

## Liderazgo gerencial en las empresas panameñas

### Managerial leadership in Panamanian companies

### Liderança de gestão em empresas panamenhas

Almengor, Seyna



Seyna Almengor

seynaalmengor@gmail.com

Universidad de Panamá, Panamá

Orbis Cognita

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN-e: 2644-3813

Periodicidad: Semestral

vol. 7, núm. 1, 2023

revistaorbiscognita@gmail.com

Recepción: 13 Septiembre 2022

Aprobación: 01 Diciembre 2022

Publicación: 15 Enero 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/213/2133770008/>



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

**Resumen:** Aunque se ha tomado en cuenta lo precaria de la información nacional sobre el tema, este breve estudio exploró una de sus aristas más representativas, con el objetivo de determinar el nivel de liderazgo en la gerencia de empresas panameñas. Esta condición fue revisada en tres empresas comerciales panameñas. La metodología fue descriptiva, transeccional y no experimental; la muestra por conveniencia llevó a la selección de 150 individuos que trabajaban en tres empresas comerciales (A, B y C). Se elaboraron los instrumentos de acuerdo con el perfil de los encuestados: gerentes generales, gerentes supervisores, y subalternos. Los gerentes de la empresa A quedaron clasificados de manera general por sus colaboradores en la categoría de 'excelentes como gerentes' al igual que los de la empresa B, mientras que los de la empresa C descendieron en la escala a solo gerentes. En contraste, los gerentes generales de las tres empresas calificaron a sus gerentes como 'excelentes gerentes'. Sin embargo, ninguno de los gerentes pudo ascender a la categoría de líderes, según la apreciación de los colaboradores y la evaluación de los gerentes generales. Este estudio determinó que todavía falta un camino por recorrer en cuanto al desarrollo de líderes en el país, visto desde la perspectiva del talento humano (que es el componente más valioso) como base para potenciar esas áreas, ya que los estilos de liderazgo son vitales para transformar a las empresas en organizaciones competitivas.

**Palabras clave:** características directivas, gestión de personal, liderazgo.

**Abstract:** Although the precariousness of the national information on the subject has been considered, this brief study explores one of its most representative edges, with the objective of determining the level of leadership in the management of Panamanian companies. This condition was reviewed in three Panamanian commercial companies. The methodology was descriptive, transactional, and non-experimental; the convenience sample led to the selection of 150 individuals who worked in three commercial companies (A, B and C). The instruments were developed according to the profile of the respondents: general managers, supervisory managers, and subordinates. Managers at company A were ranked overall by their co-workers in the category of 'excellent as managers' as were those at company B, while those at company C fell down the scale to just managers. In contrast, the general managers of all three companies rated their managers as "excellent managers." However, none of the managers were able to rise to the category

of leaders, according to the appreciation of the collaborators and the evaluation of the general managers. This study determined that there is still a long way to go in terms of the development of leaders in the country, seen from the perspective of human talent (which is the most valuable component) as a basis for strengthening these areas, since leadership styles are vital to transform companies into competitive organizations.

**Keywords:** managerial characteristics, personnel management, leadership.

**Resumo:** Embora tenha sido levada em conta a precariedade da informação nacional sobre o tema, este breve estudo explorou uma de suas arestas mais representativas, com o objetivo de determinar o nível de liderança na gestão das empresas panamenhas. Essa condição foi revisada em três empresas comerciais panamenhas. A metodologia foi descritiva, transaccional e não experimental; a amostra de conveniência levou à seleção de 150 indivíduos que trabalhavam em três empresas comerciais (A, B e C). Os instrumentos foram desenvolvidos de acordo com o perfil dos pesquisados: gerentes gerais, gerentes de supervisão e subordinados. Os gerentes da empresa A foram classificados em geral por seus colegas de trabalho na categoria de 'excelentes como gerentes', assim como os da empresa B, enquanto os da empresa C caíram na escala apenas para gerentes. Em contraste, os gerentes gerais das três empresas classificaram seus gerentes como "excelentes gerentes". No entanto, nenhum dos gerentes conseguiu ascender à categoria de líderes, conforme a valorização dos colaboradores e a avaliação dos gerentes gerais. Este estudo determinou que ainda há um longo caminho a percorrer em termos de desenvolvimento de lideranças no país, visto sob a ótica do talento humano (que é o componente mais

valioso) como base para o fortalecimento dessas áreas, uma vez que os estilos de liderança são vital para transformar as empresas em organizações competitivas.

**Palavras-chave:** características gerenciais, liderança.

## INTRODUCCIÓN

La crisis económica mundial, que a su vez impacta a Panamá, deja entrever que para lograr el desarrollo del país es necesario contar con un liderazgo claro en todos los niveles. Esto sucede porque en los últimos años se ha incrementado el interés de las empresas por capacitar a sus gerentes mediante aprendizajes relacionados con el fenómeno de liderazgo.

Aunque se ha tomado en cuenta lo precaria de la información nacional sobre el tema, para el desarrollo de la situación en el país, este breve estudio se ha aventurado en la exploración de sus aristas más representativas, con el objetivo de determinar el nivel de liderazgo en la gerencia de tres empresas panameñas. Esta condición ha sido revisada en tres empresas que han permitido acceso a la información sobre su administración, y representan a la variada economía de Panamá.

Para comprender el entorno en el cual se revisa la información, es necesario referirse a Schultz (1991), quien desde la década de 1990 señalaba desde la psicología industrial que el cambio hacia la aceptación del liderazgo se inició con “la aplicación de las relaciones humanas a la administración, movimiento iniciado en

las décadas de 1920 y 1930. Desde entonces esta preocupación no ha dejado de influir en los estilos gerenciales de hoy día” (p. 215).

Para Roman (2005) una de las diferencias entre liderazgo y gerencia se refleja en que el directivo tradicional que planea organiza y controla no es precisamente el más adecuado para producir el cambio cualitativo en las organizaciones. Varela Villegas (2001) afirma que “el principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y para responder rápidamente a los cambios” (p. 263) e indica la necesidad de diferenciar entre el liderazgo en el entorno empresarial, del liderazgo que se desarrolla a través de la gerencia, porque su orientación y su misión son totalmente diferentes, por lo que los resultados siempre serán diferentes.

Otra diferencia esencial entre los estilos de liderazgo la constituye el tipo de decisiones sobre quién será el líder. En este punto ¿al líder lo nombran los individuos ajenos al grupo que habrá de encabezar o lo escogen sus propios integrantes? El primero de los casos es lo que se conoce ordinariamente como liderazgo nominal o gerencia, que es el impuesto por fuentes externas al grupo. En el segundo de los casos (el liderazgo eficaz) es donde los miembros del grupo seleccionan al que quieren que los dirija.

El liderazgo es un aspecto fundamental de toda administración, aunque no lo es todo. Los líderes no solo deben planear y organizar, sino influir en los demás para que traten de alcanzar, con entusiasmo, las metas establecidas. Si de la naturaleza del liderazgo se trata, “básicamente todo ser humano posee el instinto y la facultad de liderar” (Bahamondes Urrutia, 2010).

Bajo esta perspectiva, el lugar que ocupa un líder le otorga un nivel de ventaja sobre los otros miembros del grupo con respecto al poder que detenta y su influencia (Lindgren, 1975). Los líderes tienen otras funciones además de influir en los miembros de los grupos que dirigen. Pueden funcionar como agentes de comunicación con otros grupos y transmitir dicha información de tal modo que contribuya a satisfacer las necesidades de los miembros del grupo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio es de tipo descriptivo, transeccional y no experimental, donde la muestra por conveniencia llevó a la selección de 150 individuos que trabajan en tres empresas comerciales. Se elaboraron los instrumentos de acuerdo con el perfil de los encuestados: gerentes generales, gerentes supervisores, y subalternos. Los procedimientos utilizados fueron la escogencia del tema, la planificación del estudio y la formulación del objetivo de investigación. Se realizó un cuestionario a los gerentes supervisores, uno a los gerentes generales y uno a los subalternos. El procedimiento para la recolección de datos, para tener en cuenta el nivel de confiabilidad, fue el siguiente:

Se determinó la muestra mediante el uso de escalamiento tipo Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p. 256). Se presentaron las afirmaciones y se le pidió a los encuestados que respondieran a las preguntas, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Se consideraba un dato inválido si se marcaban dos o más opciones y a cada punto se le asignó un valor numérico. Así, el encuestado obtenía una puntuación con respecto a la afirmación y al final se obtuvo su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones. Luego se sumaron todas las puntuaciones obtenidas por cada encuestado y se obtuvo el resultado final por afirmación en la muestra seleccionada.

La empresa A es una institución autónoma del Estado panameño dedicada al servicio marítimo internacional que aporta un 25% de sus ingresos al fisco nacional. Consta de siete departamentos los cuales trabajan en constante comunicación y armonía. El personal es 100% panameño, ofreciendo a sus clientes un servicio de alta calidad, basado en normas internacionales de seguridad, proyectando a Panamá como una opción eficaz y eficiente en el comercio marítimo. Esta institución posee más de nueve mil empleados entre permanentes y temporales, los cuales se encuentran distribuidos entre las ciudades de Panamá y Colón.

La empresa B, de capital extranjero privado, está dedicada a la operación financiera en Ciudad de Panamá y trabaja con cajeros y promotores, teniendo 5 departamentos por sucursal y 400 empleados con 7 años de experiencia en Panamá; consta de dos sucursales principales. La empresa tiene una cartera histórica de 50 mil tarjetahabientes, con la experiencia y recursos para expandir sus operaciones de tarjetas de crédito, préstamos personales y cuentas corrientes, entre otras operaciones tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Esto comprueba el compromiso de la empresa B con la excelencia en el servicio a sus clientes. La empresa C se trata de una corporación multinacional de capital extranjero, pionera en brindar el servicio de atención telefónica a nivel de Panamá y Centroamérica, consta de seis departamentos, los cuales trabajan en constante interacción para brindar a sus clientes un servicio de calidad y satisfacción, apoyados en la premisa de que el cliente es lo más importante. Tiene 450 trabajadores entre permanentes y temporales.

Conservando el anonimato de las empresas a petición de sus gerentes, la formulación preliminar de la encuesta contenía las preguntas básicas para captar los datos provenientes de las fuentes; se revisó la encuesta preliminar con la ayuda de un psicólogo que depuró y validó el contenido (validación del instrumento) para asegurar su máxima objetividad. La encuesta fue aplicada a una muestra piloto constituida por gerentes/supervisores y subalternos de las empresas seleccionadas. Posteriormente se distribuyó la encuesta en los espacios de trabajo de los encuestados, se recolectaron y tabularon los datos y de allí se formularon las conclusiones basadas en los resultados obtenidos.

Los datos se agruparon por empresa (A, B y C) y se elaboró una tabla que mostraba los rangos porcentuales de respuesta a los gerentes desde tres perspectivas: evaluación del gerente por parte de los colaboradores, autoevaluación realizada por los mismos gerentes y evaluación de los gerentes por los gerentes generales.

## RESULTADOS

La naturaleza del liderazgo está íntimamente ligada a conceptos como poder, prestigio, política y autoridad. En el caso del poder este se define como el grado en que los líderes influyen en la conducta de los demás. El poder varía según el prestigio de quien dirige, es decir, según el grado en que los demás consideren que sus actos son significativos, pertinentes o importantes. El prestigio, a su vez, puede estar relacionado con la posición. En la actualidad, se concede una alta prioridad a la identificación de directivos de todos los niveles, desde

La naturaleza del liderazgo está íntimamente ligada a conceptos como poder, prestigio, política y autoridad. En el caso del poder este se define como el grado en que los líderes influyen en la conducta de los demás. El poder varía según el prestigio de quien dirige, es decir, según el grado en que los demás consideren que sus actos son significativos, pertinentes o importantes. El prestigio, a su vez, puede estar relacionado con la posición. En la actualidad, se concede una alta prioridad a la identificación de directivos de todos los niveles, desde presidentes hasta supervisores, con potencial fundamental de líderes para que puedan servir de guías de sus colegas en la empresa. Por lo tanto, son numerosos los programas de adiestramiento hacia el logro de este fin, lo que servirá a las empresas para lograr un concepto claro de lo que debe ser un líder en su entorno laboral y que puedan detectar si existen o no líderes en su entorno, o cómo utilizar el potencial observado para un mayor provecho.

Determinar el tipo de liderazgo que practican las empresas seleccionadas (en términos generales), conocer los factores dentro de la cultura organizacional que interfieren con la existencia o no del liderazgo, y comparar en cada una de ellas las cualidades potenciales de los gerentes para liderar con efectividad, ha limitado el estudio al examen del estilo de liderazgo de los distintos gerentes, porque dada la situación socioeconómica mundial actual, ha cobrado gran trascendencia la necesidad de la existencia de líderes como motor primordial para el desarrollo de los países, sobre todo en la cadena productiva.

### Resultados del estudio aplicado en la empresa A

Muestra. En la búsqueda de datos, se seleccionó un departamento de la Empresa A que cuenta con 7 gerentes, los cuales tienen a su cargo 33 empleados donde se encuestó a colaboradores, gerentes, y gerentes

generales. Tomando en cuenta la ponderación obtenida según la información dada, se obtuvieron los atributos favorables y desfavorables de cada gerente.

Resultados obtenidos. Dados estos resultados, se estableció una escala para mostrar la calificación obtenida por los 7 supervisores y determinar en qué categoría aplicaban sus perfiles, según lo muestra el Cuadro 1:

CUADRO 1  
Resultado de los gerentes evaluados (Empresa A)

		Gerentes evaluados						
Resultado (Colaboradores)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5	6	7
Importar imagenLÍDER	100%-91%							
Potencial para liderar	90%-81%							
Es excelente como gerente	80%-71%							
Es buen gerente	70%-61%							
Es gerente	60%-41%							
		Gerentes autoevaluados						
Resultado (Gerentes)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5	6	7
Importar imagenLÍDER	100%-91%							
Potencial para liderar	90%-81%							
Es excelente como gerente	80%-71%							
Es buen gerente	70%-61%							
Es gerente	60%-41%							
		Gerentes evaluados						
Resultado (Gerentes generales)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5	6	7
LÍDER	100%-91%							
Potencial para liderar	90%-81%							
Es excelente como gerente	80%-71%							
Es buen gerente	70%-61%							
Es gerente	60%-41%							

Elaboración propia (2022)

**Colaboradores.** En la medición realizada por los colaboradores para determinar el nivel de liderazgo de sus gerentes que, a su vez, eran los supervisores inmediatos; los gerentes 1 y 3 obtuvieron porcentajes favorables, colocándolos dentro de la escala como individuos investidos en características con potenciales para liderar. Se observa además que al gerente 2 se le ubico como un excelente gerente, al gerente 7 como un buen gerente, y los gerentes del 4-6 solo como gerentes; esto explica que, a pesar de las características particulares percibidas, no se encuentran dentro de la categoría de líderes ya que para esto se requiere de: una actitud emprendedora, establecer metas más exigentes, involucrar al recurso humano en el logro de los objetivos, motivados y comprometidos con la organización. Esta opinión de los empleados hacia los supervisores influye en la calidad de lo que se realiza; la satisfacción laboral de los empleados y sus percepciones sobre la eficacia de sus supervisores indican una preferencia por una comunicación más directa con sus supervisores de la que realmente tenían, lo que ya ha sido estudiado por Braun, Hernández, Kirchner, Stegmann, & Van Dick (2019).

**Autoevaluación.** Los gerentes 2-6, se autoevaluaron en la categoría de potencial para liderar lo que indica que se proyectan con ese potencial, pero no logran considerarse líderes esto nos explica que necesitan mejorar su proyección para dirigir y motivar en forma eficiente el trabajo organizativo de los subalternos, reconociendo la importancia del recurso humano dentro de la organización. El gerente 2 expresa que conoce muy bien su trabajo y que se percata de los errores de sus colaboradores para brindar la ayuda necesaria. Además, se ubica como un gerente democrático que destaca, de acuerdo con el caso, a unos empleados sobre otros, los gerentes 3-6 se calificaron como gerentes democráticos que brindan apoyo a sus colaboradores y los guía para corregir errores y nunca amonestaban a los colaboradores en presencia de terceras personas. Los gerentes 4 y 5 expresan que rara vez se involucraban o promovían los cambios que se daban a nivel de la organización.

Los gerentes 1 y 7 se clasificaron dentro de la categoría de excelentes gerentes, es decir, se consideran buenos gerentes, pero no con atributos de liderazgo, según las características de esta categoría se determinó que requerían mejorar en aspectos de comunicación, sentido del humor, motivación y proyección de la confianza. Es importante acotar que el gerente 7 se calificó a sí mismo como un gerente que rara vez se involucraba en los cambios que se daban a nivel de la organización y en la capacitación continua de sus colaboradores.

**Gerentes generales.** Las puntuaciones dadas por los gerentes generales ubicaron a los gerentes 1, 3 y 6 con un porcentaje favorable dentro de la escala como potenciales para liderar. Esto coincide con el resultado de la opinión dada por los empleados. Los gerentes 2,4,5 y 7 fueron evaluados por los gerentes generales como excelentes gerentes.

**Resultados del estudio aplicado en la empresa B**

Muestra. Los datos procedieron de un departamento que contaba con 5 gerentes que tenían a su cargo a 25 empleados. Tomando en cuenta la ponderación obtenida según la información dada y lo observado en el Cuadro 2, se obtuvieron los atributos favorables y desfavorables de cada gerente.

CUADRO 2  
Resultado de los gerentes evaluados (Empresa B)

		Gerentes evaluados				
Resultado (Colaboradores)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
Importar imagenLÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	60%-41%					
		Gerentes autoevaluados				
Resultado (Gerentes)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
Importar imagenLÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	60%-41%					
		Gerentes evaluados				
Resultado Importar imagen(Gerentes generales)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
LÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	60%-41%					

Elaboración propia (2022).

o

**Colaboradores:** En esta medición realizada por los empleados, ninguno de los gerentes alcanzó la clasificación de líder ni se les vio el potencial para liderar. Los gerentes 2-5 fueron evaluados como excelentes gerentes y el gerente 1 como un buen gerente. Según estos resultados los gerentes no mantenían una buena vía de comunicación, no tomaban en cuenta las opiniones de sus equipos de trabajo, no presentaban claramente las expectativas, no proporcionaban suficiente autonomía.

**Autoevaluación.** En la tabla se observa que en las autoevaluaciones los gerentes 3-5 se visualizaron como líderes y los gerentes 1-2 con potencial para liderar. Los gerentes en su autoevaluación de desempeño consideraron que: eran supervisores democráticos, que los subalternos conocían bien sus expectativas, eran buenos en el trabajo que realizaban. Además, opinaban que la empresa frecuentemente fijaba objetivos realistas y que todos se preocupaban por la capacitación continua de sus colaboradores.

**Gerentes generales.** Nuevamente se aplicó el mismo criterio para obtener un perfil definitivo de los gerentes operativos. En esta escala, el gerente 5 fue evaluado en la categoría de líder con un porcentaje favorable. Los gerentes 1-4 al ser evaluados por los gerentes generales fueron ubicados en la categoría de potencial para liderar.

#### **Resultados del estudio aplicado en la empresa C**

La empresa C (para el momento del estudio) contaba con 5 gerentes, los cuales tenían a su cargo 25 empleados distribuidos equitativamente.

En esta última etapa de la investigación, se exteriorizó en los resultados mostrados que los gerentes conocían bien a sus colaboradores, no permitían cierta autonomía, tomaban en cuenta las opiniones, no se preocupaban por la capacitación continua, no proporcionaban la motivación necesaria para crear un ambiente de trabajo en el que todos los elementos participen en el alcance de los objetivos de la empresa, tal como lo muestra el Cuadro 3:

CUADRO 3  
**Resultado de los gerentes evaluados (Empresa C)**

		Gerentes evaluados				
Resultado (Colaboradores)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
Importar imagenLÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	60%-41%					
		Gerentes autoevaluados				
Resultado (Gerentes)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
Importar imagenLÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	60%-41%					
		Gerentes evaluados				
Resultado (Gerentes Generales)	Rangos porcentuales	1	2	3	4	5
LÍDER	100%-91%					
Potencial para liderar	90%-81%					
Es excelente como gerente	80%-71%					
Es buen gerente	70%-61%					
Es gerente	Importar imagen60%-41%					

Elaboración propia (2022).

**Colaboradores.** Se observa que, al evaluar a los gerentes, los empleados los ubicaron en la categoría de gerentes. Miranda Miranda (2004) señala que “cuando las funciones operacionales y de apoyo se definen a partir del proyecto y para el proyecto, el gerente define las tareas, la forma como se llevan a cabo y los requerimientos de apoyo, así como la participación de agentes externos, y responde ante la máxima autoridad” (p. 72). A este respecto, de los resultados obtenidos en la medición de liderazgo de la muestra de la empresa C, los colaboradores calificaron a sus gerentes como simples gerentes.

Si se observa el resultado que promediaron los colaboradores, cabe destacar la perspectiva de Prieto Herrera (2016) para quien, entre los principios y valores del liderazgo que se encuentran en el triángulo CEA (Calidad, Equipo y Aprendizaje), la visión de equipo es creer en cada individuo “y tratar a todos los integrantes de la organización con respeto, confianza y dignidad” (sección 6) mientras que la del aprendizaje significa que se debe “desarrollar en los colaboradores la filosofía de aprender y fomentar el pensamiento por procesos y fundamentar las decisiones en la información fiable y el juicio crítico de los hechos” (sección 6).

Sin embargo, también se debe reconocer la opinión de Lusthaus (2002) cuando señala que hay casos en la aplicación de evaluaciones donde “los miembros del personal fueron sumamente críticos con su director, pero no se encontraban en una posición favorable para demostrar su descontento” (p. 160), por lo que siempre se deben considerar las diferentes aristas en el entorno que pueden sesgar el proceso para minimizarlas.

**Autoevaluación.** La autoevaluación realizada por este grupo los clasificó dentro del potencial para liderar y se muestra en los gerentes 1-4. El gerente 5 se clasificó como excelente gerente.

**Gerentes generales.** Por los resultados obtenidos en la medición de liderazgo de los gerentes por sus gerentes generales, se pudo apreciar que estos últimos los clasificaron de manera unánime (aunque de forma independiente) como potenciales líderes, lo que contradice nuevamente la percepción de los empleados de los gerentes, aunque en este caso habría que recordar a Lazzati (2016), cuando aclara que “liderar

es influir sobre personas y grupos para que se encaminen voluntariamente hacia el logro de objetivos comunes. El buen gerente debe ejercer un liderazgo adecuado sobre sus colaboradores y otras personas de la organización” (sección 5).

#### Análisis de datos

Los hallazgos en los resultados de estas tres empresas evaluadas por los colaboradores y gerentes han permitido conocer el objetivo de este estudio que tiene que ver con el liderazgo gerencial. De esta manera, los gerentes de la empresa A fueron percibidos por los colaboradores en forma general como buenos gerentes y solo dos de ellos los clasificaron con potencial para gerenciar, lo que puede estar indicando que no se percibe en el entorno y en su rol como gerente el liderazgo tal como lo expresa Lazzati (2016) que para liderar es necesario influir en las personas y los grupos para que se interesen en lograr los objetivos de la empresa.

En la empresa B y C se puede observar que solo en la autoevaluación y evaluación realizada por los gerentes la evaluación está en la categoría de líder y potencial para liderar, pero los colaboradores los perciben solo como buenos gerentes. De esta forma, siendo que los subalternos son los que siguen las instrucciones y cumplen con las funciones encomendadas por los gerentes, estos no parecen observar ningún liderazgo en los gerentes. Es significativo acotar que en la autoevaluación de los gerentes y evaluación de los gerentes generales de la empresa C coinciden en la percepción que ellos mismo se tienen y las que les percibe el gerente general en poseer un potencial para liderar, lo que puede ser valorado para conducirlos al liderazgo. Sin embargo, esta percepción debió alcanzar hasta los colaboradores que no percibieron estos atributos en los gerentes evaluados.

Si ninguno de los gerentes de las empresas estudiadas pudo ser calificado como líder por los colaboradores ¿se puede inferir que no existe tipo alguno de liderazgo en ellas? El líder es aquella persona que brinda confianza a sus colaboradores, es flexible, posee una visión, mente innovadora y creativa, irradia energía y positivismo y guía, dirige y faculta al recurso más valioso de toda organización: el factor humano. Además, “el directivo se enfrenta con el reto de hallar medios sistemáticos de compartir su información privilegiada. Una sesión periódica de información a los subordinados más importantes [...] u otros métodos similares pueden facilitar considerablemente la solución del problema” (Mintzberg, 2006, p. 24).

El factor predominante en la formación que poseen los gerentes estuvo determinado por el lineamiento de gerenciar y no el de liderar. Si no se estimula la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, por consiguiente, no existe ninguna influencia en los procesos que se darían en la organización para incorporar las ideas y opiniones de los trabajadores. Algunos de los gerentes evaluados como gerentes con potencial para liderar reconocen el esfuerzo de su equipo de trabajo, mantienen buena comunicación e interacción con sus colaboradores y brindan suficiente autonomía, delegando eficientemente sus funciones. Algunos de ellos sí resultaron ser excelentes como gerentes por poseer capacidad de organizar y administrar. Sin embargo, no se percibe en ellos la preocupación por tener buenos canales de comunicación, motivación a sus colaboradores y rara vez toman en consideración las opiniones, o delegan correctamente las funciones.

## CONCLUSIÓN

El análisis se centró en los resultados que medían los estilos de liderazgos que poseía cada uno de los gerentes de las empresas seleccionadas, donde la información obtenida se presentó sintetizada con sus respectivas descripciones. En la autoevaluación, los gerentes de la empresa B se describieron como líderes (3/5) y un gerente general le adjudicó el mismo rango a uno de ellos (gerente 5). En contraste, en la empresa A, 5 de los gerentes afirmaron tener potencial para liderar (5/7), pero solo uno de ellos fue respaldado por subalternos y gerentes generales (gerente 3). Donde se observó un menor índice de aprobación fue en la empresa C, debido a que todos los subalternos los clasificaron en la escala más baja de ‘gerente’ y aunque 4 de ellos se autoevaluaron dentro de la categoría con potencial para liderar, solo sus gerentes generales respaldaron esa afirmación, incluso sobre el gerente 5 que se calificó en el rango inferior (excelente como gerente).

El ser descriptivo, el estudio no ahondó en los criterios de los encuestados, pero sí pone de relieve que deben ser examinados otros componentes que permitan discernir entre el perfil de líder que esperan encontrar los subalternos en sus gerentes, así como en la autovaloración que estos tienen de sí mismos, basándose en la racionalidad de las acciones y la realidad de su percepción en el entorno laboral. Se determinó que todavía falta un camino por recorrer en cuanto al desarrollo de líderes en el país, visto desde la perspectiva del talento humano (que es el componente más valioso) como base para potenciar esas áreas, ya que los estilos de liderazgo son vitales para transformar y dar vidas a las empresas en organizaciones competitivas. En las tres empresas se buscaba saber si existía algún estilo de liderazgo. Hacerlo, implicaba tratar de relacionar el tipo de liderazgo de los gerentes con el logro de los objetivos de negocios en cada una de las empresas bajo estudio. Para ello, fue necesario seleccionar al azar una muestra porcentual de colaboradores con respecto a cada uno de los gerentes operativos. Es importante destacar que en los resultados se observaron diversos factores que pudieron incidir en los puntajes obtenidos tales como: la cantidad de colaboradores, la relación personal y profesional de los colaboradores con su gerente y el desarrollo profesional del colaborador.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bahamondes Urrutia, J. (2010). *El perfil de un líder*. Christian Editing, Inc.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50-81.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa* [libro digital]. Granica.
- Lindgren, H.C. (1978). *Introducción a la psicología social*. Editorial Trillas.
- Lusthaus, C. & otros. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. BID.
- Mintzberg, H. (2006). *El trabajo del directivo*. En: *Harvard Business Review on Leadership*. Ediciones Deusto.
- Miranda Miranda, J.J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. MM Editores.
- Prieto Herrera, J.E. (2016). *Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial* [libro digital]. Ecoe Ediciones.
- Roman, J.D. (2005). *El puente de papel*. Librosenred.
- Schultz D.P. (1991). *Psicología industrial*. McGraw-Hill.
- Varela Villegas, J. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.