

LA GESTIÓN PRÁCTICA DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DE OUTSORCING

María Eugenia Ciófaló-Lagos, Doctora, Investigadora
Carlos Reynoso-Núñez, Doctor, Investigador
Manuel González-Pérez, Doctor, Investigador S.N.I.-1
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

Abstract

Trust is a fundamental attribute of leadership. Facilitates creativity and knowledge of employees so they can create, re-create and share, into an ideal climate of empathy, unconditional positive regard and congruence. This study examines Democratic, Charismatic and Moral leadership as a person-centered style. This research is based on a qualitative descriptive study and conducted to assess leadership style through two questionnaires. One for a self-assessment of the former leader and the second one, for the perception of collaborators about the leadership style of their bosses, through Likert's Scale responses. The study subjects were eight leaders of an outsourcing firm: 4 from the Bajío zone and 4 of Quintana Roo zone. Through χ^2 the assessments were compared through self-assessment of each leader in comparison with those made by their colleagues: 31 and 33 subjects each zone. According to comparing leadership styles, Bajío and Quintana Roo are independent into $\chi^2 = 0.01$ y $\chi^2 = 0.05$, which speaks of an appropriate style of leadership. Comparing perceptions about the direction of the Bajío zone made by their collaborators, there is a dependency on a confidence level of 60%, which shows that a more independent behavior causes differences in perceptions. However, in the area of Quintana Roo, there is a dependency of 80% concluding that a more cohesive group is observed at this zone.

Keywords: Practical Management, person centered leadership, outsourcing

Resumen

La confianza, es un atributo fundamental del liderazgo. Facilita la creatividad, compartir y gestionar conocimiento entre los colaboradores, lo que permite crear, re-crear e incrementa el capital humano que sólo surge en un clima de empatía, aceptación incondicional, consideración positiva y congruencia. El presente estudio analiza los liderazgos: Democrático, Carismático y Moral, como elementos fundamentales del Liderazgo

Centrado en la Persona. Esta investigación es un estudio de caso descriptivo cualitativo, diseñado para evaluar el estilo de liderazgo, a través de dos Cuestionarios de diseño propio; el primero, con un Alpha de Cronbach de 0.783 para la Autoevaluación del Líder y; el segundo, con Alpha de Cronbach de 0.886, recaba la opinión de los Colaboradores respecto al liderazgo de su jefe, medido a través de Escala de Likert. Los sujetos de estudio fueron 8 líderes de un despacho de Outsourcing: 4 de la Zona del Bajío y 4 de Quintana Roo. Las evaluaciones fueron comparadas como autoevaluación de cada líder con otras realizadas por sus colaboradores: 31 y 33 sujetos, respectivamente de cada zona. En base a la χ^2 se muestra que a través del comparativo respecto a la autoevaluación, los líderes del Bajío y Quintana Roo tienen independencia con un $\alpha = 0.01$ y $\alpha = 0.05$, lo cual habla de un estilo de liderazgo particular. Con respecto a la comparación entre la percepción del liderazgo de la zona del Bajío por parte de los colaboradores, se encuentra una dependencia en un nivel de confianza del 60% lo que muestra las diferencias de percepción respecto al liderazgo de su jefe y un estilo de comportamiento más independiente. Sin embargo, en la zona de Quintana Roo, existe una dependencia del 80% por lo que se observa una mayor cohesión de grupo.

Palabras clave: Gestión práctica, liderazgo centrado en la persona, empresa de outsourcing

Introducción

La confianza, es un atributo fundamental del liderazgo que promueve el alto desempeño en los equipos de trabajo y genera el desarrollo de nuevas ideas. Así, para facilitar que la creatividad y conocimiento de los colaboradores pueda crearse, re-crearse y compartirse, es indispensable un clima de empatía, aceptación incondicional, consideración positiva y congruencia como lo propuso Carl Ransom Rogers en todas sus obras (Ciófaló y González, 2014). Los verdaderos líderes crean la clase de significado que requieren las personas, los valores que tienen sentido para ellas y les facilitan un sistema de confianza para que funcionen.

Los Líderes Auténticos se conocen, son congruentes, positivos, se basan en fortalezas, buscan el desarrollo propio y de otros y poseen un alto discernimiento moral que les permite identificar diversos tonos de grises (Luthans, 2008); sin embargo, un 80% de los problemas de las Empresas se relacionan con el factor humano y es en el que menos se invierte. Sólo un líder con formación humanista, facilitará que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la Institución, comprenda y acepte a la gente, logrando un alto grado de satisfacción y así, libere sus capacidades, de tal modo que los

equipos, aumenten la productividad en formas creativas. Por ello, El líder democrático - a diferencia del autocrático – influye en la moral del equipo de trabajo y por ende, en la Productividad y, la moral alta, depende de la oportunidad que se les dé a los empleados de influir en el establecimiento de metas y tomar decisiones que afecten su trabajo; este clima, les permite tener apertura al cambio y aunado a esto, si el líder tiene una gran competencia organizacional, la productividad alta está garantizada (Rodríguez, Pellicer y Domínguez, 1988; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1993; citados por Ciófaló, Dionne, Ramírez, González y López, 2013).

Por ello, el verdadero líder es el que se centra en la persona para mejorar el desempeño, tomando en cuenta la calidad y así, dirigir los esfuerzos de otros a nivel físico, lógico y emocional, para lograr los mayores índices de productividad en el proceso de mejora continua (Scherkenbach, 1994; citado por Ciófaló, *et. al*, 2013).

La eficiencia, eficacia, calidad y productividad, dependen de la persona, es por ello que el líder o facilitador, tiene la ardua tarea de saber orientar el esfuerzo individual, hacia el logro de objetivos en equipo, que ofrezcan resultados tangibles y esto, será más fácil si el liderazgo se fundamenta y aplica, en los conceptos de desarrollo humano dentro del ámbito laboral y el liderazgo, se considera como un valor porque las Organizaciones que buscan prosperar, requieren líderes transformacionales más que administradores, gerentes o supervisores; Líderes con carisma y con la habilidad de inspirar a sus seguidores, para ver por el bien común en la Compañía, dejando de lado, el individualismo y la preocupación egoísta de satisfacer los propios intereses.

Si el máximo líder de una organización, ejerce una influencia positiva en el desarrollo de las actividades de los grupos directivos, estableciendo el tono y clima de interacción entre todos los miembros, las jerarquías subordinadas, actuarán también en forma constructiva, objetiva y con sentido de justicia, propiciando actitudes y comportamientos positivos en los niveles inferiores, quienes a su vez, desarrollarán consideración positiva hacia sus jefes y la institución en general. El gerente, es el arquitecto de la moral organizacional.

Las últimas propuestas de Liderazgo apuntan a la necesidad de presencia, compasión y contacto continuo con los colaboradores. Mientras el Líder innova, desarrolla, se centra en la persona, mira al horizonte y crea; el Gerente: gestiona, mantiene, se centra en sistemas y estructura, enfoca resultados e imita. Las organizaciones para ser efectivas necesitan ambos roles; el Liderazgo crea y dirige el cambio en el caos mientras la Administración sistematiza y gestiona en tiempos estables y predecibles; ambos, logran un cambio planeado de manera ordenada y mantienen a la

organización alineada a su entorno vigilando el clima y la ética en la cultura (Griffin y Moorehead, 2013; Robbins, 2013).

El Liderazgo Resonante correlaciona con entornos de trabajo positivos, *engagement* y productividad y se fundamenta en la inteligencia emocional (Spence, Wong, Cummings y Grau, 2014).

El Liderazgo requiere Enfoque: Interno porque de este modo conecta con intuiciones, valores y decisiones que permiten tener control del timón; en otros, para tener conexiones en todos los ámbitos de la vida y proveer rumbo y; externo que, permite navegar en un mundo amplio y mantiene la visión con Autoconciencia, Autogestión, Conciencia sociopolítica y Manejo de relaciones efectivas (Goleman, 2013).

El presente estudio analiza los Liderazgos: Democrático, Carismático y Moral como una propuesta que concentra las características deseables que han sido mencionadas y que deben estar presente en la creación de equipos de alto desempeño conformados por Personas en constante proceso.

Metodología

Se realizó un estudio de caso descriptivo cualitativo para evaluar el estilo de liderazgo de 2 Coordinadores y 8 Supervisores; así como la evaluación del liderazgo de sus jefes, por parte de 80 promotores. Los estudios se realizaron en dos zonas de México: a) El Bajío mexicano en donde trabajan colindando con las ciudades de León, Salamanca, Irapuato y en el Estado de San Luis Potosí, en la ciudad capital del mismo nombre y; b) En el sureste mexicano, el Estado de Quintana Roo que integra las ciudades de Cancún, Playa del Carmen, Chetumal y la ciudad de Mérida, Yucatán.

Para tal efecto, se diseñó un Cuestionario de creación propia, para evaluar el Estilo del Líder, aplicado a modo de Autoevaluación, a 10 Líderes de una empresa de outsourcing de capital humano. Cabe mencionar que se eliminaron 2 por estar incompletos y se trabajó con 8 Cuestionarios de Autoevaluación de Liderazgo y 80 Cuestionarios de Medición de Liderazgo del Jefe por parte de los Colaboradores, de los cuales sólo 64 se consideraron válidos, 31 del Bajío y 33 de Quintana Roo.

El Cuestionario de Autoevaluación de Medición del Liderazgo por parte de los Jefes obtuvo un Análisis de Fiabilidad mediante Alpha de Cronbach de 0.783 como se muestra en la Tabla No. 1, a continuación:

Tabla No. 1. Análisis de fiabilidad cuestionario jefes

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	8	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	8	100.0
a = Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.783	20

Nota: Se presenta el estadístico de fiabilidad

En cuanto al cuestionario de medición de liderazgo de los jefes por parte de sus colaboradores, con una muestra de 64 sujetos se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.886, como se muestra en la Tabla No. 2:

Tabla No. 2 Análisis de fiabilidad cuestionario colaboradores

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	64	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	64	100.0

a = Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.886	20

Con esto se concluye que los instrumentos son confiables y que miden lo que pretenden medir.

La aplicación del instrumento se hizo de manera personal, explicando la confidencialidad de la información. Tanto para el tema de autoevaluación de los líderes, como la evaluación que los colaboradores hicieron de su jefe.

El instrumento fue de creación propia y en Escala de Likert del 1 al 5 donde:

- 5 ES CARACTERÍSTICA DE SU ESTILO
- 4 LA PRESENTA CON FRECUENCIA
- 3 A VECES APLICA ESA FORMA
- 2 ES RARO QUE SE COMPORTE ASÍ
- 1 NO LA POSEE EN ABSOLUTO

El cuestionario se diseñó para la autoevaluación del jefe y la evaluación de los colaboradores. Está dividido en 3 partes y a continuación se muestran los 20 ítems de la autoevaluación del jefe; divididos en 8 para liderazgo democrático y carismático y 4 para el moral, insertos en un solo cuestionario:

Liderazgo democrático:

1	Te gusta prestar atención a sus colaboradores	LD
2	Das apoyo	LD
3	Retroalimentas	LD
4	Alientas a tus colaboradores para que se fijen metas	LD
5	Determinas límites	LD
6	Buscas que sean competentes	LD
7	Permite el crecimiento personal y profesional	LD
8	Estimula la lealtad y el compromiso	LD

LIDERAZGO CARISMÁTICO:

9	Posees visión y articulación	LC
10	Corres riesgos	LC
11	Eres sensible al entorno	LC
12	Te comporta en forma convencional	LC
13	Creas hábitos de pensamientos positivos	LC
14	Eres inspirador	LC
15	Estimulas a tus seguidores intelectualmente	LC
15	Utilizas la consideración individual	LC

LIDERAZGO MORAL:

17	Creas y articula una visión realista	LM
18	Buscas actitudes y conductas positivas	LM
19	Te comprometes en conductas sociales positivas	LM
20	Alcanzas metas positivas	LM

En el caso de la evaluación de los colaboradores sólo varía la redacción de los 20 ítems pero se presentan en un solo cuestionarios y divididos también por liderazgos democrático (8), carismático (8) y moral (4):

Siendo el Liderazgo Moral el menos investigado y a fin de homologar los resultados, los últimos 4 ítems de este estilo se consideraron con puntaje doble.

Resultados

Se obtuvieron los siguientes resultados por zonas, nombrando LA al Cuestionario del Líder en Autoevaluación y CO al grupo de Colaboradores que evaluaron el Liderazgo de su Jefe y; separados por zona del Bajío y la de Quintana Roo como se muestra a continuación en la Figura No. 1 y las Tablas de la No. 3 a la Tabla No. 6, se presentan los resultados por zonas y comparativo:

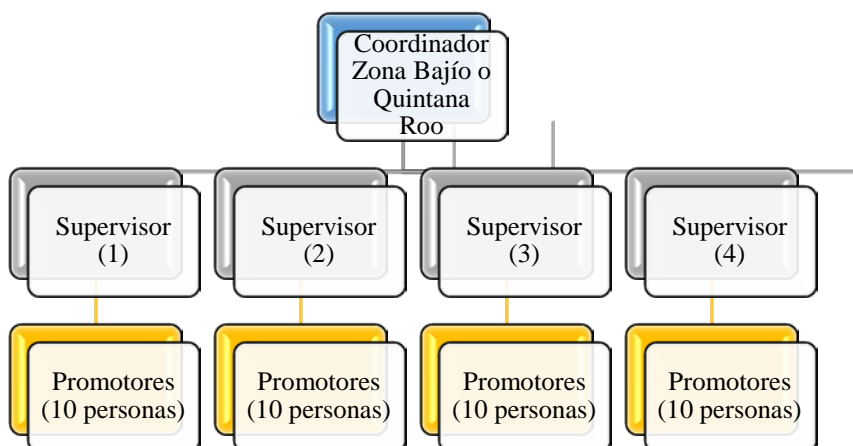


Figura No. 1. Organigrama del Bajío con Jefes y Colaboradores
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3 Resultados Zona del Bajío (%)

Ítem	Concepto	LA1	CO1	LA2	CO2	LA3	CO3	LA4	CO4
1	Presta Atención	4.6	3.8	4.1	4.3	4.7	4.6	4.5	5.0
2	Da Apoyo	4.6	4.3	4.1	3.5	4.7	4.6	4.5	4.7
3	Retroalimenta	4.6	4.3	5.1	6.2	3.8	4.1	4.5	4.1
4	Alienta Metas	3.4	4.5	5.1	3.9	4.7	4.6	4.5	4.6
5	Determina Límites	4.6	4.1	4.1	3.6	2.8	3.9	3.7	3.9
6	Busca Competencia	4.6	4.8	4.1	4.4	4.7	4.6	4.5	4.9
7	Permite Crecimiento	4.6	4.6	5.1	3.9	3.8	4.6	4.5	4.5
8	Estimula Lealtad y Compromiso	4.6	4.6	5.1	4.1	4.7	4.6	4.5	4.2
Total Liderazgo Democrático (LD)		35.6	35.0	36.8	33.9	33.9	35.6	35.2	35.9
9	Posee visión y articulación	4.7	5	4.1	4.2	3.8	4.2	4.5	4.1
10	Corre Riesgos	1.3	2.6	2.0	4.3	3.8	2.9	3.7	3.2
11	Sensible al entorno	3.5	3.4	2.0	3.4	3.8	2.4	3.7	3.4
12	Convencional	1.3	2.6	1.0	3.1	1.9	1.8	2.7	3.7
13	Pensamiento positivo	4.7	3.4	5.1	4.3	4.7	4.6	4.5	2.1
14	Inspirador	3.5	4.1	4.1	3.8	4.7	4.6	3.7	4.7
15	Estimula el intelecto	4.7	4.3	5.1	3.4	4.7	4.4	3.7	4.0
16	Consideración individual	3.5	3.9	3.0	4.3	4.7	4.4	3.7	4.5
Total Liderazgo Carismático (LC)		27.2	29.3	26.4	30.8	32.1	29.3	30.2	29.7
17	Visión realista	9.3	9.6	8.2	8.8	7.5	8.8	9.1	8.5
18	Actitudes y conductas positivas	9.3	8.6	10.2	9.2	9.5	9.3	9.1	8.1
19	Compromiso social positivo	9.3	8.6	10.2	8.5	9.5	7.7	7.3	8.7
20	Metas positivas	9.3	8.9	8.2	8.8	7.5	9.3	9.1	9.1
Total Liderazgo Moral (LM)		37.2	35.7	36.8	35.3	34.0	35.1	34.6	34.4

Tabla No. 3 Resultados Zona Quintana Roo (%)

Ítem	Concepto	LA1	CO1	LA2	CO2	LA3	CO3	LA4	CO4
1	Presta Atención	4.3	4.7	4.2	4.6	3.6	3.9	4.0	4.4
2	Da Apoyo	4.3	4.2	5.2	4.1	3.6	4.1	3.0	4.5
3	Retroalimenta	4.3	3.8	5.2	3.8	4.4	4.1	5.0	3.8
4	Alienta Metas	3.1	4.7	5.2	3.8	4.4	4.4	4.0	4.4
5	Determina Límites	5.4	3.8	4.2	4.4	3.6	4.4	4.0	4.2
6	Busca Competencia	4.3	3.8	5.2	4.1	3.6	4.1	4.0	5.4
7	Permite Crecimiento	5.4	4.2	5.2	4.9	3.6	4.1	5.0	4.4
8	Estimula Lealtad y Compromiso	4.3	4.7	5.2	4.2	3.6	4.4	5.0	4.7
Total Liderazgo Democrático (LD)		35.4	33.9	39.6	33.9	30.4	33.5	34.0	35.8
9	Posee visión y articulación	4.3	4.7	4.2	4.1	4.5	4.1	5.0	4.8
10	Corre Riesgos	4.3	3.8	4.2	3.4	3.5	4.1	5.0	3.9
11	Sensible al entorno	6.5	3.8	4.2	3.7	4.5	4.3	2.0	3.4
12	Convencional	2.2	3.4	3.1	3.5	4.5	3.1	2.0	2.2
13	Pensamiento positivo	4.3	3.8	4.2	4.5	3.5	4.5	4.0	4.3
14	Inspirador	3.2	3.8	3.1	4.5	4.5	4.3	5.0	2.8
15	Estimula el intelecto	3.2	2.8	3.1	4.5	4.5	4.1	4.0	3.9
16	Consideración individual	4.3	4.2	4.2	3.7	4.5	4.1	3.0	3.7
Total Liderazgo Carismático (LC)		32.3	30.3	30.3	31.9	34.0	32.6	30.0	29.0
17	Visión realista	6.5	8.5	8.3	7.8	8.9	8.1	8.0	7.8
18	Actitudes y conductas positivas	8.6	9.4	5.2	8.9	8.9	8.4	10.0	9.3
19	Compromiso social positivo	8.6	9.4	8.3	8.6	8.9	8.7	10.0	9.3
20	Metas positivas	8.6	8.5	8.3	8.9	8.9	8.7	8.0	8.8
Total Liderazgo Moral (LM)		32.3	35.8	30.1	34.2	35.6	33.9	36.0	35.2

Tabla No. 4 Comparativo. Esta tabla presenta un comparativo de los resultados obtenidos de cada una de las áreas en los cuestionarios aplicados en la Zona del Bajío.

Tipo de liderazgo Bajío	L1	L2	L3	L4
Democrático	35.6	36.8	33.9	35.2
Carismático	27.2	26.4	32.1	30.2
Moral	37.2	36.8	34.0	34.6

Tabla No. 5 Comparativo: Esta tabla presenta un comparativo de los resultados obtenidos de cada una de las áreas en los cuestionarios aplicados en la Zona Quintana Roo

Tipo de liderazgo Quintana Roo	L1	L2	L3	L4
Democrático	35.4	39.6	30.4	34.0
Carismático	32.3	30.3	34.0	30.0
Moral	32.3	30.1	35.6	36.0

Análisis de resultados

Tabla No. 6 Concentrado de χ^2 . Esta tabla presenta un análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados en las Zonas del Bajío y Quintana Roo

Bloques	Zonas	χ^2_{exp}	$\chi^2_{a=0.01}$	$\chi^2_{a=0.05}$	Conclusiones a 99% y 95%	Nivel de confianza de dependencia
Autoevaluación	El bajío	6.98729902	16.81189383	12.59158724	Independientes	60%
	Quintana Roo	8.71695144	16.81189383	12.59158724	Independientes	80%
Opiniones	El bajío	0.78078603	16.81189383	12.59158724	Independientes	1%
	Quintana Roo	1.96343564	16.81189383	12.59158724	Independientes	7%

Zonas	L vs C	χ^2_{exp}	$\chi^2_{a=0.01}$	$\chi^2_{a=0.05}$	Conclusiones a 99% y 95%	Nivel de confianza de dependencia
Bajío	L1 vs C1	0.13129165	9.210340372	5.991464547	Independientes	7%
	L2 vs C2	0.48475156	9.210340372	5.991464547	Independientes	21%
	L3 vs C3	0.18605638	9.210340372	5.991464547	Independientes	8%
	L4 vs C4	0.0083168	9.210340372	5.991464547	Independientes	1%
Quintana Roo	L1 vs C1	0.28713042	9.210340372	5.991464547	Independientes	13%
	L2 vs C2	0.73236971	9.210340372	5.991464547	Independientes	30%
	L3 vs C3	0.07235625	9.210340372	5.991464547	Independientes	3%
	L4 vs C4	0.08951638	9.210340372	5.991464547	Independientes	4%

En base a la χ^2 se muestra que a través del comparativo respecto a la autoevaluación como se muestra en la Tabla No. 6, inserta en la página 9, los líderes del Bajío y Quintana Roo muestran independencia con una $\alpha = 0.01$ y $\alpha = 0.05$, lo cual habla de un estilo de liderazgo particular.

Con respecto a la comparación entre la percepción del liderazgo de la zona del Bajío por parte de los colaboradores, se encuentra una dependencia en un nivel de confianza del 60% lo que muestra las diferencias de percepción respecto al liderazgo de su jefe y se comportan por ende, de manera más independiente.

Sin embargo, en la zona de Quintana Roo, existe una dependencia del 80% por lo que se observa una mayor cohesión de grupo y alineación al estilo de liderazgo que se maneja en esta área.

De este modo, puede observarse que los cuatro líderes de la zona de Quintana Roo tienen un criterio mejor unificado e influye la percepción que tienen sus colaboradores, respecto a su liderazgo.

En la evaluación a los seguidores de los líderes, se presenta una independencia de criterios casi total.

En la evaluación de los líderes con sus seguidores, la mayor dependencia se encuentra Líder 2 (LA2) y la opinión de sus Colaboradores (CO2) de la zona de Quintana Roo, manejado con un 51% de confianza.

En este estudio se comprende que los colaboradores del bajío dan una importancia mayor al estilo de liderazgo democrático y moral por sobre el carismático; pudiera deberse por el tipo de trabajo que se desarrolla y a los años de estudios que tienen en promedio los colaboradores no es mayor a 10 años lo que nos permite observar que un jefe con una formación profesional ofrece una certeza de convivencia laboral por sobre quien no lo tiene.

En el análisis de los resultados nos hace reflexionar sobre la necesidad que tiene el colaborador de un líder que toma decisiones en donde participan sus subordinados, el hecho de que ellos se perciban tomados en cuenta para la distribución de tareas, roles de actividades y niveles de responsabilidad, los hace sentirse parte de un jefe que se interesa y preocupa por ellos.

Así pues, el líder moral expresa que los resultados afirman que la coherencia entre el líder y el colaborador es imprescindible para percibir que un jefe es buen líder.

El relacionarse con los subordinados de la misma manera, de forma equitativa, sin tratos preferenciales por: carácter, personalidad o antigüedad, es imprescindible para que un empleado sepa que el líder que tiene ha evaluado y exigido a todos por igual.

Esta forma de percibir al líder del grupo es percibido como más importante que la de un líder carismático y de manera casi igual que la del líder democrático.

El ser percibido como líder carismático no está muy lejano de la percepción del líder moral y democrático, pareciera en los resultados un visión de un triángulo escaleno, en donde dos puntos son iguales y un tercero es más distante, pero necesario para formar el triángulo, así pues los resultados de ambas regiones confirman que los líderes son personas que suman este perfil de manera muy similar.

Conclusión

La cultura de esta organización que se dedica al *Outsourcing*, tiene claramente definido un proceso de Dotación de Talento, esto permite que los colaboradores aunque participen en diferentes equipos de compañeros o en diferentes ciudades; tengan una percepción de estilo de liderazgo similar.

Los jefes de esos grupos tienen claro lo que ellos necesitan del capital humano que está a su cargo, por lo tanto, han definido métodos de trabajo precisos que permiten alcanzar los objetivos de manera unificada.

Sin embargo, es de tomar en cuenta que la percepción de los colaboradores es similar al autoconocimiento que los jefes perciben, esto pudiera deberse a una formación académica profesional que influye su conciencia de personas y, que les ayude a desempeñarse con eficiencia en sus labores, pero también a las competencias que la empresa ha desarrollado en sus líderes para confiarles grupos de trabajo.

Han quedado al margen del presente artículo factores tales como; productividad, alcance y logro de metas, controles de rotación o índices de ausentismo; sin embargo los resultados, ofrecen un claro panorama de la autopercepción de los jefes y su influencia en los colaboradores en su relación laboral cotidiana que les permite la práctica colaborativa, comunicación y por ende, resultados positivos en sus áreas (Ciófaló, *et. al.*, 2013).

Una vez analizado los estilos de Liderazgos: Democrático, Moral y Carismático, se concluye que los dos primeros han funcionado de manera eficaz para el desarrollo de sus actividades y también se puede afirmar que el estilo carismático es un estilo necesario que complementa la dirección y guía de los colaboradores para alcanzar los resultados y los tres, podrían ser elementales en el Liderazgo Centrado en la Persona.

El interés del estudio partió de la necesidad que se tiene por evaluar a los titulares de puestos, en este caso a los líderes, bajo conceptos que el mundo laboral necesita al día de hoy (Goleman, 2013). Se escogieron estos conceptos de estilo de liderazgo, dado que la sociedad de hoy en demanda en conocer si al existir este estilo de liderazgo se puede profundizar en la forma en que estos líderes llegaron a obtenerlo, si se puede replicar por ellos, si es obtienen con ellos resultados productivos por lo tanto estos se concluye que estos resultados son el inicio de otro estudio.

Referencias:

Barrick, Murray R., Mount, Michael K., & Li, Ning (2013). The Theory of Prurposeful: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics, *Academy of Management Review*, EBSCO.

- Ciófalo, María Eugenia y González, Manuel (2014), El Enfoque Centrado en la Persona como herramienta de mejora en la Gestión del Talento Humano, *European Scientific Journal*, Vol. 10 No. 31 (pp. 215-223)
- Ciófalo, María Eugenia; Dionne, George; Ramírez, Rosina; González, Manuel; López, Juan Manuel (2013), *El Autoconcepto a partir del Diálogo Appreciativo Centrado en la Persona en Conversaciones Cara a Cara*, USA, Palibrio.
- Goleman, Daniel (2013), *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, USA, HarperCollins Publishers (Amazon).
- Goleman, Daniel (2013), *The Focused Leader*, Harvard Business Review, hbr.org.
- Griffin, Ricky W. y Moorehead, Gregory (2010), *Comportamiento Organizacional: Gestión de Personas y Organizaciones*, México, Cengage Learning.
- Levi, Daniel (2014), *Group Dynamics for Teams*, USA, Sage.
- Luthans, Fred (2008), *Comportamiento Organizacional*, México, McGraw Hill.
- Reynoso, Carlos y Ciófalo, María Eugenia (2015), *Socialización y Engagement*, Global Conference on Business and Finance, Las Vegas USA, The IBFR Institute, (pp.778-787).
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson.
- Rodríguez E. Mauro, Pellicer Georgina, Domínguez Magdalena, (1988), *Autoestima: La Clave del Éxito Personal*, México, El Manual Moderno.
- Rogers, Carl (2009), *El Proceso de Convertirse en Persona*, España, Paidós.
- Spence L, Heather K., Wong, Carol A., Cummings, Greta G. y Grau, Ashley L. (2014), *Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility*, *Nursing Economics*, Jan-Feb., Vo. 32, No. 1, pp.5-44, EBSCO.