

Diferencias y similitudes entre percepción y autopercepción de administradores universitarios y su líder

Differences and similarities between perception and self-perception of university administrators and their leader

Martín P. Pantoja Aguilar

pantojam@ugto.mx

Doctor en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Superior (IES) Maestro en Administración con especialización en Finanzas Corporativas, Master of Business Administration y contador público. Investigador de la Universidad de Guanajuato en el Departamento de Gestión y Dirección de Empresas.

Correspondencia: Mineral de Valenciana 38B, Marfil, Guanajuato, Gto. México. 36250

Origen de subvenciones y apoyos recibidos: Universidad de Guanajuato, México.

Resumen

Se condujo un análisis comparativo entre las percepciones que los administradores universitarios tienen sobre el estilo de liderazgo de su director y la propia autoevaluación de este último, en una universidad pública estatal (UPE) en México. Se utilizó la herramienta “Perfil gerencial 5-D” desarrollada por Nosnik (2013), así que apoyándose en las teorías de Karl Pooper (demarcación de la ciencia) y de Imre Lakatos (metodología de los programas de investigación científica), genera perfiles gerenciales basados en la metodología de los sistemas heurísticos (MSH). El objetivo fue contar con un análisis comparativo de percepciones que sirva a la reflexión de los líderes en la búsqueda de mejora continua de su estilo. Los resultados detectaron las áreas de oportunidad existentes para la mejora en los estilos de liderazgo de los directores y proporcionan un estudio de caso aplicable en otras universidades.

Palabras clave: *Liderazgo, percepción, universidades, mejora, personal administrativo.*



Abstract

This study was conducted in a Public State University (PSU) in Mexico and a comparative analysis was developed of the perceptions that college administrators have of the leadership style of their director and the director's self-perception. A tool called “Managerial Profile 5-D” developed by Nosnik (2013) was used. The tool was developed drawing on the theories of Karl Pooper (Demarcation of science) and Imre Lakatos (Methodology of scientific research programs) creating a classification of managerial profiles based on a Heuristic Systems Methodology (HSM) elaborated by Nosnik himself. The aim of this study was to account with a comparative analysis of perceptions that could serve leaders to reflect on the search for continuous improvement. Results detected areas of opportunity for improvement of leadership style of the directors, and provided a case study applicable in other universities.

Keywords: *Leadership, perception, universities, improvement, college administrators.*

1. INTRODUCCIÓN

Desde su concepción, el liderazgo ha tenido diversas interpretaciones y según la época en que se trate se han matizado los enfoques que en general retoman las visiones anteriores y añaden nuevas reflexiones. Determinar qué estilo de liderazgo es el que se aplica en una determinada organización no ha sido tarea fácil. Se han tenido innovaciones fundamentales que nos han llevado a fomentar enfoques de liderazgo que armonicen de manera correcta con los principios que guían a las organizaciones, a su elemento humano, su entorno y su responsabilidad ante la sociedad. Los primeros enfoques de la época moderna denominados: “liderazgo transaccional” (Burns, 1978); “transformacional” (Bass, 1985; Tichy y Devana, 1986); “carismático” (House, Woycke y Fodor, 1988; Conger, 1989) y “visionario” (Sashkin, 1988; Westley y Mintzberg, 1989) han sido complementados y adecuados a la nueva realidad que se construye en las organizaciones, con la nueva visión del “liderazgo compartido” (Manz y Sims, 1991; Sims y Lorenzi, 1992) basado en equipos, con un enfoque sistémico de la organización. Por estas razones, el estudio de los perfiles que forman un liderazgo resulta de significativa importancia en nuestros días debido a la necesidad de contar con una herramienta que permita a los líderes de las organizaciones sistémicas que deseamos construir, establecer estrategias de mejora que los lleven a un balance integral en su estilo. En este sentido, utilizando las teorías de Karl Popper e Imre Lakatos sobre la demarcación de la ciencia y los programas científicos de investigación, Nosnik (2001) desarrolló una herramienta para clasificar los perfiles que están presentes en un líder.

2. REVISIÓN LITERARIA

1.1. Evolución histórica del concepto y del enfoque del liderazgo

A lo largo de la historia la definición de liderazgo ha tenido diversas acepciones generadas por nuevos enfoques y avances en la comprensión del tema. “Las definiciones tienden a reflejar la manera en que ha sido abordado el concepto y el contexto en que éste ha sido estudiado y, por lo tanto, las definiciones varían en su énfasis considerando al liderazgo como algo individual (basado en autoridad o influencia) o como algo más genérico (como un proceso grupal)” (McDowall y Murray, 2012, p. 4).

Sobre el origen del significado de liderazgo Ganga y Navarrete (2012) mencionan que “si nos acercamos al concepto desde el latín, se sabe que su génesis se encuentra en la palabra “lis-litis” que tiene como significado: querrela, disputa, pleito o proceso. Esto implica reconocer que el líder es un ser activo que asume posturas entre sus pares y, para ello requiere de capacidades o competencias especiales, que le permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos” (p. 54).

Desde el inicio de la humanidad, como señalaba ya en 1906 Mumford, el hombre ha pasado por etapas de liderazgo que iniciaron con la etapa de “cazadores”, en la que se considera que la esencia genética determinaba por medio de impulsos humanos la formación de grupos y el seguimiento de un líder. Posteriormente, se tuvieron etapas prematriarcales, matriarcales y patriarcales en las que estas características genéticas fueron tomando su lugar acompañadas de la evolución de las características de los grupos sociales. Después, en la Edad Media, según Estrada (2007), mediante el sistema feudal se refuerza el concepto de liderazgo basado en los atributos otorgados a la persona por su condición social, política o divina. Al extinguirse el sistema feudal surge la organización artesanal por oficios y se genera un enfoque de liderazgo basado en la conducción de personas para el logro de la producción artesanal, por un lado, y el liderazgo influenciado por motivos religiosos. Con el inicio de la Revolución Industrial en el siglo XVII las formas de organización cambian y con ellas la forma de ejercer el liderazgo. Según Ruiz (2014) “El concepto de Liderazgo se remonta al siglo XIX, cuando al liderazgo se le asocia con la herencia y la genialidad” (p. e. Carlyle, 1841; Galton, 1869; Bowden, 1926, citados por García, 2009, p. 5). Esta forma de ver el liderazgo se basa en los atributos del líder y lo convierte en parte central del desarrollo de la organización, pero definitivamente no centra su efectividad en los valores del líder. En el siglo XX y principios del siglo XXI surgen diversas corrientes que en opinión de Ross (citado por Hay y Hodgkinson, 2005), aunque existe mucha literatura sobre liderazgo, esta es frecuentemente contradictoria, confusa y contiene falta de cohesión. Parry y Bryman (2006) toman en cuenta esta realidad y proponen una clasificación de las teorías del liderazgo surgidas a partir del siglo XX en cinco etapas cronológicas. Estas etapas más que rechazar los postulados de las teorías de la etapa que les antecede, retoman lo estudiado y proponen un cambio de

énfasis en el elemento central. Las cinco etapas son: teorías de los rasgos (personalidad humana); teorías del estilo (comportamiento del líder); teorías de contingencia (factores situacionales); teorías del nuevo liderazgo (transaccional, transformacional carismático y visionario) y teorías post-carismáticas y postransformacionales (liderazgo compartido).

1.2. Las características del liderazgo y los sistemas heurísticos: una nueva teoría

Nosnik (2001) va más allá de la clasificación histórica del liderazgo y elabora una metodología que obedece a las etapas de evolución de las organizaciones y establece, a su vez, una clasificación de los perfiles de los líderes en ellas, a partir de la metodología de los sistemas heurísticos basada en las visiones tanto de Karl Popper como de Imre Lakatos en cuanto al avance de la ciencia. “En el lenguaje de la [m]etodología de Lakatos una guía recibe el nombre de “heurística”, por ello la *{m}etodología de los {s}istemas {h}eurísticos [MSH]* es la explicación de cómo un núcleo ideológico, o corazón o definiciones básicas, se van paulatinamente descubriendo, formalizando para convertirse eventualmente en medios muy importantes para que las organizaciones aprendan de sí mismas mientras buscan creativamente adaptarse a su medio ambiente” (Nosnik, 2001, p. 25).

1.3. Los perfiles gerenciales o el Perfil gerencial 5-D: últimas aportaciones

“El Perfil [g]erencial 5-D, también llamado [p]erfiles [g]erenciales, es un producto secundario de la metodología de los [s]istemas [h]eurísticos desarrollada por Abraham Nosnik con base en la filosofía de la ciencia de Karl R. Popper y de Imre Lakatos” (Nosnik, 2013). La herramienta consiste en la aplicación de un cuestionario para evaluar el perfil del respondiente y su tipo de influencia en cada una de las cinco dimensiones que considera en su estructura. En la tabla 1 podemos observar las cinco dimensiones que fueron determinadas por Nosnik (2013) con los siguientes antecedentes: “De Sir Karl Raimund Popper se tomó su criterio de demarcación de ciencia, pseudociencia y metafísica. De Imre Lakatos se seleccionó su [m]etodología de los [p]rogramas [c]ientíficos de [i]nvestigación” (p. 1).

Tabla I. Las dimensiones del Perfil 5-D como reflexión sobre Popper y Lakatos

Demarcación de la ciencia (Popper, 1934)	Metodología de los programas de investigación científica (Lakatos, 1973)	Tipología organizacional MSH (Nosnik, 2001)	Perfiles gerenciales 5-D (Nosnik, 2013)	Valores representados
Ciencia: Contrastables con rigor, honestidad y transparencia.	Ciencia: Avance (progreso) en cuanto imaginación, teoría, datos y problemas a resolver (enigmas).	Sistemas empírico-discrecionales. Sistemas técnicos de coordinación. Sistemas normativos en progreso.	Perfiles positivos y facilitadores: Emprendedor. Administrador-gerente. Líder visionario-institucional.	Aprendizaje y solidaridad.
Pseudociencia: Falta de rigor, deshonestidad, simulación y corrupción.	Pseudociencia: Estancamiento y degeneración en términos de imaginación, teoría, datos explicados y enigmas por entender.	Sistemas burocráticos. Sistemas dictatoriales o totalitarios.	Perfiles negativos y obstaculizadores: Burócrata. Intolerante.	Poder y dominio sobre los demás. Acumulación y en ciertos casos, violencia.
Metafísica: Fuente original de las ideas científicas. Ámbito de los valores y principios.	Núcleo de supuestos: Supuestos funcionales de las teorías.		Utopía, fines, propósitos o ideales de cada persona, líder, equipo, organización.	Imaginación. Valores y principios que se vinculan con el bien.

Fuente: elaboración propia a partir de tablas de Nosnik (2013).

**Tabla 2. Características generales de los perfiles
5D como origen de los sistemas heurísticos**

Perfiles gerenciales 5-D	Características generales
Perfiles positivos y facilitadores	
<p>Emprendedor (Basado en el sistema empírico-discrecional y de organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combina intensamente autoritarismo e innovación. • No hay conocimiento técnico en su cultura organizacional. • Centrado en la figura del fundador, jefe máximo o director en turno. • No existen muchas estructuras organizacionales. Son fijas las existentes. • Normatividad en función de capacidad y estado de ánimo del líder. • No hay cultura gerencial desarrollada. • El conocimiento administrativo y de gestión viene de la experiencia del líder y sus colaboradores. • No le agrada enfrentar la crítica. • La innovación le gana a la norma como criterio de desempeño y decisión. • Muestra iniciativa, tenacidad y es muy productivo.
<p>Administrador-gerente (Basado en el sistema técnico de coordinación de organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combina balance y disciplina de proceso (administrador) con complejidad humana y flexibilidad (gerente). • Comienza a encodificar rutinas técnico-científicas como conocimiento organizacional. • Surge el organigrama y se formaliza la organización interna. • Se definen políticas, procedimientos y puestos. • Importante desarrollo de las especialidades y áreas funcionales. • Riesgo de fragmentación interna por competencia por reconocimientos, recursos, poder y estatus. • Comienza a fluir el poder en los diferentes niveles de la organización. • Reconoce la necesidad de la experiencia, conocimiento y talento de los demás. • Estructura dinámica, pero en busca de estabilidad y control de la gestión. • Administra interacciones verticales (jerarquía, sistemas de jefatura) y horizontales (especialidades, áreas funcionales). • Se impone a través de la gente y a veces a través de la norma. • Tolera la contradicción, aunque no la favorece, y la profesionalización.

Continúa...

Perfiles gerenciales 5-D	Características generales
<p>Líder visionario-institucional (Basado en el sistema normativo en progreso y de organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combina el respeto a las normas, la ley y el Estado de derecho (institucionalidad) con el cambio, la innovación y la mejora continua y permanente, con base en fines, propósitos, ideales o la utopía de la organización. • Es visionario e innovador. • El colectivo organizado descubre la vocación de servicio que le debe a la sociedad como fuente de perfeccionamiento propio. • Se formaliza el núcleo o corazón ideológico: misión, visión y valores como virtudes corporativas. • La organización muestra coherencia al hacer público su corazón ideológico. • Cultiva la coherencia organizacional a través de la imaginación creativa y el aprendizaje honesto. • Mantiene la disciplina para lograr la sincronización, tanto niveles como de funciones o especialidades. • Se fomenta la contradicción como fuente de cambio e innovación. <p>Cultura inteligente, autoexigente, que genera balance y autocontrol.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compleja red autorregulada. • Integración y retención de equipos altamente productivos.
<p>Perfiles negativos y obstaculizadores</p>	
<p>Burócrata (Basado en un sistema burocrático de organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impone la norma dogmáticamente y entorpece la productividad y la creación de valor a terceros. • La organización ha crecido en número y tamaño de controles. • Aplicación discrecional de la norma con base en visión subjetiva del proveedor que busca el beneficio personal. • Corrupción de la relación cliente-proveedor: servicio a cambio de “algo”. • Justificación del “statu-quo” con argumentaciones ideológicas que derivan de una (supuesta) defensa de los intereses de la organización expresados en la misión, visión y valores corporativos. • Se realiza trabajo que no genera valor a terceros. • Orientación al supervisor, no al usuario. Centralización. • Insensibilidad a terceros y sus necesidades.
<p>Intolerante (Basado en un sistema dictatorial, totalitario de organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impone su interpretación de la norma y la realidad. • Puede incurrir en violencia, corrupción y operar fuera de la ley para generar valor. • Sistema de jefatura convencido aparentemente de que es propietario del personal. • El líder convence con amenazas veladas o abiertas. • Se recurre, en ocasiones, a la violencia psicológica o física para presionar a terceros a realizar acciones inmorales o ilegales. • La única ley válida es la interpretación de la normatividad que realiza la dirigencia para imponer su voluntad. • La gente teme denunciar este tipo de trato por temor a represalias. • Hay un componente ideológico que justifica la virulencia de las acciones. • Hay una élite corrupta con privilegios. • Domina y somete.

Fuente: elaboración propia a partir de Nosnik (2013).

Para estructurar el perfil 5-D, Nosnik (2013) utilizó la tipología organizacional basada en la experiencia de la aplicación de la metodología en empresas e instituciones generando el concepto de dos sistemas pre-heurísticos y tres sistemas heurísticos descritos en la sección anterior. A partir de dichos sistemas se conciben los cinco perfiles gerenciales en los que, los primeros tres son tipificados como positivos y facilitadores (emprendedor, administrador-gerente y líder visionario institucional), y los otros dos son tipificados como negativos y obstaculizadores (burócrata e intolerante). El autor asigna, a su vez, y menciona que lo realiza con base en la experiencia adquirida en la aplicación de la metodología a diversas organizaciones y directivos, valores que representan a la tipología positiva y negativa. A los perfiles positivos les asigna el valor de los procesos de aprendizaje y solidaridad, y a los perfiles negativos les asigna el valor del poder centralizador de decisiones y recursos, y dominio sobre los demás. Queda al final un espacio para la metafísica (Popper), o el núcleo de supuestos (Lakatos), en los que se ubicaría los contenidos de la utopía de la propia organización en la forma de misión, visión y los valores corporativos.

Finalmente, en la tabla 2 se expone un resumen de las diferentes características generales de los perfiles en sus cinco dimensiones tomando en cuenta la información de Nosnik (2013) en sus diversos documentos, publicados e inéditos. Los resultados del instrumento aplicado a los encuestados deberán analizarse a la luz de estos perfiles a manera de marco de referencia para la propia reflexión de los líderes y para la organización conceptual de sus estilos de dirección y manejo de poder.

La tipología del perfil 5-D según Nosnik (2013) parte del supuesto de la búsqueda del ser humano por lograr un balance de los aspectos positivos y productivos y de los aspectos negativos e improductivos. Los cinco perfiles que han sido detallados representan las diversas facetas que un líder puede enfrentar y que muchas veces se encuentran en desbalance. Lo importante será fomentar los perfiles positivos, pero también buscar que los perfiles negativos no obstruyan la labor de los demás. “El propósito de la herramienta de medición 5-D es, precisamente, ayudar a las personas a balancear y armonizar sus perfiles para poder vivir en armonía y productivamente con los demás muy especialmente, aunque no solamente, en el ámbito laboral” (p. 6).

1.4. Descripción del estudio

El estudio de campo se realizó en una universidad pública estatal, concretamente en dos de sus áreas centrales de administración: Recursos Humanos y Recursos Financieros; siendo estas dos áreas parte fundamental del apoyo a las labores académicas de la universidad, y a la investigación y la extensión. El presente estudio se encuentra fundamentado en los antecedentes del cuestionario “Perfil gerencial 5-D” elaborado por el Dr. Abraham Nosnik de la Universidad Anáhuac. El cuestionario fue probado en un primer estudio empírico por Gutiérrez Fernández (2004) realizado en una universidad privada de la Ciudad de México entrevistando a profesores de una maestría en administración y a sus alumnos. El objetivo de dicho estudio fue examinar si había una correlación entre las percepciones de los alumnos sobre el liderazgo del maestro y lo que este percibía de sí mismo como líder. El segundo estudio utilizando el cuestionario del Perfil gerencial 5-D fue realizado por Solares (2008) y en él plantea comparar las percepciones de los estudiantes sobre su propio estilo de liderazgo en diversos programas de licenciatura y maestría en cuatro países de habla hispana: Colombia, Chile, España y México. El presente estudio constituye un tercer proyecto de análisis formal de los resultados de percepción que el cuestionario arroja (con la autorización del autor del instrumento).

3. METODOLOGÍA

El estudio de caso fue conducido en una universidad pública estatal utilizando el cuestionario del Perfil gerencial 5-D, que usa la tipología propuesta en su instrumento por Nosnik (2013). Dicho cuestionario se aplicó a los jefes de departamento de las áreas de Recursos Humanos (RH) y de Recursos Financieros (RF), para medir la percepción que tienen sobre el estilo de liderazgo de su jefe inmediato (director). Posteriormente, se aplicó el mismo cuestionario a los directores de las áreas de Recursos Humanos y Recursos Financieros para obtener la percepción que tienen sobre su propio estilo de liderazgo. Finalmente, se detectaron y analizaron las similitudes y diferencias entre los dos tipos de percepciones para generar conclusiones sobre el estudio de caso.

La muestra considerada para el presente estudio fue la totalidad de los jefes de departamento y los directores de las dos áreas administrativas de la universidad seleccionada. Debido al nivel jerárquico de los encuestados el número de participantes no es numeroso, por lo que permitió que se llevara a cabo la aplicación del cuestionario a manera de censo. En total se encuestó a dos directores de área y seis jefes de departamento. De acuerdo con Nosnik (2013) “El modelo ideal, que es el fundamento de la medición que se realiza por medio del cuestionario, establece tanto criterios deseables de “intensidad” como de “balance”. Lo anterior quiere decir que, a pesar de que cada uno de nosotros es único e irreplicable en nuestras características como persona, la forma de construir las mediciones de los cinco perfiles gerenciales sugiere intervalos para cada perfil (intensidad) y en conjunto para los cinco perfiles (criterio de balance o falta de armonía entre ellos)” (p. 1). Para llevar a cabo tal interpretación, en la tabla III se han establecido los intervalos de “balance ideal” por perfil y con base en ellos se analiza la intensidad resultante en cada perfil del encuestado.

Dado el resultado de intensidad dentro de cada perfil, si este coincide dentro del rango del “balance ideal” se considera que la percepción (o la autopercepción) ubica al sujeto evaluado en balance, y, por lo tanto, se considera un liderazgo maduro y efectivo. Se ubica como un líder respetuoso de la normatividad como abierto a la innovación en la proporción que cada uno de los perfiles requiere. Además, por la propia escala que puede observarse en la tabla 3, se tendría un balance correcto en los perfiles positivos (emprendedor, administrador-gerente y líder visionario institucional) si evolucionan jerárquicamente de menor a mayor intensidad (puntaje). Con respecto a los perfiles negativos (burócrata e intolerante), se tendría la intensidad correcta si ambos se ubican por debajo de los perfiles positivos y también en forma descendente cada uno.

Los perfiles positivos deben ser ascendentes y los perfiles negativos no deben ser más intensos (tener mayor puntaje) que los perfiles positivos. En el caso de que la puntuación obtenida no concuerde con este balance mencionado para cada perfil (lo cual es lo más común) se debe revisar si el puntaje de cada perfil queda por debajo o por encima del rango establecido en el modelo ideal. Para los perfiles positivos, si la puntuación queda por debajo del rango establecido como ideal, se considera que el líder se

encuentra en “voz pasiva”, esto es, que el líder tiene tendencia a manifestarse más cerrado que abierto respecto de dicho perfil.

Tabla 3. Balance ideal a obtener en la puntuación del cuestionario Perfil gerencial 5-D

Perfil gerencial	Balance ideal
Emprendedor	21-30
Administrador-gerente	31-40
Líder visionario institucional	41-50
Burócrata	15-20
Intolerante	10-15

Fuente: elaboración propia a partir de Nosnik (2013).

De lo contrario, si la puntuación queda por encima del rango establecido como ideal, se considera que el líder muestra una actitud dinámica en ese perfil y que mantiene una “voz activa”, esto es, que el líder tiene tendencia a manifestarse más abierto que cerrado respecto de dicho perfil.

Para los perfiles negativos el análisis de la puntuación se realiza a la inversa de los perfiles positivos. Si la puntuación de los perfiles negativos está por encima del rango del “balance ideal”, se considera que el líder mantiene una actitud dinámica: en “voz activa” y con una tendencia a ser más cerrado que abierto. Si la puntuación está por debajo del rango del “balance ideal”, se considera que el líder mantiene una actitud estable, con “voz pasiva” y tendencia a ser más abierto que cerrado con respecto de dicho perfil.

2.1. Las hipótesis

De acuerdo con lo anteriormente expuesto sobre el presente estudio se puede inferir y se buscó probar las siguientes hipótesis en cada área administrativa medida:

Hipótesis nula 1 (Ho1): No existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento del área de Recursos

Humanos del estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la propia percepción del director.

Hipótesis alternativa 1 (Ha1): Existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento del área de Recursos Humanos del estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la propia percepción del director.

Hipótesis nula 2 (Ho2): No existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento del área de Recursos Financieros del estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la propia percepción del director.

Hipótesis alternativa 2 (Ha2): Existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento del área de Recursos Financieros del estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la propia percepción del director.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El total de los cuestionarios fue recolectado sin problema alguno. Para la interpretación de los resultados en las dos secciones siguientes es importante aclarar que la columna de “intensidad” muestra el puntaje obtenido por el encuestado (en el caso del director) o el puntaje otorgado por el encuestado a su líder (en el caso de jefes de departamento). Se muestra la columna de “balance ideal”, que establece el rango de cada perfil gerencial de acuerdo con lo que la metodología del Perfil gerencial 5-D esperaría que se ubique para mostrar balance y catalogarlo como un líder maduro en ese aspecto. La columna de “desfase” muestra para cada perfil gerencial los puntos por debajo o por encima del rango del “balance ideal”, representando de esta manera la cercanía o lejanía al propio ideal en ese perfil. El puntaje por debajo o por encima del “balance ideal” señalará la apertura, o si se es cerrado al cambio, dependiendo del perfil que se trate. Por último, se muestra el “estado”, el cual es la interpretación del puntaje obtenido en cada perfil (intensidad) con respecto al “balance ideal”. Para ello se muestra en estado de “en balance” cuando el puntaje de “intensidad” se encuentra dentro del rango establecido para cada perfil.

3.1. Resultados en el área de recursos humanos (RH)

3.1.1. Análisis de resultados del director de RH

Los resultados del cuestionario aplicado al director de RH se muestran en la tabla 4 y en ella se puede observar que el director se percibe a sí mismo como un líder que muestra balance en los perfiles: emprendedor y líder visionario institucional. Ello lo ubica como un líder que busca la innovación mediante la disciplina para lograr la sincronización en los objetivos del área y administra interacciones verticales (jefe-equipo) e interacciones horizontales (entre pares y colaboradores). Sabe enfrentar la contradicción e incluso la fomenta, y es un líder con iniciativa y tenacidad que sigue una visión establecida en el corazón ideológico de la institución: misión, visión y valores. Así mismo busca la coherencia organizacional con imaginación creativa y aprendizaje honesto.

Tabla 4. Resultados del cuestionario aplicado al director de Recursos Humanos

Perfil gerencial	Intensidad	Balace ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	22	21-30	0	En balance
Administrador-gerente	42	31-40	+2	Voz activa
Líder visionario institucional	44	41-50	0	En balance
Burócrata	21	16-20	+1	Voz activa
Intolerante	18	10-15	+3	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

Pero, por otro lado, se ubica a sí mismo con un perfil *administrador-gerente* en “voz activa”, esto denota la falta de una mayor cultura gerencial (más participativa e incluyente) y de mayor conocimiento técnico-científico. El desbalance señala la necesidad de combinar mejor la disciplina de proceso con la complejidad humana y la flexibilidad en el método de trabajo. Aunque muestra un desfase de solamente 2 puntos del “balance ideal”, sigue habiendo necesidad de mejora.

Con respecto a los perfiles negativos, *burócrata e intolerante*, ambos se muestran en un estado de “voz activa”, esto es, el titular de RH se percibe

a sí mismo con una actitud más cerrada que abierta para lograr el balance de estos perfiles, esto es, más intolerante del nivel deseado. El perfil *burócrata* tiene muy poco desfase del “balance ideal”; apenas un punto. Esto podría considerarse parte del error de medición y estar en condiciones muy cercanas al “balance ideal”; sin embargo, se señala todavía un breve espacio de mejora en las características del perfil que incluyen: evitar imponer la norma con criterios subjetivos o con discrecionalidad y eliminar el trabajo que no genere valor agregado al usuario, evitar la insensibilidad a terceros y sus necesidades, y el que se pierda la orientación siguiente en la cadena de valor. En cuanto al perfil *intolerante*, hay también una moderada distancia con el “balance ideal” de 3 puntos. Se refrenda la oportunidad de mejora en este perfil del líder que mal enfocado pudiera poner la necesidad propia y personal por encima de la norma y de la realidad organizacional. Este perfil podría manifestar acciones de violencia o corrupción para generar valor fuera de la ley, con amenazas veladas o abiertas. Si la “voz activa” se incrementa, el perfil genera privilegios que se usan para justificar acciones incorrectas o abusos. En resumen, el director de RH muestra en su autopercepción una combinación de perfiles muy cercana al “balance ideal”. El desfase de puntaje con respecto al “balance ideal” obtenido en algunos de sus perfiles es muy bajo, y ello demuestra la percepción muy cercana al “balance ideal”. Incluso, el puntaje obtenido en ambos perfiles negativos es menor al puntaje mínimo de los perfiles positivos. Este individuo muestra una condición del modelo del Perfil gerencial 5-D cercano al balance integral de liderazgo y, por lo tanto, es un director autopercebido como una autoridad madura. Se puede observar que eliminar el desfase del perfil *administrador-gerente* puede ayudar a disminuir los desfases de los perfiles *burócrata e intolerante*, ya que se percibe la necesidad de mejorar en el perfil *administrador-gerente* el conocimiento técnico-científico, pero con un enfoque gerencial (orientado a las personas) más participativo e incluyente. Esta acción iría de la mano con la mejora en los perfiles *burócrata e intolerante*, ya que precisamente enfocar las personas en armonía con la disciplina de la norma haría que llegaran al “balance ideal” estos perfiles. Lo anterior queda reafirmado con el hecho de que el puntaje del perfil *intolerante* es menor al puntaje del perfil *burócrata*, condición necesaria en el modelo del Perfil gerencial 5-D para ubicar al líder en camino al balance general de todos sus aspectos de dirección: positivos y negativos.

3.1.2. Análisis de resultados de los jefes de departamento de RH

Dado que en el análisis de los resultados del director se han detallado las características de los perfiles, ya no se repetirá dicha información en esta sección. Los resultados de los cuestionarios aplicados a los jefes de departamento de RH se muestran en las tablas 5, 6 y 7.

En ellas se puede observar que el perfil *emprendedor* de su director es percibido por los jefes de departamento de maneras muy distintas (voz activa, voz pasiva y en balance). No hay un criterio uniforme o cercano entre ellos. Lo único coincidente es que tres de los perfiles muestran un significativo desfase del puntaje otorgado al líder con respecto al “balance ideal”; y dos perfiles no muestran un desfase significativo. En el caso de los perfiles *administrador-gerente* y *líder visionario institucional* se percibe que el director tiene una “voz pasiva” en ambos perfiles, según la opinión de dos de los jefes de departamento, mientras que un tercer jefe de departamento los percibe en balance. Estos resultados invitan a la reflexión del propio líder sobre lo que él genera, para que haya una percepción tan variada en su equipo, aunque la tendencia de los encuestados como grupo es percibir falta de balance en los tres perfiles positivos. En cuanto a los perfiles negativos, los tres jefes perciben a su director en “voz activa” en los perfiles *burócrata e intolerante*. Aun cuando uno de los jefes de departamento muestra en su percepción un menor desfase entre el puntaje otorgado y el “balance ideal”, los otros dos jefes sí muestran un desfase considerable en sus percepciones. Esto significa que perciben a su director con una actitud más cerrada que abierta para la mejora de aspectos de estos perfiles. El resultado obtenido de la percepción de los jefes de departamento ubica al líder con grandes carencias visionarias e institucionales, así como inmaduro y cerrado para lograr el “balance ideal” en los perfiles *burócrata e intolerante*. Confirmando lo anterior, hay que señalar que los puntajes de los perfiles negativos son superiores a los puntajes de los perfiles positivos en la percepción de dos de los jefes de departamento. Esta condición evidencia en percepción una lejanía del balance integral de los perfiles del líder.

Tabla 5. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 1 RH

Perfil gerencial	Intensidad	Balance	Desfase	Estado
Emprendedor	31	21-30	+1	Voz activa
Administrador-gerente	30	31-40	-1	Voz pasiva
Lider visionario institucional	26	41-50	-15	Voz pasiva
Burócrata	29	16-20	+9	Voz activa
Intolerante	33	10-15	+18	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 2 RH

Perfil Gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	18	21-30	-3	Voz pasiva
Administrador-gerente	21	31-40	-10	Voz pasiva
Lider visionario institucional	19	41-50	-22	Voz pasiva
Burócrata	36	16-20	+16	Voz activa
Intolerante	42	10-15	+27	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 3 RH

Perfil gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	24	21-30	0	En balance
Administrador-gerente	34	31-40	0	En balance
Lider visionario Institucional	44	41-50	0	En balance
Burócrata	24	16-20	+4	Voz activa
Intolerante	16	10-15	+1	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Similitudes y diferencias entre las percepciones de los jefes y el director en RH

Habiendo analizado las percepciones por separado tanto del director como del grupo de jefes de departamento, y comentado sobre las características de los perfiles en balance, en “voz activa” y “voz pasiva”; ahora

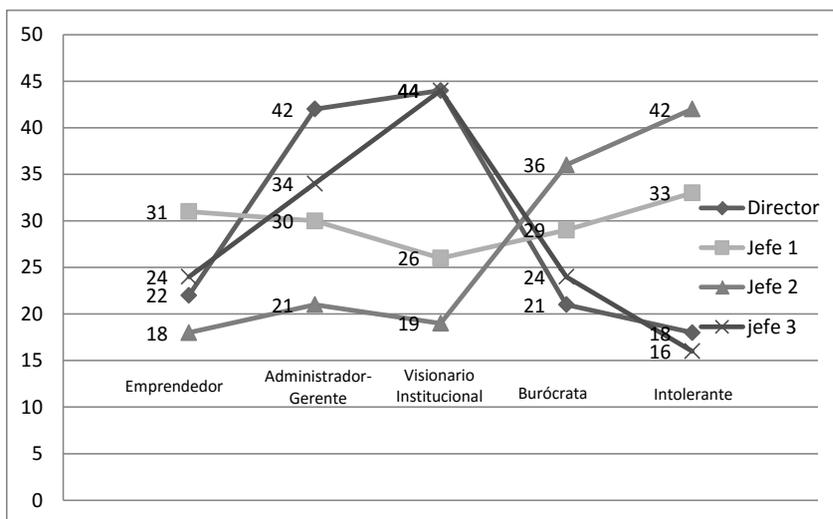
nos enfocamos a analizar cuáles son las similitudes y cuáles las diferencias que existen entre las percepciones de ambos. En la tabla 8 se presenta un concentrado del estado de cada perfil y su desfase con el “balance ideal”. En ella se puede observar que en los perfiles positivos (emprendedor, administrador-gerente y líder visionario institucional) hay poca similitud entre la percepción del director y el grupo de jefes de departamento, ya que cada uno de los encuestados las percibe de manera muy diferente.

**Tabla 8. Resumen de resultados en RH:
Estatus y desfase del “balance ideal”**

Perfil gerencial	Director RH	Desfase D	Jefe 1 RH	Desfase 1	Jefe 2 RH	Desfase 2	Jefe 3 RH	Desfase 3
Emprendedor	En balance	0	Voz activa	+1	Voz pasiva	-3	En balance	0
Administrador-gerente	Voz activa	+2	Voz pasiva	-1	Voz pasiva	-10	En balance	0
Líder visionario institucional	En balance	0	Voz pasiva	-15	Voz pasiva	-22	En balance	0
Burócrata	Voz activa	+1	Voz activa	+9	Voz activa	+16	Voz activa	+4
Intolerante	Voz activa	+3	Voz activa	+18	Voz activa	+27	Voz activa	+1

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, sí existe un patrón que pueda marcar una tendencia clara en la percepción de los jefes de departamento sobre los perfiles positivos; ya sea entre ellos, o con la percepción del director de manera conjunta. En la figura 1 se graficaron los puntajes de intensidad asignados por el director y los jefes de departamento, y se puede observar en las líneas de tendencia que los jefes 1 y 3 prácticamente tienen una línea de tendencia similar a la del director de RH, y solamente el jefe 2 muestra mayor divergencia. Ello representa la percepción que se tiene de este líder como maduro en los aspectos emprendedor y administrador-gerente.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Líneas de tendencia de resultados en RH

Esta situación muestra la diversidad de percepciones y quizá el efecto situacional de los encuestados, pero al final de cuentas todas las percepciones son el reflejo del liderazgo ejercido por el director y su impacto en cada miembro del equipo. El director se percibe mucho más maduro y balanceado que el promedio de sus tres colaboradores, que son especialmente críticos de su estilo e influencia. El jefe 2 es muy crítico del liderazgo del director y su percepción de los perfiles negativos va de lo poco a lo mucho, por lo que se detecta que es urgente que el director genere comunicación efectiva especialmente con dicho jefe de departamento. Las características y áreas de mejora de los perfiles positivos fueron descritas en la interpretación de los resultados del cuestionario del director, pero dado el análisis comparativo de dicha información con los cuestionarios de los jefes de departamento se resalta la necesidad de que el director trabaje en mejorar la percepción de sus jefes de departamento con acciones que incluyen: la búsqueda de la innovación, aprender a enfrentar la contradicción y fomentarla en su equipo, usar la disciplina como medida de sincronización con los objetivos del área y la institución y menos como medida coercitiva; centrar su actuar en el corazón ideológico de la organización, promover en sí mismo y en su equipo el aprendizaje honesto

y la imaginación creativa, mejorar la cultura gerencial y generar mayor conocimiento técnico-científico. Finalmente, el director de RH podrá reflexionar acerca de cuáles de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores podrá utilizar en el logro de estas acciones a fin de generar la mejora en la percepción de su equipo cercano sobre su estilo de liderazgo.

Con respecto a los perfiles negativos (*burócrata e intolerante*) en la tabla 8 se puede constatar una alta similitud en las percepciones de los encuestados ya que tanto el director como los jefes de departamento coinciden en percibir estos dos perfiles en estado de “voz activa”. Incluso, la mayoría de los jefes de departamento perciben un alto desfase con el “balance ideal” para ambos perfiles. Sin duda, esta es una prueba clara de la necesidad de mejora en el balance de los perfiles *burócrata e intolerante* por parte del director de RH, lo cual puede conducir al líder a que enfoque de manera más cercana el balance integral de todos sus perfiles. Las características y áreas de mejora fueron ya descritas en las dos secciones anteriores. En resumen, se puede interpretar que existen similitudes entre las percepciones de los encuestados sobre el estado de los perfiles positivos *emprendedor y administrador-gerente* del director de RH ubicándolo como un líder maduro y en balance. Pero también se detectan significativas diferencias en el perfil *líder visionario institucional*, ya que existe cierta variabilidad en los niveles de desfase de la intensidad con respecto al “balance ideal”. Así mismo se puede observar total similitud entre las percepciones de los encuestados sobre el estado de los perfiles negativos del líder de RH, lo que está mostrando niveles de desfase de la intensidad con respecto del “balance ideal” de importancia significativa. Adicionalmente, como fue señalado en la figura 1, las líneas de puntaje obtenido de los perfiles *burócrata e intolerante* son en general más elevadas que las líneas de los perfiles positivos, y evidencian la percepción de una falta de balance en los perfiles en su conjunto porque el balance integral requiere que ninguno de los perfiles negativos sea mayor en puntaje que cualquiera de los perfiles positivos. Tal situación evidencia la necesidad de reflexión y mejora del líder sobre dos aspectos:

El primero se refiere a la mejora en los perfiles negativos: *burócrata e intolerante*, ya que se encuentran en estado de “voz pasiva” y ello resalta la necesidad de ser más abierto a modificar el estilo de liderazgo para que se puedan mejorar los aspectos negativos de estos perfiles.

El segundo se refiere al perfil positivo de líder visionario institucional, que muestra diferentes percepciones entre el director y los jefes de departamento, e incluso entre estos últimos.

Para lograr el balance de manera integral de todos los perfiles, el director deberá modificar su estilo de liderazgo para buscar reducir los desfases de las intensidades actuales de los perfiles *líder visionario institucional*, *burócrata* e *intolerante* con respecto al “balance ideal”.

3.2. Resultados en el área de recursos financieros (RF)

3.2.1. Análisis de resultados del director de RF

Los resultados del cuestionario aplicado al director de RF se muestran en la tabla 10 y en ella se puede observar que el director se percibe a sí mismo como un líder, que muestra balance en los perfiles *emprendedor* y *administrador-gerente*. Incluso, aunque en el perfil *líder visionario institucional* muestra un estado de “voz pasiva”, el desfase del puntaje de intensidad con respecto al rango de balance ideal no es muy alto: son solo cuatro puntos. El director tiene una autopercepción muy positiva de sí mismo, y ello se interpreta como una clara tendencia a lograr el balance integral de estos tres perfiles positivos. Esta autopercepción ubica al líder como un directivo maduro (intensidad) y balanceado que busca la innovación, usando la disciplina de manera sincronizada con los objetivos del área y de la institución.

Tabla 10. Resultados del cuestionario aplicado al director de Recursos Financieros

Perfil gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	21	21-30	-	En balance
Administrador-gerente	33	31-40	-	En balance
Líder visionario institucional	37	41-50	-4	Voz pasiva
Burócrata	19	16-20	-	En balance
Intolerante	16	10-15	+1	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, debido al desfase mínimo mostrado en el perfil *líder visionario institucional* en la autopercepción del director, se detecta como área de oportunidad de mejora en el líder el hacer que el corazón ideológico de la organización se formalice para que efectivamente se viva la misión, visión y valores como virtudes en el día a día. El líder sabe enfrentar la contradicción pero requiere todavía dar un paso más y fomentarla entre sus jefes de departamento. Requiere buscar la coherencia organizacional con imaginación creativa y aprendizaje honesto. Aunque su autopercepción muestra la existencia de una cultura gerencial y conocimiento técnico-científico, sigue siendo un reto el mejorar la combinación de la disciplina de proceso con la complejidad humana y la flexibilidad.

Con respecto a los perfiles negativos, el director muestra un perfil *burócrata* en balance y un perfil *intolerante* con un mínimo desfase con respecto al “balance ideal” (solamente un punto), ubicando a este perfil en estado de “voz activa”. Sin embargo, se reconoce que dicho desfase es mínimo y que podría ser resultado del error en la medición por lo que se puede considerar que el perfil *intolerante* realmente se encuentra en balance.

Con respecto a lo establecido por el modelo del Perfil gerencial 5-D es importante resaltar que el puntaje obtenido en ambos perfiles negativos es menor al puntaje mínimo de los perfiles positivos. Esto se complementa al observar que el puntaje del perfil *intolerante* es a su vez menor al puntaje del perfil *burócrata*, lo cual es condición necesaria en el modelo del Perfil gerencial 5-D para ubicar al líder en el camino al balance integral.

En resumen, el director de RF muestra en su autopercepción una combinación de tres perfiles en balance y dos con poco o mínimo desfase del “balance ideal”. Por ello se detecta como área de oportunidad de mejora en el perfil *líder visionario institucional* el seguir consolidando al equipo organizacional para que funcione de manera sistémica y fomente la contradicción como medio de autoaprendizaje y el error como camino a la innovación. A su vez, la oportunidad de mejora del perfil *intolerante* se encuentra en consolidar el enfoque del corazón ideológico de la organización y su estrategia institucional a las personas, pero en armonía con la disciplina de la norma.

3.2.2. Análisis de resultados de los jefes de departamento de RF

Los resultados de los cuestionarios aplicados a jefes de departamento de RF se muestran en las tablas 10, 11 y 12. Dentro de los perfiles se puede observar que el perfil *emprendedor* del director es percibido por los jefes de departamento muy cercano al estado de “balance ideal”, ya que dos de ellos lo ubican en estado de balance y uno de ellos en estado de “voz activa”, que significa que está más abierto que cerrado a la mejora de este perfil, pero incluso el desfase es mínimo (solo un punto); por tanto, si consideramos el desfase como parte del error de medición, este se vuelve no significativo. Ocurre una situación un tanto similar con el perfil *administrador-gerente* donde dos jefes de departamento lo ubican en un estado de balance y uno de ellos con un desfase de solo dos puntos en un estado de “voz pasiva”. Por ello podemos considerar que los jefes de departamento ubican al líder como abierto y maduro en su perfil *emprendedor* y *administrador-gerente*.

Tabla 10. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 1RF

Perfil gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	27	21-30	-	En balance
Administrador-gerente	31	31-40	-	En balance
Líder visionario institucional	32	41-50	-9	Voz pasiva
Burócrata	29	16-20	+9	Voz activa
Intolerante	21	10-15	+6	Voz activa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 2 RF

Perfil gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	24	21-30	-	En balance
Administrador-gerente	29	31-40	-2	Voz pasiva
Líder visionario institucional	44	41-50	-	En balance
Burócrata	22	16-20	+2	Voz activa
Intolerante	13	10-15	-	En balance

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Resultados del cuestionario aplicado al jefe de Departamento 3 RF

Perfil gerencial	Intensidad	Balance ideal	Desfase	Estado
Emprendedor	31	21-30	1	Voz activa
Administrador-gerente	40	31-40	-	En balance
Líder visionario institucional	40	41-50	-1	Voz pasiva
Burócrata	33	16-20	+13	Voz activa
Intolerante	28	10-15	+13	Voz activa

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al perfil de *líder visionario institucional*, existe una percepción un poco diferente, ya que prácticamente dos jefes de departamento lo ubican en balance, y uno de ellos percibe un significativo desfase con respecto al “balance ideal” poniendo ese perfil del líder en “voz pasiva”. Estos resultados invitan al líder a reflexionar sobre la causa de la percepción variada; no obstante, hay que precisar que la tendencia de los encuestados, como grupo, es a percibir un cierto balance en el perfil *líder visionario institucional*, pero con áreas de oportunidad de mejorar en estos aspectos.

En cuanto a los perfiles negativos, el total de los jefes de departamento perciben a su director en estado de “voz activa” en el perfil *burócrata*; y así mismo, prácticamente perciben el perfil *intolerante* de su líder en estado de “voz activa”, ya que solamente uno de los jefes lo percibe en estado de balance; los otros dos jefes lo perciben en “voz activa” con un alto y muy significativo desfase del “balance ideal”. Los jefes de departamento en general perciben a su director con actitud más cerrada que abierta para la mejora de aspectos en los perfiles negativos. Lo anterior adquiere más relevancia ya que existe una incipiente desfavorable percepción sobre el líder en cuanto a que logre continuar el camino hacia el balance integral, ya que se observa que en dos de los casos los puntajes de los diversos perfiles no cumplen con la condición del modelo del Perfil gerencial 5-D. Dicha condición requiere que los perfiles negativos tengan un puntaje inferior a cualquiera de los perfiles positivos, y los resultados obtenidos muestran lo contrario en el caso de dos de los jefes de departamento con una opinión fuera de dicho requerimiento.

3.2.3. Similitudes y diferencias entre las percepciones de jefes y director de RF

En la tabla 13 se presenta un concentrado del estado de cada perfil y su desfase con el “balance ideal” percibidos tanto por el director de RF como por sus jefes de departamento. En general se observa que hay una significativa mayoría que concuerda en la percepción y autopercepción sobre el estado de cada perfil. Aunque en cada perfil se muestra siempre que uno de los encuestados opina diferente, es importante mencionar que los desfases sobre el “balance ideal” son menores en la mayoría de los casos.

En el perfil *emprendedor* la tendencia en percepción de todos los encuestados es de similitud hacia un estado de balance, y aunque uno de ellos ubica su percepción en un estado de “voz activa”, el puntaje de desfase con respecto al “balance ideal” es solamente de una unidad, la cual puede ser interpretada como no significativa al considerarse como parte del error de medición. Por ello se considera que el líder está muy abierto y cercano a lograr el balance en este perfil.

Tabla 13. Resumen de resultados en RF:
Estatus y desfase del “balance ideal”

Perfil gerencial	Director RF	Desfase D	Jefe 1 RF	Desfase 1	Jefe 2 RF	Desfase 2	Jefe 3 RF	Desfase 3
Emprendedor	En balance	-	En balance	-	En balance	-	Voz activa	+1
Administrador-gerente	En balance	-	En balance	-	Voz pasiva	-2	En balance	-
Líder visionario institucional	Voz pasiva	-4	Voz pasiva	-9	En balance	-	Voz pasiva	-1
Burócrata	En balance	-	Voz activa	+9	Voz activa	+2	Voz activa	+13
Intolerante	Voz activa	+1	Voz activa	+6	En balance	-	Voz activa	+13

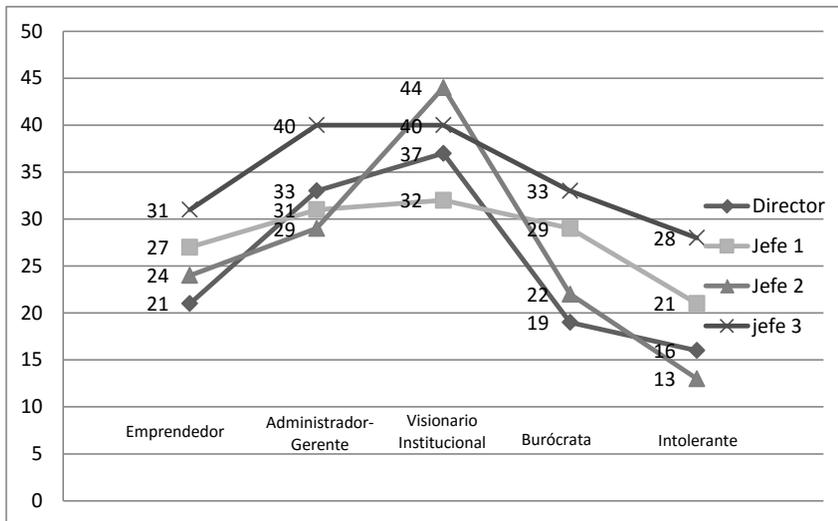
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la percepción sobre el perfil *administrador-gerente* existe una situación similar al perfil anteriormente descrito, ubicándolo por mayoría en balance. La ligera diferencia es generada por la percepción de uno de los jefes de departamento al ubicar este perfil en estado de “voz pasiva”. El desfase de este puntaje es apenas 2 puntos por lo que se considera que el líder está muy cercano al balance integral de este perfil, aunque su actitud es ligeramente cerrada con respecto a los cambios para lograr el balance. Con respecto al perfil *líder visionario institucional*, hay también con-

cordancia en las percepciones del director y de los jefes de departamento, ya que en su mayoría se percibe este perfil en estado de “voz pasiva”, pues solamente un jefe de departamento lo considera en estado de balance.

Dentro de los perfiles negativos se resalta una importante diferencia entre las percepciones. El director percibe su perfil *burócrata* en balance cuando los jefes de departamento lo perciben en estado de “voz activa”, esto es, más cerrado que abierto para lograr el balance de este perfil. Incluso, en el caso de dos de los jefes de departamento se perciben desfases muy significativos con respecto al “balance ideal”. Estos desfases perciben al líder de RF con una actitud muy cerrada para el cambio y acercarse al “balance ideal”. En cuanto al perfil *intolerante* tanto el director como dos de los jefes de departamento lo ubican como un perfil en desbalance en voz activa. Incluso, dos de los jefes opinan que existe un desfase significativo. Uno de los jefes de departamento lo ubica en balance.

En la figura 2 se graficaron los puntajes de intensidad percibidos por el director de RF y los jefes de departamento, y en ella se puede observar que, aunque en las líneas de tendencia existen pequeños picos en algunos de los perfiles, el comportamiento tendencial de las líneas es muy similar.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Líneas de tendencia de resultados en RF

Sin embargo, aunque en dicha gráfica se puede observar que el puntaje obtenido en los perfiles negativos es en su mayoría menor al puntaje mínimo de los perfiles positivos, existen algunas excepciones en las percepciones de dos jefes de departamento en las que el puntaje de los perfiles negativos es un poco superior al menor puntaje de los perfiles positivos. Esto confirma las percepciones sobre los perfiles *burócrata e intolerante*, que reportaron una actitud cerrada más que abierta a lograr el balance de los mismos.

En resumen, se puede inferir que existe un considerable grado de similitud en las percepciones del director con respecto a las de sus jefes de departamento sobre el estado de los perfiles de *emprendedor*, *administrador-gerente* y *líder visionario institucional* mostrando algunas divergencias poco significativas ya que los puntos de desfase son menores. Pero con respecto a los perfiles *burócrata e intolerante* existe una significativa diferencia entre la percepción del director, que se muestra en estado de balance con un perfil maduro y prácticamente abierto al cambio, y la percepción de los jefes de departamento que lo ubican como un líder en estado de “voz pasiva” con respecto a los perfiles negativos. Se considera que el director de RF tendrá que trabajar en dos sentidos: Primero, realizando acciones estratégicas para mejorar el balance de sus perfiles *burócrata e intolerante* señalados en la percepción de sus jefes de departamento como en estado de “voz pasiva”, y que requieren intervención. Y segundo, como acción de mejora continua buscando nuevas estrategias para lograr totalmente el “balance ideal” en su perfil de *líder visionario institucional*, en el cual se percibe un consenso mayoritario de estado de “voz pasiva” aunque con desfases menores. Ello requerirá que el director se mueva hacia una actitud más abierta para modificar sus perfiles *burócrata e intolerante* en su estilo de liderazgo, privilegiando acciones que le lleven al balance de estos perfiles.

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios y su correspondiente análisis arrojan suficiente evidencia para concluir que:

En el área de Recursos Humanos de la institución seleccionada existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento sobre el estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la

propia percepción del director. Por ello se rechaza la hipótesis nula H_01 , mientras que se acepta la hipótesis alternativa H_11 . De dicho análisis se desprende la recomendación al director de trabajar con estrategias de desarrollo para la mejora de la percepción de sus jefes de departamento, principalmente en los perfiles *emprendedor y administrador-gerente*, ya que para ellos es problemática, mientras que él se toma a sí mismo como un líder con balance en dichos perfiles. También es necesario que el director formule estrategias para mejorar el estado de sus perfiles *líder visionario institucional, burócrata e intolerante*; ya que muestran una percepción de sí mismo como inmaduro y ello es confirmado por sus jefes de departamento. Será necesario que el director trabaje para tener un liderazgo más abierto que cerrado hacia el cambio y lograr la mejora en estos perfiles. En el área de Recursos Financieros de la institución seleccionada no existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los jefes de departamento sobre el estilo de liderazgo que ejerce su director y sobre la propia percepción del director. Por ello, se acepta la hipótesis nula H_02 y se rechaza la hipótesis alternativa H_12 . Aun cuando es evidente que la mayoría de las percepciones coinciden en lo general y que los desfases observados son menores, es importante mencionar que hay posibilidad de mejora en el perfil *burócrata* del director. Por lo tanto, se detecta la necesidad de que el director trabaje con estrategias de desarrollo para la mejora de la percepción de sus jefes de departamento sobre dicho perfil, pues aun cuando se percibe así mismo como un líder con balance en el tema, sus jefes de departamento no lo ubican así. Por otro lado, se recomienda al director de Recursos Financieros formular estrategias para mejorar el estado de sus perfiles *líder visionario institucional e intolerante*, ya que así lo señala su propia percepción y la de la mayoría de sus jefes de departamento, que lo confirman. Será necesario trabajar para tener una tendencia más abierta hacia el cambio y de mejora en especial en estos perfiles. Los resultados presentados son la medición basada en una metodología científica de los diferentes aspectos prácticos del quehacer diario de los líderes, y se deja de lado la intuición genérica sobre un perfil o estilo de liderazgo.

6. CONCLUSIÓN

Independiente de los diversos enfoques de liderazgo que existen en la actualidad es evidente la necesidad de contar con herramientas que permitan a los líderes medir su influencia y reflexionar sobre su estilo de liderazgo y sobre la efectividad y vicios del mismo percibidos por sus seguidores. El avance de las organizaciones se acelera de manera exponencial en nuestros días y esto es debido a la espiral de innovación, que se ha convertido en una característica necesaria para desarrollar organizaciones integradas en su totalidad; esto es, organizaciones que sean responsables con el entorno interno y externo, y que desarrollen la capacidad de aprender y adaptarse dinámicamente a los cambios que enfrentan. Esta es una condición necesaria para su supervivencia y desarrollo en un mundo interconectado que distribuye impactos en todo el orbe. En ello, la metodología de los sistemas heurísticos ha realizado un esfuerzo significativo por llevar al mundo de las organizaciones los medios metodológico-científicos que ayuden al propósito anterior. El presente estudio, a través de la herramienta “Perfil gerencial 5-D”, ha arrojado evidencia para analizar y discutir las percepciones de los líderes y sus seguidores, y qué elementos de concordancia o discrepancia existen entre ellas para fortalecer la efectividad de sus interacciones en lo humano y lo productivo.

REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Conger, J. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII,(34), 343-348.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Gutiérrez Fernández, M. (2004). *La efectividad docente del claustro profesoral de la maestría en administración de la Universidad Iberoamericana a la luz de la metodología de los sistemas heurísticos y de la comunicación productiva* (tesis de maestría). Ciudad de México: Universidad del Tepeyac (México).

- Hay, A. & Hodfkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership y Organization Development Journal*, 27(2), 144-158.
- House, R., Woycke, J. & Fodor, E. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. En Conger Jay y Kanungo, Rabindra (Coord.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 98-121). San Francisco: Jossey-Bass.
- Manz, C. & Sims, H. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. (2012). *Reconceptualizing Leadership in the Early Years*, Reino Unido: McGraw-Hill.
- Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership II. *American Journal of Sociology*, 12(3), 367-397.
- Nosnik, A. (2001). El Análisis de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones: 10 años después. En Fernández, Carlos (Coord.), *Comunicación en las Organizaciones* (pp. 111-138). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2013). Los perfiles gerenciales o El Perfil gerencial 5 – D. Apuntes académicos. México: Universidad Anáhuac.
- Parry, K. & Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. En Clegg, Stewart y Hardy, Cynthia y Lawrence, Thomas y Nord, Walter (Coords.). *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 446-469). Reino Unido: Sage.
- Ruiz, J. M. (2014). “Capítulo 3.º El liderazgo institucional sostenible”, *Seminario Taller – Habilidades de Dirección*, Universidad Anáhuac, México (Notas de clase).
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century. *Education and Urban Society*, 20(3), 239-49.
- Sims, H. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Solares, A. (2008). *Análisis comparativo del Perfil gerencial 5-D de estudiantes de diferentes programas de maestría y licenciatura en México, Chile, España y Colombia* (anteproyecto de tesina, manuscrito inédito), Huixquilucan, Universidad Anáhuac del Norte, México.
- Tichy, N. & DeVanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.