se ven en la tarea de motivar a sus seguidores con el fin de inspirarlos a transformarse y alcanzar su propio desarrollo y el de la organización.

La tercera dimensión del comportamiento tiene por nombre la consideración individual. Según Lussier y Achua (2015, p. 337) este tipo de comportamiento del líder transformacional “hace referencia hacia el rol de *Mentoring* y el modelo de desarrollo individual, pudiendo atender a sus seguidores y demostrar un interés genuino por sus

necesidades”; por tanto, el seguidor, luego de generar esa identificación, considera que al igual que él, cuenta con necesidades, preocupaciones y metas por cumplir. A la cuarta dimensión se le conoce como estimulación intelectual, se establece que estimular el pensamiento de los colaboradores permite que los líderes carismáticos y transformacionales logren inspirar a sus seguidores a cuestionar sus suposiciones y así lograr aprender a resolver los problemas de diversas formas creativas. Además, Álava et al. (2016, p. 45) menciona que cada vez que se aplica esta dimensión “incentiva a los seguidores a ser innovadores y buscar nuevas soluciones a sus problemas”.

Por otra parte, Bracho, García y Jiménez (citado en Burbano Botero y Samaca, 2016, p. 25-26) hablan de cuatro variables de este tipo de liderazgo, entre ellas: (1) La influencia idealizada atribuida o conductual. Esto sustenta el principio de que un líder gana el respeto y la confianza de sus seguidores y promueve la identificación con ellos a través de su conducta, que debe ser moral y ética. (2) Motivación por la que se pretende estimular a los seguidores para generar inspiración y que puedan cumplir las metas. Aunado a esto, los autores agregan que el líder que motiva por inspiración provoca en la personas el deseo de lograr un desempeño superior para alcanzar sus objetivos. Adicionalmente presenta un poder de convencimiento ante sus seguidores que les permite trabajar con objetivos e intereses comunes. (3) La estimulación intelectual permite que se generen estímulos al seguidor según sus capacidades intelectuales. El líder alienta la creatividad e innovación entre los seguidores, por lo que tienen un mejor desarrollo en el puesto de trabajo que ocupan. Un líder transformacional tiene la capacidad de empoderar a otras personas para que piensen en sus dificultades y desarrollen sus propias habilidades intelectuales con el objeto de solucionar, de forma creativa, los conflictos dentro de la organización. (4) Entre las cualidades de este tipo de líder están el ser cuidadoso, empático, permisivo ante retos y oportunidades, escuchar activamente y ser un fuerte comunicador.

2.5.2 Liderazgo transaccional

Una de las características fundamentales del líder transaccional es que tiene la capacidad de mantener las condiciones del entorno en que se desempeña. Según Vásquez Alatorre (2013, p. 77), menciona que este tipo de liderazgo tiene características específicas en sus conductas y actitudes las cuales destacan la calidad y el intercambio de ideas con los seguidores; por tanto, las negociaciones son beneficiosas, tanto para el líder como para el

seguidor.. Al observar, este estilo de liderazgo tiene como base fundamental las recompensas que los líderes pueden ofrecer a sus seguidores y así lograr alcanzar los objetivos planteados. También Ayoub (2011, p. 85) dice que este tipo de liderazgo se realiza a partir de un intercambio de recompensas y promesas basado en el desempeño del colaborador. Adicionalmente, con base al cumplimiento del trabajo, vela por responder ante las necesidades y deseos de los seguidores.

Otra de las características interesantes que menciona Berdecía Cruz, González-Domínguez y Carrasquillo Ríos (2013, pp. 22-23) es reconocer las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas. Por lo que los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas; por tanto, se observa que el líder y el seguidor obtienen beneficios de su interacción. Esta interacción es fundamental para alcanzar los objetivos planteados, así como las metas, ya que al satisfacer las necesidades de los seguidores generaría un mejor ambiente en la relación entre ambos.

El liderazgo transaccional se encuentra enfocado en la satisfacción de necesidades entre líder y seguidores, esto con el fin de intercambiar opiniones, emociones y experiencias de ambos y así desarrollarse de mejor manera. Según Mendoza Martínez, Castaño Benjumea y García Rivera (2018, p. 1) las relaciones entre líder y seguidor están dominadas por cálculos rápidos de costo beneficio. Por lo tanto, el liderazgo transaccional es constructivo pero limitado. La preocupación principal de los líderes transaccionales es establecer metas y una relación estrecha entre el rendimiento y las recompensas, para mantener a los seguidores concentrados en sus objetivos y darles la retroalimentación específica.

Esta relación que surge entre líder y seguidor permite que el liderazgo transaccional genere dos dimensiones de comportamiento, recompensa contingente y dirección por excepción activa. La primera dimensión es fundamentada por Álava et al. (2016, p. 46), que menciona que los comportamientos del líder se logran evidenciar al reconocer por objetivos alcanzados, mientras que los seguidores son recompensados por cumplir los objetivos propuestos por la organización. Por otra parte, según lo mencionado por Berdecía Cruz et al. (2013, p. 23), el líder transaccional logra alcanzar los objetivos y metas organizacionales por medio de negociación e intercambios con los seguidores. Esta primera dimensión permite dar

paso a la segunda, la cual bajo la perspectiva de Bass (citado en Álava et al., 2016, p. 45) menciona que la administración por excepción activa permite identificar las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas. Esto lleva a la conclusión que el líder es capaz de monitorear el desempeño de los seguidores, como lo menciona Vigier et al. (2015, p. 198) que el hecho de observar las modificaciones que los seguidores realizan a las reglas y normas que promueve la creación de acciones correctivas, permitirá prever elementos que pueden ser perjudiciales al momento de alcanzar las metas y objetivos planteados.

2.5.3 Liderazgo pasivo/evitador

Uno de los liderazgos que también se conoce, es el que trata de evitar responsabilidades y no asumir el rol de líder con sus seguidores. Esta evitación se puede dar debido a las opiniones que los seguidores puedan tener de él y afectar su imagen o su auto percepción. Según lo mencionado por Berdecía Cruz et al. (2013, p. 23), los líderes de este tipo, por lo general tienden a evitar diversas acciones que afectan a la organización, como toma de decisiones, modificación de objetivos y su poca autoridad. Asimismo, se encuentra que estos líderes no representan ser ejemplo y tampoco una guía para alcanzar los objetivos planteados, además eluden entrar en conflicto con sus seguidores para evitar que existan enfrentamientos dentro del equipo de trabajo.

Los líderes pasivo/evitador no tienen la capacidad de asumir un rol de líder que les corresponde y así guiar a su equipo de trabajo hacia el éxito sino más bien al fracaso de este. Además, los seguidores tienden a no verlos como figuras de autoridad o admiración. Por otra parte, Vásquez Alatorre (2013, p. 77) menciona que este tipo de líderes carecen de habilidades de supervisión y evitan la guía a los subordinados. Es decir, permiten que actúen bajo sus propias directrices y no necesariamente en dirección a los objetivos organizacionales. Por lo que se dice que los líderes *laissez-faire* tienen completa libertad, pero suelen estar desorganizados y confundidos. En realidad, este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos. Por lo que existe poca productividad y compromiso con la organización.

Álava et al. (2016, p. 46) también menciona que el liderazgo pasivo/evitador tiene dos componentes llamados *laissez-faire* o no liderazgo, así como la administración pasiva. El no liderazgo consiste en evitar participar en la toma de decisiones, la cual es una competencia

de vital importancia para un líder. Esto se debe a su gestión y participación pasiva y reactiva ante los problemas, evita involucrarse en temas complejos. Barbuto (citado en Álava et al., 2016, p. 46) establece que:

Quienes utilizan la administración por excepción suelen ser líderes pasivos que no establecen un plan de acción, sino que esperan que los subordinados mantengan el estatus quo y no alientan el trabajo excepcional. Normalmente proveen de retroalimentación negativa, por lo que quienes dependen de ellos requieren de la intervención del líder siempre que se presente una situación inusual, porque no han sido alentados a resolver problemas, ni gozan de autonomía que les permita desarrollar confianza en sí mismos para aprender de las experiencias.

Por tanto, este tipo de liderazgo no representa ser funcional para la organización donde se encuentre. Uno de los objetivos de los líderes en su gestión, es contar con seguidores proactivos, con el fin de obtener productividad y compromiso por alcanzar las metas establecidas. No obstante, esto no se logra, si los líderes no dan el ejemplo ni motivan a sus seguidores a ser mejores. García Solarte (2015, p. 166) menciona la importancia del compromiso entre los líderes y seguidores. Para esto, es necesario que exista una lealtad y confianza entre ambas partes y la organización. Este compromiso se gana por parte del líder ante sus seguidores debido a que estar en un ambiente honesto y sincero, presenta ser una ventaja competitiva.

2.6 Tipología (Característica y valores asociados)

El liderazgo es crucial para alcanzar los objetivos dentro de una organización; por tanto, ha surgido la teoría del liderazgo que se encuentra enfocada en resultados. Fue propuesta por una agencia consultora llamada Hay/McBer Group, en la que fundamentaron su análisis en los aportes de Litwin y Stringer (1968, p. 9), mismos que hablan sobre el clima organizacional y la influencia de estos en la motivación. Entre los estudios que se realizaron se encontraron que existen diferentes estilos de liderazgos, ya que cada uno de ellos construyen un distinto componente de inteligencia emocional para así llegar a considerar que los mismos líderes tienen diversidad de estilos de liderazgo, los cuales pueden ser ejecutados según la situación. Por tanto, un líder verdaderamente eficiente demuestra que tiene la flexibilidad de cambiar de estilo de liderazgo, según las circunstancias que sea mayormente efectiva para la organización.

Además, Goleman y Boyatzis (2008, p. 3) comentan sobre la importancia de la inteligencia emocional que permite que los líderes identifiquen sus emociones y las de sus seguidores, para determinar el liderazgo apropiado en la circunstancia que se presente. Según los estudios de estos autores existen cinco estilos de liderazgo en los cuales la inteligencia emocional es un factor fundamental para cada uno de ellos. Luego de conocer esto, se procederá a la descripción respectiva de los mismos.

2.7 Liderazgo juvenil

El tema de liderazgo juvenil es posible que se alcance por medio de capacitaciones debido a que se han encontrado aspectos positivos y negativos en los liderazgos de los directivos de organizaciones juveniles, ya que en muchas ocasiones esta competencia se encuentra en desarrollo. Según MacNeil (2006, pp. 27–43) existe una necesidad de fomentar el liderazgo en los jóvenes para que en su etapa de adultez se desarrollen de manera efectiva. Esto lleva a interpretar que al momento de hablar de liderazgo juvenil, se refiera al fortalecimiento de competencias que incluyan conocimientos, talentos, habilidades o características que puedan ser de beneficio para su vida adulta.

Como bien se ha hablado, estas competencias deben ser desarrolladas para la vida adulta; por tanto, el hecho de que no se encuentren ampliamente desarrolladas permite cierta tolerancia en cometer errores en los estilos anteriormente mencionados. Entonces, el liderazgo en los jóvenes tiende a ser una competencia que debe desarrollarse conforme a la práctica y experimentación de los cargos, ya que los jóvenes con base a la experiencia que tienen por su edad, tienden a encontrarse en un proceso de identificación y definición de que es lo que procederá en su vida. Por otra parte, el desarrollo del liderazgo juvenil es importante en los diversos procesos de cambio y desarrollo. Además, Stoneman (2002, pp. 221-226) nos explica que la importancia es destacar los aportes que proponen los jóvenes con base a ideas novedosas y creativas ante problemáticas de la juventud, como oportunidades laborales y de estudios.

Esto ha llevado a que se generen diversos programas que presentan como objetivo desarrollar a los jóvenes por medio de distintas estrategias y contenido para promover la inclusión. También, se han generado variedades de investigaciones como la realizada por Coe-Regan y O'Donnell (2006, p. 201) quienes analizan la capacidad del desarrollo juvenil dividido en diversas dimensiones, entre las que se encuentra la reflexión crítica y analítica

por medio de las mejoras en las relaciones interpersonales para perfeccionar la habilidad de comunicación. Otro estudio muy importante es el planteado por Yip, Liu y Nadel (2006, p. 12) el cual muestra que el desarrollo del liderazgo juvenil debe ser enfocado al presente, en lo que están realizando y sobre todo acondicionado a su edad biológica, debido a que entre la diversidad de sus compromisos se encuentra la sociabilidad con sus pares y responsabilidades asignadas.

Por otra parte, Montserrat (1992, p. 71) encuentra que el auto descubrimiento y el aprendizaje de las potencialidades y aspiraciones, es muy importante en la etapa de la juventud como factor fundamental para desarrollar esta competencia en su presente. Klau (2006, pp. 57-87) encuentra que uno de los aspectos más importantes de su trabajo es que se han empezado a crear y desarrollar diversos programas para la juventud, los cuales se encuentran dirigidos a tres puntos importantes: la salud, la resiliencia y las oportunidades de desarrollo en lugar de prevención o desconocimiento. Estos programas han fomentado que se desarrollen competencias emocionales, sociales y cognitivas las cuales permiten ser indicadores de la generación de nuevos líderes efectivos.

Cada uno de estos programas cuenta con un plan y estrategia por medio de la pedagogía. No obstante, algunos programas no cuentan con una visión clara del tipo de liderazgo, por lo que no se logra desarrollar la competencia en los jóvenes. Por otro lado, existe poco conocimiento sobre las prácticas efectivas y positivas en diversas definiciones de los programas, que pueden dividirse en diferentes aspectos de interés para el joven. Estos pueden ser cívicos, carismáticos, espirituales, intelectuales, de servicio y autoridad, entre otros. Los diferentes aspectos de interés en los grupos donde el joven puede tomar el liderazgo ayudan a que experimente y practique lo que significa ser líder, por lo que Borile, (2011, p. 2) menciona que

El principio base es la solidaridad y es en esencia participativa, no sólo en el aspecto ejecutivo, sino en aquellos procesos que hacen al análisis y a la toma de decisiones. Abrir ámbitos de participación genera compromiso, despierta la conciencia de que existen posibilidades de acción; generando espacios abiertos, sujetos a mutuo debate crítico, respetuoso y no excluyente.

Con base a lo anterior, se ha encontrado que uno de los programas más efectivos para el desarrollo del liderazgo juvenil es el propuesto por la Universidad de Minnesota, por la

participación trascendental de los jóvenes. Dada la experiencia en prácticas comunitarias de este programa, se logran generar reflexiones y aprendizajes en los jóvenes sobre la importancia que tiene su rol y el de los adultos en un equipo, para poder llegar a un fin común. Entonces, al tomarse la tarea de realizar un análisis de estos, se puede determinar que los programas son efectivos en el desarrollo del liderazgo, una vez se mantenga firme el pensamiento de cumplir los objetivos por medio de experiencias, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y principalmente alcanzar los objetivos de la organización. Allen y Hartman (2008, pp. 75-87) mencionan que existen cuatro áreas que se deben considerar en el desarrollo del liderazgo juvenil: (1) desarrollo personal, (2) comprensión conceptual, (3) retroalimentación y (4) desarrollo de habilidades.

Aunado a lo anterior, sobre estos cuatro programas de desarrollo del liderazgo juvenil, MacNeil y McClean (2006, pp. 99-106) determinan que estos deben contar con un proceso de equipo integrado por adultos y jóvenes. Con esto, los jóvenes son capaces de presentar un rol participativo e involucrarse en los eventos que requieran toma de decisiones o actitudes por parte de la juventud. Por otra parte, en esos mismos debe existir la continuidad de la educación y formación de esta competencia, pero no a nivel teórico sino práctico, para que tengan la oportunidad de descubrir qué es el liderazgo y crear herramientas para que así puedan contar con un aprendizaje significativo para la juventud.

2.8 Juventud

Los temas de liderazgo juvenil, los diversos estilos de liderazgo y los programas espirituales, de arte y de deportes, entre otros que fomentan la juventud, forman parte fundamental de este estudio. Esto permite conocer qué es la juventud y las razones para estudiar esta etapa de la vida y generar un liderazgo trascendental para las organizaciones. Por tanto, conocer las características esenciales nos permitirá obtener un panorama más claro de hacia dónde es importante orientarlos, para generar incidencia de manera positiva. Es importante tener en cuenta que la juventud es una etapa de transición hacia la vida adulta, en donde se asumen roles sociales, personales y familiares.

Es por esto la importancia de estudiar esta población, ya que es mayor en comparación a otras generaciones en el impacto social, económico y político. El futuro depende de la juventud de estos momentos. Además, otro dato importante a lo mencionado por el Banco Mundial (2006, p. 1) es que invertir en niñez y juventud garantiza obtener resultados a futuro

y cambios determinantes para las comunidades y organizaciones. Por tanto, la etapa de la juventud es crucial para la vida de todos, ya que es el momento en el que se toman decisiones trascendentales en diversos aspectos como trabajo, educación, salud, familia y derechos.

Trucco y Ullmann (2015, p. 270), mencionan que el hecho de invertir e incluir a los jóvenes en procesos de construcción de capacidades, es crucial para la obtención de oportunidades que les permitan alcanzar la igualdad a mayor nivel. Esto representa ser parte de la sociedad que se incorpora al área laboral y así generar un capital humano productivo y en desarrollo para alcanzar nuevos objetivos y metas. Por otra parte, la juventud representa una oportunidad de incrementar la fuerza laboral activa y productiva para que se desarrollen competencias para poder brindar oportunidades a la juventud.

Además, la juventud es la etapa en la que muchos ya han resuelto ciertas dudas existenciales o grupos de pertenencia mostrados en diferentes ámbitos de su vida los que les permitan la transición hacia la adultez. Villa Sepúlveda (2011, p. 155), menciona que generar competencias en la juventud relacionadas con el liderazgo, debe ser un elemento de fortalecimiento a su identidad que permite generar un desarrollo personal y social. Además, según Papalia, Wendkos Olds y Duskin Feldman (2010, p. 360), definen que el logro de habilidades especiales en la juventud tiene una característica importante debido a que los mismos jóvenes buscan obtener conocimiento de manera teórica, pero con gran importancia en ponerlos en práctica para poder adquirir confianza y así generar su propia independencia.

Parte fundamental de esto es lo que mencionan Trucco y Ullmann (2015, p. 100) que dicen que el hecho de generar igualdad de acceso y medios permite que la sociedad sea más proactiva para facilitar el cumplimiento de proyectos de vida por medio del desarrollo de sus potencialidades. Esto produce que los jóvenes desarrollen un papel proactivo, ya que poner en práctica sus conocimientos es un elemento crucial para la efectividad de los programas. Los conocimientos llevados a la práctica permiten un desarrollo positivo de la juventud, debido a que se generan competencias que serán esenciales para el crecimiento personal, social y laboral. Al concentrarse en los elementos positivos de la persona y trabajar en ellos, se genera estabilidad socioemocional en el futuro. Esto último permite identificar que el desarrollo juvenil es un proceso evolutivo en la construcción socio cognitiva de las personas. Por ello la importancia que las personas que ejecutan los programas sean líderes que influyen en los jóvenes, para convertirlos también en líderes.

Entre las competencias más solicitadas por Astroth, Garza y Taylor (2004, p. 104) para poder contar con estos líderes, están la comunicación y desarrollo de relaciones positivas con los jóvenes, así como, la facilidad de adaptarse a cada grupo según los rangos de edad. Respetar la cultura y diversidad de los jóvenes que se integran es clave para su desempeño, otro de los factores importantes es involucrarlos y empoderarlos para identificar riesgos que puedan ocurrir y generar alternativas de prevención. Además, el trabajo en equipo es crucial para fomentar el liderazgo, ya que les ayudará a relacionarse con otros y formar habilidades sociales. Ello está muy relacionado con lo mencionado por Walker (2011, pp. 635-655) quien nos describe que la relación de los líderes entrenadores debe ser como mentores de los jóvenes en formación y no como jefes, para así ejecutar los programas de forma efectiva. Esto lleva a determinar que para que un programa de liderazgo juvenil tenga éxito, es necesario que los líderes entrenadores cuenten con un modelo de aprendizaje definido. Se requiere que posean motivación y habilidades reflexivas que permitan discusiones sobre oportunidades y áreas de mejora, para formar líderes juveniles con inteligencia emocional fuerte y estable.

2.9 Inteligencia emocional (componentes)

Para un liderazgo altamente efectivo es de suma importancia tomar en cuenta la inteligencia emocional. Tal como menciona Cocco (2010, p. 109) existe enlace entre la inteligencia emocional y la satisfacción en el trabajo. Por otra parte, también se afirma que existe relación entre el clima organizacional y la inteligencia emocional de los líderes. Se puede agregar lo mencionado por Dziejwior (2010, p. 71) que la inteligencia emocional es un factor clave en la contribución de habilidades de liderazgo. Así mismo, Goleman (1998, p. 29) menciona lo siguiente acerca de un estudio realizado por George Litwing:

hace referencia a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: su flexibilidad –esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos–; su sentido de responsabilidad hacia la organización; el nivel de estándares que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el *feedback* de desempeño y lo apropiado de las recompensas; la claridad que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de compromiso hacia un propósito común.

Además, con respecto a la inteligencia emocional, Gardner (1987, p. 11) propone que existe diversidad, que son dinámicas y que pueden modificarse. Entre ellas se encuentran las inteligencias múltiples como la lógica matemática, cinestésica, lingüística, espacial, musical, intra e interpersonal. El estilo interpersonal es el conocimiento de intenciones, motivaciones, racionalizar y responder adecuadamente ante las situaciones que se presenten.

Esta parte es fundamental para el autoconocimiento y desarrollo de la inteligencia emocional, término popularizado por Goleman (2007, p. 6). Él la define como un concepto que presenta rasgos estables de personalidad, aspectos motivacionales y habilidades cognitivas por medio del aprendizaje. Así mismo, considera que las aptitudes emocionales deben dividirse en tres áreas para que verdaderamente sean significativas. Dichas aptitudes son el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación. Cada una de las mismas permitirán alcanzar el objetivo planteado por la organización, gracias a la inteligencia emocional.

2.9.1 Autoconocimiento

Navarro Suanes (2009, p. 5) define este concepto como la capacidad de responder quien soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo. Nos identificamos y evaluamos, no es fácil tener un autoconcepto claro. Esta disposición personal establece la autoestima. Adicionalmente, esto permite conocer diversos aspectos que cada persona tiene, como sus preferencias y recursos. Además, este concepto se encuentra compuesto por el conocimiento propio de las emociones y sus efectos. El autoconocimiento permitirá conocer virtudes, habilidades y límites.

2.9.2 Autorregulación

González Fernández (2001, pp. 30-67) realiza una amplia revisión del proceso de autorregulación, enfocado desde el aspecto psicológico. Con apoyo en la extensa revisión de autores realizada por el mencionado autor, se asume como concepto de autorregulación la definición de Zimmerman (citado en González Fernández, 2001, pp. 30-67) establece que cuando un estudiante es autorregulado puede ser un participante activo de su propio aprendizaje, esto si lo vemos desde los puntos de vista metacognitivo, motivacional y conductual. Por tanto, es importante tener en cuenta que el autocontrol es clave, ya que al no saber manejar las emociones puede provocar que se actúe impulsivamente. Según Lorente-Catalán (2017, pp. 25-29) la autorregulación es la confianza y honestidad de aceptar la

responsabilidad de su desempeño, así como, la capacidad de manejar los cambios por medio de la adaptación al medio. Se debe tomar en cuenta la innovación y estar abierto a escuchar las críticas, para hacer las mejoras necesarias.

2.9.3 Motivación

Según lo mencionado por Ajello (citado en Ramos Ferre, s.f., p. 9) la motivación debe ser comprendida como la idea que promueve el desarrollo para la persona, tanto en actividades iniciadas por ella, como de las que forma parte. Permite la obtención de metas y el deseo de cumplir objetivos para lograr lo que se propone, con el fin de esforzarse por ser mejor. Esto genera un compromiso personal y grupal que origina la iniciativa para poder aprovechar las oportunidades de mejora que pueden darse con un optimismo duradero para lograr los objetivos establecidos. Por otra parte, están las aptitudes sociales que son vitales para el liderazgo juvenil, las cuales se basan en las necesidades. Sumado a ello, McClelland (citado en Avenecer Cano, 2015, p. 32) habla sobre sus teorías de las necesidades:

En primer lugar, como los adultos pueden ser capacitados para aumentar su motivación de logros y ésta correlaciona con el rendimiento, las empresas deben considerar las ventajas de brindar capacitaciones de logros a los trabajadores. En segundo término, las necesidades de logros, afiliación y poder pueden considerarse en el proceso de selección de colaboradores para su mejor ubicación.

Por último, los gerentes, supervisores, líderes y administradores deben crear asignaciones de trabajo u objetivos desafiantes, porque la necesidad de ganancias se relaciona positivamente con el compromiso con objetivos que, a su vez influye en el rendimiento.

Por otra parte, encontramos que existen dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca, (García, 2007, como se cita en Avenecer Cano, 2015, p. 36) que afirma la existencia de dos formas de recompensas que las organizaciones ofrecen al personal y que son difíciles de diferenciar puesto que regularmente están entremezcladas. A continuación se define cada una de ellas.

Motivación extrínseca

Este tipo de motivación crea recompensas e incentivos, a pesar de esto, son ajenas a la acción que se efectúa para obtenerlo por parte del colaborador; por tanto, se determina que esta aparece de manera externa al individuo. Entre los diversos factores que proporcionan

satisfacción en el colaborador están el dinero o la calificación, ya que las tareas asignadas por sí mismas, no son capaces de darla. Aunado a esto, cuando un colaborador se encuentra motivado extrínsecamente, será capaz de trabajar aún cuando experimente poco interés por realizarla. Esto se debe a la satisfacción anticipada que podrá obtener a través de la recompensa. Incentivar al colaborador de manera extrínseca, quiere decir que al momento de experimentar placer con anterioridad, siempre tendrá el entusiasmo para ejecutar el trabajo.

Motivación intrínseca

Quien tiene el propio estímulo es el individuo; por tanto, tiene la capacidad de disponer sobre los refuerzos y sanciones. Esto lo demuestra al momento que realiza una actividad por la satisfacción de realizarla, sin que ninguna otra persona le brinde un incentivo externo. Cuando un colaborador cuenta con esta motivación, tiene la capacidad de ejecutar sus tareas satisfactoriamente y genera sentimientos de autorrealización y crecimiento personal. Además, el hecho de que el colaborador tenga su propia motivación, no significa que no busque ser recompensado.

2.9.4 Empatía

Según Goleman y Boyatis (2008, p. 7) elaboraron la siguiente definición de empatía en la cual mencionan que es:

la amplitud para manifestar el área emocional con los demás, donde la conciencia de este ofrece la cualidad de ser más humanista, tarea que se solicita en el instante en que se labora con sujetos que no saben cómo manejar cierto tipo de conflictos que puedan causarle algún dolor emocional.

Esta definición contiene aspectos clave para el desarrollo de un líder, ya que permite comprender como el líder debe actuar ante las demás personas; es decir, por medio de la percepción de los sentimientos que demuestra ante las preocupaciones o alegrías de otros. Esto hace posible ayudar a los demás individuos a desarrollarse de forma integral. Con el fin de detectar puntos débiles en cualquier aspecto y tratar de fortalecerlos y poder prevenir cualquier acontecimiento que pueda afectar a la organización. Asimismo, parte crucial de la empatía es aprovechar las oportunidades que se pueden obtener a través de otras personas.

2.9.5 Habilidades sociales

Peñañiel y Serrano (2010, p. 15) al hablar de habilidades sociales hacen referencia a todas las capacidades relacionadas con las conductas sociales en las diversas manifestaciones. Por otra parte, el término habilidad se utiliza para indicar que la aptitud no es un rasgo de la personalidad, sino un conjunto de respuestas específicas asociadas a solucionar las clases de impulso. Por tanto, para que el mensaje del líder sea efectivo, es necesario generar influencia en los demás para poder persuadir por medio de la comunicación. Es importante recalcar que la comunicación es de doble vía, se debe escuchar y transmitir los mensajes de manera clara. Por ello la importancia de que el líder sea mediador de conflictos y lidere para ejercer un cambio significativo por medio del establecimiento de vínculos que fomenten el trabajo en equipo, la colaboración y la cooperación para alcanzar metas colectivas.

2.9.6 Coercitivo

Entre las demandas de este tipo de liderazgo, se encuentra la necesidad de una aceptación o conformidad de manera inmediata en la idea y acciones que se implementarán. El Instituto Aragonés de Empleo (s.f., p. 177) define que este estilo es el de menor efectividad en la mayoría de situaciones y afectan significativamente el clima organizacional. Adicionalmente la flexibilidad es uno de los elementos que más sufre al momento de ponerlo en práctica, esto debido a que la toma de decisiones por parte de los mandos superiores, no permite que se innove en ideas y exista una pérdida de respeto por la opinión de los colaboradores.

Por tanto, este estilo es más directivo y no se encuentra en la búsqueda de orientación sin caer en un dialogo profundo. Una de las características más interesante de este tipo de liderazgo presenta ser más para una supervisión o alguna especie de retroalimentación correctiva, pero como punto importante es que los comportamientos de este tipo de liderazgo motivan el no cumplimiento de tareas. Además, si evaluamos el aspecto del impacto que puede generar en el clima organizacional resulta ser negativo, ya que en muchas ocasiones resulta ser un inhibidor de los propios colaboradores y con esto evitar su motivación intrínseca. Este estilo de liderazgo se recomienda ser utilizado en los momentos que sean cruciales para la organización o con colaboradores problemáticos.

2.9.7 Autoritario

Para comenzar a exponer este estilo de liderazgo es importante aclarar que la palabra no tiene la misma connotación del término que usualmente se utiliza. Se caracteriza por ser uno de los estilos que más impacta de manera positiva el clima organizacional. Este permite evidenciar el compromiso con el fin de lograr los objetivos planteados a largo plazo.

Entre las características que encontramos de este estilo de liderazgo, es que las personas tienden a ser visionarios y son fuentes de motivación, debido a que explican de manera clara la importancia del trabajo para alcanzar metas. Otro aspecto importante es conocer el desempeño de los colaboradores para generar retroalimentaciones balanceadas que permitan el desarrollo de las personas para innovar, experimentar y tomar riesgos, ya que el diálogo permite la apertura a nuevas ideas y eficacia de los colaboradores. También Jiménez Collante y Villanueva Flores (2018, p. 186) mencionan que quienes practican este tipo de liderazgo utilizan su poder y habilidades para obligar y persuadir, mientras que los autocráticos tienen la capacidad de resolver los problemas y tomar decisiones con la información que tienen disponible.

2.9.8 Afiliación

Este estilo de liderazgo permite que la interacción con los colaboradores surja de manera natural y así mantener a sus empleados felices y con una excelente comunicación, de hecho, Avenecer Cano (2015, p. 32) menciona que existe la necesidad de afiliarse y que esta hace referencia a que las personas que la tienen, tienden a dedicar más tiempo a diversas actividades, como las relaciones sociales y de grupo. Por otra parte, desean que se les reconozca y aprecie. Estas personas no son líderes efectivos, debido a que la toma de decisiones difíciles suele ser problemática, ya que su preocupación es no desagradarles a los demás.

Uno de los elementos más importante es la interacción entre los pares debido a que permite que la lealtad se incremente, al igual que la comunicación, innovación y toma de decisiones, pero sobre todo crear un sentido de pertenencia con la organización. Entre las características de estos estilos de liderazgo encontramos que gran parte del tiempo del líder es invertido en creación y construcción de relaciones. Es de suma importancia tener la precaución de utilizar otro tipo de liderazgo como el autoritario para reforzarlo. A lo que Avenecer Cano (2015, p. 32) agrega la necesidad de poder muestra el deseo de influir en

otros, así como enseñarles y motivarlos a cumplir los objetivos establecidos. Estas personas tienden a sentir gusto por el trabajo, pero existe una preocupación por la disciplina, así como por el respeto por sí mismos.

2.9.9 Democrático

Jiménez Collante y Villanueva Flores (2018, p. 186) precisan que el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

El liderazgo democrático trata la manera de generar un consenso y participación de los colaboradores para fomentar un compromiso, confianza, respeto y ambiente dentro de la organización. Estos líderes tienden a realizar muchas reuniones que los llevan a contar con apertura hacia sus empleados que les da la oportunidad de escucharlos y brindarles la confianza para desarrollar su habilidad de resolver conflictos de manera constructiva. Además, encontramos que este tipo de liderazgo es muy importante en el trabajo en equipo debido a la retroalimentación que se puede tener por parte de empleados capaces y valiosos. Como lo menciona Fierro y Villalva (2017, párr. 1), este tipo de liderazgo tiende a ser conocido como participativo. Este, permite crear un mayor compromiso con la organización debido a que se centraliza en los colaboradores. Lo anteriormente expuesto con el fin de involucrarlos asertivamente en la toma de decisiones, delegarles responsabilidades y permitirles que exista una retroalimentación efectiva para la corrección de errores.

2.9.10 Marcador de pasos

Daniel Goleman (2007, p. 8) define que este estilo de liderazgo tiende a establecer altos estándares de desempeño por parte de los líderes, además, este es un tipo de modelo para los colaboradores; por tanto, el delegar o colaborar con otros no resulta ser una opción. Entre las características de este tipo de liderazgo están que el líder mismo presenta ser obsesivo para realizar las actividades de una manera rápida y solicitar lo mismo de los colaboradores. Esto afecta considerablemente el clima organizacional, ya que las exigencias por parte del líder tienden a ser muy fuertes, eliminan la flexibilidad y la oportunidad de los colaboradores para desempeñarse por sí solos en beneficio de la organización. Además, se recomienda usar este

tipo de liderazgo al momento en que los colaboradores necesitan poca dirección y coordinación.

2.9.11 Coach

El objetivo principal de este estilo es desarrollar a los empleados por medio de la identificación de sus fortalezas y debilidades, para así encontrar formas de desarrollarlas de manera positiva para el beneficio de la organización. Cada uno de estos líderes tiende a definir objetivos de desarrollo y planes para obtener una retroalimentación balanceada. Este estilo de liderazgo permite que el desempeño de los colaboradores sea positivo y de esa manera alcanzar un clima organizacional más efectivo. El fracaso en algunos objetivos a corto plazo pueden garantizar el aprendizaje a largo plazo (Goleman, 2007, p. 6).

Como podemos observar estos diferentes estilos de liderazgo contienen diversos aspectos que pueden ser positivos o negativos para el clima organizacional y esto mayormente influenciado por los líderes. Por tanto, estos estilos de liderazgo generalmente utilizado por jóvenes deben ser aplicados de manera conjunta para generar una mejor identificación y desarrollo de los colaboradores. Esto nos lleva a darnos cuenta de lo importante que es evaluar cómo es el liderazgo juvenil que podemos encontrar y desarrollar en los jóvenes que se integran a organizaciones no gubernamentales y la trascendencia que tiene para el futuro. Asociado a esto, la inteligencia emocional es un factor clave para el liderazgo juvenil, sin la cual no podría ser efectivo. De hecho, Goleman y Boyatis (2008, p. 5) reportan que las personas que se encuentran en cargos de supervisión, líderes o profesionales tienen en común las siguientes tres competencias que les permiten ejecutar su trabajo con calidad: habilidades cognitivas, sociales e inteligencia emocional para generar un desempeño óptimo en sus tareas.

Goleman (2007, p. 7) indica que los liderazgos efectivos presentan la competencia de inteligencia emocional alta, factor determinante para el éxito, sin descartar las habilidades cognitivas y sociales que son requisitos para optar por un liderazgo y alcanzar los objetivos. Entonces al momento de tener claro que estas competencias son necesarias, nos permite identificar que las personas que tienen la capacidad de controlar sus emociones, garantizan el éxito de los objetivos por medio de mayor productividad. Además, Kafetsios, Nezlek y Vassiou (2011, pp. 1124-1144) estudiaron la relación existente entre las emociones de los empleados y la inteligencia emocional y encontraron que los líderes al momento de usar de

manera efectiva las emociones influyen significativamente en los empleados. Generar productividad o no, depende mucho del líder. Las emociones juegan un factor clave en el liderazgo para poder desarrollarse y desarrollar a los colaboradores.

Con base en las relaciones interpersonales que pueden ser productivas y saludables, se generan nuevas habilidades que son cruciales para los líderes. Estos deben aprender a manejar sus emociones, para así comprender las de otras personas y alcanzar los objetivos. Mientras mayor inteligencia emocional, más efectivo será el liderazgo, pero es necesario agregar a esto, la importancia que tiene la comunicación. Los mensajes deben ser claros para brindar elementos efectivos a la organización, que son fundamentales para alcanzar los objetivos por medio del trabajo en equipo. Giraldo, Monroy y Santamaria (2019, p. 12) hablan sobre la importancia de esta área, ya que ella permite profundizar en las capacitaciones, que es un factor fundamental en la comunicación. Esto mismo permite que exista una mayor productividad en los equipos a los cuales se les capacitó. Además, pretende identificar las falencias y errores que puedan estar dentro de los grupos y luego de reconocerlas, puedan modificar esos elementos y trabajar de manera más eficiente.

2.10 Comunicación

Como hemos mencionado durante los textos anteriores el liderazgo y la inteligencia están muy ligados. Algo que comparten es la comunicación, por la que se obtiene la capacidad de influir en otras personas. La comunicación nos permite construir relaciones sociales duraderas y que los mensajes que buscan transmitir los objetivos sean alcanzados por medio de los diferentes estilos de liderazgo. Asimismo, Lussier y Achua (2015, p. 47) indican que este proceso de comunicación consiste en la transmisión de información y significado. Por tanto, es importante mencionar que este sistema tiene un funcionamiento óptimo al momento en que todas las partes, emisor y receptor, comprendieron el mensaje, que es un factor clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por ende, la comunicación es una de las herramientas vitales para el buen funcionamiento de una organización, debido a que todo parte desde la persuasión del líder. Muchas entidades han capacitado a sus líderes, supervisores o jefes en el tema de la comunicación para desempeñar los puestos de manera efectiva. Para que la comunicación sea efectiva se requiere que fluya de arriba hacia abajo y viceversa, por lo que los líderes son pieza clave para la comunicación de doble vía y por tanto, asertiva. Giraldo, Monroy y

Santamaria (2019, p. 19) definen que esta es la capacidad con la que una persona tiene herramientas para expresarse de manera adecuada con respecto a las situaciones que se le presenten. Esto es un elemento esencial para el trabajo en equipo que fomenta la comunicación asertiva en cada uno de los procesos de la organización y así lograr el cumplimiento de los objetivos. Además se puede evidenciar un comportamiento asertivo en pensamientos, sentimientos y acciones que permiten alcanzar los objetivos del equipo de trabajo y que son socialmente aceptados.

2.10.1 Envío de mensajes

Según Rivadeneira Prada (1977, p. 31) el envío de mensajes debe contar con un emisor y un receptor, pero siempre con un objetivo el cual puede ser medido a través de retroalimentación. Para que un líder sea efectivo debe saber comunicarse; es decir, saber transmitir las ideas, instrucciones o directrices. Los mensajes transmitidos por los líderes representan algo efectivo para la organización, por lo que debiesen ser claros y concisos.

Para que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos con su desempeño, los líderes envían los mensajes de manera positiva y en busca del desarrollo de todo el personal. Para esto, cada mensaje debe ser pensado minuciosamente por medio de un lenguaje persuasivo y comunicarlo de forma oral, para lograr relaciones interpersonales efectivas por medio del mensaje a través del reforzamiento positivo. Como menciona Sum (2015, p 19) el envío de mensajes de esta índole pretende modificar el comportamiento, ya que este se encuentra basado en la ley del efecto; esta ley menciona que la conducta que lleva a consecuencias positivas para los colaboradores, tiende a llevar a la reflexión que actuar de manera negativa tiene resultados similares y deben evitarse. Así mismo, el cambio de comportamiento laboral tiene como objetivo recompensar a los empleados, ya que esto permite mejorar la productividad.

2.10.2 Planeación del mensaje

Según Urbina (2016, p. 1) menciona que este concepto consiste en la anticipación de actividades por hacer, quién debe ser la persona encargada y sobre todo, cómo debe realizarse. Aunado a esto, es regida como un punto de partida hacia un objetivo específico. Cada vez que se plantea un mensaje es importante conocer cuál es la meta u objetivo del mismo. Es necesario identificar si esto permite influir, informar y expresar emociones. Al conocer esto se puede plantear de manera efectiva el mensaje. Además, es importante tener

claro quién es la persona que recibirá el mensaje, debido a que no es lo mismo enviarlo a colaboradores, voluntarios o directivos. La forma en la que se enviará el mensaje debe ser comprensible para quien lo recibirá. Por otra parte, es importante contar con un tiempo específico en el que se realizará la emisión del mensaje, así como el escenario donde se pueda brindar sin interrupciones.

2.10.3 Proceso de envío de mensajes de forma oral

Según Nunes (2021, p. 2) menciona que es un proceso útil, debido a que a través del mismo se desarrolla un entendimiento entre las partes, emisor y receptor, ya que por medio del mensaje se pueden brindar los objetivos que se pretenden alcanzar y con esto, verificar si existió una comprensión, compromiso y seguimiento por parte de la persona que lo recibió. Este proceso llevado de forma ordenada logrará que el mensaje sea efectivo. Es necesario analizar el momento oportuno para enviar el mensaje de forma oral, que sea claro y para que se obtenga el compromiso de los receptores, se requiere comprobar que el mensaje fue comprendido. Fajardo (2009, p. 124) indica que esa comprensión es esencial debido a que incluye el acceso e intercambio de datos importantes, además, permite que exista una discusión de ideas y negociaciones ante los conflictos de manera abierta y asertiva. Por otra parte, se debe comprender que, en cada grupo de personas, sin importar la situación, la comunicación juega un papel crucial para aprender a tratar al otro, esto debido a que permite conocer costumbres, ritos, tradiciones sociales y culturales e históricas, entre otras.

2.10.4 Proceso de recepción de mensajes

Para que un mensaje sea efectivo es necesario que exista el receptor; por tanto, si los receptores del mensaje lo entienden con claridad se evitarán inconvenientes dentro de la organización. Los líderes participan para que los mensajes lleguen de manera clara y faciliten la comprensión. Nunes (2021, p. 2) menciona que los líderes participan en un proceso que involucra la recepción de los mensajes. Además, la comunicación de forma oral permite a los líderes entender de manera efectiva el mensaje, así como escuchar a sus seguidores. Aunado a esto, según el autor, menciona que no hacerlo representa una de las causas principales del fracaso en los líderes que es la razón más común por las que fracasan los presidentes de las organizaciones.

La escucha tiene como objetivo que el receptor comprenda de manera correcta lo que el líder desea comunicar. Esto permite realizar un análisis sobre el mensaje para así identificar

qué es lo que quiere decir el mismo y conocer si se logró identificar lo planteado por él y llevarnos al proceso de verificación de la comprensión de este por medio de una retroalimentación después de que haya sido proporcionado. Por tanto, el proceso de la comunicación es muy importante para que el líder pueda enviar su mensaje de forma correcta a los colaboradores, esto influye de manera significativa en el desempeño de cada uno de ellos que permite que el trabajo en equipo sea efectivo. Duarte (2003, pp. 41-54) establece un enfoque de la comunicación en la que nos indica que

...el fenómeno de encuentro de planos cognitivos que por la percepción del otro son arrastrados hacia una frontera creativa de nuevas formas cognitivas. Vuélvase objeto de la comunicación esta interfaz y sus propiedades, el proceso de establecimiento de vínculo que permite el diseño de una frontera. Vuélvase objeto de la comunicación lo que emerge, el tercer plano que no existía antes del encuentro de todas las partes dialogantes. Vuélvase objeto de la comunicación el estar en relación, o mejor, el intercambio.

2.11 Trabajo en equipo

Al momento en el que se habla de liderazgo y trabajo en equipo es relevante contar con la comunicación por parte de un líder con una inteligencia emocional verdaderamente desarrollada. Para esto, es importante aclarar que el líder pretende contar con un equipo de personas que sean capaces de alcanzar los objetivos mientras él se dedica a otros temas favorables para la organización. El tema de las características que una compañía eficiente debe tener, desarrollado en el texto Desarrollo de Equipos de Trabajo y Dirección Participativa (Universidad de León, 2013, p. 11) afirma que entre las características que más se destacan dentro de los equipos de alto desempeño, es tener la competencia de trabajar de manera autónoma para tener en cuenta la coordinación de cada elemento del equipo, debido a que tiene un papel trascendental en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Por tanto, es necesario que el líder genere diferentes directrices que permitan el éxito de la organización. Entre ellas encontramos que es importante establecer las tareas específicas para cada integrante del equipo, establecer con total claridad los papeles que ejecuta cada colaborador en el equipo. Para ello es necesario que se tengan objetivos claros, que todos mantengan el mismo nivel de conocimientos y estar enfocados en la misma meta.

Esto nos lleva a que el líder debe asegurarse que todos conozcan el objetivo pero que principalmente se conozcan entre ellos para identificar las habilidades que puede tener cada uno y generar un desempeño de equipo más eficaz. Así mismo, debe promover relaciones sociales positivas entre todos los colaboradores, para influir en la creación de una identidad de equipo. En este punto es fundamental aclarar que cada colaborador es fundamental para lograr los objetivos de la institución. Todos constituyen un elemento verdaderamente importante para alcanzar un clima organizacional efectivo. Para que esto sea así, es necesario generar una administración sólida del talento humano.

2.12 Administración del capital humano

Según Cardona et al. (2007, p. 25) al momento de hablar del concepto de capital humano se debe tener en cuenta la educación, capacitación y experiencia que determinen la eficacia del conocimiento adquirido ya que esto será de utilidad y beneficiará a la organización a obtener beneficios económicos, lo cual puede permitir el desarrollo de los colaboradores y así aumentar su productividad. Por tanto, comprendemos que según el autor nos menciona que la persona mientras más preparación tenga más productiva y eficiente es. En otras palabras, la persona debe estar en el puesto adecuado de trabajo, que se ajuste a sus conocimientos y habilidades para poder contribuir al éxito de la empresa. En caso contrario, el colaborador se sentirá frustrado, será ineficiente y va a contribuir al fracaso de la compañía o institución.

Por su parte Werther, Davis y Guzmán (2014, p. 6) afirman que “el propósito de la administración del capital humano tiene como objetivo mejorar la producción de personal de la organización en base a las contribuciones que pueden generar responsables desde los puntos estratégicos, éticos y sociales.” También Koontz y Welhrich (2012, p. 6) nos mencionan que es un proceso en el que se mantiene o diseña un entorno en el que los colaboradores pueden cumplir eficientemente los objetivos de manera individual o en equipo. Por lo que al administrar de forma correcta al personal por medio de un liderazgo efectivo, permitirá alcanzar los objetivos de la organización. Además, uno de los elementos fundamentales del líder es tener la capacidad de generar una estructura organizacional sólida que verdaderamente afecte de manera positiva a la organización.

2.13 Estructura organizacional

Brume González (2019, p. 7) menciona que la literatura especializada la define como un sistema que permite definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra en las organizaciones por medio de una tabla organizacional u organigrama.

De igual forma, Brume González (citado en Kast y Rosenzweig, 2019, p. 8) define la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa.

La estructura organizacional es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa ya que, por medio de los liderazgos efectivos, se pueden realizar cambios de base para lograr conseguir las metas planteadas. Los líderes pueden apoyar a determinar cuál será la estructura de la organización con el fin de determinar la filosofía y las estrategias a seguir. Según refiere Hintze (2016, p. 70), en toda administración es de vital importancia que existan estructuras que permitan establecer reglas, que tengan como base fundamental la filosofía de la organización. Además, estas estructuras también deben permitir la división de responsabilidad, autoridad, articulación y coordinación entre las diversas áreas y sus puestos de trabajo.

Por otra parte, toda estructura organizacional debe establecer la forma en que las tareas son distribuidas, con base en el giro y las necesidades que se deben cubrir en la organización. Robbins y Judge (2017, p. 493) establece que el hecho de contar con una estructura organizacional permite definir de manera asertiva cómo y cuáles son las actividades que debe realizar cada grupo o persona dentro de la organización. La estructura de la organización tiene los siguientes elementos: departamentalización, niveles organizacionales y cadena de mando, que permiten crear organizaciones formales.

2.13.1 Departamentalización

Permite agrupar los puestos de trabajo conforme a la naturaleza de sus funciones. Al dividir funciones adecuadamente, las actividades tienden a desarrollarse de modo asertivo.

Con esto Koontz y Weihrich (2012, p. 454) afirman que el hecho de que existan departamentos es un método que permite asignar actividades de manera más concreta y así alcanzar los objetivos de manera rápida.

Al gestionar la organización por departamentos permitirá distribuir las actividades de forma estratégica, por lo que se debe contar con un liderazgo efectivo para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, diversos autores comparten la idea de que no existe un único modelo de departamentalización, todo dependerá de cuáles sean las necesidades de la organización y esto se fundamenta en lo mencionado por Martin Ibarra (1998, p. 4) quien dicen que generar una organización por departamentos no es una idea nueva en la historia. Esta tiene sus antecedentes en el *trivium* y *cuadrivium* al integrar diversas disciplinas en unidades armónicas y en la organización de facultades bastiones del desarrollo de saberes. A pesar de esto existe una diversidad de modelos, entre los que se encuentran: por funciones, por territorio o geográfica, por producto o por grupo de clientes e inclusive mixto que permite obtener los beneficios de cada uno de los modelos. Parte de estos modelos han generado la implementación de diversos niveles organizacionales en las que un liderazgo efectivo puede ser fundamental para alcanzar el éxito de la organización.

2.13.2 Niveles organizacionales

Según lo mencionado por Chiavenato (2008, p. 134-135), toda organización cuenta con tres niveles organizacionales distintos, los cuales permiten el desarrollo de esta con base a los liderazgos planteados en cada uno de estos. Entre los niveles encontramos el institucional o estratégico, intermedio o gerencial y operacional. Cada una de estas proporcionan elementos que permitirán un mejor desempeño de los seguidores con base al liderazgo presentado en la organización; por tanto, serán descritas a continuación: (1) Institucional o estratégico: en este nivel los cargos como directores, propietarios o accionistas, toman decisiones que pueden ser efectivas o perjudiciales para la organización, si dado caso no van ligadas a los objetivos organizacionales. (2) Gerencial: compuesto por el personal administrativo. Con este personal se tiene la capacidad de implementar y modificar estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. La competencia de liderazgo en este nivel debe encontrarse bien desarrollada debido a que se toman decisiones circunstanciales que velan por el beneficio de la institución. (3) Ocupacional: tiene la tarea de ejecutar el trabajo relacionado a la organización.

Por tanto, cada nivel tiene una función específica que permitirá alcanzar los objetivos de la organización por medio de liderazgos efectivos que lleguen a coordinar de manera asertiva cada una de sus decisiones y así alcanzar los objetivos de la organización. A pesar de esto Koontz y Weihrich (2012, p. 8) mencionan que esto, no hace distinción entre administradores, ejecutivos, gerentes y supervisores debido a que consideran que todos estos puestos dentro de la organización ejercen funciones específicas e importantes para la misma y que el hecho de jerarquizar, es una forma de funcionamiento interno. Esto nos lleva a darnos cuenta de la importancia de la cadena de mando, ya que es el origen de las decisiones que pueden llevar al éxito o al fracaso de los equipos de trabajo.

2.13.3 Cadena de mando

Según Robbins y Judge (2013, p. 483) se puede definir a la cadena de mando como una forma en la que existe una línea ininterrumpida de autoridad. Esta línea puede extenderse desde los puestos más altos de la organización hasta los inferiores, pero también refleja quiénes son los jefes inmediatos y a quién debe reportarse. Se comprende que esta cadena de mando brinda una guía que permite conocer y establecer la jerarquía dentro de la organización y es por esto que es importante que se defina.

Existen dos factores primordiales en la cadena de mando. El primero es la autoridad, para esto Koontz y Weihrich (2012, p. 298) mencionan que por ostentar este puesto, la persona quien lo tiene, puede tomar decisiones que pueden afectar a la organización al igual que a los colaboradores. Por tanto, este factor brinda una idea clara sobre la posición jerárquica de los puestos. Por otra parte, encontramos el segundo factor denominado unidad de mando, que según Robbins y Judge (2013, p. 484) mencionan “que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable”. Por tanto, es necesario que dentro de las organizaciones se proporcione una línea directa y clara. Es fundamental que todos los empleados tengan conocimiento sobre quién es su jefe inmediato y saber a quién brindarle los resultados, con base a las tareas o las funciones del puesto que este amerite.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo descriptivo, dado que es una dinámica de acción interpretativa con base a talleres donde se permita identificar el discurso

de la población participante. El taller será la técnica principal de acción que se implementará con la finalidad de poder dinamizar con la población y construir una actividad participativa, donde se pueda recolectar la información requerida, basada en la subjetividad de la población. Se utilizarán diferentes instrumentos que funcionan como una dinámica de recopilación completa sobre el discurso que presentarán los participantes.

Adicional se realizarán entrevistas con la misma población, esto a efecto de enriquecer los datos y obtener una perspectiva directa de los involucrados. Así mismo, se proyecta profundizar en aspectos claves de la investigación. El objetivo será siempre responder al tema sobre el ejercicio de liderazgo.

3.2 Sujetos

La delimitación poblacional que participará de la investigación serán jóvenes voluntarios de distintos géneros, entre 18 y 30 años, que trabajan o están involucrados directamente con la organización no gubernamental llamada Protagonismo Juvenil Guatemala. La organización funciona con la finalidad de incidir en la población juvenil de Villa Nueva. Parte fundamental de la organización es que permite a los jóvenes laborar desde otras áreas que no se asocian a las dinámicas delictivas y conflictivas de la sociedad guatemalteca.

3.3 Técnicas e instrumentos

3.3.1 Guía de observación

El Consejo Nacional de Fomento Educativo (2010, p. 8) menciona que el propósito de la técnica de la observación es enfocarse en la realidad, ya que al tener conocimiento de los hechos que en esta suceden, puede darles sentido para lograr enlaces entre lo que ocurre y la acción que se tomará. El instrumento de recolección de información será la observación participante, que involucra al investigador para recabar datos importantes sobre los estilos de liderazgo en la organización y la dinámica de los líderes frente a los colaboradores. Por tanto, esta técnica es confiable, válida, precisa y objetiva.

3.3.2 Entrevista

Según Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz (2013, p. 163) mencionan que esta es una técnica que representa ser de gran utilidad en cualquier investigación cualitativa, que permite obtener datos por medio de una conversación con un fin determinado. Por otra parte también menciona que “es un instrumento técnico que adopta

la forma de un diálogo coloquial”. A los participantes se les realizará una serie de preguntas para poder determinar si consideraban que el estilo de liderazgo aplicado dentro de las organizaciones juveniles les ha afectado en su desarrollo laboral.

3.3.3 Grupo focal

Según lo citado por Hamui-Sutton et al. (2013, p. 56) el grupo focal es un método que es utilizado en la investigación que tiene como fin coleccionar información, la cual es centrada en la pluralidad y variedad de opiniones, actitudes, experiencias y creencias de cada participante. También menciona que se trata de una técnica que tiene como fin, captar la forma de pensar, sentir y vivir de cada uno de los participantes por medio de la expresión oral. Esta técnica constará de preguntas para los actores en las que se indagará cómo han experimentado el estilo de liderazgo en diferentes organizaciones juveniles en las que han trabajado, independientemente de la posición que ocupen.

3.3.4 Taller participativo

Según el Centro de Estudios de Opinión (s.f., p. 2), puede definirse como el medio que posibilita que exista un proceso de formación profesional. Además, es un programa que formula actividades para cumplir los objetivos planteados que pueden ser específicos y sistematizados. Por tanto, se realizarán charlas y talleres de *team building* con el fin de conocer las percepciones sobre el liderazgo en la organización y así encontrar diferentes actores que puedan representar una mejora en los ambientes laborales. Esto con el fin de utilizar los talleres como un método novedoso y útil para la pedagogía y la andragogía, ya que pretende formar a la persona que lo recibe tanto en la teoría como en la práctica, debido a que le permitirá enfrentarse a los nuevos retos para cumplirlos de manera efectiva.

3.4 Procedimiento de la investigación

Para que el proceso de investigación se realice de manera efectiva será necesario seguir los siguientes pasos:

1. Se determina el tema que se desea investigar que es el estilo de liderazgo fomentado por parte de organizaciones juveniles y será dentro de la organización Protagonismo Juvenil Guatemala.
2. Se planteó el problema de investigación, así como el análisis de los involucrados para determinar la importancia que tiene esta investigación para las personas de la organización.

3. Se realizó un análisis de categorías para iniciar la investigación.
4. Se desarrolló la técnica del árbol de problemas para identificar causas y efectos del tema de investigación.
5. Se generaron preguntas de investigación para poder crear los objetivos.
6. Se determinaron las variables de investigación que permitieran encontrar los objetivos que se plantearon en el punto anterior.
7. Se realizó una búsqueda de los conceptos necesarios para dar paso a la investigación por medio de bibliografía importante.
8. Se realizó el marco teórico.
9. Luego de culminar el marco teórico, se procedió a la elaboración del marco metodológico para poder realizar el diseño de la investigación, el tipo de instrumentos a utilizar y la metodología correspondiente.
10. Y por último se procederá a realizar las demás fases del proyecto.

3.5 Diseño y metodología de análisis

3.5.1 Análisis de discurso

El análisis de los instrumentos será llevado a cabo en base a las siguientes fases para que se brinden los resultados de las respuestas dadas por los participantes.

- Descubrimiento y obtención de datos
- Preparación y revisión de datos
- Organización de los datos
- Análisis de datos
- Generación de conclusiones

Dentro del análisis del discurso, se encuentra la propuesta o descripción de Santander (2011, p. 208) quien expone que el lenguaje no es transparente, los signos no son inocentes, la connotación va con la denotación, el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta. Por lo que a veces lo expresado refleja directamente lo pensado y a veces sólo es un indicio ligero, sutil, cínico. Por tanto, el discurso no es únicamente la verbalización clara de un contenido, sino que se construye desde otros aspectos holísticos de la comunicación. Lo que permite entender una idea a través de la construcción del mensaje, a base de diferentes factores verbales y no verbales que expresa la persona.

Referencias

- Aguilar Solares, O. R. (2013). *Diagnóstico y propuesta de estrategia comunicacional interna Academia Europea* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1151.pdf
- Álava, G., Domínguez Vázquez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D. y Frances, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Revista EAC*, 6, 43-55. [https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273/250#:~:text=Bass%20y%20Avolio%20\(1991\)%20integran,excepti%C3%B3n%20\(Bass%2C%201990\)](https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273/250#:~:text=Bass%20y%20Avolio%20(1991)%20integran,excepti%C3%B3n%20(Bass%2C%201990))
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.). *Manual de psicología de la educación*, 251-271. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2081794>
- Allen, S. y Hartman, N. (2008). Desarrollo de líderes: exploración de fuentes de aprendizaje. *Revista de desarrollo organizacional*, 26(2), 75-87. https://www.researchgate.net/publication/263492769_Leader_Development_An_Exploration_of_Sources_of_Learning
- Astroth, K. A., Garza, P. y Taylor, B. (2004). Definición de competencias para trabajadores jóvenes de nivel de entrada. *Nuevas direcciones para el desarrollo de la juventud*. 25-37. 10.1002/yd.96 https://www.researchgate.net/publication/8000391_Getting_down_to_business_Defining_competencies_for_entry-level_youth_workers
- Avenecer Cano, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Ayoub, J. (2011). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://docplayer.es/20240094-Jose-luis-ayoub-perez.html>
- Bahamón Bahamón, C., Cortes Pardo, V., Piñeros Díaz, D. y Rojas Díaz, O. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder de área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá* [Tesis

- de postgrado, Universidad Sergio Arboleda].
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (2006). *Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la nueva generación*. Co edición y traducción del Banco Mundial, Mundi-prensa y Mayol Ediciones, S.A. <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-9-5883-0706-0>
- Barbosa Ramírez, D. H., Mihi Ramírez, A. y Noguera Hidalgo, Á. (2013). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación Diversitas. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 10(1), 57-70.
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a05.pdf>
- Berdecía Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R. y Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional. Estudios avanzados de liderazgo. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. I(2). ISSN 21662320
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Blejmar, B., Nirenberg O. y Perrone N. (1998). La juventud y el liderazgo transformador. Conceptos y estrategias en mundos inciertos y turbulentos.
<http://www.adolescenciaalape.com/sites/www.adolescenciaalape.com/files/Liderazgo%20OPS.pdf>
- Borile, M. E. (2011). Empoderamiento y participación juvenil.
<https://es.scribd.com/doc/123057687/Empoderamiento-y-participacion-juvenil-Borile-Monica-Elba>
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. ITSA. ISBN: 978-958-52221-1-3. <http://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Burbano Botero, N. y Samaca, H. A. (2016). *Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo*. [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://core.ac.uk/download/pdf/86436509.pdf>
- Cañón Buitrago, S. C. y Galeano Martínez, G. (2011). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD ESE. *Archivos de Medicina (Col)*, 11(2), 114-126.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273821489004>

- Carbajo, P. y Portal, N. (s. f.). *Fallas del Liderazgo en las PYMES y su impacto en el desempeño* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín].
<https://core.ac.uk/download/pdf/299817609.pdf>
- Carbó, J. M. y Pérez, M. (1996). *El liderazgo. En el capital humano y la empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días.).
 Coopers&Lybrand.
- Cardona, P. y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto Business Review*, 3454, 47-56
https://www.researchgate.net/publication/312028179_Liderazgo_centrado_en_la_mision
- Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N. y Brito Mejía, T. (2007). *Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Universidad EAFIT.
https://www.academia.edu/11399041/CAPITAL_HUMANO_UNA_MIRADA_DES_DE_LA_EDUCACION_Y_LA_EXPERIENCIA_LABORAL
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12, 251-255. ISSN: 1317-2255.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109041>
- Centro de Estudios de Opinión (s. f.) Conceptos básicos de qué es un taller participativo, como organizarlo y dirigirlo. Cómo evaluarlo. Universidad de Antioquia.
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2536/1/CentroEstudiosOpinion_conceptostallerparticipativo.pdf
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Coe-Regan, J. R. y O'Donnell, J. (2006). Mejores prácticas para integrar tecnología y servicio aprendizaje en un programa de desarrollo juvenil. *Revista de trabajo social basado en evidencias*, 3, 201-220.
[http://www.lbymcayi.org/reports/revised/Published%20Articles%20on%20YI/2006%20Published%20Article%20-%20Coe-Regan%20%26%20O'Donnell%20\(LBYI%20Focus%20Groups\).pdf](http://www.lbymcayi.org/reports/revised/Published%20Articles%20on%20YI/2006%20Published%20Article%20-%20Coe-Regan%20%26%20O'Donnell%20(LBYI%20Focus%20Groups).pdf)

- Cocco, C. M. (2010). La relación de EQ para decanos de las escuelas de negocios de EE. UU. Universidad Anderson. <https://eric.ed.gov/?id=ED533284>
- Consejo Nacional de Fomento Educativo. (2010). Guía de observación para la detección de necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad en niños de educación básica. *Conafe*.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/106808/guia-educacion-basica.pdf>
- Daft, R. y Lane. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3a ed.). Editorial Thomson.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3942518.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (McGraw-Hill. (s. a.). (2013). Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa.
<https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2, 162-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Duarte, E. (2003). *Por una epistemología de comunicación*. Editorial Loyola.
- Dziewior, J. M. (2010). *Inteligencia emocional: la contribución a las habilidades de liderazgo en mujeres católicas directoras de escuelas primarias* [Disertación doctoral, Université Multiculturelle Internationale].
<https://www.mightyape.co.nz/product/emotional-intelligence-the-contribution-to-leadership-skills-in-female-catholic-elementary-school-principals-paperback/20232544>
- Fajardo Uribe, L. A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22(2), 121-142. ISSN: 0120-338X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21916691006>
- Fierro, I., Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *UIDE*. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. ISSN: 0120-3053.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>
- García Villamizar, G. (2007). Clima organizacional: Hacia un Nuevo Modelo.
<https://docplayer.es/326643-Clima-organizacional-hacia-un-nuevo-modelo.html>

- Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/593/1/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20Inteligencias%20multiples.pdf>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(01), 38-47
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez M. (2008) Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(01), 25-31 <http://www.papelesdelpsicologo.es/>
- Giraldo, P. Monroy, F. y Santamaria L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad de vida laboral*. [Trabajo de Grado, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>
- Goleman, D. (1998). El líder que obtiene resultados. *Harvard Business Review*
<http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*, Ediciones B Argentina S. A.
<http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/0/913/913.pdf>
- Goleman, D. y Boyatis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 3-8
https://www.academia.edu/35508019/La_inteligencia_social_y_la_biolog%C3%ADa_del_liderazgo
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- González Fernández, A. (2001), Autorregulación del aprendizaje: una difícil tarea. *IberPsicología*, 6(1), 30-67.
https://www.researchgate.net/publication/28059660_Autorregulacion_del_aprendizaje_una_dificil_tarea
- González González, A. G. (2014). Estilos y competencias del liderazgo. Percepciones de los futuros profesionales.

- <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/394/ESTILOS+Y+COMPETENCIAS+DEL+LIDERAZGO.PERCEPCIONES+DE+LOS+FUTUROS+PROFESIONALES..pdf;jsessionid=94CECE7E2AB9E52C52415A334242F9B2?sequence=1>
- Hebrero, C. (s. f.). Liderazgo y personas: siete pautas de acción ante el coronavirus. <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/liderazgo-y-personas-pautas-de-accion-ante-el-coronavirus/>
- Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). Cengage Learning. https://www.academia.edu/33885343/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum_pdf
- Hintze, J. (2016). *Administración de estructuras organizativas. Transformación. Estado y Democracia*. Editorial Silo. <https://silo.tips/download/administracion-de-estructuras-organizativas>.
- Hutchinson Heath, S. M. (s. f.). El liderazgo un desempeño efectivo. *JANIUM.ES*. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- Instituto Aragonés de Empleo. (s. f.). Los estilos de dirección y liderazgo. U.D.I: Técnicas relacionados de secretariado de dirección. http://formacion.desarrollando.net/cursosfiles/formacion/curso_189/ud1c2sb4p1.pdf
- Jiménez Collante, A. y Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas (AJOICA)*, 18, 183-195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B. y Vassiou, K. (2011). Un análisis multinivel de la relación entre la inteligencia emocional y los resultados emocionales de los líderes y subordinados. *Diario de Psicología Social Aplicada*, 41(5), 1121-1144. https://www.researchgate.net/publication/221939796_Kafetsios_Nezlek_Vassiou_2011_A_Multilevel_Analysis_of_Relationships_Between_Leaders'_and_Subordinates'_Emotional_Intelligence_and_Emotional_Outcomes

- Kelley, R. (1992) *Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa.* McGraw-Hill.
- Klau, M. (2006). Explorando el liderazgo juvenil en teoría y práctica. Nuevas direcciones para el desarrollo de la juventud. Wiley InterScience. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/yd.155>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* McGraw Hill. https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf
- Litwing, G. y Stringer, R. (1968). Motivación y clima organizacional. <http://educacion.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/991/1/CB0609-1.pdf>
- Lorente-Catalán, E. (2017). Evaluación autentica y autorregulación del aprendizaje. *Infancia, educación y aprendizaje*, 3(2), 25-30. https://www.researchgate.net/publication/318416508_Evaluacion_autentica_y_autorregulacion_del_aprendizaje_Un_binomio_interesante_en_la_formacion_del_profesora_do_de_Educacion_Fisica/link/599206000f7e9b433f414985/download
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2015). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. *CENGAGUE Learning.* <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- MacNeil, C. A. (2006). *Generación de puentes: aplicación de las teorías de liderazgo de adultos al desarrollo del liderazgo juvenil. Nuevas direcciones para el desarrollo de la juventud.* Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/yd.153>
- MacNeil, C. y McClean, J. (2006). Pasar del desarrollo del liderazgo juvenil a la juventud en gobernanza: aprender liderazgo haciendo liderazgo. https://www.researchgate.net/publication/227888992_Moving_from_youth_leadership_development_to_youth_in_governance_Learning_leadership_by_doing_leadership
- Malpica, R., Rossell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezonala*, 7(14), 69-83. ISSN: 1856-9099. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>

- Martín Ibarra, Armando (1998). La departamentalización, contexto y concepto. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (12), 1-15. ISSN: 1665-109X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99826006011>
- Maxwell, J. C. (2012). *Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publisher. <https://docs.google.com/file/d/0B0XIj8RFECKXNzZmMzhlNjEtMTg2Zi00NTE1LTg2ZWUtOTYwMGI0YmU1ZmE4/edit?resourcekey=0-yQSbhf86IsmMtDV003cBLw>
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill. <https://pdfcoffee.com/qdownload/el-lado-humano-de-las-organizaciones-douglas-mcgregorpdf-4-pdf-free.html>
- Mendoza Martínez, I.A., Castaño Benjumea, J. C. y García Rivera, B. R. (2018). Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal asistencial hospitalario en Colombia. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA)* <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.07.pdf>
- Montserrat, P. (1992). El autoconocimiento como condición para construir una personalidad moral y autónoma. *Comunicación, Lenguaje y Educación*, 15, 69-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=126263>
- Navarro Suanes, M. (2009). Autoconocimiento y autoestima. *Temas para la educación*, 5, 1-9. <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6409.pdf>
- Nunes, M. (2021) El proceso de envío de mensajes orales es útil. *Universidad de Alaska*, 6. <https://www.coursehero.com/file/p3456fb/El-proceso-de-env%C3%ADo-de-mensajes-orales-Es-%C3%BAtil-seguir-estos-pasos-en-el-proceso/>
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo* (8ª ed.). ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-889-0. <https://www.yumpu.com/es/document/read/64197208/teresa-palomo-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo>
- Papalia, D. E., Wendkos Olds, S. y Duskin Feldman, R. (2010). *Desarrollo humano*. McGraw https://www.moodle.utecv.esiaz.ipn.mx/pluginfile.php/29205/mod_resource/content/1/libro-desarrollo-humano-papalia.pdf

- Peñañiel, E. y Serrano, C. (2010) *Habilidades Sociales*. Editorial Editex.
<https://docplayer.es/28278596-Habilidades-sociales-eva-penafiel-pedrosa-cristina-serrano-garcia.html>
- Pin Lu, Y. (2008). Integrative Leadership Conference. *Integral Leadership Review*, 8, 1-4.
<http://integrallleadershipreview.com/author/yungpinlu/>
- Púm Miranda, K. M. Y. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Ramos Ferre, M. (s. f.) *Estudio sobre la motivación y su relación en el rendimiento académico* [Tesis de maestría, Universidad de Almería]
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3064/Trabajo.pdf?sequence=1>
- Rivadeneira Prada, R. (1977). *Periodismo: la teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*. Editorial Trillas. <https://www.worldcat.org/title/periodismo-la-teoria-general-de-los-sistemas-y-la-ciencia-de-la-comunicacion/oclc/3471426#borrow>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). Pearson.
https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis del discurso. *Cinta moebio*, 41, 207-224.
<https://www.moebio.uchile.cl/41/santander.html>
- Say Domínguez, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Souto, S. (2007) Juventud, teoría e historia: la formación de un sujeto social y de un objeto de análisis.
https://www.academia.edu/14514352/_Juventud_teor%C3%ADa_e_historia_la_formaci%C3%B3n_de_un_sujeto_social_y_de_un_objeto_de_an%C3%A1lisis_Historia_Actual_Online_no._13_invierno_2007_pp._171-192
- Stoneman, D. (2002). El papel de la programación juvenil en el desarrollo del compromiso cívico. *Ciencias aplicadas del desarrollo*.

- https://www.researchgate.net/publication/232944388_The_Role_of_Youth_Programming_in_the_Development_of_Civic_Engagement
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Trógolo, M. A., Pereyra, A. P. y Sponton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Scielo ciencia y trabajo*, 15(48), doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Trucco, D. y Ullmann, H. (2015). Juventud: realidades y retos para un desarrollo con igualdad. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38978/4/S1500718_es.pdf
- Urbina, A. (2016). *Planificación del mensaje* [Presentación de Prezi]. <https://prezi.com/aak8wyaeuulp/planificacion-del-mensaje/>
- Vásquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultural organizacional y cambio educativo. *Iberoamericana, sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 91, 74-91. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>
- Vigier, H. P., Pascuaré, C. G., Menichelli, F. M. y Tarayre, C. (2015). Gestión humana en las organizaciones. *Alfaomega*.
- Villa Sepúlveda, M. E. (2011). Del concepto de juventud al de juventudes y al de lo juvenil. *Revista Educación y Pedagogía*, 23(60), 147-157. https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/ddhh-juventud/Del_concepto_de_juventud_al_de_juventudes.pdf
- Walker, K. C. (2011). Los múltiples roles que adoptan los líderes de programas de desarrollo juvenil con juventud. *Juventud y Sociedad*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0044118X10364346?journalCode=yasa>
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill
- Yip, J., Liu, J. y Nadel, A. (2006). Una cuestión de liderazgo: ¿Hay alguna diferencia entre los líderes jóvenes y los líderes adultos y, de ser así, el desarrollo del liderazgo para los jóvenes debe ser diferente al de los adultos? *Universidad de Singapur*, 26(3), 12-13

https://www.academia.edu/8634133/A_question_of_leadership_Is_there_a_difference_between_youth_leaders_and_adult_leaders_and_if_so_should_leadership_development_for_youths_differ_from_that_for_adults

Zerpa, C. E. y Ramírez, J. J. (2012). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *Perspectivas Psicológicas*, 9(1), 109-126.

<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a09.pdf>

Anexos

Causas

1. Árbol de Objetivos



