

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS COLABORADORES DEL HOTEL ALCÁZAR DOÑA
VICTORIA, COBÁN ALTA VERAPAZ."
TESIS DE GRADO**

MARÍA ALEJANDRA PINEDA DURINI
CARNET 21451-08

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS COLABORADORES DEL HOTEL ALCÁZAR DOÑA
VICTORIA, COBÁN ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARÍA ALEJANDRA PINEDA DURINI

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ARNALDO ADEMAR ALVARADO CIFUENTES

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

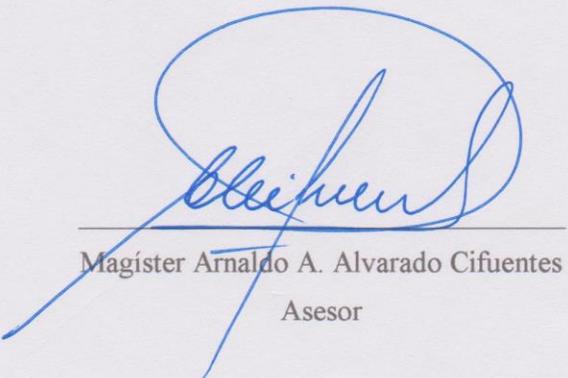
MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN DE ARIAS

Cobán, Alta Verapaz 09 de Noviembre de 2015

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "Estilo de Liderazgo en los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria, Cobán Alta Verapaz" de la estudiante **María Alejandra Pineda Durini**, con carné No. 2145108, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicitó sea revisado y se le otorgue la aprobación respectiva.



Magíster Arnaldo A. Alvarado Cifuentes

Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA ALEJANDRA PINEDA DURINI, Carnet 21451-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05804-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS COLABORADORES DEL HOTEL ALCÁZAR DOÑA VICTORIA, COBÁN ALTA VERAPAZ."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de abril del año 2016.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A Dios

Por ser mi fortaleza y sostenerme en todo momento; por bendecirme de tantas maneras, guiarme y permitir el cumplimiento de esta meta personal. Sé que tomada de su mano podre lograr todo lo que me proponga.

A mi madre

Rosario, por el SÍ que le diste a Dios cuando obró en ti el milagro de la vida, ya que en su momento significo abandonar tus sueños y convertirte en madre y padre para mí; sos mi mayor fuente de inspiración y ejemplo de perseverancia y entrega. Este triunfo es también tuyo ya que gracias a la formación, consejos y enseñanzas he aprendido a perseverar en la búsqueda y cumplimiento de mis sueños. Te amo inmensamente y espero poder brindarte muchas más satisfacciones.

A mis abuelos

Rafael (Q.E.P.D.) y Olga por su amor incondicional y ser pilares fundamentales en mi etapa de formación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por proveerme de la sabiduría, discernimiento, paciencia y salud a lo largo de mi vida, pero sobre todo en los 5 años de duración de la carrera.

A mi madre

Por motivarme siempre a dar lo mejor de mí, a creer y luchar por mis ideales sin importar cuán difícil pueda presentarse el camino.

A mi familia

Abuelos, tíos, tías, primos y primas por su apoyo y amor incondicional, por regocijarse y compartir la alegría de haber culminado una etapa más en mi vida e instarme siempre a seguir adelante, los quiero y deseo siempre podamos seguir siendo tan unidos como hasta ahora.

A mis ángeles terrenales

Que a través de cada momento compartido, amor y apoyo hemos logrado estrechar el lazo de amistad que nos unen, sé que cuento con ustedes de manera incondicional y saben que el sentimiento es mutuo; en especial gracias a: Fernanda, Raquel, Mariela, Clarita, Sarita, María José, Tatiana, Quetzaly, Stefany, Isabel, Zarha; así como a Ana Raquel por alentarme a seguir esta carrera y a Shamira y Shalina por compartir aventuras y hermosos momentos.

A mis compañeros de promoción

Por cada momento compartido dentro de las aulas de nuestro querido campus, mis mejores deseos para ustedes.

A mis catedráticos

Por compartir sus conocimientos y acompañarnos durante nuestro proceso de formación, en especial a la Ing. Carmen María Paz y Paz, Lcda. Maclovia Villela y Lcda. Maribel Tello mujeres excepcionales que me inspiran y son un gran ejemplo para mí.

A mi asesor

Mgtr. Arnaldo Alvarado Cifuentes por ser un ejemplo de lucha, trabajo y disciplina; gracias por los conocimientos y enseñanzas, pero sobre todo por las exigencias impuestas tanto durante el tiempo de formación como durante la elaboración del trabajo final de investigación.

A la Universidad Rafael Landívar

Por ser mí casa de estudios y formarme a nivel profesional.

A Aventuras Turísticas, S.A.

Por darme la oportunidad de integrar el equipo de trabajo de Hotel Alcázar Doña Victoria, en especial a los esposos Pérez Chenal; estaré eternamente agradecida por brindarme las herramientas y enseñanzas que contribuyeron a mi formación profesional, así como la confianza y cariño brindado.

ÍNDICE

RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Liderazgo	11
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 Objetivos	28
2.2 Elemento de estudio	29
2.3 Definición de variables	29
2.4 Alcances y límites	30
2.5 Aporte	31
III. MÉTODO	32
3.1 Sujetos	32
3.2 Instrumento	34
3.3 Procedimiento	35
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	37
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
VI. CONCLUSIONES	65
VII. RECOMENDACIONES	66
VIII. REFERENCIAS	67
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación es de tipo descriptiva, tuvo como objetivo principal determinar los estilos de liderazgo de los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria de Cobán, Alta Verapaz. Fue establecida una muestra de 26 sujetos, pertenecientes a ambos géneros con rangos variados de edad, años de antigüedad y escolaridad.

Para recabar la información se utilizó el test de Estilos de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administradores de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo siendo estos: autocrático, participativo y liberal.

Según los resultados obtenidos se determinó que predomina la aplicación de un estilo de liderazgo autocrático y una tendencia media de estilo de liderazgo participativo; estos resultados se replicaron al momento de analizar los resultados por áreas y puestos de trabajo.

Se concluyó que dada la tendencia autocrática que se ejercía al momento de realizar las funciones y dirigir al equipo de trabajo para el cumplimiento de metas, la empresa debía enfocarse en fortalecer la participación e involucramiento de los colaboradores de niveles operativos para así lograr establecer las vías de acción que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales sin dejar atrás la satisfacción del cliente interno. Tomando como base lo anterior se recomendó el evaluar las ventajas y desventajas en su estilo de dirección y desarrollar un programa de formación de líderes que le brindará a sus colaboradores las herramientas necesarias para que estos se involucrarán más en el proceso y cumplimiento de las metas de la organización.

I. INTRODUCCIÓN

A raíz del fenómeno de la globalización las empresas han optado por buscar las estrategias que les permitan mantenerse a flote y por ende cumplir los objetivos organizacionales impuestos, sin embargo resulta importante recalcar que el éxito de una organización no se verá reflejado únicamente en aspectos como: la infraestructura, ingresos por encima de las metas trazadas o por el contrario el contar con las mejores herramientas y tecnología; hoy en día las organizaciones apuestan a otro tipo de activo considerado como el más invaluable dentro de la empresa: el Recurso Humano.

Parte de los objetivos de la administración del talento humano es atraer, retener y desarrollar a los colaboradores a manera que estos se sientan motivados y satisfechos en el rol que realizan, lo cual se evidenciará en los índices de satisfacción, adaptación y fidelización de estos hacia la empresa a la que brindan sus servicios. Muchas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional están buscando tener colaboradores multidisciplinarios, que tengan la capacidad de adaptación y sean agentes de cambio.

Es por tal razón que en la actualidad el liderazgo, es un tema que ha despertado mucho interés y ha tomado trascendencia, esto debido a la búsqueda e implementación de estrategias por parte de la alta gerencia para poder dirigir al personal que tienen a su cargo, a su vez ha permitido la identificación de colaboradores clave que en un momento

determinado sean capaces de desarrollar habilidades que les permitan liderar equipos de trabajo en mandos medios e inclusive bajos.

Para las empresas pertenecientes a la iniciativa privada los niveles de competencia son aún mucho más duros, es por ello que para mantenerse en un mercado altamente competitivo es de vital importancia contar con personas idóneas que sepan dirigir el trabajo de sus subalternos orientando correctamente el esfuerzo de cada miembro del equipo de trabajo, administrando bien los recursos y a su vez tal como se hacía mención con anterioridad detectar a colaboradores que aunque pertenezcan a puestos operativos o de segunda línea puedan convertirse en aliados estratégicos que influyan de manera directa y positiva en sus compañeros no solo de área sino lograr que trascienda al resto de colaboradores de la organización.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tuvo dentro de sus objetivos realizar una medición de los estilos de liderazgo presentes en los colaboradores de una empresa cobanera perteneciente al sector de hostelería y restauración, lo cual permitió conocer más a detalle la manera en que el equipo de trabajo era liderado, así como lograr determinar que estilo de liderazgo que predomina dentro de su organización.

Se han realizado diversos estudios relacionados con el tema de “Estilos de Liderazgo”, dichas investigaciones han sido abordadas tanto desde el punto de vista nacional como internacional, a continuación se citan algunas de las investigaciones realizadas en Guatemala:

Camas (2015) realizó un estudio descriptivo exploratorio, el objetivo era determinar el estilo de liderazgo predominante en los gerentes de una agencia bancaria del departamento de Huehuetenango; para la recolección de la información utilizó el cuestionario de Estilos de Liderazgo elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el test mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser: autocrático, participativo o liberal, esta herramienta fue aplicada a una población de 60 subalternos elegidos equitativamente a través de un sorteo tomando como base la cantidad existente en cada agencia. Al final de la investigación se concluyó que el estilo de liderazgo autocrático era el predominante en los gerentes de las agencias, por lo que se recomendó lograr encontrar un punto de equilibrio entre los gerentes que poseen este tipo de liderazgo ya que esto les permitirá promover la participación y mayores niveles de autonomía del personal que tienen a su cargo, logrando así mejorar el clima organizacional.

Así mismo, Mendoza (2015) realizó un estudio de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo y utilizó un método deductivo, el objetivo de esta investigación fue evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, para la recolección de la información fue utilizado el Cuestionario de Estilos de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica los 3 estilos de liderazgo: autocrático, liberal o participativo; para la recolección de la información se consideró una muestra de 62 personas. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola del ingenio

azucarero de Escuintla, es el liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea) es por ello que dado el resultado se recomendó una investigación que ayude a determinar el grado de influencia que tiene el liderazgo ejercido en las metas alcanzadas así como dar mayor participación al equipo de trabajo y realizar actividades de integración con el objetivo de maximizar el estilo de liderazgo liberal.

Por su parte, Álvarez (2014) realizó una investigación de tipo descriptivo, con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo que presentan los directores de los colegios de Retalhuleu. Para alcanzar el objetivo se utilizó como instrumento de investigación y recopilación el denominado Test de Liderazgo de Kurt Lewin, basado en Velásquez (1985), que consiste en una herramienta con propiedades psicométricas al liderazgo en el aspecto educativo, y se enfoca en tres estilos: Autoritario, democrático y *laissez faire*. Dicha herramienta fue aplicada a una población de 32 directores de colegios privados de los cuales 6 son del género masculino y 26 del género femenino. Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo más frecuente entre los directores de los colegios privados de Retalhuleu es el autocrático, es decir enfocado a la tarea y los resultados. De la misma manera se recomendó buscar espacios para capacitarse en dirección de equipos y en temáticas que fortalezcan el liderazgo democrático el cual posee las características idóneas para la dirección de las instituciones educativas.

Castillo (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal identificar el estilo de liderazgo a nivel de gerencias y jefaturas en una empresa industrial para la elaboración de un programa de coaching, basado en los

intereses de los gerentes y jefes. Para la investigación se utilizaron dos instrumentos: uno donde se media los estilos de liderazgo y el otro permitía conocer los intereses sobre el coaching. La población utilizada para dicha investigación estuvo constituida por un total de 30 sujetos. Como resultado se obtuvo que el estilo de liderazgo identificado es liberal orientado hacia el grupo. Esto permitió concluir que los gerentes, jefes y supervisores ejercen preferentemente el estilo de liderazgo liberal; así mismo se recomendó implementar la propuesta presentada para realizar el taller de coaching a los gerentes, jefes y supervisores de la empresa orientada a la industria, para que puedan experimentar los beneficios de liderar a través de coaching.

Dando seguimiento a los estudios realizados en los estilos de liderazgo, Campos (2012) realizó una investigación de tipo descriptivo, enfocada en una entidad dedicada a la fabricación de alimentos para aves, el objetivo de esta fue conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área; se tomó una población de 11 jefes de diversas áreas, para efectos de la investigación se utilizó el cuestionario sobre estilos de liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Se obtuvo como resultado principal que el 100% de los jefes de área, presentan una tendencia hacia el estilo de liderazgo orientado a la tarea (autocrático); lo que permitió concluir que el estilo autocrático resultó ser el predominante y que para este tipo de industria es favorable dada la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Dado los resultados se recomendó a los jefes desarrollar más su liderazgo participativo, y a sus pares; también, reforzar a los jefes en capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo,

para mejorar las actitudes y de esta manera formar equipos de alto desempeño que cubran las necesidades de la empresa y de las personas que están dentro de la organización.

No obstante, Acajabón (2008) realizó su investigación en la filial de la multinacional TRYON INC, con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo que actualmente ejercen los gerentes de área de la compañía para la dirección de sus empleados, así como determinar los aspectos o dimensiones subyacentes en la percepción y calificación que los empleados hacen de dichos estilos. Para esta investigación se empleó un diseño de investigación descriptiva. Se tuvo una muestra de 66 sujetos, los resultados obtenidos sitúan al colectivo de gerentes en un estilo de liderazgo altamente autocrático, en donde el nivel de participación de los empleados es bajo, lo cual contrasta de gran manera con las autoevaluaciones de gerentes, según las cuales su orientación y estilo directivo actual se ubica en un punto muy cercano al ideal de la organización. La conclusión fue que la causa principal de esta problemática es la ausencia de un proceso interno de liderazgo que considere las características individuales de los gerentes, la diversidad de la fuerza laboral y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la compañía, en virtud de esto se recomendó que la empresa defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo como aspecto fundamental del sostenimiento actual y futuro de su competitividad y rentabilidad en el mercado regional en que comercializan sus productos.

De la misma forma, distintos autores del ámbito internacional se han interesado por abordar temas relacionados al liderazgo, por lo que a continuación se detallan algunos de los aportes de estos:

Ramírez (2012) realizó una investigación que tuvo como objetivo explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales en Venezuela. Metodológicamente se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico, asimismo para alcanzar el objetivo planteado se utilizaron técnicas de recolección como la observación documental, análisis de documentos y la ficha bibliográfica. Los sujetos evaluados en el estudio fueron un cuerpo de teorías referidas a estilos de liderazgo y la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneas. Los resultados arrojaron que cada estilo de liderazgo planteado por los diversos estudiosos corresponde a un tipo específico de gerente. Por lo que se concluyó que existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia, es por ello que se recomendó que el gerente sea capacitado tanto para gerencia como para liderar un equipo de trabajo.

Macias, Enríquez y Zepeda (2012) realizaron una investigación cuantitativa cuyo objetivo fue identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño de automotriz en México. Consideraron una muestra de 260 líderes a los cuales se les aplicó un cuestionario; el resultado principal de la investigación fue la frecuencia del estilo democrático. Se concluyó que hay cinco tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que debe de emplearse. Con base a lo

concluido se recomendó capacitar a los líderes del centro técnico automotriz en función del liderazgo situacional.

Otra investigación internacional fue la realizada por Aldape, Pedroso, Castillo y Velásquez (2011) quienes realizaron una investigación con el objetivo de determinar los diferentes estilos de liderazgo que los supervisores de una empresa maquiladora en México emplean al inspeccionar a su personal y el impacto que estos estilos tienen en cuatro indicadores de desempeño: rotación, ausentismo, productividad y porcentaje de aceptación de calidad. Para cumplir el objetivo de la investigación se utilizó la prueba de rangos múltiples la cual se aplicó a 26 personas quienes conformaban la muestra. El resultado fue que sus colaboradores poseen un estilo de liderazgo con una disposición a la tarea baja y una relación alta. La conclusión principal fue que el comportamiento más empleado por los supervisores es de mucha relación con sus subordinados y un alto grado de dirección, lo cual pareciera no ser malo sino fuera que emplear de manera permanente este estilo tiende a impedir que el colaborador siga creciendo en madurez, ello permitió recomendar implantar el indicador de efectividad total de supervisión (ETS) con el fin de manejar un solo índice que muestre el desempeño del supervisor de una manera global o total, además de ser utilizado como un control administrativo.

Camps, Pérez y Martínez (2010) realizaron una investigación en Puerto Rico, cuyo objetivo principal fue comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y laissez faire. Para fines del estudio se utilizaron cinco instrumentos, una hoja de datos demográficos y cuatros

instrumentos para medir la variable de liderazgo, tomando una muestra para los efectos del estudio se tomó una muestra de 200 empleados gerenciales. En los resultados se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo al compararlos con los hombres. Basados en los resultados se concluyó que no se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar cada grupo. Para futuras investigaciones se recomendó ampliar la muestra para que esta sea más significativa hacia la población puertorriqueña de empleados gerenciales.

Por su parte Lozano y Nizama, (2008) realizaron un estudio de tipo cuantitativo-aplicativo con la finalidad de analizar el nivel de liderazgo que los colaboradores de la Universidad César Vallejo de Piura, Perú estaban presentando; los instrumentos para llevar a cabo la investigación fueron observación directa, test que mide el liderazgo de las autoridades y un análisis de datos. Para este efecto se utilizó una muestra de 38 sujetos la cual estuvo compuesta por las autoridades estudiantiles de la Institución Educativa de Aplicación de la Universidad César Vallejo. Los resultados arrojaron que la mayoría cuenta con un liderazgo medio el cual puede generar debilidad en varias áreas de la universidad. Por lo tanto se concluyó que en las empresas públicas estudiadas se manejan mayormente estilos de liderazgo con características que provocan una influencia positiva en la eficacia de las mismas. Al finalizar la investigación se recomendó que se fomente la participación y se considere la opinión, sugerencias, ideas y al parecer de los participantes en el proceso de decisiones.

De igual manera, Herrera y Angulo (2006) realizaron un estudio de tipo descriptivo, en el cual se plantearon como objetivo principal, determinar el estilo de liderazgo predominante por los gerentes de hoteles de cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena Indias, Colombia. La población está constituida por todos los gerente de los hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena. Teniendo en cuenta que la población es pequeña, no se tomó muestra, por lo tanto, para la investigación abarcó toda la población, constituida por los gerentes de los hoteles cinco, estrellas; Santa Clara Hilton, Cartagena Estelar, Caribe, Santa Teresa, Las Américas, Capilla del mar. Gerentes de hoteles cuatro estrellas; Charote y Cartagena Plaza. Los resultados obtenidos luego de entrevistar a los gerentes de los hoteles, se concluyó que el estilo de liderazgo es el democrático o participativo el cual se centra en las relaciones interpersonales, no solo en la estrategia, los sistemas y la estructura de la organización. Se concluyó que las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena, colocan especial atención al desarrollo de los líderes haciendo uso de capacitaciones y evaluaciones respecto al tema que facilitan la determinación del nivel de sus competencias para mejorar. Se recomendó desarrollar aún más ese carácter participativo y fomentar más espacios para conversaciones generativas y acciones concertadas.

Como se puede observar las investigaciones anteriores han sentado bases sólidas que han trascendido para el enriquecimiento de esta investigación, sin embargo a continuación se citaran a diversos autores que han estudiado el tema del liderazgo y con sus aportes nos permitirán profundizar y ampliar los conocimientos sobre el tema, así como ayudarnos a comprender el liderazgo desde la perspectiva organizacional.

1.1 Liderazgo

Varios autores se han interesado en estudiar este tema, por lo que a continuación empezaremos conociendo algunas definiciones propuestas por estos:

Covey (2011) describe el liderazgo como la capacidad innata de cultivar valores, proactividad, comunicación, las cuales han sido desarrolladas y pulidas a lo largo del tiempo, estos elementos van a enfocarse en el cumplimiento de objetivos que se han planteado de manera individual o bien grupal.

Por su parte Blanchard (2007) lo define como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Sin embargo, Chiavenato (2006) aporta que el liderazgo debe de ser necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea a nivel de empresa o bien en cada una de las áreas que la conforman. A su vez resulta esencial en las funciones administrativas ya que el administrador necesita saber conducir a las personas así como conocer acerca de la motivación humana.

De esta manera menciona que dentro de la teoría de las relaciones humanas el liderazgo puede ser visto desde perspectivas distintas, éstas son:

- a) **Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal:** el liderazgo social, fenómeno social que ocurre solo en grupos de determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra persona
- b) **Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo:** el grado de cualidades que un individuo pueda mostrar dependerá no solo de las características propias de este, sino que debe de tomarse en cuenta las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo resulta ser un proceso de cambio continuo que permite llevar a la organización hacia sus objetivos, esto por encima de las situaciones que puedan darse ya de manera interna y/o externa. El grupo tiende a elegir en estos casos al sujeto que pueda guiarlos y apoyarlos en el cumplimiento de los objetivos.
- c) **Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados:** la relación existente entre líder-subordinado se basa en tres generalizaciones, el día a día de cada persona puede ser visto como una sobrevivencia continúa para satisfacer sus necesidades, aliviar tensiones y buscar un punto de equilibrio; sin embargo la mayoría de necesidades individuales se satisface a través del contacto con las demás personas. Es por ello que para cualquier ser humano las relaciones interpersonales son procesos activos en donde pueden satisfacer sus necesidades.

- d) El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación:** en esta línea se tiene un enfoque situacional, en donde el liderazgo se presentará en función de las necesidades basadas en las características personales del líder, subordinado o situación en que se encuentre

1.2 Causas de liderazgo

Tichy citado por Hellriegel y Slocum (2004) señala que existen distintos factores que pueden influir en el origen del liderazgo, en un extremo se tiene la idea que este es heredado por la herencia genética y en el otro que es una cualidad que se va construyendo y adquiriendo con el tiempo.

Algunos autores se han inclinado por alguna de las propuestas antes mencionadas como es el postulado de Ardón y González (s.f.) quienes opinan que “el liderazgo no es el resultado de una herencia genética extraordinaria, sino que las principales habilidades del liderazgo pueden ser aprendidas y los atributos mejorados” (Pág. 10). Con esto se establece un punto de referencia de que las habilidades para dirigir y responsabilizarse radian en la medida en que las habilidades adquiridas son perfeccionadas con el paso del tiempo y las experiencias de la vida diaria.

Por su parte Landy y Conte (2005), establecen que hay 5 aspectos que se encuentran relacionados con el surgimiento de un líder como lo son: la estabilidad

emocional, la extroversión, la experiencia, la apertura y la conciencia; sin ser factores de difícil desarrollo apoya al postulado de que el ser líder puede derivarse de los rasgos genéticos.

1.3 Teorías de liderazgo

Debido a la amplitud en cuanto al tema de liderazgo, es de gran relevancia el comprender todo lo que involucra este tema dentro del entorno laboral y organizacional, ya que es de esta manera que se conocerán que factores son de mayor beneficio para las empresas al momento de poner en marcha y querer establecer un estilo de liderazgo a aplicar.

Es por tal motivo que a continuación se detallan algunas de las teorías que existen sobre este tema.

Palomo (2010), expresa que son muy numerosas las referencias teóricas respecto a las teorías de liderazgo; sin embargo a continuación se abordan brevemente las más importantes:

1.3.1 Teoría de rasgo de personalidad:

El líder nace, por lo tanto, una persona reunirá o no un conjunto de cualidades que le permitirán o no demostrar sus dotes de líder en cualquier situación (ambiente familiar, académico, laboral, amigos).

Antiguamente este fue considerado el primer enfoque adoptado por las teorías sobre liderazgo, sin embargo con el pasar del tiempo se concluyó que esta afirmación era totalmente falsa, y que todo dependía de la situación en que se encontrará el grupo.

1.3.2 Teoría de la conducta:

El líder se define en función de lo que hace, un líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan:

a) Universidad de Ohio:

Palomo (2010) indica que posterior a la segunda guerra mundial un grupo de investigadores, entre los que se encontraban Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky y Coon elaboraron un estudio con el objetivo de descubrir las dimensiones que caracterizaban el comportamiento de los líderes. Los resultados del estudio fueron:

- El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción de sus subalternos, menor absentismo y menor cantidad de quejas.
- La correlación entre iniciación de estructura y eficacia son positivas, aunque muestras algunas variables.

- Los líderes con un alto nivel de consideración y en iniciación de estructura, logran un buen rendimiento de sus subalternos así como mayor satisfacción dentro de estos.

b) Estudios de la Universidad de Michigan:

Nuevamente Palomo (2010) describe que en la época posterior a la segunda guerra mundial, pero ya de forma independiente autores como Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, realizaron una investigación con la misión de identificar la relación existente entre conducta y liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales, la investigación dio por resultado el establecimiento de 2 dimensiones transcendentales:

- **Líderes centrados en la persona:** resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de sus subordinados (se preocupa por ellos). Son personas que aceptan y reconocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción:** estos enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, su objetivo principal es que los miembros cumplan y realicen las tareas asignadas por el grupo.

1.3.3 La aproximación humanista de McGregor:

El libro de McGregor del año 1960, titulado *The Human Side of Enterprise*, en la cual McGregor explica su teoría en la cual se parte del supuesto que existen dos estilos básicos de dirección; uno llamado autoritario al cual le denomina Teoría X y uno más igualitario denominado Teoría Y.

- **Teoría X:** visto desde el punto de vista tradicional de la dirección, parte del supuesto en el cual el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, busca su seguridad y es poco ambicioso.

El directivo es considerado el responsable, deberá de organizar al grupo y centrar sus esfuerzos en dirigir y controlar a los miembros de su grupo, modificando su conducta tomando como base las necesidades organizacionales.

- **Teoría Y:** al contrario que en la otra teoría, el autor parte de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán sus responsabilidades, si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

Aquí el directivo considera que cada miembro de su equipo de trabajo tiene la capacidad de auto-dirigirse, en virtud de cumplir beneficios en doble vía. Aquí los colaboradores tienen un papel dinámico y crucial.

1.3.4 Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

Palomo (2010) menciona la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz, siempre basándose en las situaciones, las dimensiones son:

- **Relación entre el líder y los miembros:** va en función del grado de confianza de los miembros del grupo y su líder, el afecto que existe y la disponibilidad a seguir órdenes e instrucciones.
- **Estructura de la tarea:** cuando una tarea se encuentra definida de una forma no estructurada, resulta más complejo ejercer el liderazgo que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura).
- **Por poder del puesto:** omite cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo donde se desempeña; dicho de otra manera asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta la posición en el poder.

Cabe resaltar que aunque estas teorías surgieron tiempo atrás en la actualidad la importancia de estas se ha mantenido.

1.4 Estilos de liderazgo

Para Ramos (2011) los estilos de liderazgo son como diferentes patrones de conducta durante el proceso de dirección que influyen en los colaboradores.; aquí debe de tomarse en cuenta que estos deben ir acorde tanto al cliente interno como externo.

Por su parte, Centeno (2012) indica en su estudio que una categoría menos compleja radicaría en identificar las diferencias que existe estilo y tipo ya que se cometería un gran error al asumir que esto significa lo mismo, de igual manera el autor menciona dos estilos principales:

- **Estilo de liderazgo orientado hacia las tareas:**

Tiende a manifestarse cuando el líder obtiene satisfacción y su mente mantiene una perspectiva hacia las tareas, vela y toma como único fin del grupo lograr las tareas establecidas.

- **Liderazgo enfocado hacia las relaciones interpersonales y la distinción al personal:**

Este estilo de liderazgo maneja la forma en que se relacionan los subordinados, básicamente se enfoca al aspecto humanístico del grupo, busca objetivos dirigidos hacia el bienestar de la persona compañera.

Debemos de estar conscientes que los estilos de liderazgo inciden directamente dentro de todo el proceso organizacional, es por ello que debe de verse como una herramienta que permitirá detectar fortalezas y debilidades productos de la relación entre el líder y sus subordinados, lo cual está estrechamente relacionado ya que si el tipo de liderazgo utilizado no es el correcto según la naturaleza de la organización este no funcionara.

1.5 Tipos de liderazgo

Las funciones de un puesto gerencial se basan en la planificación, organización, dirección, ejecución y por ende al cumplimiento de objetivos, es por tal motivo que con base a esto debe de determinarse qué tipo de liderazgo se va a aplicar, ya que muchas veces este debe de adaptarse a las necesidades que surjan.

Es por ello que a continuación se presenta una clasificación de los tipos de liderazgo, propuesta por Agüera (2004):

Tipo de liderazgo	Características	Implicaciones
Autocrático o autoritario	Fija directrices sin participación del grupo, poca o nula confianza en sus subordinados.	Las decisiones tienden a adoptarse en forma unilateral y vertical, es por ello que los grupos pueden

	<p>Piensa que la retribución económica es la mejor.</p> <p>Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.</p> <p>Da órdenes, no permite preguntas y no da explicaciones.</p> <p>El nivel de productividad es bueno solo si está el líder.</p> <p>Es dominante.</p>	<p>manifestar malestar y por consiguiente tener comportamientos negativos que no benefician las buenas relaciones.</p>
<p>Democrático y participativo</p>	<p>La toma de decisiones es compartida entre el líder y el grupo, quiénes también deciden las estrategias y son apoyadas por el líder.</p> <p>Cuando es necesario que el líder tome una decisión, este explica a sus subordinados las razones.</p> <p>En conjunto establecen las rutas a seguir para el</p>	<p>Se trabaja para crear un ambiente que promueva la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de métodos de trabajo.</p> <p>Comunicación franca y espontánea.</p>

	<p>cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.</p> <p>Se crea un sentimiento de responsabilidad.</p> <p>Los índices de calidad y productividad tienden a ser elevados.</p>	
<p>Liberal</p>	<p>Se tiene completa libertad para adoptar las decisiones sean estas grupales o individuales.</p> <p>El líder tiene una participación limitada.</p> <p>El grupo es quién decide como dividirá las actividades y que compañeros las realizarán.</p> <p>Los comentarios generados por el líder tienen a ser muy pocos.</p>	<p>Los niveles de productividad son bajos, ya que el líder otorga el control total para que el grupo tome las decisiones según considere pertinente.</p> <p>A pesar de tener demasiada libertad, el grupo se interesa poco por las actividades a realizar.</p>

Tomando como base lo planteado con anterioridad, podemos determinar que los tipos de liderazgo son las formas en que los dirigentes de una organización actúan y dirigen a su equipo de trabajo, a manera de llegar a cumplir las metas organizacionales y en este proceso los mismos colaboradores también sean capaces de ir satisfaciendo sus necesidades.

Ningún tipo de liderazgo es totalmente malo ni bueno, lo más idóneo sería encontrar un punto de equilibrio al momento de seleccionar uno para su aplicación ya que como lo hemos recalando es importante seleccionar el que mejor se adecue a la naturaleza de la empresa.

1.6 El líder

Dentro de toda organización deben existir personas que funjan como mandos medios, es decir como responsables de un área o departamento, colaboradores que tiene bajo su responsabilidad a una menor escala la buena administración de los recursos que tienen a su cargo según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) considera que el líder es uno de los principales componentes de la situación, más que nada, la forma en que se comporta se encuentra influenciada por la formación, conocimiento, valores y experiencia.

1.6.1 Características del líder

El sujeto que será elegido como líder, debe de contar con una serie de características, las cuales le permitirán enfrentar los retos y llevar adelante su rol.

Para los autores Polaino, Cabanyes y Pozo (2009), un líder debe de tener las siguientes habilidades y características:

Características	Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Adaptable a las situaciones• Alerta al medio no social• Ambicioso y orientado a logros• Enfático• Cooperativo• Decisivo• Confiable• Dominante• Enérgico• Persistente• Confiado en sí mismo• Tolerante al estrés• Dispuesto a asumir responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">• Listo• Conceptualmente hábil• Creativo• Diplomático y discreto• Facilidad de palabra• Conocedor de la labor de grupo• Organizado• Persuasivo• Socialmente hábil

Fuente: Polaino, Cabanyes y Pozo (2009)

1.6.2 Habilidades del líder

Para Robbins et al. (2013) existen tres tipos de habilidades relevantes para cualquier posición gerencial, siendo estas las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. Las dos categorías de habilidades que permiten vislumbrar a alguien que tiene potencial para llegar a ocupar altos cargos en la organización, desde los inicios de su carrera administrativa son las habilidades técnicas y las interpersonales. Pero hay que tomar en cuenta que mientras el sujeto va en ascenso la importancia de las habilidades técnicas disminuye; mientras que las interpersonales se mantienen e inclusive pueda que vayan en aumento, es por tal razón que mientras más habilidades reúnan es posible que tenga una mayor probabilidad de impactar dentro de su equipo de trabajo.

Zenger y Folkman (2008) consideran que las habilidades son una herramienta muy importante y que ayudará a cualquier líder a tener éxito, es por ello que proponen una serie de competencias concretas las cuales requiere un líder para el desarrollo de su trabajo:

- Comunicar de forma convincente y productiva.
- Inspirar a los demás para que rinda al máximo.
- Establecer relaciones positivas con los demás.
- Desarrollar las habilidades y los talentos de sus subordinados.
- Trabajo cooperativo
- Ser un miembro efectivo del equipo.

- Reconocer y recompensar las contribuciones que realicen los demás.
- Ser abierto y receptivo a las nuevas ideas.
- Reaccionar de forma constructiva al feedback recibido.
- Resolver efectivamente los conflictos del propio departamento y los que surjan con otros grupos de fuera.
- Influir en los superiores, además de hacerlo con sus colegas y subordinados.
- Promover la autoestima de los demás transmitiendo indicaciones positivas de su capacidad para luchar.
- Enseñar a los demás de manera que sea provechosa.

Actualmente es de suma importancia que las organizaciones, sin importar el giro laboral, reconozcan la importancia y los beneficios a los que accederían si contarán dentro de su equipo de trabajo con personas que sean capaces de llevar las riendas de la organización pero también que despierten y desarrollen dentro de su equipo de trabajo, individuos capaces y competentes que estén dispuestos a brindar un servicio de calidad y que se encuentren comprometidos dentro de sus puestos de trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el entorno empresarial y laboral se mantiene en una constante evolución, en donde únicamente las empresas que asumen el reto y logran adaptarse a estos cambios son capaces de sobrevivir a las demandas que sus clientes externos realizan, si bien es muy importante que estas cuenten con los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos que les ayuden al cumplimiento de sus metas, esto no sería posible si no contaran con una o varias personas que reunieran los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que les permitiera ocupar puestos claves para la dirección y administración de la organización y sean los encargados de dirigir el rumbo de la empresa.

Dentro de la gestión por competencias los sujetos encargados de ocupar estos puestos deben de contar con una habilidad en especial: el liderazgo. Alles (2008) considera el liderazgo como una competencia cardinal, es decir importante y trascendental, ya que un buen líder no solo ve en su equipo de trabajo el medio para cumplir las metas de la organización si no que es capaz de traspasar las fronteras en donde a través de su carisma, trabajo y ejemplo logra que sus subalternos descubran su potencialidad y trabajen en el cumplimiento de metas que les ayuden a alcanzar su autorrealización. Por tal razón muchas veces vemos como sujetos que no están ocupando puestos administrativos y gerenciales son capaces de transformar sus pequeños entornos de trabajo, situación que repercute de manera positiva dentro de la organización debido a que se identifican

individuos que pueden ser claves y de gran ayuda para los las administraciones, gerencias o jefaturas.

Los estilos de liderazgo que se reflejen en una organización a veces son solo el resultado del liderazgo desarrollado por sus dirigentes, es por ello que es importante que cada empresa conozca que estilo de liderazgo se adapta más a esta, tomando como base la filosofía institucional de la misma.

Es por tal razón que para el presente estudio se ha planteado la siguiente interrogante ¿Qué estilos de liderazgo están presentes en los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgo presentes en los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar que estilo de liderazgo ejercen los colaboradores según los puestos de trabajo de la empresa.
- Definir el estilo de liderazgo según las áreas de trabajo con las que cuenta la empresa.
- Establecer que estilo de liderazgo se adapta mejor a las características de la empresa según su naturaleza.

- Diseñar una propuesta de mejora con base en los resultados.

2.2 Elemento de estudio

- Estilos de Liderazgo

2.3 Definición de variables.

2.3.1 Definición conceptual de la variable

Marín y Zamora citados por La Asociación de Desarrollo del Medio Ambiente y Recursos Naturales (2009), definen estilo de liderazgo como:

“La forma de utilizar el desarrollo de un sistema de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”. (Pág. 3)

2.3.2 Definición operacional de la variable

Para fines de esta investigación fueron tomados en cuenta los indicadores ofrecidos por el cuestionario del INCAE, el cual establece los siguientes estilos:

- Autocrático
- Liberal
- Participativo

Autocrático	Es una orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo
Liberal	Orientación alta hacia el grupo y bajo hacia la tarea.
Participativo	Enfoque bajo, medio o alto hacia la tarea y el grupo, en donde no prevalece ninguna cualidad.

2.4 Alcances y límites

Como alcance de esta investigación se tuvo por objetivo identificar y determinar los estilos de liderazgo latentes en los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria, buscando evidenciar el estilo predominante según los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa; es por ello que los resultados no pueden ser generalizados pero la información si puede tomarse como referencia por otras empresas que cubren el mismo giro laboral; el instrumento fue administrado a todos los colaboradores de la empresa. Como limitante se encuentra el establecer el horario idóneo para la administración del cuestionario a cada uno de los colaboradores dado la demanda de trabajo que pueda llegar a presentarse durante el cumplimiento de su jornada laboral.

2.5 Aporte

Brindar al Hotel Alcázar Doña Victoria una fuente de referencia acerca de los estilos de liderazgo predominantes en los colaboradores que conforman su equipo de trabajo, lo cual les permitirá fortalecer la gestión de talento humano llevada a cabo, así como la identificación de colaboradores clave que puedan incidir en sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la comunidad landivariana y en especial la carrera de Psicología Industrial Organizacional aporta información actualizada y de importancia acerca del estilo de liderazgo de colaboradores de una organización con un giro laboral en el sector turístico, lo cual puede servir como referencia en investigaciones futuras.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La investigación se realizó en el Hotel Alcázar Doña Victoria, ubicado en la 1ra. Avenida 5-34, zona 1 del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz. Es una empresa de servicios dedicada al sector del turismo, hostelería y restauración (hoteles y restaurantes), cuenta ya con una trayectoria de más de 15 años en el medio, brindándoles sus servicios tanto a clientes nacionales como internacionales.

Para realizar la investigación se estableció una muestra de 26 sujetos, los cuales laboran en diferentes áreas de la empresa, estos pertenecían a ambos géneros, 10 mujeres y 16 hombres, conformados de la siguiente manera:

Puesto	Género	
	Mujeres	Hombres
Recepción	-	2
Recamaras	2	-
Ama de llaves	1	-
Áreas públicas	-	1
Encargados de cocina	1	0
Ayudantes de cocina	1	4
Cocineras restaurante	2	-
Bebidas	1	1
Meseros restaurante	-	2
Meseros eventos	-	5
Banquetes	1	-
Gerencia Administrativa	1	1
TOTAL	10	16

Tabla No. 1

Fuente: Elaboración propia

Información colaboradores Hotel Alcázar Doña Victoria

3.1.1 Escolaridad

Nivel académico	Cantidad
Ninguno	1
Primaria	5
Básico	3
Diversificado	12
Superior	5
TOTAL	26

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Antigüedad

Tiempo en la empresa	Cantidad
0 – 6 meses	2
7 – 12 meses	4
13 – 24 meses	4
25 – 36 meses	6
37 meses en adelante	10
TOTAL	26

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Estado civil

Tiempo en la empresa	Cantidad
Soltero (a)	14
Casado (a)	12
TOTAL	26

Fuente: Elaboración propia

3.2 Instrumento

Para realizar la medición del elemento de estudio se utilizó y aplicó el Test Cuestionario: Estilos de Liderazgo, el cual fue elaborado y estandarizado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

El objetivo de este cuestionario era medir el enfoque que cada persona posee hacia un determinado estilo de liderazgo, pudiendo ser: autocrático, participativo o liberal.

El instrumento tiene una duración máxima de 30 minutos, el instrumento mide la tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo en cada sujeto de investigación. Se encuentra compuesto por 34 afirmaciones, cada una de ellas con 4 posibles respuestas; a su vez cada respuesta se enfoca a un estilo de liderazgo definido por medio de la frecuencia en la tendencia de las respuestas.

Para obtener una información más completa y desde otra perspectiva se utilizó el mismo instrumento, el cuestionario “Estilos de Liderazgo”, contando con ligeras variaciones de enfoque, de manera que pudiera ser aplicado en subordinados a través de una autoevaluación.

El test mide la orientación que cada persona tiene hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser autocrático o liberal y la tendencia de nivel bajo, medio y alto del estilo de liderazgo participativo. Dichos estilos se definen de la siguiente manera:

- Se anota un número UNO en las preguntas 7, 13, 16, 17, 18, 29, 33 y 34 si las respuestas fueron “a veces” (C) o “nunca” (D)
- Posteriormente se escribe el número “UNO” al lado del resto de las preguntas si las respuestas fueron “siempre” (A) o “casi siempre” (B)
- Se circula el número UNO que estaba al lado de las preguntas 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- Luego debe contarse los números UNO que no estaban dentro del círculo; el número obtenido refleja la orientación hacia la tarea (T) por parte de cada jefe.
- Por último debe contarse los números UNO que estaban encerrados dentro del círculo, el número derivado refleja la orientación hacia el grupo (G) por parte del jefe.
- A su vez está conformado por 14 preguntas orientadas al estilo liberal o al grupo las cuales con: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 34. En el grupo se define el estilo autocrático se consideran 20 preguntas entre las cuales se presentan 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32.

3.3 Procedimiento

- Se seleccionó la empresa en donde se iba a realizar el trabajo de investigación.
- Se eligió el tema tomando como base los problemas y debilidades observados dentro de la organización.

- A través de la Coordinación de la Facultad de Humanidades del Campus San Pedro Claver, S.J. se envió el tema para su aprobación.
- Se recibieron las correcciones y comentarios acerca del tema
- Se procedió a replantear el tema a sugerencia del Comité revisor, definiendo así otro tema de investigación; se buscó el instrumento que ayudaría a la recolección de información.
- Realizadas las enmiendas se procedió a enviar nuevamente a través de la Coordinación de la Facultad de Humanidades el tema para su revisión.
- Se aprobó el tema de investigación.
- Se definieron lineamientos generales para realizar la investigación (objetivos, muestra, pregunta de investigación) con la finalidad de tener una visión integral del estudio.
- Se inició la recopilación de información, iniciando con los antecedentes tanto nacionales como internacionales.
- Seguidamente se investigó el tema, tomando en cuenta varias fuentes bibliográficas; esto con la finalidad de respaldar el trabajo realizado.
- Se procedió a revisar nuevamente la documentación teórica para fundamentar correctamente el trabajo de investigación.
- Se estableció la metodología de investigación.
- Se solicitó a la empresa autorización para la elaboración del trabajo de investigación.
- Se autorizó en la empresa la realización de la investigación

- Se realizó entrega final del anteproyecto para su envío y revisión por parte del Comité evaluador.
- Se aplicó el instrumento con base al tema de investigación y metodología seleccionada.
- Se tabuló la información recabada por medio del instrumento seleccionado.
- Se realizó el análisis e interpretación de resultados.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Se procedió a elaborar el informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación presentada es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Pág. 102).

Se elaboró en Excel una base de datos a manera de poder tabular la información recolectada, esto con la finalidad de analizar los resultados y determinar así porcentajes, cantidades o rangos que permitieron la utilización de la gráfica propuesta por el test para mostrar los resultados.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo principal de esta investigación se basó en identificar el estilo de liderazgo ejercido por los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria, empresa ubicada en el municipio de Cobán, Alta Verapaz y dedicada a brindar servicios de hostelería y restauración. Para ello tomó como muestra a los 26 colaboradores que prestan sus servicios al hotel, de los cuales 10 sujetos pertenecían al género femenino y 16 al género masculino y quiénes se encuentran en un rango de edad entre los 20 a 55 años.

En función de la información recabada se logró establecer el estilo de liderazgo utilizado por cada colaborador así como determinar que estilo predominaba según las áreas y puestos de trabajo.

Los resultados fueron obtenidos a través de la aplicación del test de Estilos de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administradores de Empresas (INCAE), dicho instrumento contiene 34 preguntas cerradas, de las cuales 20 tienen una inclinación hacia la tarea y 14 hacia el grupo.

A continuación se presentan los resultados con su debido análisis, para facilitar su comprensión se hace uso de la gráfica determinada por el mismo instrumento. Esta gráfica establece 3 tipos de liderazgo: autocrático ponderado a través de una escala numérica de 0-20 puntos y la cual tienen una orientación hacia la tarea (T); participativo

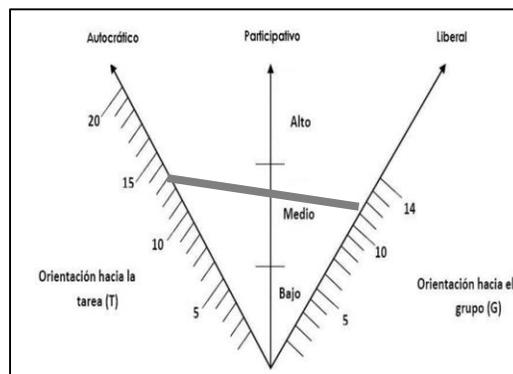
el cual establece 3 niveles: bajo, medio o alto y por último el estilo liberal el cual se pondera a través de una escala de 0 -14 puntos y tiene una orientación hacia el grupo (G).

Cabe resaltar que el estilo de liderazgo cuya ponderación sea la más alta va a determinar el estilo de liderazgo y la orientación ejercida por cada sujeto dentro de la organización.

A continuación se muestran los resultados:

4.1 Resultados por colaborador

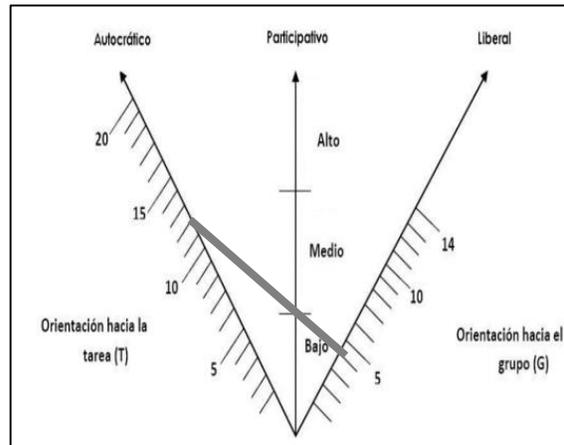
GRÁFICO NO. 1
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL GERENTE ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el gerente administrativo posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 13 y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

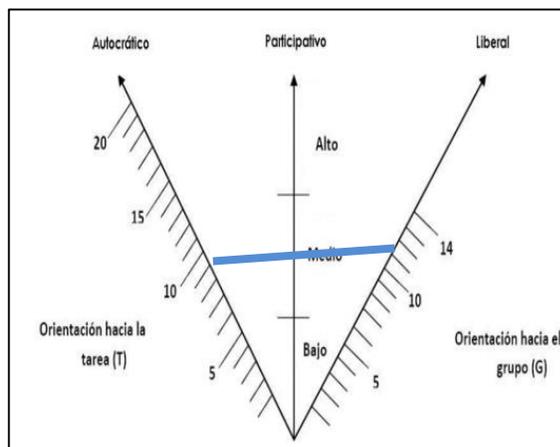
GRÁFICO NO. 2
ESTILO DE LIDERAZGO EN LA ASISTENTE DE GERENCIA



Fuente: Elaboración propia 2015

La asistente de gerencia posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 12 y una inclinación baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 4 puntos.

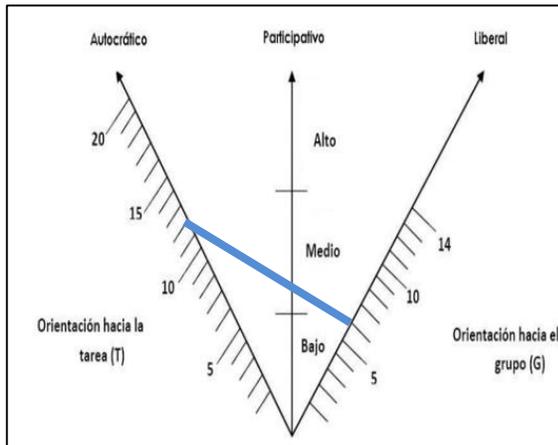
GRÁFICO NO. 3
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL RECEPCIONISTA 1



Fuente: Elaboración propia 2015

El recepcionista No. 1 posee una menor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 9 y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

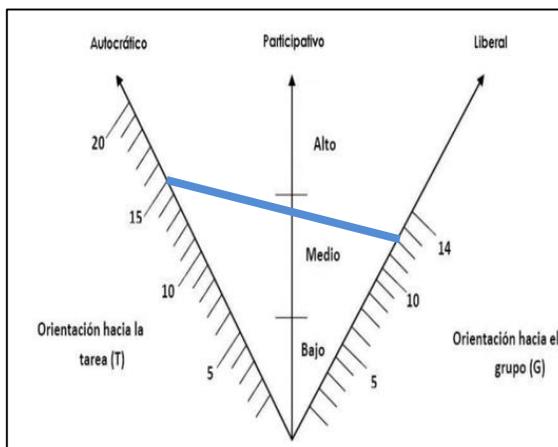
GRÁFICA NO. 4
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL RECEPCIONISTA 2



Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso la gráfica muestra que el recepcionista No. 2 posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 12 y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 6 puntos.

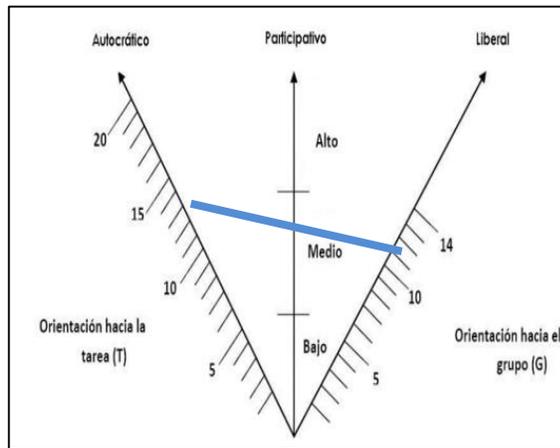
GRÁFICO NO. 5
ESTILO DE LIDERAZGO EN LA RECAMARERA 1



Fuente: Elaboración propia 2015

La recamarera No. 1 posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 15 y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 12 puntos.

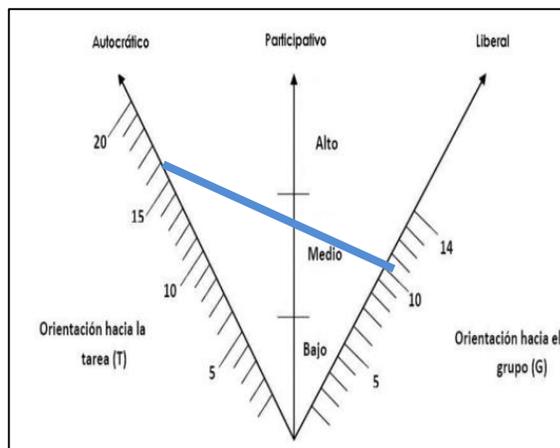
GRÁFICO NO. 6
ESTILO DE LIDERAZGO EN LA RECAMARERA 2



Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso la recamarera No. 2 posee una inclinación mayor hacia el estilo de liderazgo liberal ya que obtuvo un puntaje de 13 contra 11 puntos del estilo autocrático.

GRÁFICO NO. 7
ESTILO DE LIDERAZGO EN LA AMA DE LLAVES

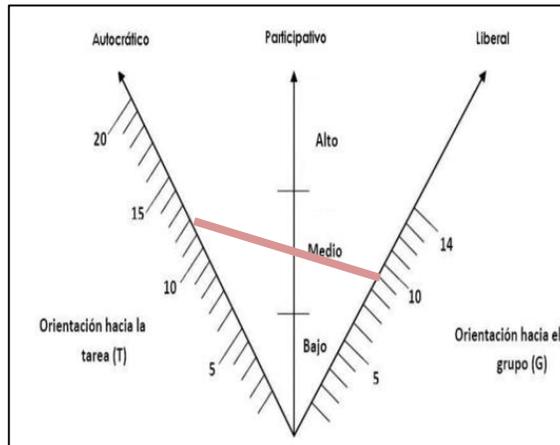


Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica indica que la ama de llaves posee mayor inclinación hacia al estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 16 y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

GRÁFICO NO. 8

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA ENCARGADA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

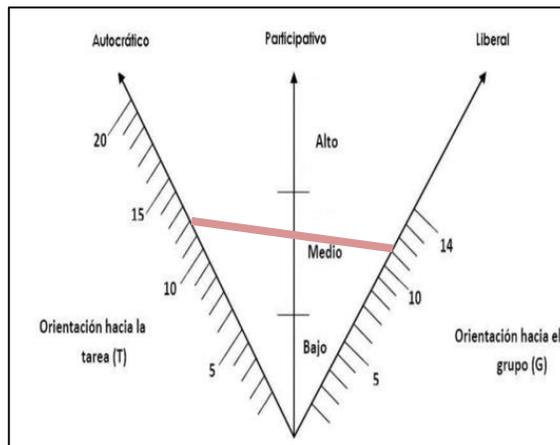


Fuente: Elaboración propia 2015

La encargada de A&B posee una mayor inclinación autocrática con un puntaje de 12 puntos y una inclinación media hacia el estilo liberal con 9 puntos.

GRÁFICO NO. 9

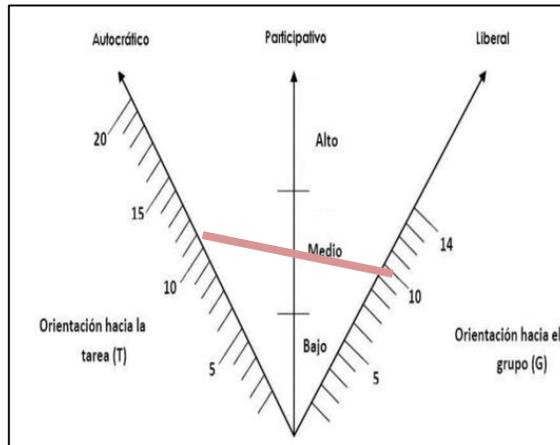
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL AYUDANTE DE COCINA 1



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el ayudante de cocina No. 1 posee una inclinación casi equitativa ya que obtuvo 12 puntos en el estilo de liderazgo autocrático con una tendencia media hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

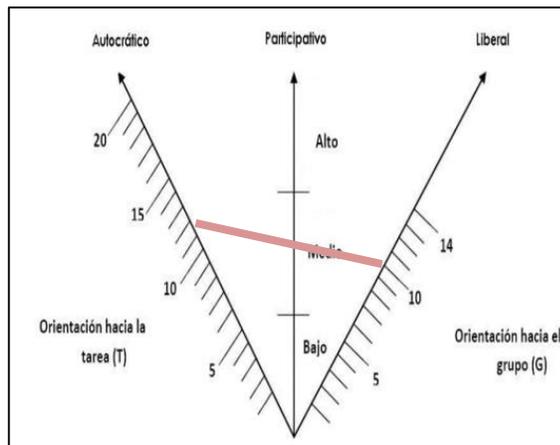
GRÁFICO NO. 10
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL AYUDANTE DE COCINA 2



Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso el ayudante de cocina No. 2 posee una inclinación autocrática con 11 puntos contra una inclinación media baja hacia el estilo liberal con 9 puntos.

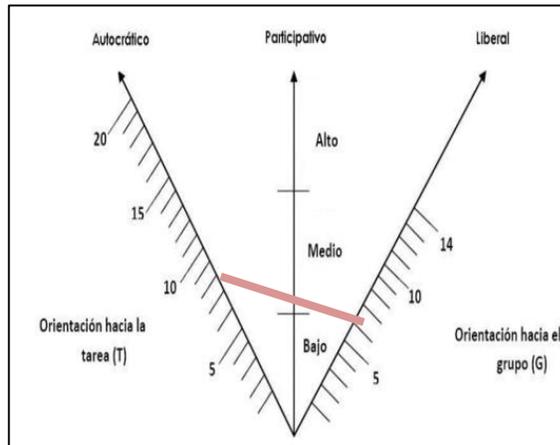
GRÁFICO NO. 11
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL AYUDANTE DE COCINA 3



Fuente: Elaboración propia 2015

El ayudante de cocina No. 3 posee una mayor inclinación hacia el estilo autocrático con un punteo de 12 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

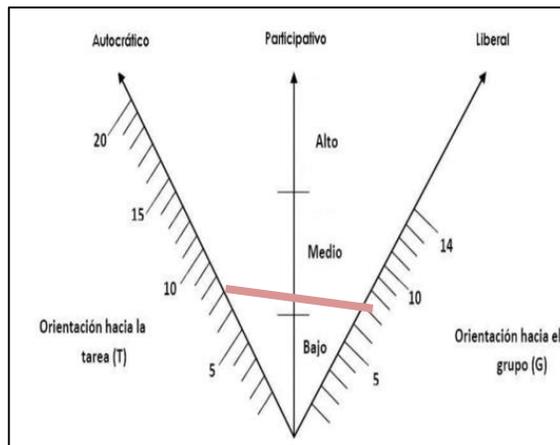
GRÁFICO NO. 12
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL AYUDANTE DE COCINA 4



Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica muestra que el ayudante de cocina No. 4 posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 8 puntos aunque se encuentra en un nivel y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 6 puntos.

GRÁFICO NO. 13
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL AYUDANTE DE COCINA 5

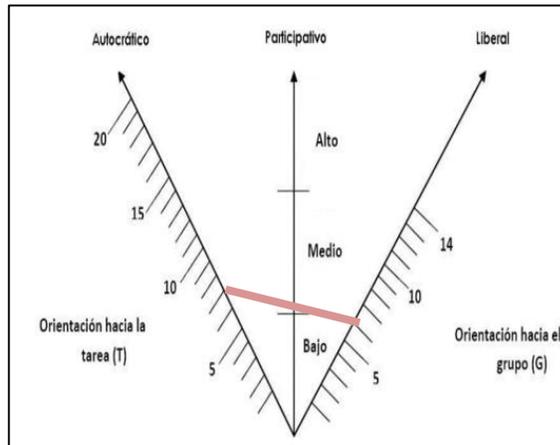


Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso el ayudante de cocina No. 5 posee una inclinación equitativa ya que obtuvo 7 puntos tanto en el estilo de liderazgo autocrático como en el estilo de liderazgo liberal.

GRÁFICO NO. 14

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COCINERA DE RESTAURANTE 1

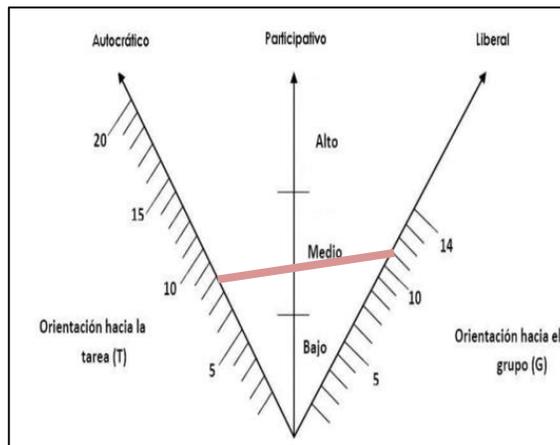


Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica muestra que la cocinera de restaurante 1, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático aunque en un nivel medio bajo con 7 puntos y una inclinación de igual manera media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 6 puntos.

GRÁFICO NO. 15

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COCINERA DE RESTAURANTE 2

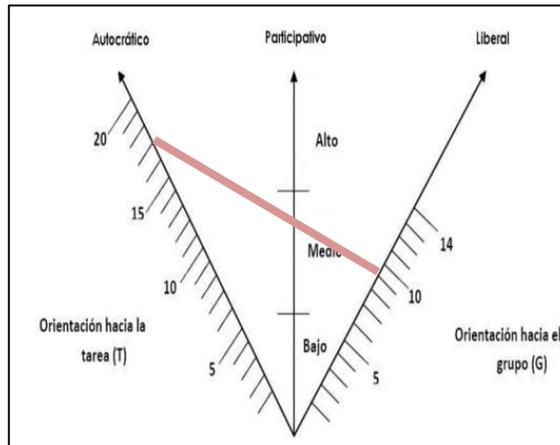


Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede apreciar que la cocinera de restaurante 2, posee una menor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 8 puntos y una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

GRÁFICO NO. 16

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL RESPONSABLE DE BEBIDAS 1

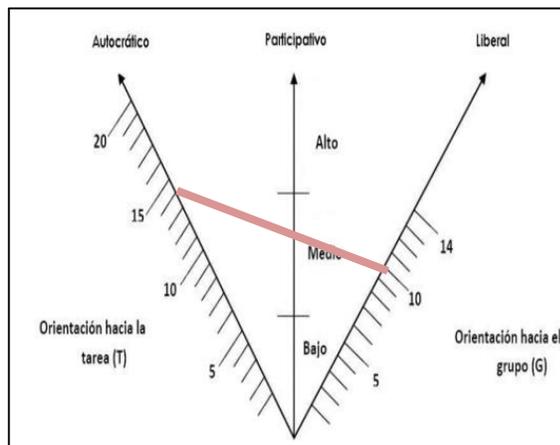


Fuente: Elaboración propia 2015

El responsable de bebidas 1, posee una mayor inclinación hacia el estilo autocrático con 17 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 9 puntos.

GRÁFICO NO. 17

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL RESPONSABLE DE BEBIDAS 2

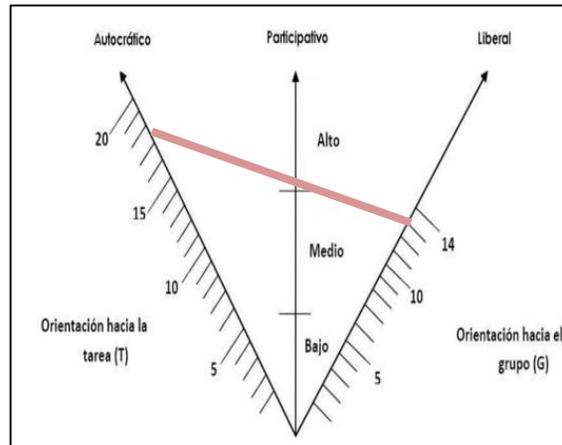


Fuente: Elaboración propia 2015

En este caso el responsable de bebidas 2, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

GRÁFICO NO. 18

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CAPITÁN DE MESEROS

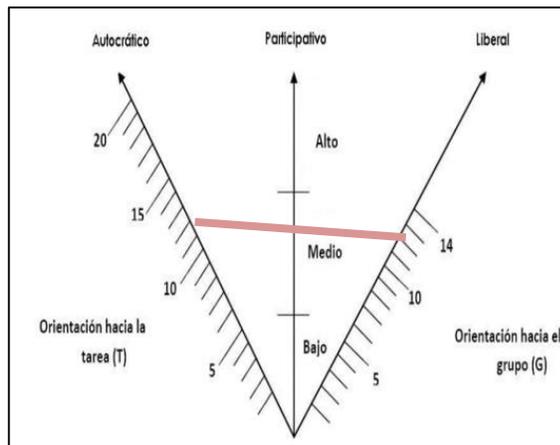


Fuente: Elaboración propia 2015

El capitán de meseros, posee mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 18 puntos y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 13 puntos.

GRÁFICO NO. 19

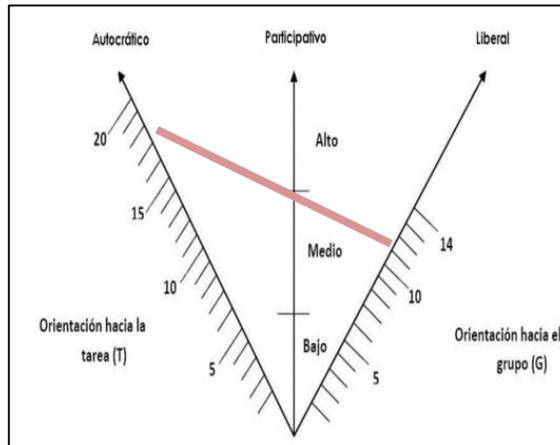
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO 1



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el mesero 1, posee una inclinación equitativa entre los estilos de liderazgo autocrático y liberal ya que en ambos obtuvo 12 puntos y una inclinación media referente al estilo de liderazgo participativo.

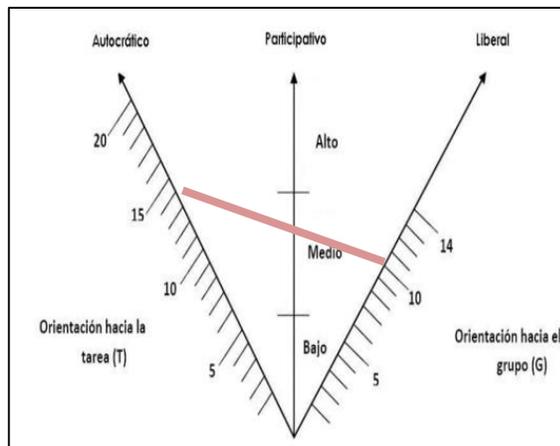
GRÁFICO NO. 20
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO 2



Fuente: Elaboración propia 2015

El mesero 2, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 18 y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

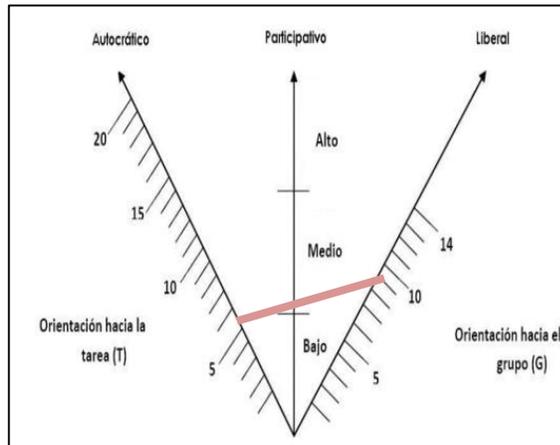
GRÁFICO NO. 21
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO 3



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el mesero 3, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 14 y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

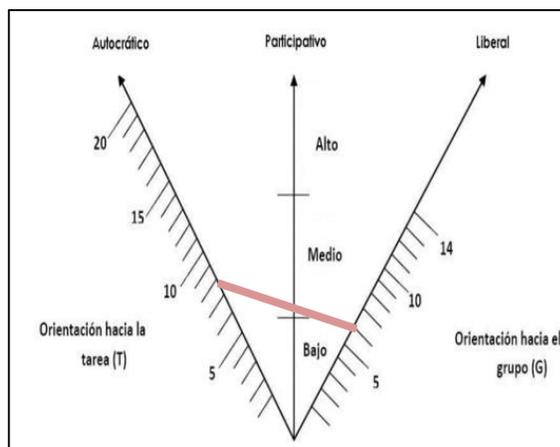
GRÁFICO NO. 22
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO 4



Fuente: Elaboración propia 2015

El mesero 4, posee una menor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 7 y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 9 puntos.

GRÁFICO NO. 23
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO DE RESTAURANTE 1

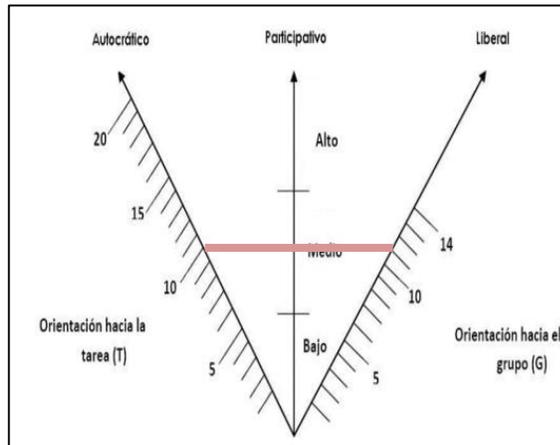


Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica muestra que el mesero de restaurante 1, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 8 aunque en un nivel bajo y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 6 puntos.

GRÁFICO NO. 24

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL MESERO DE RESTAURANTE 2

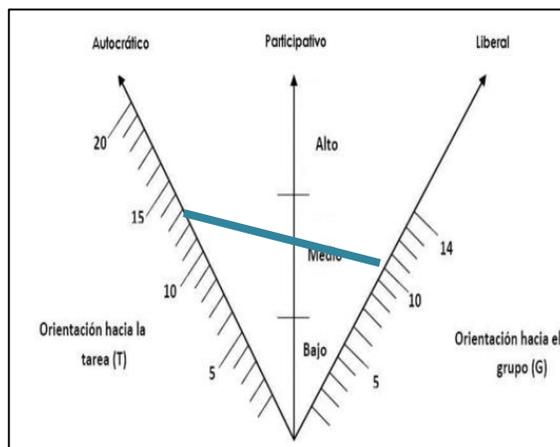


Fuente: Elaboración propia 2015

El mesero de restaurante 2, posee por una mínima diferencia una menor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 10 y una inclinación mayor hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

GRÁFICO NO. 25

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA ENCARGADA DE BANQUETES

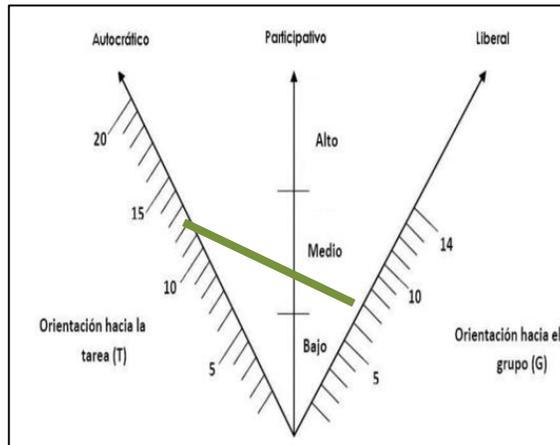


Fuente: Elaboración propia 2015

La encargada de banquetes, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 13 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

GRÁFICO NO. 26

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL ENCARGADO DE ÁREAS PÚBLICAS



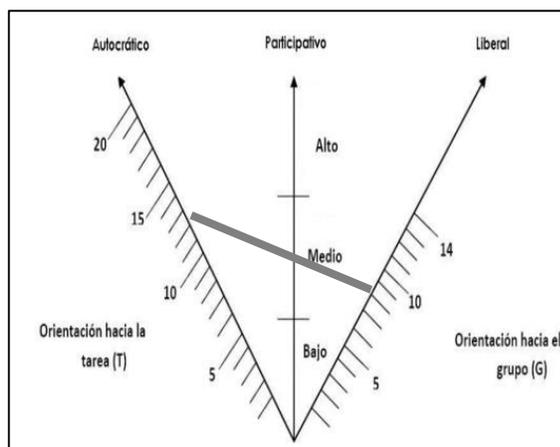
Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica muestra que responsable de áreas públicas, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 12 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 7 puntos.

4.2 Resultados por áreas de trabajo

GRÁFICO NO. 27

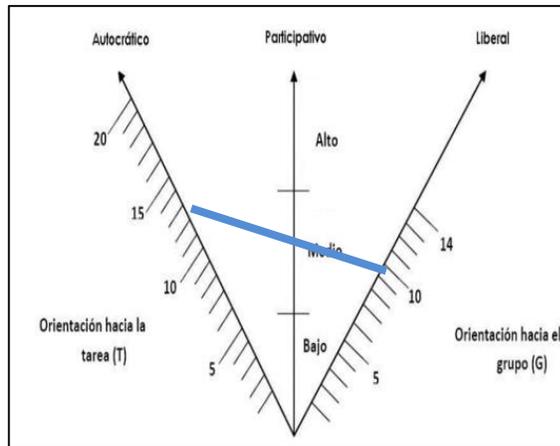
ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN GERENCIA



Fuente: Elaboración propia 2015

El área de Gerencia posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 13 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 8 puntos.

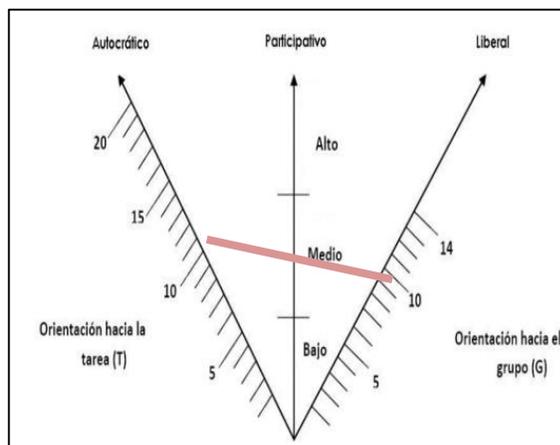
GRÁFICO NO. 28
ESTILO DE LIDERAZGO SEGÙN RECEPCIÓN



Fuente: Elaboración propia 2015

Respecto al área de Recepción posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 13 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

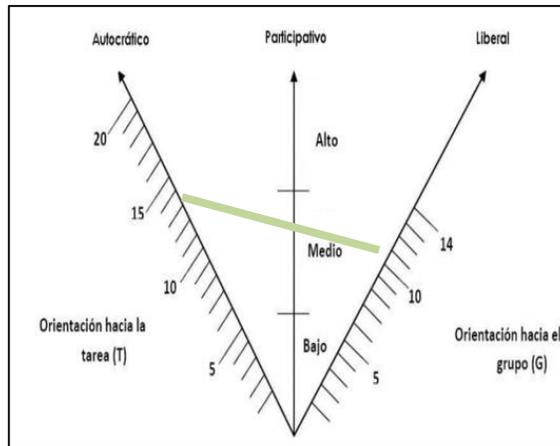
GRÁFICO NO. 29
ESTILO DE LIDERAZGO SEGÙN ALIMENTOS Y BEBIDAS



Fuente: Elaboración propia 2015

El área de Alimentos y Bebidas posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 11 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 9 puntos.

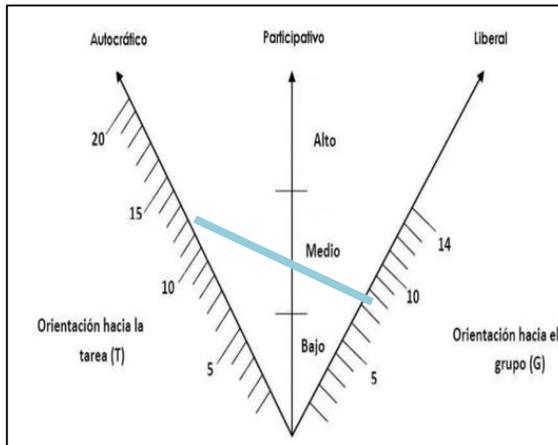
GRÁFICO NO. 30
ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN BANQUETES



Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica indica que el área de Banquetes posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 13 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

GRÁFICO NO. 31
ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN ÁREAS PÚBLICAS

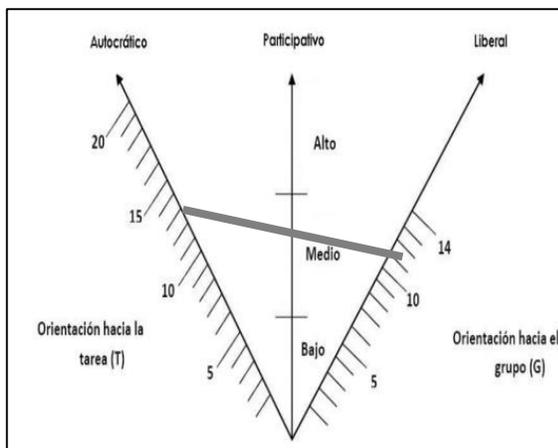


Fuente: Elaboración propia 2015

Se observa que el departamento de Áreas Públicas, posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 12 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 7 puntos.

4.3 Resultados por puestos de trabajo

GRÁFICO NO. 32
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE GERENTE

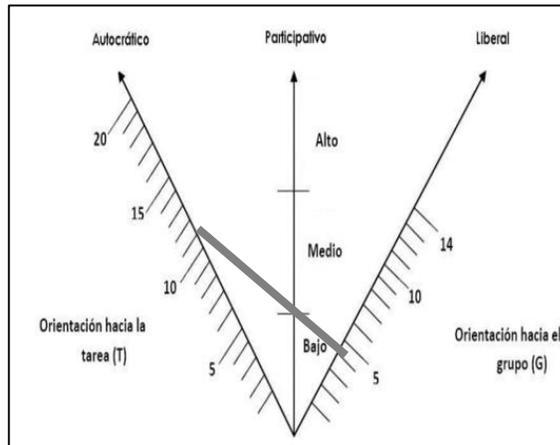


Fuente: Elaboración propia 2015

El puesto de gerente posee mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 13 y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 11 puntos.

GRÁFICO NO. 33

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE ASISTENTE DE GERENCIA

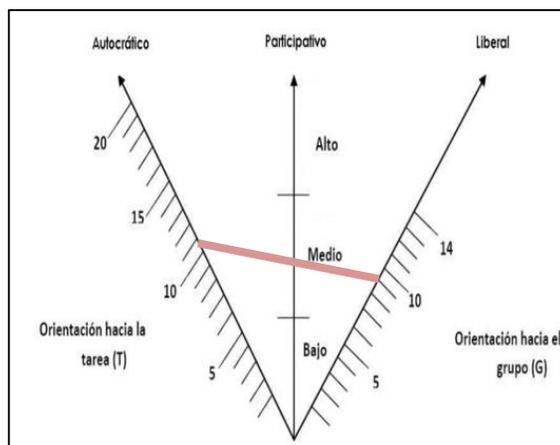


Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el puesto de asistente de gerencia posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 12 y una inclinación baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 4 puntos.

GRÁFICO NO. 34

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE RECEPCIONISTA

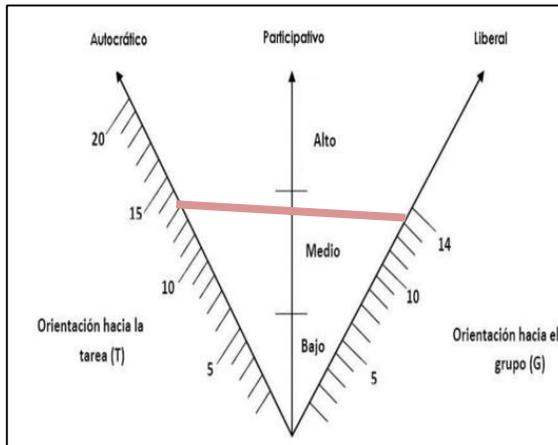


Fuente: Elaboración propia 2015

La gráfica indica que el puesto de recepcionista posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con un puntaje de 11 y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 9 puntos.

GRÁFICO NO. 35

ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE RECAMARERA

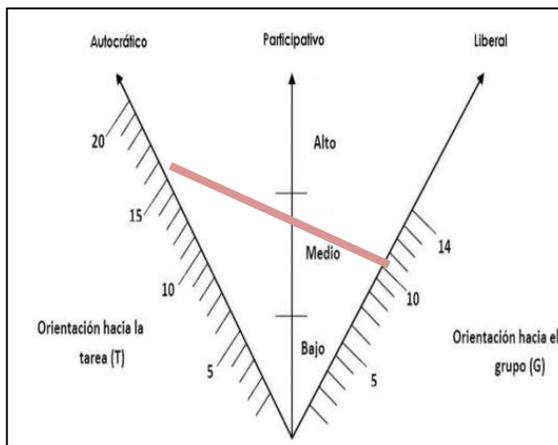


Fuente: Elaboración propia 2015

Se observa que el puesto de recamarera posee una inclinación bastante equitativa ya que tanto en el estilo de liderazgo autocrático como en el liberal obtuvieron una calificación de 13 puntos.

GRÁFICO NO. 36

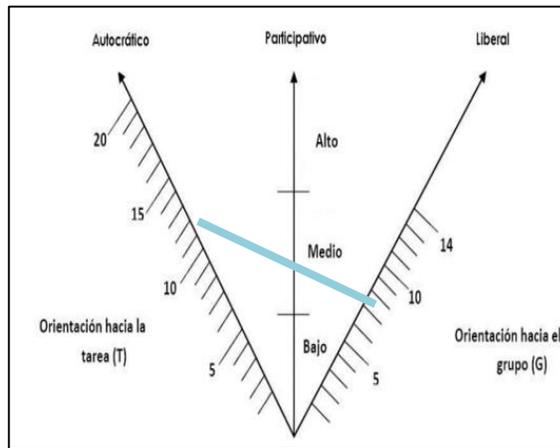
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE AMA DE LLAVES



Fuente: Elaboración propia 2015

El puesto de ama de llaves posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 16 puntos y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

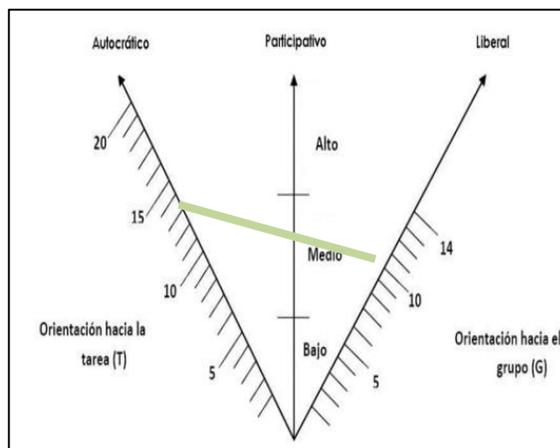
GRÁFICO NO. 37
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE ENCARGADO DE ÁREAS PÚBLICAS



Fuente: Elaboración propia 2015

Según la gráfica el puesto de encargado de áreas públicas posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 12 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 7 puntos.

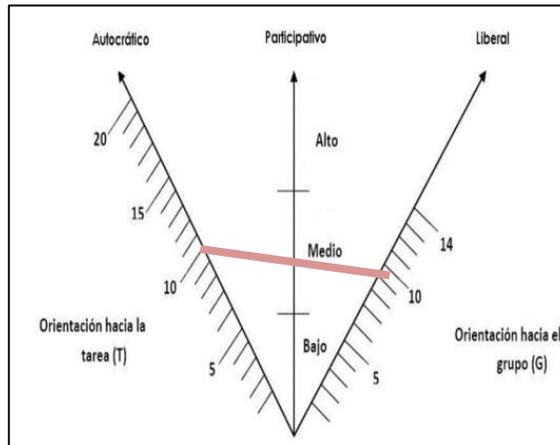
GRÁFICO NO. 38
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE ENCARGADA DE BANQUETES



Fuente: Elaboración propia 2015

El puesto de encargada de banquetes posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 13 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

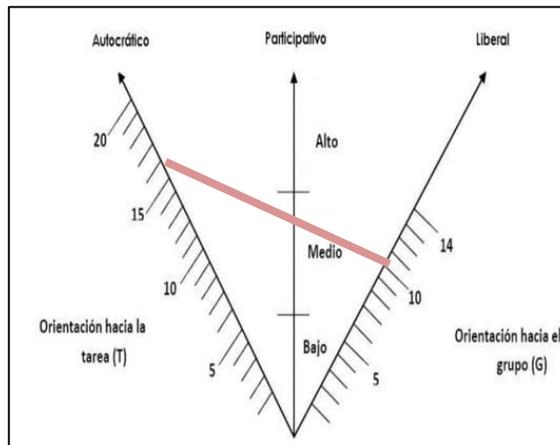
GRÁFICO NO. 39
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE COCINERO



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el puesto de cocinero por una diferencia mínima posee mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 10 puntos y una inclinación media baja hacia el estilo de liderazgo liberal con 09 puntos.

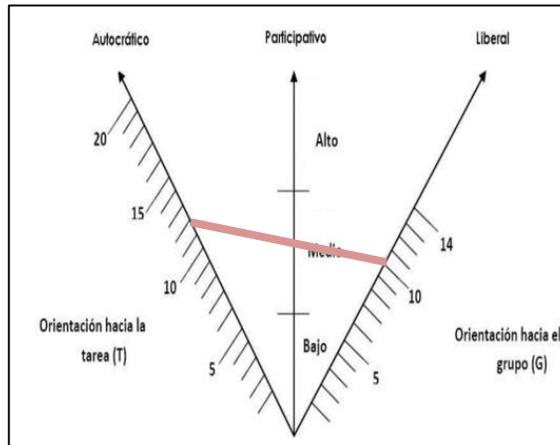
GRÁFICO NO. 40
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE ENCARGADO DE BEBIDAS



Fuente: Elaboración propia 2015

El puesto de encargado de bebidas posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 16 puntos y una inclinación media alta hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

GRÁFICO NO. 41
ESTILO DE LIDERAZGO EN EL PUESTO DE MESERO



Fuente: Elaboración propia 2015

Se puede observar que el puesto de mesero posee una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo autocrático con 12 puntos y una inclinación media hacia el estilo de liderazgo liberal con 10 puntos.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para Alles (2008) el liderazgo es considerado una competencia de mucha importancia y trascendencia, esto debido a que ser líder va mucho más allá de lograr que un equipo de trabajo consiga cumplir las metas establecidas por la alta gerencia de manera eficiente. Ser líder va más en función de tener la capacidad de descubrir, orientar y potencializar las destrezas y habilidades de los colaboradores de una empresa que los ayude a alcanzar su autorrealización.

Es por ello que en la mayoría de ocasiones al hablar de liderazgo nuestro cerebro puede asociarlo instantáneamente a puestos gerenciales y de primera línea, sin embargo debemos de estar conscientes que no todo líder es jefe y viceversa, por lo que en algunas situaciones las organizaciones cuentan con colaboradores que aunque se encuentren en puestos operativos reúnen una serie de habilidades y cualidades que hacen que sobresalgan dentro de su equipo de trabajo y se conviertan en aliados estratégicos que poco a poco logran transformar sus entornos laborales.

Siguiendo esta misma línea el objetivo general de la investigación fue identificar los estilos de liderazgo presentes en los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria, ubicado en el municipio de Cobán Alta Verapaz, así mismo se buscó determinar que estilo de liderazgo predominaba según puestos y áreas de trabajo; para esto fue utilizado el test de estilos de liderazgo del Instituto Centroamericano de Administradores de

Empresas (INCAE) el cual fue aplicado a los 26 colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la empresa.

Para fines de esta investigación se tomaron en cuenta 3 estilos de liderazgo siendo estos: autocrático (orientado hacia la tarea), liberal (orientado hacia el grupo) y el estilo participativo que es el punto de equilibrio entre estos 2 estilos de liderazgo.

Así mismo con la finalidad de enriquecer esta investigación se hizo necesario realizar un análisis integral a manera de poder establecer similitudes y diferencias con estudios de otros autores.

Al aplicar el instrumento de estilos de liderazgo del INCAE se logró determinar que el estilo de liderazgo presente en los colaboradores es el autocrático con un promedio de 12 puntos y una tendencia nivel medio de liderazgo participativo, contra 9 puntos de promedio hacia el liderazgo liberal. Estos resultados nos indican que el 73.08% de la muestra evaluada siguen una línea autocrática contra el 19.23% que utiliza el estilo de liderazgo liberal y un 7.69% que mantiene un equilibrio en la utilización de ambos estilos de liderazgo; con ello se puede establecer que estos resultados difieren en gran manera a los obtenidos en la investigación de Herrera y Angulo (2006) quienes en su investigación descriptiva luego de entrevistar a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas determinaron que el estilo predominante era el participativo, es decir centrado en las relaciones interpersonales. Ante esta situación podemos determinar que muchas veces aunque las

empresas pertenezcan al mismo giro laboral pueden presentarse diversos factores que serán determinantes en la elección y uso de ciertos tipos de dirección.

Para Chiavenato (2006) el liderazgo debe de ser necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea a nivel de empresa o bien a nivel de cada área que la conforma; es así como podemos apreciar que la tendencia hacia el estilo de liderazgo autocrático se mantiene y extiende hacia la manera en que los demás departamentos dirigen a sus miembros, ocasionando que en algunas oportunidades estos desarrollen apatía y se limiten únicamente a seguir órdenes.

Mendoza (2015) realizó una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo de evaluar los estilos de liderazgo en gerentes y jefes de una división agrícola de un ingenio azucarero en Escuintla, a través de dicho estudio concluyó que el estilo de liderazgo que predominaba era el autocrático, sin embargo recomendó una investigación que ayudará a determinar el grado de influencia que tiene el liderazgo ejercido en las metas alcanzadas así como lograr una mayor participación del equipo de trabajo. En la misma línea se sitúa la presente investigación aunque con ciertas variantes como los son la naturaleza de la empresa y la muestra que fue tomada en cuenta sin embargo en ambas investigaciones se concluyó que el estilo predominante es el autocrático, indicando que la dirección es dirigida hacia el cumplimiento de tareas; al mismo tiempo al ser esta una empresa de servicios se hace necesario si este estilo es el que mejor se adapte para la obtención de resultados.

Según Ramos (2011) los estilos de liderazgo son diferentes patrones de conducta durante el proceso de dirección que influyen en los colaboradores, acá podemos establecer que muchas veces los patrones establecidos por la gerencia en algún momento determinado pueden ser absorbidos y replicados de manera inconsciente ya que como es el caso de esta investigación no solo el 73.08% de los colaboradores manifestó ejercer el liderazgo , sino que esto también se ve reflejado en el estilo de liderazgo ejercido según área y puestos de trabajo.

Esta investigación mostro afinidad y algunas diferencias con estudios realizados con anterioridad; sin embargo aunque cada persona puede ejercer el estilo de liderazgo que mejor considere; se debe de tomar en cuenta que si no se logra establecer un punto de equilibrio muchas veces pueden marcarse tendencias que pueden aportar buenos resultados o por el contrario ser contraproducentes según la situación en la que se puesta en marcha.

Debe tenerse mucha claridad al saber que el recurso humano es el motor de una organización, por ello resulta muy importante que la persona o personas encargadas de guiar al equipo de trabajo logren encontrar ese punto de equilibrio que les permita orientar los esfuerzos de estos hacia la búsqueda de resultados pero sin olvidarse de esa parte intangible como lo es el valor de la persona.

VI. CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos a través de la administración del test del INCAE, determinaron que los colaboradores del Hotel Alcázar Doña Victoria poseen una alta tendencia hacia la aplicación del estilo de liderazgo autocrático.
- Al realizar el análisis y evaluar los estilos de liderazgo según puestos de trabajo se determinó que 9 de los 10 puestos con lo que cuenta el hotel conservan la línea de ejercer el estilo autocrático y solo 1 de los puestos tiene una inclinación equitativa entre el estilo autocrático y liberal
- Las 5 áreas laborales con las que cuenta el hotel realizan sus funciones mediante la aplicación de un liderazgo basados en las tareas.
- Al ser una empresa de servicios Hotel Alcázar Doña Victoria debe enfocarse en lograr el fortalecimiento del liderazgo participativo ya que será a través de este que tanto el área operativa de la empresa como la gerencia determinen las vías de acción que les permitan obtener mejores resultados en el cumplimiento de sus metas organizacionales.
- Hotel Alcázar de Doña Victoria carece de una propuesta de mejora que le permita reenfocar el estilo de liderazgo que ejerce, por lo que la tendencia hacia el estilo autocrático se ha mantenido, lo que ha ocasionado la poca participación de sus colaboradores y que estos se sientan poco atraídos en ser agentes de cambio dentro de sus compañeros de trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

- Evaluar las ventajas y desventajas que representan para la empresa seguir manteniendo una tendencia hacia el estilo de liderazgo autocrático.
- Fidelizar a los colaboradores a manera que estos puedan vivir diariamente la misión y visión de la organización, logrando así ser agentes de cambio desde su puesto y área de trabajo, proyectando un sentimiento de pertenencia que haga que el resto del equipo se sienta comprometido y puedan así juntos llegar a satisfacer las metas que se han trazado tanto a nivel personal como organizacional.
- Establecer un programa de capacitación que permita fortalecer las habilidades y destrezas de los potenciales líderes con los que cuenta la organización.
- Determinar bajo qué circunstancias deben de ser utilizados los 3 tipos de liderazgo, tomando como base el reconocimiento de la importancia que debe darse a la participación de los colaboradores pero sin descuidar la búsqueda de mejora continua y cumplimiento de objetivos.
- Implementar la propuesta de mejora con base en los resultados para lograr así optimizar los esfuerzos realizados y que conlleven al éxito organizacional y satisfacción de las necesidades de cada miembro del equipo de trabajo.

VIII. REFERENCIAS

- Acajábón, R. (2008). *El liderazgo de nivel gerencial como herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos*. Tesis Inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Agüera I. (2004). *Liderazgo y compromiso social* (1º. ed). México: Dirección general de fomentoeditorial.
- A.Aldape, J. Pedroso, V. Castillo y Velásquez (2011). *Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión ETS (Rotación, ausentismo, productividad y calidad)*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>
- Álvarez, L (2014). *Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ardón, E. y Gonzales, V. (s.f.). *Liderazgo. Documento de apoyo*. Guatemala: Tinamit.
- Asociación de desarrollo, defensa del medio ambiente y recursos naturales (2009). *Liderazgo organizacional*. Guatemala-México: CIPREDA.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Camas, L (2015). *Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la*

perspectiva de los subordinados. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

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

Camps, Pérez y Martínez (2010). *Comparar los estilos de liderazgo en Puerto Rico*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

Castillo, M. (2013). *Identificación de los estilos de liderazgo a nivel gerencial y jefaturas de una empresa manufacturera con operaciones en Centroamérica y Caribe, para la elaboración de un programa de coaching*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. Tesis inédita, Universidad EAN, Colombia. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª. Ed)*. México: Mc Grawll Hill.

- Covey, S. (2011). *El liderazgo centrado en principios*. España: Editorial Paidós
- Gil E. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (9va. Edición). Madrid, España: ESIC editorial.
- Hellriegel, H. y Slocum, J. (2004). *Administración*. (10ª. Edición). México: Thomson Internacional.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/munoz_m_m/capitulo3.pdf
- Herrera, S. y Angulo, B. (2006). *Estilos de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. Tesis de Maestría Colombia.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
- Lozano y Nizama (2008). *La influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la actualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundario en la institución educativa de la aplicación de la Universidad César Vallejo*. Perú. Recuperado de <http://tesisliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>
- Macias, Enríquez y Zepeda (2012). *Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=434^8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

- Mendoza, M (2015). *Estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Palomo V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6°. Ed.). Madrid: ESIC editorial.
- Ramírez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. Universidad de Zulia Maracaibo Venezuela.
- Ramos L. (2011). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* (2°. Ed.). Valencia, España: Editorial Maite Simón.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) *Administración un empresario competitivo* (2da. Edición). México: Editorial Pearson.
- Polaino L., Cabanyes T. y Pozo A. (2009). *Fundamentos de psicología de la personalidad* (1°. Ed.) Madrid, España: Editorial Rialp S.A.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2013). *Administración un empresario competitivo* (3°. Ed.). México: Editorial Pearson.
- Zenger H. y Folkman J. (2008). *El líder extraordinario* (1°. Ed.). Barcelona, España: Bresca editorial.

A N E X O S

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA

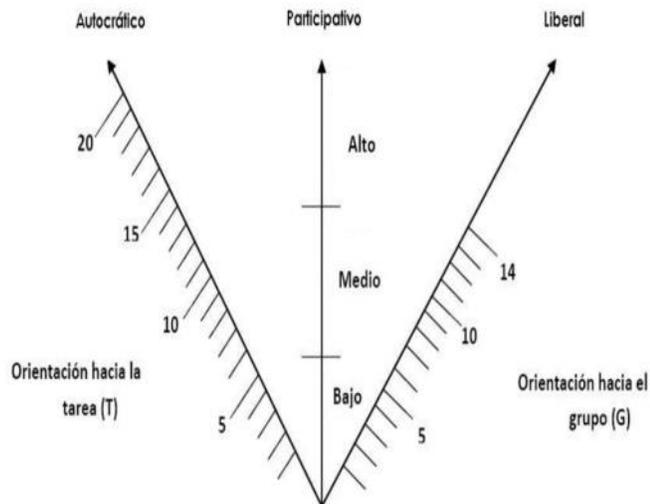
NOMBRE	Test Cuestionario: Estilos de Liderazgo
AUTOR	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)
OBJETIVO	Identificar cuáles son los estilos de liderazgo de los colaboradores de Hotel Alcázar Doña Victoria.
¿QUÉ MIDE?	Estilo autocrático: se impone para el cumplimiento de tareas con una orientación decadente hacia el grupo. Estilo participativo: no prevalece ninguna orientación en particular. Estilo liberal: se orienta altamente hacia el grupo; orientación pobre hacia las tareas.
REACTIVOS	Está formado por 34 preguntas cerradas de las cuales 20 muestran una orientación hacia la tarea (T) y 14 se enfocan hacia el grupo (G).
ESCALA DE MEDICIÓN	Selección múltiple: A (siempre) B (casi siempre) C (a veces) D (nunca)
PUNTEOS A OBTENER	20 puntos máximo en el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea (T). 14 puntos máximo en el estilo de liderazgo liberal, orientado hacia el grupo (G). Y los niveles bajo, medio, alto en el estilo de liderazgo participativo.
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	Un intervalo de 10 a 15 minutos y un máximo de 30 minutos.
FORMAS DE APLICACIÓN	Autoevaluación

ANEXO 2

DIAGRAMA DEL ESTILO DE LIDERAZGO - INCAE –

Se utilizará una gráfica que representa los estilos de liderazgo:

- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia la tarea (T), estilo de liderazgo autocrático; sobre la escala de la línea izquierda, donde la calificación máxima a obtener es de 20 puntos.
- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia el grupo (G), estilo de liderazgo liberal; sobre la escala derecha, donde la calificación máxima a obtener es son 14 puntos.
- Se debe unir ambos puntos a través de una línea recta y así reflejará la tendencia del nivel participativo dentro de la escala bajo, medio o alto.



ANEXO 3

**TEST
ESTILOS DE LIDERAZGO
AUTOEVALUACIÓN**

Nombres y apellidos	
Edad	
Departamento	
Puesto	
Años de Antigüedad	
Fecha	

INSTRUCCIONES:

El presente test tiene por objetivo identificar el tipo de liderazgo que usted ejerce dentro de organización, se le solicita marcar con una “X” la opción que mejor describa su actuar. Por favor responder de manera objetiva dado que sus respuestas serán de beneficio para este estudio y su correcta medición.

(A) Siempre	(B) Casi Siempre	(C) A veces	(D) Nunca
--------------------	-------------------------	--------------------	------------------

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
		A	B	C	D
1	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior				
2	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral				
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo				
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a los reglamentos establecidos				
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios				
6	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes				
7	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos				
8	Examino mis opciones en el seno del grupo				

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
		A	B	C	D
9	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca				
10	Trabajo duro para progresar				
11	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre				
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes				
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo a ritmo acelerado				
14	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a su punto de vista				
15	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo				
16	Me ocupo de cada detalle				
17	Represento al grupo en encuentros externos				
18	Dudo en dar al grupo libertad de acción				
19	Decido qué hacer y como				
20	Presiono para la obtención de resultados				
21	Delego en miembros del grupos atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente				
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y cómo está previsto				
23	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa				
24	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo				
25	Estoy dispuesto a la introducción de cambios.				
26	Solicito a los miembros del grupo que trabajen duro				
27	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo				
28	Determino la agenda para la ejecución de tareas				
29	Me niego a explicar mis vías de acción				
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen				
31	Posibilito a los miembros del grupo que determinen por sí mismos su ritmo de trabajo				
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado				
33	Actúo sin consultar al grupo				
34	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentos existentes.				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

A N E X O 4

HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES ALCÁZAR DOÑA
VICTORIA

**“PROPUESTA PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA
LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL”**



MARÍA ALEJANDRA PINEDA DURINI
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

COBÁN, ALTA VERAPAZ OCTUBRE 2015
GUATEMALA CENTRO AMERICA

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 2 de 32

Aprobación del documento y control de revisiones

		Firmas
Elaboro:	María Alejandra Pineda Estudiante Psicología Industrial / Organizacional Universidad Rafael Landívar	
Reviso:	Ing. Arnaldo Alvarado Asesor de Tesis 2015	
Autorizo:	Lic. José Efraín Pérez Calvillo Gerente Administrativo Hotel Alcázar Doña Victoria	

Control de revisiones

No. Versión	Fecha de revisión / actualización	Consideración del cambio en el documento

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 3 de 32

ÍNDICE

Introducción	4
Justificación	7
Objetivos	8
Cuadro de resumen de la propuesta	9
Actividades	12
Estrategia de implementación	13
Políticas	14
Responsables	14
Recursos	15
Resultados	17
Evaluación de plan de implementación	17
Anexos	18

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 4 de 32

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la búsqueda de la mejora continua deben de adaptarse a las exigencias que su entorno comercial les requieran, es por tal motivo que estos cambios no solo deben de verse a nivel del mejoramiento de su infraestructura, precios, equipo o tecnología, sino que necesita ampliarse hacia su capital humano, es decir su equipo de colaboradores; ya que es a través de la satisfacción del cliente interno que el cumplimiento de las metas organizacionales sean viables y alcanzables y por consecuente les permita a estos avanzar hacia su autorrealización.

Cada colaborador posee distintas características biológicas, físicas, psicológicas y emocionales que se integran para determinar así las directrices en su manera de pensar, actuar y relacionarse tanto a nivel personal como con el resto de sus compañeros de trabajo. Es a través de estas prácticas de convivencia que se pueden apreciar como convergen distintas manifestaciones de los estilos de liderazgo ejercidos en la organización; ningún estilo de liderazgo es malo o bueno, sino que por el contrario cada estilo posee ventajas y desventajas que se hace necesario evaluar para establecer así cuál es el que mejor se adapta a la organización según su naturaleza.

El presente documento cuenta con 13 apartados, los cuales contienen la siguiente información:

1. **Carátula:** se proporcionan detalles acerca del nombre del proyecto, logo de la entidad, nombre de la persona que lo elaboró, fecha y lugar.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 5 de 32

2. **Índice:** pequeña guía que le permitirá a las personas que consulten el documento ver de manera rápida los apartados o capítulos que lo constituyen así como también tener una referencia de página para una fácil ubicación.
3. **Introducción:** breve descripción y presentación del documento.
4. **Justificación:** detalle y descripción de los acontecimientos que motivaron la realización de las actividades que se proponen en este documento.
5. **Objetivos:** en este apartado podremos encontrar los alcances que se desean conseguir con la implementación del proyecto.
6. **Cuadro de resumen de la propuesta:** síntesis de las actividades, acciones, responsables, fecha de ejecución, recursos, presupuesto y resultados esperados con la implementación de la propuesta.
7. **Actividades:** descripción más a detalle de los aspectos a trabajar indicando las tareas que se ejecutarán en cada fase del proceso de implementación.
8. **Estrategia de implementación:** acciones que serán sugeridas para la puesta en marcha del programa de formación de líderes.
9. **Políticas:** vías de acción que normarán la implementación de las actividades propuestas en el programa de formación de líderes.
10. **Recursos:** descripción del capital humano, financiero, tecnológico así como de los materiales a utilizar durante la ejecución del programa.
11. **Responsables:** indica quiénes son los actores principales en el proceso de implementación del programa.
12. **Resultados:** breve detalle de las acciones que esperan se den como consecuencia de la puesta en marcha de la propuesta.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 6 de 32

13. Evaluación del plan de implementación: en este apartado se describirá las acciones que se tomarán para evaluar si los resultados esperados se han conseguido o deberán de hacerse enmiendas que permitan cumplir a cabalidad los objetivos del programa.

La implementación de esta propuesta tiene contemplado el acompañamiento por parte de consultores expertos en cada tema a desarrollar, quienes serán los encargados de apoyar el proceso de formación para lograr así los resultados esperados en cada una de las fases establecidas.

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación PT-PFLTO</p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 7 de 32</p>

JUSTIFICACIÓN

Atraer, retener y desarrollar a los colaboradores son algunos de los objetivos que se han trazado los administradores del talento humano, es desde esta filosofía que las empresas han establecido estrategias que proporcionen a su personal las herramientas necesarias que les permitan desarrollar de manera más eficiente y eficaz sus tareas, así como empoderarlos para que no se conformen en cumplir con una jornada laboral, a cambio de una remuneración económica, sino que puedan convertirse en agentes de cambio y colaboradores multidisciplinarios que se involucren en los distintos procesos que son llevados dentro de la empresa.

En tal virtud y tomando como base la investigación realizada previamente, en donde se ha logrado establecer el estilo de liderazgo predominante dentro del equipo de trabajo del Hotel Alcázar Doña Victoria (y en lo sucesivo HADV), con el afán de implementar estrategias que permitan equilibrar la forma de participación de los colaboradores al ejercer su liderazgo y en procura del cumplimiento de aquellos objetivos trazados dentro de una filosofía de mejora continua se pretende que con la implementación del presente programa se puedan desarrollar mayores niveles de compromiso y participación de los colaboradores sin importar su grado jerárquico, para lograr así una administración integral.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 8 de 32

OBJETIVOS

General:

Brindar al Hotel Alcázar Doña Victoria un programa de formación de líderes que le permita a sus colaboradores conocer, desarrollar y fortalecer sus talentos y habilidades a través de herramientas de autoconocimiento y formación.

Específicos:

- Fortalecer la realización de tareas y actividades que promuevan la cohesión dentro del equipo de colaboradores del hotel, permitiéndoles alcanzar conjuntamente los objetivos institucionales.
- Aumentar los niveles de compromiso por parte de los colaboradores.
- Incrementar la participación de los colaboradores en la creación de mejores ambientes de trabajo a través de la práctica de valores y buenas costumbres que les permita alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo personal y en consecuencia esto sea reflejado en la imagen corporativa.



PROPUESTA TÉCNICA
“Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”



Codificación
PT-PFLTO

Versión
01

Fecha de Emisión
30/10/2015

Página
9 de 32

ACTIVIDADES	ACCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS
Evaluación Diagnóstica	Evaluar los conocimientos previos con los que cuentan los colaboradores en materia de liderazgo.	En coordinación con la Gerencia Administrativa.	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa HADV	Humanos y materiales	Dentro de los gastos fijos de la organización.	Contar con un parámetro en relación a las ideas y nociones con los que cuentan los colaboradores acerca de los temas a abordar.
Talleres teóricos – prácticos al equipo de trabajo de HADV.	Determinar las competencias que los colaboradores deben de ser capaces de desarrollar al finalizar su formación.	En coordinación con la Gerencia Administrativa.	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa HADV	Humanos, financieros, tecnológicos y materiales.	Dentro de los gastos fijos de la organización	Elaborar un plan de formación que se adapte a las condiciones y necesidades del grupo y busque cumplir las metas de la organización.



PROPUESTA TÉCNICA
“Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”



Codificación
PT-PFLTO

Versión
01

Fecha de Emisión
30/10/2015

Página
10 de 32

ACTIVIDADES	ACCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS
Talleres teóricos – prácticos al equipo de trabajo de HADV.	Determinar cuáles serán los temas a abordar en cada una de las sesiones. Establecer la metodología de enseñanza a implementar.	En coordinación con la Gerencia Administrativa.	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa HADV	Humanos, financieros, tecnológicos y materiales.	Dentro de los gastos fijos de la organización	Establecer un perfil de liderazgo institucional que promueva el crecimiento del cliente interno en función de que el servicio brindado por este logré crear experiencias positivas a los clientes externos que los visiten.



PROPUESTA TÉCNICA
“Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”



Codificación
PT-PFLTO

Versión
01

Fecha de Emisión
30/10/2015

Página
11 de 32

ACTIVIDADES	ACCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS
Evaluación del plan de formación	Evaluar de manera permanente los resultados que se vayan obteniendo durante el desarrollo de las sesiones.	Permanente	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa HADV	Humanos, financieros, tecnológicos y materiales.	Dentro de los gastos fijos de la organización	La correcta ejecución del plan de formación, implementando las medidas y pautas que ayuden a realizar las actividades según lo previsto.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 12 de 32

ACTIVIDADES

1. Evaluación Diagnóstica:

El objetivo es sentar las bases y conocer los conocimientos previos con los que cuentan los colaboradores, para tener así un mayor parámetro desde donde se debe partir en este proceso de formación.

2. Talleres teóricos – prácticos a los colaboradores de Hotel Alcázar Doña Victoria:

Posterior a conocer la percepción de los colaboradores y los conocimientos con que estos cuentan, resulta importante que se determinen las habilidades que se espera que los colaboradores sean capaces de adquirir y desarrollar durante y al finalizar el proceso de formación en el que serán participes.

Es por ello que como resultado de la evaluación diagnóstica así como del establecimiento de las características que la empresa espera que sus colaboradores reúnan, se deberá de proceder con la selección de los temas, planificación de las clases y selección de actividades que serán impartidas en cada sesión; así como el establecimiento de la metodología a utilizar ya que se debe de tener en cuenta que se estará trabajando con un grupo de individuos que en su mayoría tiene cursado un nivel medio de educación y un rango de edad entre los 20 a 55 años.

Es por estos factores que se sugiere la utilización de cualquiera de estas 2 metodologías: **aprendizaje significativo** y **metodología interactiva**.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 13 de 32

3. Evaluación del plan de formación:

Cómo todo proceso implementado en una organización, resulta de vital importancia que para su correcta ejecución se realicen constantes evaluaciones para realizar hallazgos significativos durante el proceso de formación, sean estos positivos o negativos, para que en esta misma línea se puedan implementar las medidas correctivas que permitan modificar cualquier inconsistencia que pueda estarse dando y que afecte el correcto cumplimiento de las metas fijadas.

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN:

- Realizar enlaces estratégicos con profesionales que cuenten con la formación, preparación y experiencia en los temas que se estarán desarrollando durante el proceso de entrenamiento.
- Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de su participación antes, durante y después de finalizado el proceso, ya que permitirá su crecimiento personal que en consecuencia podrá ser proyectado en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.
- Establecer un plan de beneficios e incentivos a los cuales solo podrán acceder los colaboradores que tengan una participación activa durante el proceso de formación pero que sobretodo muestren un cambio en el desempeño de sus labores y la relación con sus compañeros.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 14 de 32

POLÍTICAS:

- Se requiere la participación obligatoria de todos los colaboradores de HADV.
- El programa será continuo y deberá realizarse en el transcurso del año, tratando de desarrollar 1 tema por mes.
- Se recomienda la constante revisión y actualización a manera de buscar la implementación de nuevos conocimientos e información; que aporten a los colaboradores nuevas ideas y permitan que este mantenga el interés en cada sesión.

RESPONSABLES:

La implementación del “Programa de Formación de Líderes para la Transformación Organizacional”, estará a cargo del departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Gerencia Administrativa del hotel y la ayuda de todo el equipo de trabajo, el cual estará compuesto por:

- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente Administrativo.
- Asistente de Gerencia.
- Encargada de banquetes.
- Recepcionistas.
- Recamareras y ama de llaves

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 15 de 32

- Encargado de áreas públicas
- Meseros de restaurante y eventos
- Encargada de cocina
- Cocineros de restaurante y eventos.

Es importante que los 26 colaboradores sean parte importante del proceso de transformación y participen de manera activa en las distintas actividades que se organicen en la empresa y que ayuden a su formación y crecimiento a nivel personal.

RECURSOS

Humanos: estará constituido por todos los colaboradores de la empresa sin excepción, así como la participación activa de la responsable del departamento de recursos humanos.

- Gerente de recursos humanos
- Gerente administrativo
- Colaboradores de todas las áreas

Financieros: en este apartado se toman en cuenta todos los costos en los que incurrirá la administración del hotel para llevar a cabo la ejecución del programa, es importante siempre tomar en cuenta un rubro para posibles imprevistos que puedan darse en el desarrollo del mismo:

- Servicios profesionales.
- Equipo audiovisual y material
- Refrigerio

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 16 de 32

Tecnológico: conlleva todo el equipo que deberá de estimarse para la realización de las sesiones tanto teóricas como prácticas:

- Laptop
- Cañonera
- Pantalla
- Sonido
- Presentaciones
- Videos

Materiales: los materiales e insumos a utilizar tanto por el facilitador como por los colaboradores para el desarrollo de las sesiones:

- Mobiliario (mesas y sillas)
- Folletos
- Cuaderno
- Lapiceros
- Marcadores de pizarra
- Papelografos

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 17 de 32

RESULTADOS

Con la implementación de este programa se desean obtener los siguientes resultados:

- Mayores niveles de motivación por parte de los colaboradores.
- Obtención de las 4C (conocimiento, capacitación, cultura y compromiso)
- Equipo de trabajo multidisciplinario.
- Mayor participación e involucramiento por parte de los colaboradores en los espacios que les sean permitidos.
- Fortalecimiento y desarrollo de habilidades y destrezas en los colaboradores que le permitirán realizar de mejor manera sus tareas y ende lograr la satisfacción de los clientes que visiten el hotel.

EVALUACIÓN DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

Como se hacía ver en el apartado de descripción de cada actividad se recomienda que el proceso de evaluación y acompañamiento a este programa se realice de manera permanente para garantizar así que los cambios que se esperan, vayan por el camino correcto. Deberán de realizarse una evaluación integral, en donde no solo se busque garantizar que los colaboradores hayan absorbido y aprendido la teoría brindada durante las clases teóricas, sino que de igual manera deberán de evaluarse aspectos actitudinales, relaciones con los compañeros de trabajo, así como también mejora en el desempeño de sus funciones; para lograr así una transformación completa que les permita convertirse en mejores seres humanos que cuando iniciaron el programa.

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación <i>PT-PFLTO</i></p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 18 de 32</p>

ANEXOS

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación <i>PT-PFLTO</i></p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 19 de 32</p>

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA SOBRE LIDERAZGO

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 20 de 32

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA SOBRE LIDERAZGO

Nombres y apellidos	
Departamento	
Puesto	
Fecha	

INSTRUCCIONES:

La presente evaluación tiene por objetivo determinar los conocimientos con los que usted cuenta respecto al tema de “Liderazgo” y establecer así los enlaces cognitivos que le permitan adquirir nuevos conocimientos. Por favor responder de manera objetiva dado que sus respuestas serán de beneficio para el establecimiento del contenido del Programa de Formación en el cual participará.

1. ¿Qué entiende por liderazgo?

2. ¿Qué es un líder?

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación <i>PT-PFLTO</i></p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 21 de 32</p>

3. Mencione 4 características que debería tener un líder:

4. ¿Conoce que son los estilos de liderazgo?

5. ¿Considera que la comunicación juega un papel fundamental en el liderazgo? Justifique su respuesta

6. Al escuchar la palabra “inteligencia emocional” ¿cuál es la primera idea que viene a su mente?

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 22 de 32

7. ¿Considera que es importante que un líder tenga conocimientos sobre el manejo de conflictos? Justifique su respuesta

8. Su opinión es muy importante es por ello que le invitamos a que pueda indicarnos cuáles son sus expectativas antes de iniciar esta serie de talleres:

9. ¿Qué temas le gustaría que fueran abordados?

¡Muchas gracias por su colaboración!

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación PT-PFLTO</p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 23 de 32</p>

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES

“Guía para planificar los talleres”

“Una de las responsabilidades de los líderes, es descubrir y desarrollar el potencial de los socios que, por razones varias nunca han tenido una verdadera oportunidad de mostrarlo”.

Clem Renouf (Presidente de RI, 1978-1979)

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 24 de 32

DESCRIPCIÓN DEL CURSO:

La continua dinámica organizacional implantada por la globalización, ha llevado a las empresas a tener que adaptarse y buscar nuevas tendencias en la manera de administrar todos sus recursos, entre ellos el humano; por lo que a diferencia de hace unos años ahora se le ha dado mayor realce e importancia en dejar atrás el término de jefe y cederle el puesto a los líderes, esto debido a que no solo se trata de dar órdenes y lograr un máximo y mejor aprovechamiento de los recursos de la organización sino que se trata de facilitar, apoyar, instruir e inspirar al grupo de colaboradores que se tiene a cargo o viéndolo desde otra perspectiva a los mismos compañeros de trabajo.

Es por ello que para desarrollar estas habilidades y permitirle al equipo de trabajo lograr resultados de productividad, calidad y capacidad de tener respuesta inmediata a las exigencias actuales, es necesaria la capacitación de todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico.

Esta serie de talleres inicia desde una perspectiva humanista ayudándole al colaborador a descubrir sus habilidades, cualidades y reforzar su nivel de autoestima así como la importancia de los valores, para luego llevarlo a una temática más del campo organizacional y administrativo.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 25 de 32

¿Qué se logrará con el programa de formación de líderes?

- Desarrollar las habilidades de liderazgo en cada colaborador, para que estos se conviertan en agentes de cambio y logren inspirar a sus compañeros para obtener mejores resultados.
- Aplicación del estilo de liderazgo que mejor se adecue a la naturaleza de la organización.
- Fortalecimiento de los canales de comunicación y trabajo en equipo.

Al finalizar el programa los colaboradores serán capaces de:

- Visualizarse como parte importante de la empresa a la cual brindan sus servicios, incrementando así sus niveles de compromiso.
- Influir de manera positiva en sus compañeros de trabajo.
- Crear consciencia entre el resto de compañeros para la buena práctica de valores.
- Tener un mejor control y manejo de sus emociones en situaciones en donde la carga laboral sea demasiado exigente.

Tomando como base los objetivos propuestos, la filosofía institucional y el empoderamiento que se desea inculcar y desarrollar en el equipo de trabajo de HADV, a continuación se describen la serie de talleres que se sugieren para arrancar este proyecto; haciendo la observación que estos pueden modificarse según los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica o tomando en cuenta las recomendaciones que pueda llegar a realizar la gerencia administrativa del hotel.

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 26 de 32

De igual manera se proveerá de un formato el cual debe de ser llenado por el facilitador que estará a cargo del desarrollo del taller, a continuación se describe la tabla de contenido para cada sesión:

TABLA DE CONTENIDO				
No.	Taller	Objetivo	Duración	Fecha
1	El valor de la persona humana	Fortalecer la autoestima de los colaboradores a través de un viaje hacia sus pensamientos, emociones y sentimientos los cuales le permitan descubrir sus cualidades, habilidades y destrezas.	90 minutos	Según coordinación con G.A.
2	Valores	Fortalecer la práctica de valores a nivel personal y organizacional.	90 minutos	
3	Estilos de Liderazgo	Profundizar en los tipos de dirección que pueden llegar a ejercerse en una organización, para que a través de la socialización logren determinar cuál es más ventajoso para la empresa.	90 minutos	

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 27 de 32

4	Cualidades de un líder	Identificar aspectos positivos y negativos de un líder y contextualizar cual sería el perfil de liderazgo para cada ambiente, área o departamento de HADV.	90 minutos	Según coordinación con G.A.
5	Comunicación asertiva	Fortalecer la importancia de la comunicación en doble vía, que permita una correcta transmisión de información.	90 minutos	
6	Trabajo en Equipo	Fortalecer el valor de la solidaridad y cooperación entre los colaboradores de HADV.	90 minutos	
7	Motivación	Conocer los aspectos que impulsan al ser humano a realizar las acciones correctas en busca de su autorrealización tanto a nivel personal como profesional.	90 minutos	
8	Inteligencia Emocional	Proporcionar las herramientas adecuadas a los colaboradores para que pueda tener control y objetividad en el manejo de sus emociones y no afectar así sus relaciones interpersonales con el resto del equipo de colaboradores.	90 minutos	

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación <i>PT-PFLTO</i></p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 28 de 32</p>

<p align="center">9</p>	<p align="center">Manejo de conflictos</p>	<p align="center">Conocer herramientas que permitan la correcta mediación para la solución de un conflicto personal, familiar o laboral que pueda afectar el desempeño en las distintas áreas de HADV.</p>	<p align="center">90 minutos</p>	
--------------------------------	--	--	----------------------------------	--

Observación: se recomienda que el momento más adecuado para realizar los talleres es a primera hora, esto por dos razones, la primera: los colaboradores están en mejor disposición y segundo el horario no afectaría demasiado la dinámica laboral, sobre todo en función de la atención y servicio al cliente.

	<p align="center">PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”</p>		
<p align="center">Codificación PT-PFLTO</p>	<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Fecha de Emisión 30/10/2015</p>	<p align="center">Página 29 de 32</p>

FORMATO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL TALLER

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 30 de 32

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDEREZ PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	
MÓDULO: Liderazgo	TEMA: El valor de la persona humana
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:	
Al terminar esta sesión el colaborador será capaz de:	
1. Dignificar y valorar su vida y la de los demás.	
2. Reconocer cualidades, habilidades, aptitudes así como mediar con sentimientos negativos que puedan afectar su autoestima.	
3. Trabajar y revertir aspectos negativos en lo físico y mental; con la finalidad de aumentar la autoestima.,	
MOMENTOS PREVISTOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
<p>Contexto experiencial: comenzar la sesión planteando situaciones cotidianas o casos verdaderamente significativos para los colaboradores, para promover los conocimientos previos, el interés, la atención y la motivación. Aquí es útil servirnos de noticias, casos, viñetas de humor, anuncios, canciones, videos cortos. Este primer momento o “introducción motivante” se sugiere realizarlos los primeros 5-10 minutos del taller.</p>	<p>Actividad 1: utilizando un billete de Q.50.00 o Q.100.00se lanzarán una serie de preguntas como por ejemplo: ¿qué podemos comprar con el famoso billete? ¿Quién desea el billete? (se aceptaran 4 respuestas por preguntas). Se procede a maltratar el billete para que doblado o arrugado y se les pregunta de nuevo: ¿todavía tendrá el valor real para poder comprar? (se aceptarán 2 respuesta), se rompe el billete en dos partes y se les vuelve a preguntar: ¿Conserva el valor real el billete) (se aceptarán 2 respuestas).</p> <p>Con esta dinámica se pretende resaltar que el ser humano no pierde su valor como persona por los desaciertos o conflictividad emocional, familiar, social o laboral en su vida.</p>

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 31 de 32

<p>Observación reflexiva: de la situación planteada surgirán determinados cuestionamientos. Aquí se plantean preguntas poderosas o preguntas de reflexión que generen interés para responderlas. Cabe resaltar que estas preguntas no son excusa que nos permitirá exponer determinados conceptos y procedimientos, sino la clave desde la cual se puede construir cada aprendizaje. Tiempo aconsejable para la ejecución de 10 minutos.</p>	<p>Puede darse la situación que algún colaborador al tener una personalidad introvertida no haya querido expresar su sentir durante el desarrollo de la dinámica, está puede ser una oportunidad para abordarlos directamente y así lograr conocer su percepción si están o no de acuerdo con la puesta en común que se había realizado con anterioridad.</p> <p>Actividad 2: Se genera una discusión sobre el concepto EL VALOR DE LA PERSONA, partiendo de conocimientos previos. Es importante mencionar que este tipo de discusión podría generar una catarsis entre los participantes por lo que resulta de mucha importancia recomendar desde un inicio el principio del sigilo y la discreción.</p>
<p>Experimentación activa: Previo a la exposición teórica los participantes deberán realizar una actividad práctica. Tiempo aconsejable para su desarrollo: 40 minutos divididos en 2 momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo: 15 minutos • Puesta en común: 25 minutos 	<p>Actividad 3: En grupos de 4 integrantes se les pide que respondan que entienden sobre: EL VALOR DEL SER HUMANO, las ideas generadas deberán de ser plasmadas en paleógrafos, seguidamente deberán de seleccionar a 2 integrantes para que pasen a exponer ante el resto de participantes las ideas que acordaron.</p> <p>Teniendo como base los conocimientos previos y los que se han ido adquiriendo con el desarrollo de estas actividades se procede a generar conocimientos nuevos a través de los siguientes conceptos expuestos en el cuadro siguiente.</p>

	PROPUESTA TÉCNICA “Programa de formación de líderes para la transformación organizacional”		
Codificación <i>PT-PFLTO</i>	Versión 01	Fecha de Emisión 30/10/2015	Página 32 de 32

<p>Conceptualización teórica: las ideas expuestas en la actividad anterior servirán al facilitador para tener un panorama respecto como deben de ser abordados los cuestionamientos, ideas y planteamientos expuestos, así mismo le dará pauta para establecer la manera en que debe de compartir la base teórica del tema a abordar. Tiempo recomendable para la presentación: 20 minutos</p>	<p>La dignidad humana es la base de todos los derechos, para fines de este taller será abordada desde los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espiritual: tomando como referencia el libro del Génesis en sus capítulos 1 y 2. • Legal: en sus capítulos 1 (artículos 1 al artículo 5 y 44) y 2 (artículos del 47 al artículo 75) • Psicológica: manejando conceptos de la tercera escuela vienesa de psicoterapia: la Logoterapia creada por el Dr. Víctor Frankl, la cual se orienta a descubrir el sentido de la vida y le hace la invitación al ser humano de a ser consciente de su libertad y de ejercerla responsablemente y lograr así su crecimiento personal. • Antropológica: dado que esta ciencia aborda el estudio del ser humano como un todo, se encarga del análisis del hombre desde un contexto cultural - social y como ha sido su conducta ha ido variando con el paso del tiempo.
<p>Evaluación: se cierra cada taller con una evaluación de los aprendizajes obtenido con el doble objetivo de que: a) cada colaborador tome conciencia del grado de consecución de sus aprendizajes y b) el facilitador recabe “evidencias” del proceso. Tiempo aconsejable para su realización 10 minutos.</p>	<p>Actividad 4: la evaluación del taller se realizará mediante la aplicación de la herramienta PNI, la cual permitirá recabar los aspectos positivos, negativos e interesantes así como las observaciones que los colaboradores puedan aportar para la mejora de los próximos talleres.</p> <p>Actividad 5: se le obsequiará a cada colaborador un sobre con la interrogante: ¿Sabes cuál es la mejor obra que Dios ha creado? En el interior podrán encontrar un espejo en el cual se podrán reflejar ellos mismos.</p>