

ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DE PERSONALIDAD
PREDOMINANTES EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DEL
CHACO Y DE SU APTITUD PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Área II: Administración de los Organismos Públicos

2.4. Liderazgo, Trabajos en Equipo, Motivación, Gerenciamiento en los
Organismos del Sector Público

XI JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

(4700) San Fernando del Valle de Catamarca – Catamarca

20, 21 y 22 de Mayo de 2015

INDICE

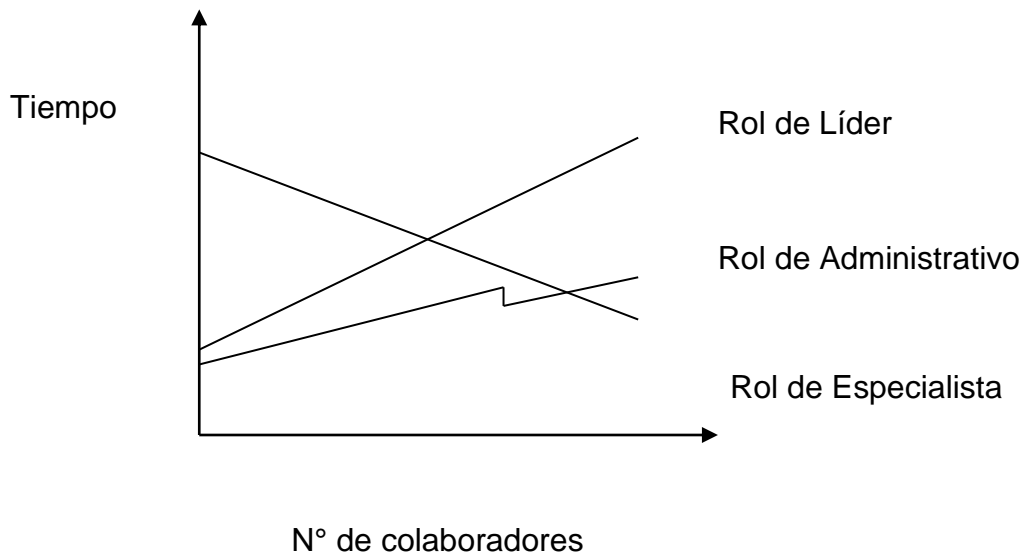
Introducción	3
Marco Teórico:	5
• Los Nuevos Paradigmas de Gestión	
• Estilos de Liderazgo y Tipos de Personalidad	
Resultados:	22
• Del perfil de los encuestados	
• De la Encuesta de Liderazgo	
• De la Encuesta de Preferencias Personales	
Conclusiones:	32
• Síntesis de los resultados	
• Apreciaciones y recomendaciones	
Bibliografía	35

INTRODUCCIÓN

En la disciplina de la Administración, en general, los Recursos Humanos han cobrado cada vez mayor importancia, convirtiéndose en el activo más valioso.

Considerando que “gerenciar” implica lograr resultados a través de la gente, y que ésta representa el motor, el espíritu de las organizaciones, por más que exista la mejor tecnología, que se dispongan de los recursos financieros y materiales suficientes, las personas son las que verdaderamente las conducen y les dan sentido. De ellas depende su éxito o fracaso.

Los jefes, quienes tienen a su cargo la conducción de equipos de trabajo, ejercen tres roles distintos: 1) de especialista, 2) de administrativo; 3) de líder.



- “El rol de especialista es aquel en que el jefe dedica tiempo a hacer el trabajo del especialista que corresponde a un colaborador. Cuantos menos colaboradores tenga un jefe, más podrá dedicarse al rol de especialista.
- El rol de administrativo consiste en todo el papeleo que tiene que hacer en el trabajo (informes, pedidos, control de gastos, etc.). La manera de disminuir el peso de este rol es: delegar tareas, aprender a priorizar mejor, y sistematizar de forma óptima las tareas frecuentes.
- El rol de líder consiste en encontrar condiciones para sus colaboradores con el objetivo de que se sientan motivados y consecuentemente produzcan un resultado aún mejor. Como cada colaborador es único, el rol tiene que ser adaptado a cada uno conforme a sus necesidades peculiares. Cuantos más colaboradores tenga un jefe, más tiempo tendrá que dedicar a su rol de líder y... por tanto, menos tiempo al rol de especialista.” (Kapsto, 2006)

“La labor de un líder es orientar y desarrollar a sus colaboradores, animarlos y apoyarlos para que trabajen con energía:

- Un buen líder sabe hacer un plan continuo de desarrollo para cada uno de los miembros de su equipo.
- Un buen líder se centra más en las actividades de los colaboradores que en sus propios resultados.” (Kapsto, 2006)

MARCO TEÓRICO

Los Nuevos Paradigmas de Gestión

Aspectos de las organizaciones modernas en general:

Robin Sharma, en su *Guía de la grandeza*, expresa que: “El progreso en una organización, en estos tiempos de cambios revolucionarios, depende de su habilidad de funcionar bajo un modelo de liderazgo. Creando un entorno donde todos ejerzan Liderazgo, apunten a la innovación, inspiren a sus compañeros, estén abiertos al cambio, asuman responsabilidades por los resultados, sean positivos y den lo mejor de sí. Así, la organización no sólo se adaptará perfectamente a las condiciones cambiantes, sino que además será líder en su campo.” (Méndez Monsalve, 2012)

Por su parte, Peter Drucker, plantea como desafíos de la empresa hoy, que: “La empresa del futuro se constituirá cuando seamos capaces de resolver el problema de productividad del trabajo no manual.” En tal sentido, para este autor, entre los desafíos del Management del Siglo XXI, se encuentran (Méndez Monsalve, 2012):

- La búsqueda de trabajadores del conocimiento,
- La heterogeneidad del trabajo,
- Las tareas rutinarias en creciente sustitución por tecnología,
- La gestión de resultados,
- El trabajo por compromisos,
- Las relaciones basadas en la confianza,

- Las tareas de innovación y creatividad,
- El liderazgo: todos liderando, independientemente de la posición jerárquica dentro de la organización.

En un cuadro comparativo, se reflejan las siguientes diferencias (Méndez Monsalve, 2012):

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Resultados individuales • Líderes y seguidores • Horario de trabajo, como métrica de productividad • Retención del <i>trabajador</i> con base en aumentos salariales • Conocimientos y deberes del individuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Trabajo en equipo • Todos lideran desde su posición • Productividad = Resultados • Retención del <i>talento humano</i> con base en prestaciones no económicas • Habilidades individuales, no obstante conocimientos y valores corporativos

Aspectos de la Administración Pública en particular:

En el material aportado por Carlos Cermelo, para el módulo Administración Pública General y Comparada de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal – 1ra. Edición, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, en lo que a la gestión pública propiamente dicha respecta, se proponen los siguientes paradigmas (Cermelo, 2009):

Antiguos	Nuevos
<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública erogativa • Conjunto de partes dispersas • Centralización • Flujo de información vertical • Estructuras piramidales rígidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública productiva • Enfoque sistémico (conjunto de partes interrelacionado) • Descentralización • Flujo de información horizontal • Estructuras planas y flexibles

Carlos Cermelo, con relación a la Reforma del Estado, expresa que “El problema a solucionar no pasa por la privatización de las empresas públicas como única respuesta a la crisis, sino más bien focaliza su atención en los procesos de mejora institucional y administrativa del sector público, destacándose los aspectos que intentan mejorar la relación con el cliente, usuario o ciudadano.” (Cermelo, 2009)

Así, se diferencian dos modelos de Administración Pública, con sus respectivas características (Cermelo, 2009):

Elementos	Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Misión	Aplicación de la legislación, seguridad jurídica	Prestación de servicios, satisfacción de demandas
Sujeto	Administrado	Ciudadano / usuario / cliente
Forma organizativa	Estructura jerárquica	Desdoblamiento en unidades de control y unidades de servicio

Cultura organizacional	Control y autoridad, racionalidad instrumental, división de tareas	Autonomía, responsabilidad, control, negociación, rendición de cuentas
Exigencia del entorno	Sumisión, apatía	Voluntad, opinión, participación
Métodos internos de trabajo	Procedimiento administrativo, funciones	Gestión por procesos finalistas
Resultados	Poco medibles	Medibles en eficacia, eficiencia, y rentabilidad

A su vez, en la Nueva Gerencia Pública (NGP), caracterizada por un modelo de modernización administrativa, se identifican, entre otras cuestiones (Cermelo, 2009):

- La tendencia hacia la medición del rendimiento,
- La tendencia hacia una mayor flexibilidad en la gestión financiera,
- Mayor responsabilidad de los gestores por la obtención de resultados, proporcionándoles los incentivos y la flexibilidad necesaria para alcanzar dichos resultados,
- La delegación de responsabilidad en la gestión de personal,
- Mayor receptividad ante clientes o usuarios de la administración pública,
- La descentralización de la autoridad y la responsabilidad del centro a los niveles inferiores.

Estilos de Liderazgo y Tipos de Personalidad

Estilos de Liderazgo:

Norberto Góngora y Florencia Cikatelli, en su trabajo *Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización*, comentan que: “Un líder es un emergente grupal, que tiene la capacidad de influir en el accionar de los miembros de la organización, independientemente de la posición que ocupa en la estructura organizativa... En general, al estudiar este tema en la literatura organizacional se procura analizar cómo un jefe puede ejercer un liderazgo, los tipos de liderazgo posibles en función de distintas perspectivas y situaciones, y cómo esto se relaciona con el desempeño y productividad en la organización.” (Góngora y Cikatelli, 2010)

De acuerdo a la clasificación que aparece en la investigación realizada por Norberto Góngora y Mariel Ortiz sobre *¿Qué tipo de líderes dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas?*, el líder puede ser transformacional, transaccional o laissez faire (Góngora y Ortiz, 2009):

- *Transformacional*: promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Esto genera confianza y respeto. Permite a los seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto y estrés ya que brinda seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Entre sus dimensiones se encuentran el carisma, inspiración, estímulo intelectual, y consideración individualizada.

- *Transaccional*: se basa en el intercambio de promesas y favores. Negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Presentan una actitud correctiva y orientada hacia los resultados (chequea el rendimiento conforme a lo pautado y luego premia o castiga). Entre sus dimensiones se encuentran la recompensa contingente y la dirección por excepción.
- *Laissez Faire*: es la ausencia de liderazgo. Es ineficaz e inactivo. Las acciones son demoradas y las responsabilidades ignoradas.

Norberto Góngora, en su primer borrador de su estudio sobre la *Diferencia entre la auto-percepción y la percepción del comportamiento del jefe en el liderazgo*, expone otras dos clasificaciones, además de la anterior citada. (Góngora, 2010):

- 1) El líder puede ser directivo, considerado, participativo y orientado a metas:
 - *Directivo*: da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos.
 - *Considerado*: atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.
 - *Participativo*: hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
 - *Orientado a metas*: establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

2) El líder puede tener conductas orientadas a las tareas, a las relaciones, o al cambio:

- *Orientado a las tareas*: consiste en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluye actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras. Entre las palabras relacionadas están: monitoreo, estándares, dirección y coordinación, eficacia, productividad, calidad, rendimiento, objetivos, expectativas.
- *Orientado a las relaciones*: consiste en conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluye respeto, confianza y creación de un clima de camaradería. Entre los términos vinculados se hallan: reconocimiento, apoyo, aliento, contactos, relaciones sólidas, resolución de conflictos, novedades e información al grupo.
- *Orientado al cambio*: consiste en acciones encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Entre las expresiones asociadas se mencionan: alianzas para el cambio, formación de equipos de trabajo, nuevas estrategias de abordaje, estrategias novedosas, celebración de los progresos.

Daniel Goleman escribió acerca del *Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo*, donde define que “Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Los líderes directivos movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan

excelencia y automanejo. Por último, los líderes ‘coaching’ desarrollan a la gente para el futuro.” (Goleman, 2000)

- *Coercitivo*: exige obediencia inmediata. Su lema es “hacé lo que te digo”. Tiene orientación al logro, iniciativa y autocontrol. Funciona mejor en momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos. El impacto en el clima laboral es negativo.
- *Orientativo/Directivo*: motiva a las personas a trabajar por un objetivo. Su lema es “vení conmigo”. Genera autoconfianza, empatía y catalización del cambio. Funciona mejor cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara. Casi siempre tiene impacto positivo en el clima laboral.
- *Afiliativo*: crea armonía y fomenta las relaciones. Su lema es “las personas primero”. Apunta a la empatía, comunicación y desarrollo de las relaciones. Funciona mejor en situaciones de estrés, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar las relaciones del equipo. Su impacto sobre el clima laboral es positivo.
- *Democrático/Participativo*: crea consenso a través de la participación. Su lema es “¿qué pensás?”. Se basa en la colaboración, liderazgo y comunicación. Funciona mejor para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten. Tiene impacto positivo en el clima laboral.
- *Imitativo/Marcapasos*: fija estándares de excelencia exigentes. Su lema es “hacé como yo”. Se funda en la constancia, orientación al logro, iniciativa.

Funciona mejor para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado. Es de impacto negativo para el clima laboral.

- *Capacitador/Coaching*: desarrolla las personas para el futuro. Su lema es “intentalo”. Trabaja el desarrollo de otros, empatía y conciencia emocional. Funciona mejor para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo. Recibe en el clima laboral impacto positivo.

Este autor afirma que los líderes necesitan muchos estilos... “cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más – especialmente el directivo, democrático, afiliativo y coaching – consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario...”

En tal sentido, entonces, el liderazgo eficaz es situacional; el estilo a aplicar depende del grupo de gente con la que se cuenta y se trabaje:

		Gente capacitada	
		Menos	Más
Gente motivada	Más	DIRECTIVO	PARTICIPATIVO
	Menos	COACHING	AFILIATIVO

Tipos de Personalidad:

El *indicador Myers-Briggs* (en inglés MBTI), creado por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, es un test de personalidad diseñado para

ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes, utilizado frecuentemente en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, asesoramiento matrimonial, y desarrollo personal. (<http://wikipedia.org>)

Las preferencias del indicador señalan las diferencias en las personas ordenándolas en pares opuestos o dicotómicos según: cómo se enfocan u obtienen energía (extraversión vs. introversión); cómo perciben o toman la información (sensación vs. intuición); cómo prefieren tomar decisiones (pensamiento vs. sentimiento); y cómo se orienta al mundo exterior (calificación vs. percepción), cuyas combinaciones dan origen a 16 tipos psicológicos.

La *extraversión* "E" e *introversión* "I" son actitudes. Los *Extrovertidos* desean amplitud y están orientados hacia la acción, mientras que los *Introvertidos* buscan profundidad y están orientados hacia el pensamiento.

- Las personas con una preferencia hacia la *extraversión* obtienen su energía de la acción: tienen la tendencia a actuar, luego reflexionar, y luego seguir actuando. Si están inactivos, su nivel de energía y motivación tiende a declinar. Aquellos con una preferencia hacia la introversión ven sus niveles de energía disminuir a medida que actúan: ellos prefieren reflexionar, luego actuar, y luego reflexionar nuevamente.
- Las personas con preferencia por la *introversión* necesitan tiempo para reflexionar y así poder reponer sus niveles de energía. Mientras que el flujo del Introvertido se dirige hacia adentro hacia los conceptos e ideas, el flujo del Extrovertido se dirige hacia afuera, hacia las personas y los objetos.

La *sensación* “S” e *intuición* “N”, y el *pensamiento* “T” y la *emoción* “F” son funciones. El primer par de funciones está asociado a la recolección de información (Percepción); las mismas describen cómo una persona comprende e interpreta nuevos trozos de información. Y el segundo par de funciones está asociado a la toma de decisión (Decisión). Las mismas son utilizadas para tomar decisiones, basándose en la información disponible que fuera recolectada por las funciones anteriormente mencionadas.

- Los individuos que poseen una preferencia de tipo *sensorial* es más probable que confíen en información que está disponible ahora, que es tangible y concreta: información que puede ser comprendida por los cinco sentidos. Poseen la tendencia de desconfiar de pálpitos que parecen no tener un origen claro. Prefieren buscar los detalles y los hechos. Para estas personas, el significado está en los datos y la información.
- Aquellos que poseen una preferencia de tipo *intuición* tienden a confiar en información que es de naturaleza más abstracta o teórica, que puede estar asociada con otra información (recordada por haberla visto previamente en otras circunstancias o descubierta al observar un contexto más amplio o patrón). Pueden estar más interesados en las posibilidades futuras. Tienden a confiar en sus golpes de inspiración que parecen brotar del subconsciente. El significado se encuentra en cómo es que los datos y la información se relacionan con un patrón o una teoría.
- Aquellos que poseen preferencia *racional* tienden a tomar decisiones desde una posición más distante, considerando la decisión en cuanto a lo que es

razonable, lógico, causal, consistente y se ajusta a un cierto conjunto de reglas.

- Aquellas personas que poseen una preferencia *emocional* tienden a tomar decisiones mediante asociarse o desarrollar empatía por la situación, tratando de verla 'desde adentro' y sopesando la situación de manera de alcanzar la mayor armonía, consenso y correspondencia, considerando las necesidades de las personas involucradas.

La *calificación* “J” y *percepción* “P” son estilos de vida, en los que las personas optan por la función de decisión o de percepción en cuanto a su relación con el mundo exterior.

- Las personas que prefieren la *decisión*, tienden a ser percibidos como lógicos o empáticos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren tener las cosas resueltas.
- Aquellos que prefieren la *recolección*, tienden a ser considerados como concretos o abstractos según cuál de las dicotomías predomine. Prefieren mantener las cosas abiertas.

Agustín Gatto, en el material aportado para el módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público de la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, sintetiza que (Gatto, 2011):

- El extravertido (E) se relaciona mejor con el mundo externo de personas y cosas. El introvertido (I) puede relacionarse mejor con el mundo interno de ideas.

- El sensorial (S), de los cinco sentidos, prefiere trabajar con realidades. El intuitivo (N) prefiere buscar posibilidades.
- El de pensamiento (T) indica que sus juicios están basados más en un análisis impersonal y lógico de la situación. El de sentimiento (F) indica que se basa más en valores personales.
- El juzgador (J) prefiere una manera de vivir planeada y ordenada. El perceptivo (P) prefiere una manera de vivir flexible y espontánea.

Características de los 16 estilos (Gatto, 2011):

1. **ISTJ:** Serios, callados, logran el éxito a través de concentración y minuciosidad. Prácticos, ordenados, casuales, realistas, y confiables. Están al tanto de que todo esté bien organizado. Aceptan responsabilidad. Deciden por su propia cuenta lo que hacer y trabajan de manera decidida en esa dirección sin importantes protestas o distracciones.
2. **ISFJ:** Callados, amistosos, responsables y concienzudos. Trabajan con devoción para llevar a cabo sus obligaciones. Le dan estabilidad a cualquier proyecto o grupo. Son minuciosos, cuidadosos y precisos. Es posible que se tengan que demorar un poco en aprender sujetos técnicos, ya que, por lo general, sus intereses no son técnicos. Tienen paciencia con detalles y cosas rutinarias. Son leales, considerados, y se preocupan por los sentimientos de los demás.
3. **INFJ:** Logran éxito a través de perseverancia, originalidad, y el deseo de hacer lo que sea necesario o deseado. Dirigen sus mejores esfuerzos hacia su trabajo. Son poderosos, pero de una manera callada, son concienzudos, y se

interesan por los demás. Se ganan el respeto de los demás a través de su firmeza de principios. Es probable que sean alabados y apoyados por aquellos que reconozcan la claridad de sus creencias de cómo asegurar el bienestar del mayor número de personas.

4. **INTJ:** Por lo general, piensan con originalidad y tienen gran determinación en cuanto a sus propias ideas y propósitos. En carreras de su agrado tienen gran destreza para organizar un trabajo y llevarlo a cabo con o sin ayuda de los demás. Son personas dudosas, críticas, independientes, determinadas, y frecuentemente testarudas. Tienen que aprender a ceder en los puntos menos importantes para poder lograr el éxito con los de más importancia.
5. **ISTP:** Espectadores tranquilos – callados, reservados, observan y analizan la vida con curiosidad objetiva y, a veces, humorismo original. Por lo general, están más interesados en principios impersonales, causa y efecto, y el cómo y el por qué del funcionamiento de cosas u objetos mecánicos. Se esfuerzan lo menos posible, porque el gastar energía es ineficiente.
6. **ISFP:** Reservados, callados, y amistosos, sensitivos, generosos, modestos en cuanto se refiere a sus habilidades. Evitan los desacuerdos, no tratan de imponer sus opiniones o valores sobre los demás. Por lo general no prefieren ser líderes pero sí son partidarios leales. Frecuentemente se encuentran relajados al llevar algo a cabo, porque disfrutan el presente y no quieren estropearlo con apuro o con esfuerzos innecesarios.
7. **INFP:** Llenos de entusiasmos y lealtades, pero no comparten estos sentimientos con los demás sin antes haberlos llegado a conocer bien. Les importa el aprendizaje, las ideas, el lenguaje, y proyectos que se puedan llevar

a cabo independientemente de los demás. Tienen una tendencia a tratar de hacer demasiado, pero de alguna forma lo logran llevar a cabo. Son personas amistosas, aunque a veces están tan absortas en lo que están haciendo que les resulta difícil ser sociables. Les importa poco las posesiones materiales ni lo que los rodea.

8. **INTP:** Callados, reservados, impersonales. Prefieren asuntos científicos y teóricos. Sumamente lógicos. Por lo general, muestran interés en ideas, dándole poca importancia a las fiestas o conversaciones triviales. Tienen a tener sus intereses bien definidos. Necesitan carreras donde puedan usar provechosamente sus profundos intereses.
9. **ESTP:** Casuales, no se preocupan ni se apuran, disfrutan el momento. Tienen una tendencia a disfrutar objetos mecánicos y deportes, con amistades a su alrededor. Pueden ser algo bruscos o insensitivos. Son adaptables, tolerantes, y por lo general, conservativos en sus valores personales. No gustan de las explicaciones largas. Tienen más destreza con objetos que se pueden trabajar, manipular, desarmar, o armar.
10. **ESFP:** Son sociables, acomodadizos, aceptan bien las cosas, son amistosos, lo disfrutan todo y se aseguran de que los demás también lo están disfrutando, haciendo esfuerzos para hacerle más divertidas las cosas a los demás. Gustan de los deportes al igual que construir cosas. Se enteran de todo lo que está ocurriendo a su alrededor y se hacen partidarios de ello con esmero. Les resulta más fácil acordarse de hechos que tratar de aprender teorías. Tienen más destreza en situaciones donde es necesario tener sentido común y habilidad práctica tanto con personas como con objetos.

11. **ENFP:** Son entusiastas, afectuosos, con mucho ánimo, ingeniosos, e imaginativos. Logran llevar a cabo casi cualquier cosa que les interese. Resuelven problemas con facilidad y siempre están dispuestos a ayudar a cualquiera que tenga problemas. Frecuentemente se dejan guiar por su habilidad para improvisar en vez de prepararse de antemano. Casi siempre pueden encontrar buenas razones para lograr lo que quieren.
12. **ENTP:** Vivaces, ingeniosos, con destrezas para muchas cosas. Resultan ser compañía estimulante para los demás, y son personas alertas y francas. A veces discuten de ambos lados de una discusión, sólo por diversión. Son ingeniosos al resolver problemas nuevos y difíciles, pero tienden a poner a un lado encargos rutinarios. Son capaces de cambiar constantemente de intereses. Son diestros para buscarte las razones lógicas a lo que quieren lograr.
13. **ESTJ:** Prácticos, realistas, casuales, con una inclinación mental hacia los negocios o la mecánica. No se interesan en materias que no tengan practicidad, pero son trabajadores dedicados cuando tienen que serlo. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Pueden ser buenos administradores, especialmente si se acuerdan de considerar los sentimientos y puntos de vista de los demás.
14. **ESFJ:** Son afectuosos, habladores, populares, concienzudos, muy cooperativos, y son miembros activos en comités. Para ellos es necesaria la existencia de armonía, y cuando no existe la crean con destreza. Siempre están haciendo algo placentero para los demás. Trabajan mejor cuando hay incentivos y alabanzas. Tienen poco interés en pensamientos abstractos y en

materias técnicas. Sus intereses principales son las cosas que afectan la vida de los demás de un modo directo y visible.

15. **ENFJ:** Son tan responsivos como responsables. Por lo general se preocupan por los pensamientos y deseos de los demás, y tratan las cosas dándole consideración a los sentimientos de los demás. Pueden dar una presentación o dirigir un grupo en una discusión con facilidad y con tacto. Son sociables, populares, y compasivos. Son sensibles tanto a los halagos como a la crítica.

16. **ENTJ:** Son sinceros, francos, decididos y líderes de actividades. Por lo general demuestran destreza en cualquier situación que requiera razonamiento y conversación de tipo intelectual, como por ejemplo, en la oratoria. Por lo general están bien informados y les gusta adquirir más conocimientos. A veces se sienten demasiado seguros y confiados en sí mismos, especialmente considerando la poca experiencia que hayan tenido en la situación a mano.

RESULTADOS

Presentación del perfil de los encuestados

Los instrumentos sobre los que versa el presente trabajo se han aplicado a doce (12) personas que se desempeñan en carácter de personal de la planta permanente dentro de la oficina bajo análisis.

Los datos de clasificación de dichos individuos son los siguientes:

1. **sexo:** 7 son de sexo masculino y 5 de sexo femenino, lo cual representa un 58,33 % y 41,67 %, respectivamente.
2. **edad:** 1 se encuentra en el rango de edad de 30 ó menos, 6 en el rango que va desde los 31 a 40 años, 2 en el rango que va desde los 41 a 50 años, y 3 en el rango que va desde los 51 a 60 años, lo cual representa un 08,33 %, 50 %, 16,67 % y 25 %, respectivamente.
3. **nivel de instrucción:** 6 tienen el nivel de universitario completo y 6 el de posgrado, lo cual representa el 50% respectivamente.
4. **puesto de trabajo:** 3 son empleados sin jerarquía, 3 son jefes intermedios, 2 están a nivel de gerencia y 4 se encuadran en otras categorías, lo cual representa el 25%, 16,67 % y 33,33 % respectivamente.
5. **antigüedad:** 4 tienen 5 ó menos años de antigüedad, 4 están entre los 6 y los 19 años, 3 ya alcanzan los 21 ó más años, y 1 no responde a dicha pregunta, lo cual representa el 33,33 %, 25 % y 08,33 % respectivamente.

La distribución de las encuestas resulta equitativa en el sentido de que se buscó la diversidad de perfiles, permitiendo de esta manera, obtener respuestas en todas las categorías identificadoras del personal estudiado.

Sin profundizar el análisis, del entrecruzamiento de las tabulaciones de los datos arriba mencionados, a primera vista se puede detectar que:

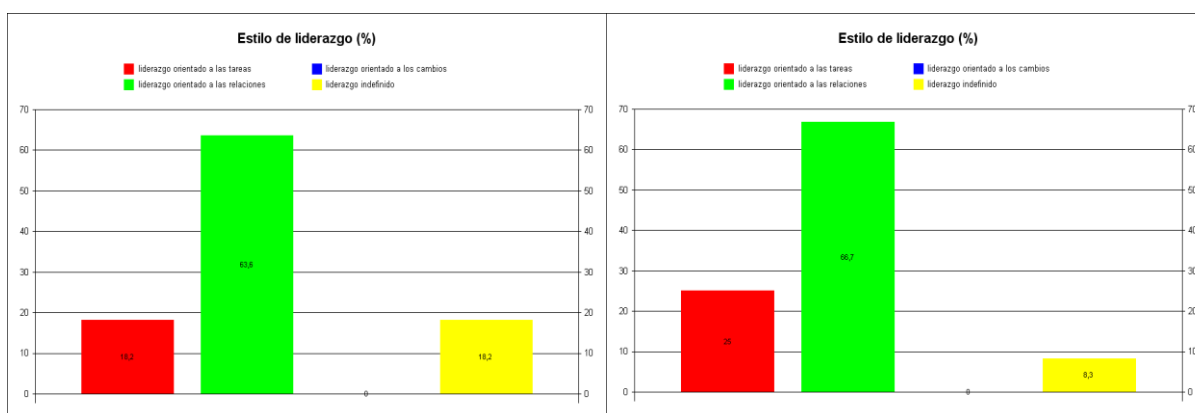
- **Los hombres tienen más años de servicio en esa oficina que las mujeres:** 2 hombres y 2 mujeres, tienen 5 o menos años de antigüedad; 2 hombres y 2 mujeres tienen entre 6 y 19 años de antigüedad; y 3 hombres tienen 20 o más años de antigüedad.
- **Los puestos de mayor jerarquía los asumen los profesionales de más antigüedad:** de los que tienen 5 o menos años de antigüedad, 3 personas son empleados sin jerarquía y 1 de la categoría de puestos “otros”; de los que tienen entre 6 y 19 años de antigüedad, 2 personas son jefes intermedios y 2 de la categoría de puestos “otros”; y de los que tienen 20 o más años antigüedad, 1 es jefe intermedio y 2 son del nivel de gerencia.
- **Los cargos más altos los desempeñan los hombres:** de los hombres, 2 ocupan puestos sin jerarquía, 3 el cargo de jefes intermedios y 2 el nivel de gerencia, mientras que de las mujeres 1 ocupa un puesto sin jerarquía y las 4 restantes se encuadran en la categoría de “otros”.
- **El rango de edad de los empleados del nivel superior es el medio – alto, siendo la gente más joven la que ocupa posiciones inferiores:** hay 1 persona de 30 o menos años de edad que es empleada sin jerarquía; de los individuos de entre 31 y 40 años de edad, 1 es empleado sin jerarquía, 1 es jefe intermedio, y 4 están la categoría “otros”; los 2 del rango de edad de entre 41 y 50 años, tienen el nivel de gerencia; y de los 3 de entre 51 y 60 años, 1 es sin jerarquía y los otros 2 jefes intermedios.

De la Encuesta de Liderazgo

El cuestionario sobre liderazgo se fracciona en dos partes, una referida a la visión que tiene el encuestado sobre sí mismo como jefe, y la otra referida a la visión que tiene sobre su inmediato superior.

Por ello, y a los efectos de poder comparar las respuestas a las mismas variables, se exponen en forma simultánea las respuestas para ambas perspectivas.

Estilos de Liderazgo		Auto-percepción		Percepción del Jefe	
Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Liderazgo orientado a las tareas (rojo)	2	18,18 %	3	25,00 %
2	Liderazgo orientado a las relaciones (verde)	7	63,64 %	8	66,67 %
3	Liderazgo orientado al cambio (azul)	0	00,00 %	0	00,00 %
4	Liderazgo indefinido (amarillo)	2	18,18 %	1	08,33 %
Totales		11	100,00 %	12	100,00 %



En síntesis, la mayoría de las personas del organismo bajo estudio coincide en que el liderazgo que sobresale es el orientado a las relaciones (63,64% y 66,67%, respectivamente), aunque en la sumatoria de puntos no se logra establecer una pronunciada diferencia.

Si bien, se refleja la predominancia del mismo estilo de liderazgo tanto para una como para otra perspectiva, a la hora asignar valores a las variables se manifiesta la tendencia que existe, por lo general, a sobreestimar las características personales y subestimar las de su cargo superior.

Las 18 variables contenidas en el cuestionario, se refieren a los diferentes estilos de liderazgo que surgen de la clasificación CONLID expuesta en el capítulo III del Marco Teórico (Góngora, 2010). En tal sentido:

- las preguntas 1, 4, 7, 10, 13 y 16 hacen alusión al ***liderazgo orientado a las relaciones***;
- las preguntas 2, 5, 8, 11, 14 y 17 se relacionan al ***liderazgo orientado a las tareas***;
- las preguntas 3, 6, 9, 12, 15 y 18 se vinculan al ***liderazgo orientado al cambio***.

En las respuestas a las variables surge que, a mayor valoración, mayor es la frecuencia con la que se aplica el estilo de liderazgo, por lo que predomina aquel con más elevado puntaje. A continuación, se exponen las tablas correspondientes a los resultados de la auto-percepción y de la percepción del jefe, respectivamente.

De la Encuesta de Preferencias Personales

El cuestionario sobre preferencias personales no es el test original de personalidad de Myers-Briggs, el cual permite identificar al individuo exactamente con uno de los 16 estereotipos existentes, sino que en este caso, las variables seleccionadas pretenden llegar simplemente a una aproximación de los rasgos característicos planteados por estas autoras, para, de esa manera, observar la inclinación hacia uno u otro estilo.

Las variables se agrupan conforme las 4 dimensiones dicotómicas detalladas en el marco teórico de este trabajo, tratándose de 8 interrogantes para los pares de opuestos extrovertido / introvertido; sensorial / intuitivo; juzgador / perceptivo, respectivamente; y 9 interrogantes para el par razonador / sentimental.

En tal sentido:

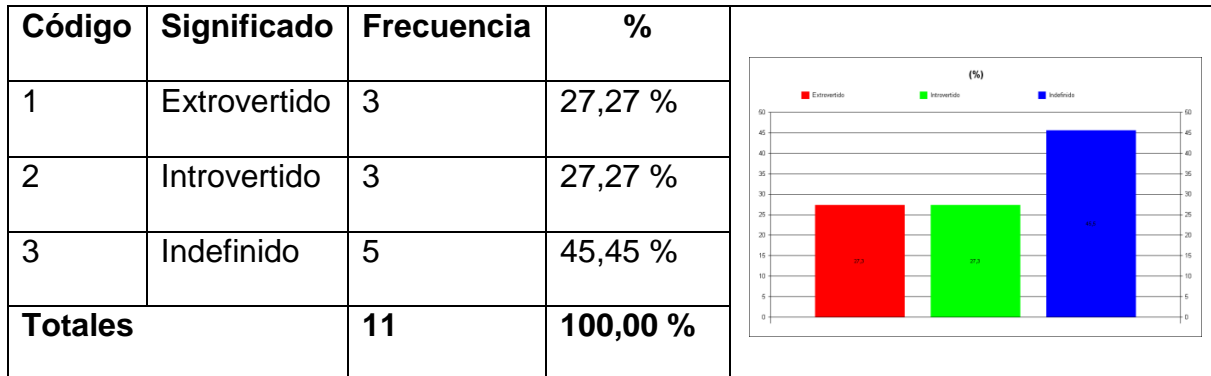
- las preguntas 1, 4, 8, 14, 15, 22, 24 y 28 hacen alusión al par **extrovertido/introvertido (E/I)**;
- las preguntas 7, 10, 11, 17, 19, 27, 30 y 33 se refieren al par **sensorial/intuitivo (S/I)**;
- las preguntas 2, 6, 9, 20, 21, 23, 25, 31 y 32 se vinculan al par **razonador/sentimental (T/F)**; y
- las preguntas 3, 5, 12, 13, 16, 18, 26 y 29 se relacionan con el par **juzgador/perceptivo (J/P)**.

En función de los registros, se promedian las respuestas, obteniéndose así los aspectos distintivos de los encuestados. Los casos “indefinidos” se deben a la coincidencia en la cantidad de respuestas obtenidas para cada posibilidad

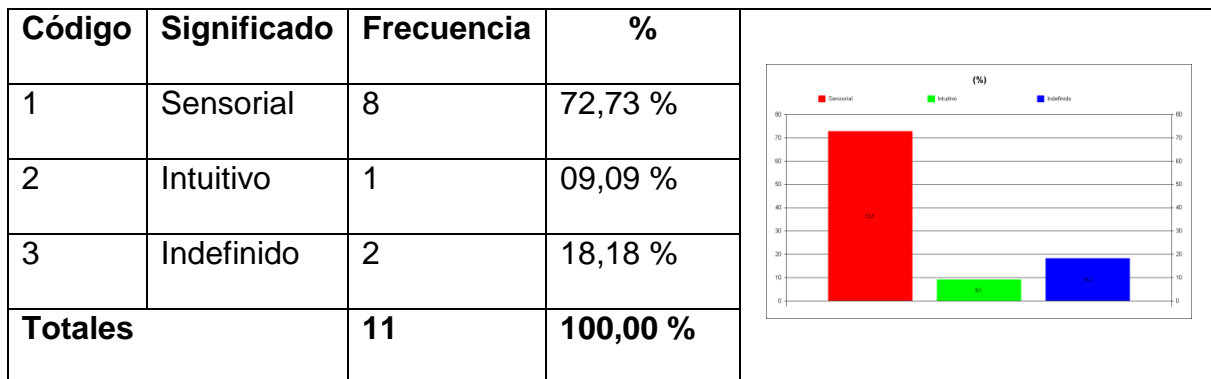
opuesta, lo que lleva a que la persona no tenga bien marcada su posición frente a la dicotomía en cuestión.

Aquí se muestran las tablas y gráficos correspondientes a cada par dicotómico que le compete a cada una de las 4 dimensiones de la personalidad.

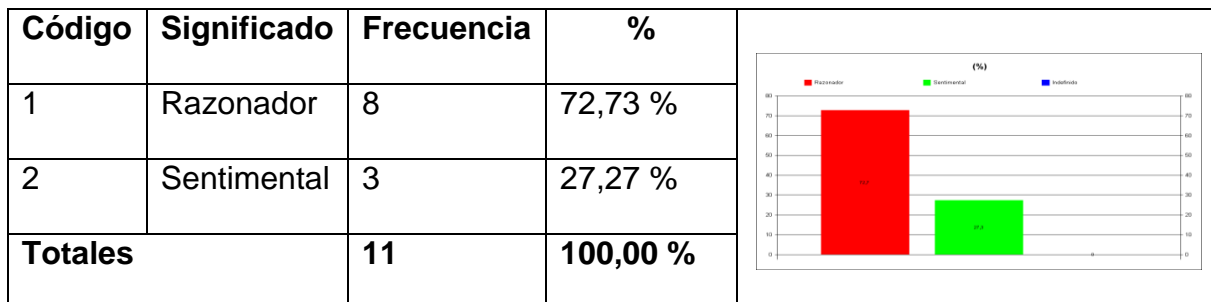
Par: E/I



Par: S/N

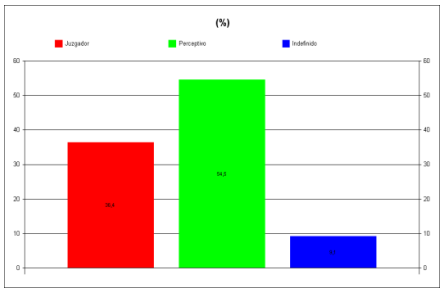


Par: T/F



Par: J/P

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Juzgador	4	36,36 %
2	Perceptivo	6	54,55 %
3	Indefinido	1	09,09 %
Totales		11	100,00 %



Excepto en el caso de la primera dimensión, donde se observa una mayor repetición en las respuestas, lo cual indica que es la variable de más difícil definición, en las restantes se encuentran más marcadas las diferencias, destacándose que predomina la tendencia hacia lo **sensorial** (72,73%), **racional** (72,73%), y **perceptivo** (54,55%).

De los 11 profesionales que resolvieron esta encuesta, en 5 de ellos se percibe claramente su perfil, aunque todos diferentes, pues no se producen repeticiones en las personalidades posibles. Para los demás casos, no resulta posible encuadrarlos dentro de la clasificación, en razón de que alguna o algunas de las variables no cuentan con una respuesta concreta. De modo que, en esta oportunidad, no se da lugar a generalizaciones.

En esta tabulación, la primera columna indica la cantidad de variables que comprende cada dimensión de la personalidad, y la segunda columna muestra con qué número de pregunta aparecen en la encuesta. Luego, se puede identificar a los siguientes pares de columnas numerados del 1 al 12, con cada uno de los empleados que respondieron. Y finalmente, cada color (celeste, rosa, verde y naranja) se refiere a cada una de las dimensiones de la personalidad.

Preguntas	Nº de Registros o Encuestas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Q	Nº	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I		
1	1	1		1			1	1		1		1		1		1				1		1		1	
2	4		1	1		1			1	1		1		1		1				1		1		1	
3	8	1			1	1			1	1			1	1		1				1		1		1	
4	14		1		1	1			1		1		1		1					1		1		1	
5	15		1		1	1			1		1	1		1		1				1		1		1	
6	22		1		1	1			1	1		1		1	1					1	1		1		
7	24	1		1		1		1		1	1		1		1				1		1		1		
8	28	1		1		1		1		1	1		1		1					1	1		1		
		4	4	4	4	7	1	3	5	4	4	4	4	5	3	7	1	0	0	4	4	3	5	1	7
		E/I		E/I		E		I		E/I		E/I		E		E		NS/NC		E/I		I		I	

Q	Nº	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N		
1	7	1			1		1	1		1		1		1		1				1		1		1		1	
2	10	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
3	11		1	1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
4	17		1		1	1			1		1		1		1		1			1		1		1		1	
5	19		1	1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
6	27		1	1			1	1		1		1		1		1				1		1		1		1	
7	30	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
8	33	1		1			1	1		1		1		1		1				1		1		1		1	
		4	4	6	2	5	3	7	1	7	1	5	3	6	2	6	2	0	0	6	2	4	4	3	5		
		S/N		S		S		S		S		S		S		S		NS/NC		S		S/N		N			

Q	Nº	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F		
1	2	1		1			1	1		1		1		1		1				1		1		1		1	
2	6		1	1		1			1		1		1		1		1			1		1		1		1	
3	9	1		1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
4	20		1		1	1			1		1		1		1		1			1		1		1		1	
5	21	1		1			1	1			1		1	1			1			1		1		1		1	
6	23		1	1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
7	25		1	1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
8	31	1		1			1	1		1		1		1		1				1		1		1		1	
9	32	1			1		1	1			1		1		1		1				1		1		1		1
		5	4	7	2	4	5	7	2	5	4	4	5	7	2	5	4	0	0	6	2	4	5	7	2		
		T		T		F		T		T		F		T		T		NS/NC		T		F		T			

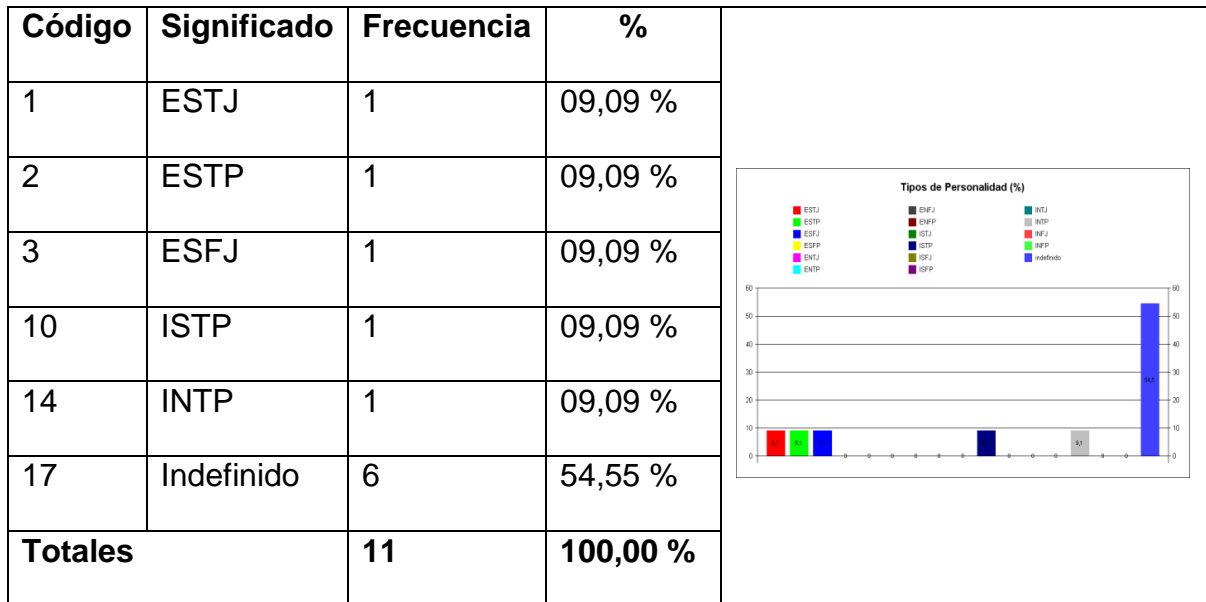
Q	Nº	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P		
1	3		1		1	1			1		1		1		1					1		1		1		1	
2	5	1		1		1			1	1		1		1		1				1		1		1		1	
3	12		1	1		1			1		1	1		1		1				1		1		1		1	
4	13		1		1	1			1	1		1		1		1				1		1		1		1	
5	16	1			1	1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
6	18	1			1	1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
7	26	1			1	1			1		1	1		1		1				1		1		1		1	
8	29		1	1		1		1		1		1		1		1				1		1		1		1	
		4	4	3	5	7	1	2	6	3	4	6	2	7	1	2	6	0	0	6	2	3	5	2	6		
		J/P		P		J		P		P		J		J		P		NS/NC		J		P		P			

Tipos		ESFJ	ISTP	ESTJ	ESTP	INTP
-------	--	------	------	------	------	------

Los casos E/I, S/N, J/P, son aquellos en los que coinciden las veces en que se optó por cada opuesto, no pudiéndose detectar preferencia por alguno de los dos.

Igualmente, los cinco estereotipos identificados, se muestran en el siguiente

gráfico:



CONCLUSIONES

Síntesis de los resultados

De la encuesta de **liderazgo** se manifiesta que:

- Tanto en los encuestados, desde sus posiciones, como en sus jefes, sobresale ampliamente el estilo de liderazgo **orientado a las relaciones** (63,64% y 66,67%, respectivamente), por encima del **orientado a las tareas** (18,18% y 25%, respectivamente), no considerándose que se ejerza en absoluto el **orientado al cambio** (0% en las dos situaciones), y observándose algunos casos indefinidos (18,18% y 8,33%, respectivamente).
- De todas maneras, si bien el orden de prelación de los estilos coincide en ambas perspectivas, la sumatoria de puntajes alcanzados para la auto-percepción supera a los de la percepción del inmediato superior. En tal sentido, esos valores son:
 - 1) Para la auto-percepción, liderazgo orientado a las relaciones: 249 puntos, orientado a las tareas: 229 puntos, y el orientado al cambio: 213 puntos.
 - 2) Para la percepción del jefe, liderazgo orientado a las relaciones: 239 puntos, orientado a las tareas: 227 puntos, y el orientado al cambio: 197 puntos.

De la encuesta de **preferencias personales** se expresa que:

- Sólo en 5 de los 11 encuestados se identifica qué estereotipo de personalidad le corresponde dentro de los 16 posibles, difiriendo todos por completo (ESTJ,

ESTP, ESFJ, ISTP, INTP)¹, aunque cabe recordar que este cuestionario sólo permite llegar a una aproximación del perfil, lo cual significa que debe profundizarse el análisis para descubrirlo pues a simple vista no se distingue.

- A efectos de generalizar qué rasgos representan mejor a los empleados de la oficina, considerándose a las 4 dimensiones de la personalidad por separado, se puede decir que los mismos son **T: racionales** (72,73%), **S: sensoriales** (72,73%), y **P: perceptivos** (54,55%).
- Consecuentemente, en los pares de opuestos **razonador/sentimental** y **sensorial/intuitivo** está más pronunciada la inclinación por la primera de las dos premisas que compone cada dicotomía. En menor medida, se establece la tendencia hacia la segunda premisa del par dicotómico **juzgador/perceptivo**. Pero, en el caso de los opuestos **extravertido/introvertido** no se puede determinar cuál de ellos sobresale, pues estos individuos no demuestran mayor predisposición por alguno.

Apreciaciones y recomendaciones

Hoy en día, se abandona el pensamiento mecanicista de la teoría clásica y se evoluciona hacia un costado más humano de la administración, puesto que en las instituciones se valorizan las comunicaciones fluidas en todas sus direcciones achatándose las pirámides jerárquicas, y se busca retener al mejor talento desarrollando un ambiente donde uno pueda sentirse realizado y estimado por los

¹ Las iniciales de cada par dicotómico de las cuatro dimensiones de la personalidad no coinciden en todos los casos con su descripción, en razón de que aquéllas están en el idioma inglés (E: Extravertido / I: Introvertido; S: Sensorial / N: Intuitivo; T: Razonador / F: Sentimental; J: Juzgador / P: Perceptivo).

demás. Por ende, ese lugar de trabajo se convierte en un espacio en el que se encuentran manifestaciones de la vida social extra-laborales.

Las personas son las que dan vida a las instituciones, son el motor para que éstas funcionen, de allí, la importancia de que se les preste la debida atención y se cubran sus expectativas para que se encuentren a gusto y ello repercuta en su desempeño y consecuentemente en los resultados.

Se puede decir que en la mayoría de los encuestados de esta oficina se observa que están capacitados, pero no tan motivados, con lo cual resulta más conveniente buscar estrategias e influencias, no que apunten a los resultados sino a las personas. Se debe orientar al reconocimiento.

Más allá de todas las medidas que puedan adoptarse para propiciar una gestión de recursos humanos exitosa y efectiva, la mejor opción radica en el estilo de liderazgo que se ejerza, pues esta alternativa no implica costos monetarios de inversión, sino que todo pasa por una cuestión de actitud, dado que todo pasa por saber cómo tratar a cada uno de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Hernández Sampieri, R.; et. al. *“Metodología de la Investigación”*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Año 2003. Pág. 117, 267, 326, 391.
- Malhotra, N. K. *“Investigación de mercados: un enfoque práctico”*. 4º Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Año 2004. Pág. 137.
- Sabino, C. A. *“Cómo hacer una tesis – y elaborar todo tipo de escritos”*. 3º Edición. Editorial Lumen Hvmanitas. Argentina. Año 1998. Pág. 94.
- Kapsto, S. *“4 retos para un líder”*. 1ra. Edición. Editorial RBA Integral. Barcelona – España. Año 2006. Pág. 151.

Trabajos de investigación y artículos:

- Goleman, D. *“Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo”*. Harvard Business Review. Año 2000.
- Góngora, N. *“Percepción de los factores de cambio organizacional”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2008. Pág. 12.
- Góngora, N.; Ortiz, M. *“¿Qué tipo de líder dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas?”*. IX Congreso Internacional de Administración “Talento, Imaginación y Valores”. Buenos Aires – Argentina. Año 2009. Pág. 5, 21.

- Góngora, N. *“Diferencia entre la autopercepción y la percepción del comportamiento del jefe en el liderazgo (primer borrador)”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010. Pág. 9, 10, 14.

Otro material bibliográfico:

- Cátedra Metodología de la investigación *“Notas de cátedra sobre Investigación cuantitativa y cualitativa”* – Carrera de Grado Licenciatura en Administración. Año 2007.
- Cermelo, C. *“Notas de cátedra”* – módulo 2.1: Administración Pública General y Comparada – Carrera de Posgrado Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición – Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2009. Pág. 8, 11, 15.
- Gatto, A. *“Resultados de Test de Personalidad (MBTI)”* – módulo 4.3: Reingeniería Administrativa del Sector Público – Carrera de Posgrado Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición – Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2011.
- Martínez, M. S. *“Apuntes de clases”* – Módulo Sociología de las Organizaciones – Carrera de Posgrado Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Año 2010.

- Martínez, M. S. “*Apuntes de clases*” – Módulo Reingeniería Administrativa del Sector Público – Carrera de Posgrado Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal 1ra. Edición. Año 2012.
- Méndez Monsalve, A. “PPT: *Cultura Organizacional*” – módulo: Sistemas de Organización Administrativa – Carrera de Posgrado Maestría en Gestión Empresarial 3ra. Edición – Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2012. Diapositivas 14.

Páginas web:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- http://www.youtube.com/watch?v=MmxMqr_BwE (Coaching Ontológico - Explicado por Rafael Echeverría [By MV Technologies 3.0])
- http://economia.terra.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804112035_INV_75697635
- http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa
- <http://www2.scielo.org.ve> (Larez H, J. H. (2008) *El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado*. Revista Universitaria de Investigación SAPIENS).
- <http://www.dialogos-en-educacion.org> (Montes, A. *El coaching como estrategia en educación*. Diálogo)