

ESTUDIO COMPARATIVO DEL MODELO DE LIDERAZGO NIVEL 5 APLICADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE TRES MUNICIPALIDADES DE COSTA RICA

Edgar Armando Chávez-Moreno, Universidad Autónoma de Baja California
Randall Ramírez-Loria, Universidad de Costa Rica
María Virginia Flores-Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California
Alfonso Vega-López, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Este estudio de investigación presenta, los resultados de un diagnóstico aplicando el instrumento de medición liderazgo nivel 5 de Collins (2005), con la finalidad de identificar el grado de liderazgo que presenta la administración pública de la municipalidad de Pococí, Siquirres y Guácimo Costa Rica, y a partir de los resultados que se obtengan de la aplicación del instrumento de medición con la finalidad de realizar un estudio comparativo entre las tres municipalidades, para presentar los resultados y recomendaciones a las autoridades correspondientes y plantear diferentes alternativas o soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de sus departamentos, bajo un tratamiento estadístico sustentado en el paquete estadístico SPSS v17.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Capital Humano, Sector Público

COMPARATIVE STUDY OF THE LEVEL 5 LEADERSHIP MODEL APPLIED TO MANAGING HUMAN TALENT IN PUBLIC ADMINISTRATION OF COSTA RICA

ABSTRACT

This research presents the results of an assessment using the measuring instrument Level 5 Leadership Collins (2005) to identify the degree of leadership in the public administration of the municipality of Pococí, Guácimo and Siquirres Costa Rica. We use the measuring g instrument to make a comparative study of the three municipalities. We present findings and recommendations to the relevant authorities and propose alternatives or solutions to help improve the performance of departments.

JEL: H760, M120

KEYWORDS: Leadership, Human Talent, Public Service

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se requiere con más urgencia mayor liderazgo en las administraciones públicas. Como es bien sabido el liderazgo ha venido presentando una evolución continua en función de las condiciones que presenta cada organización, en particular en las últimas tres décadas, debido a que

el sector público debe de contar con una gestión pública que le de importancia debida al liderazgo. Las organizaciones actuales están sujetas a vertiginosos y constantes cambios que emanan del entorno mediato e inmediato, generando presiones que afectan en mayor o menor medida el desempeño organizacional, sustentabilidad, capacidad de reacción, sociedades cada vez más informadas y empoderadas, relaciones internacionales y globalizadas, entre otros, son factores que están en frecuente asociación con el quehacer de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. (Varela, 2012)

En el tenor de organizaciones públicas que se han incluido a la corriente de la nueva gestión pública se hace cada vez más importante estar actualizado sobre el liderazgo. Se puede considerar que las brechas entre un líder público y uno privado se hacen cada vez más estrechas, por ello, se debe contar con líderes capaces de tomar decisiones apropiadas y oportunas para hacer frente a este cambiante clima que en ocasiones no permite planificar ni predecir comportamientos a largo plazo. Por lo tanto los líderes en el sector público presentan formas de trabajo y comportamientos totalmente distintos a los que se puedan utilizar dentro del sector privado ya que estos tienen el mismo fin que es lograr sus metas, este liderazgo ejercido a través del líder buscará siempre influir a través de las personas en ocasiones sin importar sus capacidades personales. Existen algunos factores que pueden estimular modificaciones y cambios en la dirección dependiendo del estilo de cada persona. También se deben de tomar en cuenta los recursos disponibles y las estructuras jerárquicas, entre otros, para que se logre un liderazgo efectivo para el logro resultados que persigue la organización.

Este estudio de investigación busca, de manera específica aplicar un instrumento de medición que permita medir el grado de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica. Una vez que se logró la gestión correspondiente con los directivos involucrados en el estudio, se aplicó el instrumento y se midió el grado de liderazgo nivel 5 que presenta la administración pública de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica. Se realizó un estudio comparativo para presentar ante las autoridades correspondientes los resultados obtenidos y plantear diferentes alternativas o soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de sus departamentos. La investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan estudios relevantes que se han realizado del tema de liderazgo. Asimismo en la apartado de metodología se presentan los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, Este estudio de investigación persigue, de manera específica aplicar un instrumento de medición que permita medir el grado de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Siquirres y Guácimo Costa Rica, en la sección de resultados se muestran los principales resultados y hallazgos de la información recaba por la encuesta para determinar el estudio comparativo para presentar ante las autoridades correspondientes los resultados obtenidos y plantear diferentes alternativas o soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de sus departamentos.

REVISIÓN DE LITERATURA

Liderazgo

El liderazgo tiene tantas visiones como autores hay al respecto. Desde la década de 1980, numerosos ensayos, libros, ponencias y cátedras se han hecho sobre este tema. El liderazgo es un elemento tan trascendental a todo orden de cosas, que se ha analizado desde diversas perspectivas y múltiples disciplinas. Sociólogos, psicólogos, cientistas, políticos, teóricos organizacionales, son sólo algunos de los que se han referido a este tópico. (Varela, 2012) Por lo tanto de acuerdo con Varela (2012), el liderazgo, entonces, se erige como un aspecto fundamental en las organizaciones contemporáneas, debido a que éstas se desenvuelven en un ambiente complejo que puede presentar tantos traspies como oportunidades. Con todo, las organizaciones están conformadas por individuos y se requiere de líderes que sean capaces de dar rumbo a la entidad, con base en una estrategia sólida, pero flexible, y que sepan sortear los obstáculos y aprovechar las oportunidades de forma oportuna. (Varela, 2012). De acuerdo con

Estrada (2007), el término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo.

El Líder en el Sector Público

Estudios realizados por Hernández (2011), hacen mención de que la palabra líder se utiliza para designar a alguien que destaca en un área, en una empresa o comunidad, asimismo hace referencia que para que un líder pueda alcanzar las metas y los objetivos de cualquier proyecto, lo primero que debe de hacer, es cultivar ciertas características que garanticen una empatía entre él y sus seguidores. De acuerdo con Varela (2012), un líder puede ser el gerente de recursos humanos, así como también un empleado de nivel medio que no tiene un rol con subordinados a su cargo, un líder informal, capaz de influir en el rendimiento de su equipo. Asimismo, los líderes del sector de la gestión de la comunicación influyen en el comportamiento, las actitudes y creencias de los empleados y determinan tanto la cultura corporativa como el clima de comunicación. Además, el trabajo que desempeñan permite incrementar el valor de las relaciones públicas, aumentar la eficacia de la organización y facilitar la toma de decisiones correctas (Berger, 2010) Por lo tanto los líderes en las organizaciones públicas son medidos, teniendo presente la normatividad y regulaciones a las que están sometidos y sin ser ningún secreto, las conveniencias y manipulaciones políticas que se forman para dar cumplimiento a compromisos adquiridos que se dan para lograr ciertas posiciones directivas en este tipo de entidades; haciendo que las entidades públicas sean organizacionalmente complejas, dificultando la libertad de los líderes en cuanto a la toma de decisiones se refiere; diferente a las empresas privadas, en donde sí hay libertad al momento de decidir, en las cuales todo es válido excepto lo que la ley prohíbe. (Bonilla, 2013)

En un estudio europeo, realizados por la consultora Hudson, se identifican los siguientes elementos en los directivos del sector público que ejerzan un liderazgo: son más orientados al proceso y menos a la consecución de resultados, otorgan mayor peso al cumplimiento de normas y procedimientos, sienten que tienen menos autonomía en la forma de gestionar, se sienten más cómodos en lo abstracto, con ganas de innovar, pero con una visión pesimista acerca del cambio y, por lo tanto, son menos perseverantes, son más centrados en políticas de largo plazo y en encontrar conceptos y soluciones innovadoras, menos concretas y no orientadas al corto plazo. (Van Keer, 2009)

Liderazgo de Nivel 5

La definición del liderazgo nivel 5 la encontramos claramente explicada en el excelente libro de Collins (2005), "Empresas que sobresalen". En él, a partir de investigaciones, se presentan las características de cinco tipos de liderazgo, los cuales van de menos a más, del nivel 1 al 5, poniendo especial énfasis en el liderazgo nivel 5. (Haito, 2014) Asimismo Haito (2014), menciona que los líderes de este último nivel se diferencian claramente de los demás: tienen como principales características el ser modestos, humildes, no jactarse de sus éxitos, rechazar la adulación y tener perfil bajo, ya que buscan que hacia afuera brille la empresa, no ellos. Son personas con una férrea voluntad, que no toleran la mediocridad, siendo capaces de tomar las decisiones más duras. Son líderes transformadores que se rodean de la mejor gente y a ellos achacan el éxito de su empresa y no a sí mismos. Una de sus características importantes es el hecho de preparar a la empresa para seguir funcionando exitosamente sin ellos, lo que implica buscar uno o más sucesores. Los otros niveles de liderazgo también son buenos, pero no llegan a la excelencia del líder de nivel 5. Por ejemplo, un líder nivel 4 tiene una visión estratégica y seguramente va a llevar a su empresa al éxito, pero no la va a preparar para cuando él no esté. Al respecto es muy típico ver el caso de organizaciones que sólo pueden funcionar bajo un líder y que cuando este se retira, se desploman. (Haito, 2014) Por lo tanto Haito (2014), hace referencia que otra diferencia común se da en la forma en que reaccionan frente a los fracasos. Los líderes de otros niveles siempre echarán la culpa a factores externos, como la situación económica o las trabas del gobierno. El líder nivel 5 prefiere echarse la culpa a sí mismo y concentrarse en la solución en vez de estar dando explicaciones.

Aunque no es una regla fija, el líder nivel 5 suele venir de dentro de la organización y es alguien que está esperando una oportunidad. Por eso amigo empresario, esté atento, puede que un líder nivel 5 esté más cerca de usted de lo que piensa. Si lo encontró, cuídelo, ya que puede significar el camino a la excelencia en su organización. Por lo tanto, el liderazgo nivel 5, se refiere al nivel más alto, en una jerarquía de capacidades ejecutivas, según Collins (2005). Los líderes de los otros cuatro niveles, en la jerarquía pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las organizaciones de la mediocridad, a la excelencia sostenida. La siguiente tabla 1, resume la teoría que plantea Collins (2005), en su investigación de liderazgo de nivel 5.

Tabla 1: el Líder de Nivel 5 Se Sitúa en la Cima de Una Jerarquía de Capacidades y Es, Un Requisito Necesario Para Transformar Una Organización de Buena a Excelente

El líder de nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente.

Nivel 5 Ejecutivo de Nivel 5

Desarrolla una grandeza duradera, mediante una paradójica combinación de humildad personal, y voluntad profesional.

Nivel 4 Líder eficaz

Cataliza el compromiso, con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación, estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.

Nivel 3 Ejecutivo competente

Organiza a las personas, y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente, de objetivos predeterminados.

Nivel 2 Colaborador de un equipo

Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.

Nivel 1 Individuo altamente capaz

Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

La tabla muestra los 5 niveles de liderazgo propuestos por Jim Collins, considerados dentro del instrumento de medición del presente estudio de investigación. Fuente: Collins, (2005).

Y aunque el liderazgo de Nivel 5, no es el único requisito para transformar una organización buena en excelente –otros factores incluyen sumar a las personas correctas a la aventura (y apartar a las incorrectas), así como crear una cultura de disciplina-, según Collins (2005), muestra que es esencial. Las transformaciones, de bueno a excelente, no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando. Según investigaciones, Mendoza (2006); Ortiz (2006); Pedraja-Rejas (2008), los líderes transformacionales, ejercen una influencia al interrelacionarse con los miembros del grupo, estimulando cambios de visión buscando el bien común y dejando de lado los intereses particulares, por lo que el liderazgo nivel 5 de Collins se puede identificar como liderazgo transformacional. Esta teoría, confirma la importancia, de colocar a líderes de Nivel 5 que corresponden a la categoría de tipo transformacional en los puestos clave de la administración pública en las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo Costa Rica y de esta manera definir la ruta hacia el mejoramiento continuo. Por otro lado, Mendoza (2007), refieren que los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo lo que logra percibirse en los líderes de nivel 5.

La asertividad, por parte de los responsables, de asignar a los líderes de los puestos clave, dentro de la administración pública, reside en la objetividad del análisis de la currícula presentada, por los sustentantes al cargo público y, que en algunas ocasiones no se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento riguroso, si no se cuenta con una herramienta que permita medir el grado de liderazgo nivel 5. Según Cardona (2004), El modelo “Círculos de Liderazgo y Gestión por 8 hábitos es altamente efectivo e implica una interacción entre clientes y colaboradores partiendo de 8 conceptos: información, visión estratégica, resultados, delegación, aprendizaje, comunicación y negociación, equipo e innovación. En

este sentido, para que pueda ocurrir una transformación en el sector público, deberá contar con la determinación de combatir, y abatir el comportamiento organizacional tan arraigado.

Las Instituciones del Sector Público

Según Velázquez (2005), en los últimos años se ha observado un deterioro continuo de las organizaciones nacionales en comparación con otras naciones, identificando principalmente la pérdida de productividad, altos costos de producción, lento proceso de comercialización y, sobretodo, ausencia de creatividad e innovación por parte del capital humano. En este sentido, según investigaciones Aguilar (2007); Gutiérrez (2008), el servidor público se motiva, para laborar, por la remuneración, su estabilidad laboral, su satisfacción personal y el poder que pueda ejercer en la organización. En especial es altamente recomendable actuar localmente y buscar la mejora en el desempeño de los líderes a partir de los puestos clave en la administración pública de las municipalidades. Según Castro (2006), el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuya al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional. Según Pedraja (2004), la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del grupo son determinantes en la competitividad de las organizaciones. Según Villarzú (2005), transcurrían las primeras semanas de 1994, y la Corporación Nacional del Cobre (Codelco) estaba a punto de correr la misma suerte que el Titanic. Con 24 000 empleados y utilidades por unos US\$ 516 millones, Codelco era grande, imponente y majestuosa. La mejor herramienta que todo CEO debe poseer según Villarzú, (2005); Gil (2011), es la negociación, y Villarzú (2005), la explotó de una forma por demás sabia. La clave del éxito de Codelco, estriba entre otras cosas, en la decisión del presidente de Chile, Frei en dejar al frente de la empresa de cobre, a Villarzú (2005). Tras estudiar la propuesta de los sindicatos, Villarzú (2005), les dijo con palabras textuales: “Miren, ustedes y yo queremos mantener esta empresa estatal. Comparto 90% de lo que ustedes plantean. Trabajemos el otro 10% y lleguemos a un acuerdo”.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo descriptivo y se llevó a cabo en la administración pública de las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo de Costa Rica. En este trabajo de investigación, se aplicó el instrumento de medición (cuestionario) del modelo liderazgo nivel 5 de Collins (2005), para identificar el nivel de liderazgo que existe en los sujetos de estudio y realizar un estudio comparativo entre las tres municipalidades.

Aspectos Generales de Costa Rica

Con respecto a su ubicación geográfica Costa Rica está situada en América Central, entre los mares: Océano Pacífico y Mar del Caribe. Sus países vecinos son Nicaragua al norte y Panamá al sur. Posee una extensión territorial de 51,100 Km², una población de 4.7 millones y una fuerza laboral de 2.18 millones. Su división administrativa consta de siete provincias: San José (capital), Alajuela, Heredia, Cartago, Guanacaste, Puntarenas y Limón, que a su vez están divididos en 81 cantones.

Descripción de la Muestra: La muestra estuvo compuesta por 13 sujetos de estudio que trabajan en las jefaturas de la municipalidad de Siquirres, por 20 sujetos de estudio que trabajan en las jefaturas de la municipalidad de Pococí, y por 12 sujetos de estudio que trabajan en las jefaturas de la municipalidad de Guácimo Costa Rica, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Sujetos de Estudio las Municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica

	Población	Muestra
Total de sujetos de estudio la Municipalidad de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica	45	45

En esta tabla se muestra la población y muestra obtenida de los sujetos de estudio que participaron en este estudio de investigación, y a quienes se les aplicó el instrumento de medición de Collins (2005).

Procedimiento de Aplicación del Instrumento de Medición : Para la aplicación del instrumento de medición (cuestionario), el investigador de la Universidad de Costa Rica visitó a los sujetos de estudio en las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo Costa Rica, en primera instancia para agendar la aplicación del instrumento, y posteriormente en la fecha acordada se procedió a la explicación y aplicación del llenado del instrumento de medición obteniendo el 100% de respuesta, por parte de los sujetos de estudio, es decir 45 de 45 sujetos de estudio accedieron a participar en el estudio.

Sujetos de Estudio: Jefes del departamento de las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo Costa Rica de la administración pública que posean autoridad para tomar decisiones estratégicas y cuenten con personal bajo su cargo.

Objetivo: Identificar el grado de liderazgo nivel 5 en los puestos clave de la administración pública en las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica.

Hipótesis

Ho: No existe un nivel de liderazgo nivel 5 significativo en la administración pública de las municipalidades de Pococí, Siquirres o Guácimo Costa Rica.

H1: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 significativo en la administración pública de la municipalidad de Pococí Costa Rica.

H2: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 significativo en la administración pública de la municipalidad de Siquirres Costa Rica.

H3: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 significativo en la administración pública de la municipalidad de Guácimo Costa Rica.

La investigación se llevó a cabo durante el 2013 y todo el año 2014. El diseño de la muestra, es resultado de la identificación de una población total de 45 sujetos de estudios comprendida por las Municipalidades de de Pococí, Siquirres y Guácimo, Costa Rica. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de los sujetos de estudio es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y $p = q = 0.5$. A continuación se muestra la fórmula empleada para el cálculo de la muestra: $Fórmula\ empleada\ para\ el\ cálculo\ de\ la\ muestra\ n = k^2 (p*q*N) / (e^2*(N-1)) + (k^2 *p*q) = 1.96^2 (0.5*0.5*45) / (0.05^2*(45-1)) + (1.96^2 *0.5*0.5) = 45$

Instrumento de Medición: El instrumento de medición propuesto se tomó del modelo de liderazgo nivel 5 de Collins (2005). El instrumento se compone de 8 reactivos bajo una escala Likert, estableciendo los siguientes criterios: A = Siempre B = Casi siempre C = Frecuentemente D = Casi nunca E = Nunca. La validación de contenido del mismo está sustentada por el modelo de Jim Collins. Apoyado en el tratamiento estadístico que hace referencia García (2005), para conocer la confiabilidad de un instrumento

de medición de tipo cuantitativo, se utiliza el análisis Alpha de Cronbach. Este es de consistencia interna y donde según la Tabla 3 nos arroja un Alpha de Cronbach de 0.905 para los 8 ítems y a los sujetos de estudio se les aplicó un cuestionario, el cual fue validado en relación al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *lickert*.

Tabla 3: Confiabilidad del Instrumento de Medición Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005)

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
0.905	8

Esta tabla muestra el resultado del alfa de Cronbach obtenido a través del análisis factorial realizado con apoyo de SPSS v.17, al instrumento de medición utilizado en el presente estudio de investigación.

A continuación se muestra en la Tabla 4, como se puede observar el comportamiento de los ítems con respecto a su correlación y el grado de confiabilidad con respecto al Alpha de Cronbach si se llegan a eliminar los ítems de manera individual del instrumento de medición.

Tabla 4: Confiabilidad del Instrumento de Medición Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005), Por Eliminación de Ítems Para Mejorar el Alpha de Cronbach

Ítem	Correlación del Ítem Corregida	Alpha de Cronbach Con el Ítem Eliminado
LN51. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización son ambiciosos, ante todo, por la causa, la organización del trabajo, no de ellos mismos y tienen una voluntad de hierro para hacer lo que se necesita para hacer realidad esa ambición.	0.726	0.892
LN52. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización muestran una trayectoria cada es mejor, a la hora de tomar las decisiones que funcionan para la grandeza a largo plazo de la empresa y su trabajo.	0.913	0.871
LN53. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización practican colocan en la ventana a las personas para dar crédito por el éxito. Cuando se enfrentan a las fallas, se miran al espejo y dicen: yo soy responsable.	0.893	0.879
LN54. Mientras que algunos miembros del equipo pueden reflejar un liderazgo carismático. Ellos inspiran a los demás principalmente a través de normas de inspiración como la excelencia, el trabajo duro, sacrificio, y la integridad.	0.266	0.922
LN55. Nuestra cultura valora la sustancia sobre el estilo, la integridad sobre la personalidad, y los resultados sobre las intenciones.	0.507	0.909
LN56. Los miembros de nuestro equipo de liderazgo, fomentan el diálogo y el debate en la búsqueda de la mejor respuesta (no por el bien de una persona inteligente o ganar un punto) hasta el punto de decisión.	0.916	0.874
LN57. Una vez que se toma una decisión, los miembros del equipo trabajan unificados detrás de la decisión para asegurar el éxito, incluso aquellos que estaban en desacuerdo con la decisión.	0.611	0.902
LN58. Cultivamos líderes que tienen los cinco niveles en la jerarquía de nivel 5: individuos altamente capaces, que contribuyen como colaboradores del equipo, ejecutivos competentes, líderes eficaces, y los ejecutivos de nivel 5.	0.817	0.884

En esta tabla se puede observar el comportamiento de los ítems con respecto a su correlación y el grado de confiabilidad con respecto al Alpha de Cronbach si se llegan a eliminar los ítems de manera individual del instrumento de medición.

La validación de constructo del instrumento de medición se llevó a cabo en SPSS v17 con la prueba de análisis factorial, la Tabla 5, explica el comportamiento estadístico de la variable liderazgo nivel 5 de Collins (2005).

Tabla 5: Análisis Factorial de la Variable Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005)

Ítem	Componentes	
	1	2
LN51. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización son ambiciosos, ante todo, por la causa, la organización del trabajo, no de ellos mismos y tienen una voluntad de hierro para hacer lo que se necesita para hacer realidad esa ambición	0.804	0.213
LN52. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización muestran una trayectoria cada es mejor, a la hora de tomar las decisiones que funcionan para la grandeza a largo plazo de la empresa y su trabajo.	0.943	0.029
LN53. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización practican colocan en la ventana a las personas para dar crédito por el éxito. Cuando se enfrentan a las fallas, se miran al espejo y dicen: yo soy responsable.	0.927	0.059
LN54. Mientras que algunos miembros del equipo pueden reflejar un liderazgo carismático. Ellos inspiran a los demás principalmente a través de normas de inspiración como la excelencia, el trabajo duro, sacrificio, y la integridad.	0.310	0.720
LN55. Nuestra cultura valora la sustancia sobre el estilo, la integridad sobre la personalidad, y los resultados sobre las intenciones.	0.577	0.586
LN56. Los miembros de nuestro equipo de liderazgo, fomentan el diálogo y el debate en la búsqueda de la mejor respuesta (no por el bien de una persona inteligente o ganar un punto) hasta el punto de decisión.	0.959	-0.178
LN57. Una vez que se toma una decisión, los miembros del equipo trabajan unificados detrás de la decisión para asegurar el éxito, incluso aquellos que estaban en desacuerdo con la decisión.	0.743	-0.465
LN58. Cultivamos líderes que tienen los cinco niveles en la jerarquía de nivel 5: individuos altamente capaces, que contribuyen como colaboradores del equipo, ejecutivos competentes, líderes eficaces, y los ejecutivos de nivel 5.	0.893	-0.334

Esta tabla explica el comportamiento estadístico de la variable liderazgo nivel 5 de Collins (2005), bajo la validación de constructo del instrumento de medición apoyado de SPSS v17 con la prueba de análisis factorial.

Según Kaiser (1970), el contraste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) debe ser mayor a 0.5 en los ítems evaluados, de tal manera que no hubo necesidad de eliminar ítems según lo demuestra la Tabla 5, por lo que se incluyeron los 8 ítems propuestos por Collins en el instrumento de medición, adicionalmente a estos 8 ítems se anexaron 4 ítems adicionales de tipo sociodemográfico.

RESULTADOS

Para identificar la clasificación del liderazgo nivel 5 de Collins (2005), se codificó como 1=Siempre, 2=Casi Siempre, 3=Frecuentemente, 4=Casi nunca, 5=Nunca y 6=No contestó.

Tabla 6: Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005) en la Administración Pública de la Municipalidad de Pococí, Costa Rica

Ítem	Media	Mín	Máx
LN51. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización son ambiciosos, ante todo, por la causa, la organización del trabajo, no de ellos mismos y tienen una voluntad de hierro para hacer lo que se necesita para hacer realidad esa ambición.	2.8500	1.00	5.00
LN52. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización muestran una trayectoria cada es mejor, a la hora de tomar las decisiones que funcionan para la grandeza a largo plazo de la empresa y su trabajo.	3.0500	1.00	5.00
LN53. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización practican colocan en la ventana a las personas para dar crédito por el éxito. Cuando se enfrentan a las fallas, se miran al espejo y dicen: yo soy responsable.	3.6500	2.00	5.00
LN54. Mientras que algunos miembros del equipo pueden reflejar un liderazgo carismático. Ellos inspiran a los demás principalmente a través de normas de inspiración como la excelencia, el trabajo duro, sacrificio, y la integridad.	3.0000	1.00	5.00
LN55. Nuestra cultura valora la sustancia sobre el estilo, la integridad sobre la personalidad, y los resultados sobre las intenciones.	2.9000	1.00	4.00
LN56. Los miembros de nuestro equipo de liderazgo, fomentan el diálogo y el debate en la búsqueda de la mejor respuesta (no por el bien de una persona inteligente o ganar un punto) hasta el punto de decisión.	3.1500	1.00	5.00
LN57. Una vez que se toma una decisión, los miembros del equipo trabajan unificados detrás de la decisión para asegurar el éxito, incluso aquellos que estaban en desacuerdo con la decisión.	3.4000	1.00	5.00
LN58. Cultivamos líderes que tienen los cinco niveles en la jerarquía de nivel 5: individuos altamente capaces, que contribuyen como colaboradores del equipo, ejecutivos competentes, líderes eficaces, y los ejecutivos de nivel 5.	3.6000	1.00	5.00

En esta tabla se pueden observar los resultados encontrados en esta investigación al aplicar el instrumento de medición de Collins (2005), se puede observar el grado de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), que está presente en la municipalidad de Pococí, Costa Rica.

Contrastación de la hipótesis

Tabla 7: Contrastación de la Hipótesis

Hipótesis	Resultados	Observación
H1: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Costa Rica.	Se rechaza por ser menor a 5	Se observa que al obtener una media entre 2.85 y 3.65 en los 8 ítems no existe un valor significativo de que se justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins, (2005).

En esta tabla de contrastación de hipótesis, se observa que al obtener una media entre 2.85 y 3.65 en los 8 ítems no existe un valor significativo de que se justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins(2005), en la municipalidad de Pococí, Costa Rica.

Análisis e Interpretación de Tablas Cruzadas

El análisis e interpretación de los datos estadísticos, se llevó a cabo mediante la técnica de tablas de contingencia o tablas cruzadas apoyado de SPSS v17, con la finalidad de observar los resultados encontrados y los factores que influyen en el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Costa Rica. Los resultados encontrados en esta investigación, muestran que el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), está presente en el grado 3.2, considerando una escala del 1 al 5, y en su mayoría en sujetos de estudio del género masculino, en un rango de edades de 25 a 45 años, solteros y con un nivel de escolaridad de preparatoria o menos.

Estadísticos Descriptivos del Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005), en la Administración Pública de la Municipalidad de Siquirres, Costa Rica

Para identificar la clasificación del liderazgo nivel 5 de Collins (2005), se codificó como 1=Siempre, 2=Casi Siempre, 3=Frecuentemente, 4=Casi nunca, 5=Nunca y 6=No contestó.

Tabla 8: Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005), en la Administración Pública de la Municipalidad de Siquirres, Costa Rica

Ítem	Media	Mínimo	Máximo
LN51. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización son ambiciosos, ante todo, por la causa, la organización del trabajo, no de ellos mismos y tienen una voluntad de hierro para hacer lo que se necesita para hacer realidad esa ambición.	3.1538	1.00	5.00
LN52. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización muestran una trayectoria cada es mejor, a la hora de tomar las decisiones que funcionan para la grandeza a largo plazo de la empresa y su trabajo.	3.0769	1.00	5.00
LN53. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización practican colocan en la ventana a las personas para dar crédito por el éxito. Cuando se enfrentan a las fallas, se miran al espejo y dicen: yo soy responsable.	4.0000	2.00	5.00
LN54. Mientras que algunos miembros del equipo pueden reflejar un liderazgo carismático. Ellos inspiran a los demás principalmente a través de normas de inspiración como la excelencia, el trabajo duro, sacrificio, y la integridad.	3.1538	1.00	4.00
LN55. Nuestra cultura valora la sustancia sobre el estilo, la integridad sobre la personalidad, y los resultados sobre las intenciones.	3.4615	2.00	6.00
LN56. Los miembros de nuestro equipo de liderazgo, fomentan el diálogo y el debate en la búsqueda de la mejor respuesta (no por el bien de una persona inteligente o ganar un punto) hasta el punto de decisión.	3.5385	2.00	5.00
LN57. Una vez que se toma una decisión, los miembros del equipo trabajan unificados detrás de la decisión para asegurar el éxito, incluso aquellos que estaban en desacuerdo con la decisión.	3.6923	2.00	6.00
LN58. Cultivamos líderes que tienen los cinco niveles en la jerarquía de nivel 5: individuos altamente capaces, que contribuyen como colaboradores del equipo, ejecutivos competentes, líderes eficaces, y los ejecutivos de nivel 5.	3.4615	2.00	5.00

En esta tabla se pueden observar los resultados encontrados en esta investigación al aplicar el instrumento de medición de Collins, se puede observar el grado de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), que está presente en la municipalidad de Siquirres, Costa Rica.

Contrastación de la hipótesis

Tabla 9: Contrastación de la Hipótesis

Hipótesis	Resultados	Observación
H2: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 en la administración pública de la municipalidad de Siquirres, Costa Rica.	Se rechaza por ser menor a 5	Se observa que al obtener una media entre 3 y 4 en los 8 ítems no existe un valor significativo de 1 que justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins, (2005).

En esta tabla de contrastación de hipótesis, se observa que al obtener una media entre 3.00 y 4.00 en los 8 ítems no existe un valor significativo de que se justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins(2005), en la municipalidad de Siquirres, Costa Rica.

Análisis e Interpretación de Tablas Cruzadas

El análisis e interpretación de los datos estadísticos, se llevó a cabo mediante la técnica de tablas de contingencia o tablas cruzadas apoyado de SPSS v17, con la finalidad de observar los resultados encontrados y los factores que influyen en el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración

pública de la municipalidad de Siquirres, Costa Rica. Los resultados encontrados en esta investigación, muestran que el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), está presente en el grado 2, considerando una escala del 0 al 4, y en su mayoría en sujetos de estudio del género masculino, en un rango de edades de 25 a 45 años, casados y con un nivel de escolaridad de preparatoria o más.

Estadísticos Descriptivos del Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005), en la Administración Pública de la Municipalidad de Guácimo, Costa Rica

Para identificar la clasificación del liderazgo nivel 5 de Collins (2005), se codificó como 1=Siempre, 2=Casi Siempre, 3=Frecuentemente, 4=Casi nunca, 5=Nunca y 6=No contestó.

Tabla 10: Liderazgo Nivel 5 de Collins (2005), en la Administración Pública de la Municipalidad de Guácimo, Costa Rica

Ítem	Media	Mínimo	Máximo
LN51. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización son ambiciosos, ante todo, por la causa, la organización del trabajo, no de ellos mismos y tienen una voluntad de hierro para hacer lo que se necesita para hacer realidad esa ambición.	3.3	1.00	5.00
LN52. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización muestran una trayectoria cada es mejor, a la hora de tomar las decisiones que funcionan para la grandeza a largo plazo de la empresa y su trabajo.	3.5	1.00	5.00
LN53. Los líderes que ocupan los cargos más importantes de nuestra organización practican colocan en la ventana a las personas para dar crédito por el éxito. Cuando se enfrentan a las fallas, se miran al espejo y dicen: yo soy responsable.	3.8	2.00	5.00
LN54. Mientras que algunos miembros del equipo pueden reflejar un liderazgo carismático. Ellos inspiran a los demás principalmente a través de normas de inspiración como la excelencia, el trabajo duro, sacrificio, y la integridad.	3.8	2.00	4.00
LN55. Nuestra cultura valora la sustancia sobre el estilo, la integridad sobre la personalidad, y los resultados sobre las intenciones.	3.2	1.00	5.00
LN56. Los miembros de nuestro equipo de liderazgo, fomentan el diálogo y el debate en la búsqueda de la mejor respuesta (no por el bien de una persona inteligente o ganar un punto) hasta el punto de decisión.	3.6	1.00	5.00
LN57. Una vez que se toma una decisión, los miembros del equipo trabajan unificados detrás de la decisión para asegurar el éxito, incluso aquellos que estaban en desacuerdo con la decisión.	3.4	1.00	5.00
LN58. Cultivamos líderes que tienen los cinco niveles en la jerarquía de nivel 5: individuos altamente capaces, que contribuyen como colaboradores del equipo, ejecutivos competentes, líderes eficaces, y los ejecutivos de nivel 5.	3.9	2.00	5.00

En esta tabla se pueden observar los resultados encontrados en esta investigación al aplicar el instrumento de medición de Collins (2005), se puede observar el grado de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), que está presente en la municipalidad de Guácimo, Costa Rica.

Contrastación de la Hipótesis

Tabla 11: Contrastación de la Hipótesis

Hipótesis	Resultados	Observación
H3: Existe un nivel de liderazgo nivel 5 en la administración pública de la municipalidad de Guácimo, Costa Rica.	Se rechaza por ser menor a 5	Se observa que al obtener una media entre 3 y 4 en los 8 ítems no existe un valor significativo de 1 que justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins, (2005).

En esta tabla de contrastación de hipótesis, se observa que al obtener una media entre 3.00 y 4.00 en los 8 ítems no existe un valor significativo de que se justifique la presencia del liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la municipalidad de Guácimo, Costa Rica.

Análisis e Interpretación de Tablas Cruzadas

El análisis e interpretación de los datos estadísticos, se llevó a cabo mediante la técnica de tablas de contingencia o tablas cruzadas apoyado de SPSS v17, con la finalidad de observar los resultados encontrados y los factores que influyen en el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Guácimo, Costa Rica. Los resultados encontrados en esta investigación y que se observan en las Tablas 16, 17, 18 y 19, muestran que el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), está presente en el grado 2, considerando una escala del 0 al 4, en un rango de edades de 25 a 45 años, solteros y con un nivel de escolaridad de preparatoria.

CONCLUSIONES

Como se pudo observar Mendoza, (2006); Ortiz, (2006); Pedraja (2008) los líderes transformacionales, tienen algunas de las características del liderazgo nivel 5 de Collins (2005), y pueden ayudar en el desempeño de toda organización, llevándola de buena a excelente en el tiempo. En este sentido Mendoza (2007), hace mención de algunas de las características presentes de todo líder de nivel 5 de Collins (2005), es la forma en que se identifican con las metas del equipo por encima de sus intereses personales. Collins (2005), establece que el nivel 5 de liderazgo es un descubrimiento empírico, no ideológico y que funciona en cualquier tipo de organización. Por otro lado, Aguilar (2007); Gutiérrez (2008), hacen hincapié en que el servidor público se motiva, entre otras cosas, debido a el poder que pueda ejercer en la organización. El reto que presenta toda administración pública, según Pedraja (2004), es la de elevar la competitividad, tomando como referencia la importancia del compromiso, la experiencia del líder y del grupo, y el apoyo del grupo al logro de los objetivos, lo cual se ve reflejado en el liderazgo nivel 5 de Collins (2005). De igual manera, otro de los retos importantes Villarzú (2005); Ascorra (2008), es que todo líder de una organización logre convencer a sus colaboradores de la estrategia y el rumbo que la organización persigue, ya que de lo contrario ni la mejor gestión ejecutiva logrará un cambio significativo en el desempeño de su equipo de trabajo.

Los hallazgos que se observan en este estudio de investigación, lograron cumplir con el objetivo planteado a partir de la hipótesis del nivel de liderazgo nivel 5 de Collins que existe en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Costa Rica, donde se observa un grado 3.2, considerando una escala del 1 al 5 de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), presente en los sujetos de estudio según se puede observar en la Tabla 6 y lo valida la contrastación de hipótesis que se muestra en la Tabla 7, los resultados obtenidos reflejan la importancia de establecer un plan de acción que permita incrementar el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Pococí, Costa Rica con la finalidad de elevar la competitividad y brindar un mejor servicio a la comunidad. Los hallazgos que se observan en este estudio de investigación, lograron cumplir con el objetivo planteado a partir de la hipótesis del nivel de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), que existe en la administración pública de la municipalidad de Siquirres, Costa Rica, donde se observa un grado 2 en una escala de 0 a 4 de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), presente en los sujetos de estudio según se puede observar en la Tabla 8 y lo valida la contrastación de hipótesis que se muestra en la Tabla 9. Los resultados obtenidos reflejan la importancia de establecer un plan de acción que permita incrementar el liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en la administración pública de la municipalidad de Siquirres, Costa Rica con la finalidad de elevar la competitividad y brindar un mejor servicio a la comunidad.

Los hallazgos que se observan en este estudio de investigación, lograron cumplir con el objetivo planteado a partir de la hipótesis del nivel de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), que existe en la administración pública de la municipalidad de Guácimo, Costa Rica, donde se observa un grado 2 en una escala de 0 a 4 de liderazgo nivel 5 de Collins (2005), presente en los sujetos de estudio según se puede observar en la Tabla 10 y lo valida la contrastación de hipótesis que se muestra en la Tabla 11. Los resultados obtenidos reflejan la importancia de establecer un plan de acción que permita incrementar el

liderazgo nivel 5 de Collins en la administración pública de la municipalidad de Guácimo, Costa Rica con la finalidad de elevar la competitividad y brindar un mejor servicio a la comunidad. Finalmente se concluye en el estudio comparativo que las municipalidades de Pococí, Siquirres y Guácimo no existe evidencia significativa que demuestre la presencia de un liderazgo nivel 5 de Collins (2005), en las jefaturas de la administración Pública de Costa Rica, por lo que existe un área de oportunidad para implementar programas que permitan desarrollar el liderazgo nivel 5 en los sujetos de estudio en beneficio de dichas municipalidades.

Aportación de la Investigación

La principal contribución de este trabajo, fue el realizar un estudio comparativo para presentar ante las autoridades correspondientes los resultados obtenidos y plantear diferentes alternativas o soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de sus departamentos, ya que al no existir evidencia significativa que demuestre la presencia de un liderazgo nivel 5 de Collins en las jefaturas de la administración Pública de Costa Rica, se presenta un área de oportunidad para implementar programas que permitan desarrollar el liderazgo nivel 5 en los sujetos de estudio para que las tres Municipalidades se vean beneficiadas con esta aportación.

Limitantes de la Investigación

La principal limitación que se presentó en la investigación, fue la recolección de la información, debido básicamente a la resistencia y poca colaboración que se presentó al inicio de la aplicación de los cuestionarios por parte de los sujetos de estudio, prolongando significativamente, el periodo para recabar los datos y por ende el procesamiento de la información para obtener los resultados de la investigación.

Recomendaciones

Se invita a investigadores e interesados en llevar a cabo estudios comparativos de otras municipalidades de Costa Rica u otros países a sumar esfuerzos para lograr realizar un diagnóstico más integral, y en donde se consideren otras variables que permitan medir el nivel de liderazgo y competitividad presentes en el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2007) “Aportes para el diseño de un modelo conceptual de los recursos humanos en la administración pública.” *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, enero-julio, año/vol. 07, numero 027. Universidad La Salle. Distrito Federal, México pp. 43-55.

Berger, B. K. y Meng, J. (2010). “Public Relations Practitioners and the Leadership Challenge”. En: Heath, R. L. (ed.). *The Sage Handbook of Public Relation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications*. pp. 421-434.

Cardona, J. (2004) “Que modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos.” *Intangible Capital*, julio-agosto, numero 002. *Intangible Capital*, Barcelona, España. pp. 1-10.

Castro, A. (2006) “Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción.” *Anales de Psicología*, junio, año/vol. 22, numero 001. Universidad de Murcia. Murcia, España. pp. 89-97.

Collins, J. (2005) “Liderazgo de Nivel 5.” *Harvard Business Review*. Volumen 8 Número 5, p 200.

Estrada, S. (2007) “Liderazgo a través de la historia”. *Scientia et Técnica*. pp. 343-348.

García, B. (2005) “Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación.” (Tesis Doctoral).

Gil, F., Alcover, M., Rico, R. & Sánchez- Manzanares, M. (2011) “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo.” *Papeles del Psicólogo*, enero-abril, vol. 32, núm. 1, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España. pp. 38-47.

Gutiérrez, A., & Gutiérrez, J. (2008) “La gerencia pública local en Colombia. Un asunto de continuidad política en la administración pública municipal.” *Revista Ciencias Estratégicas*, enero-junio, Vol. 16, Núm. 19, Universidad Pontificia Bolivariana. pp. 65-78.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011) “Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano.” Editorial Pearson, México, 2011.

Kaiser, H. (1970) “A second generation little jiffy.” *Psychometrika*. Vol. 35, (4). pp. 401-416.
d.o.i:10.1007/BF02291817

Ortiz, G., Amalia, R. (2006) “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.” *Universidad & Empresa*, Diciembre, Vol. 5, (11). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. pp. 62-91.

Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004) “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas.” *Revista Facultad de Ingeniería*, Año/Vol. 12, Número 002. Universidad de Tarapaca. Arica, Chile. pp. 63-73.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2008) “Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas.” *Revista de Ciencias Sociales*, Enero-Abril, Vol. XIV, Núm. 1, Universidad del Zulia. Venezuela. pp. 20-29.

Van Keer et Bobaert; 2009. “Decoding the DNA of Public and Private Sector Leaders. *Hudson, European Research and Development Centre*. London

Velázquez, G. (2005) “Liderazgo empático, un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación*.” Universidad La Salle, Enero-Junio, Año/Vol. 6, numero 023. Universidad La Salle. Distrito Federal, México. pp. 81-100.

Villazú, J. (2005) “Reinventando un gigante estatal.” *Harvard Business Review*. Vol. 8 (5). p 210.

REFERENCIAS DIGITALES

Ascorra, P. (2008). *Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno*. Psicoperspectivas, Vol. VII, 2008, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Valparaíso, Chile pp. 59-75. Consultado en línea en: <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/52/52>

Bonilla, S. (2013). *Liderazgo en Entidades Públicas*. Consultado el 02 de Febrero 2015 del Sitio Web: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10680/1/BonillaRodriguezSandraMilena2013.pdf>

Haito, (2014). *Liderazgo Nivel 5*. Consultado en línea en:

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/liderazgo-nivel-5/>

Mendoza, R. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, junio, año/vol. XIV, número 001. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia pp. 118-134. Consultado en línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/909/90900107/90900107.html>

Mendoza, I., Ortiz, M. & Parker, H. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, enero-julio, año/vol. 07, número 027. Universidad La Salle. Distrito Federal, México. pp. 25-41. Consultado en línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/342/34202702/34202702.html>

Varela, F. (2012). *Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado*. Consultado en línea http://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%BAblico._Aproximaciones_y_Deseencuentros_con_el_Sector_Privado

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero del Fondo para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

BIOGRAFÍA

Edgar Armando Chávez es Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor Titular en el Centro de Ingeniería y Tecnología de la Universidad Autónoma de Baja California, adscrito al programa educativo de ingeniería industrial, se puede contactar en el Centro de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Universitario 1000, Unidad Valle de las Palmas, Tijuana Baja California, México, correo electrónico gared74mx@uabc.edu.mx

Randall Ramírez Loria tiene un Máster en Administración Pública por la Universidad de Costa Rica, y un Máster en Psicología Industrial y Organizacional por la Universidad Latina de Costa Rica, actualmente es Coordinador Administrativo de la Carrera Licenciatura en Ingeniería Química en la Sede de Limón, se puede contactar en la Universidad de Costa Rica, Apartado Postal 11501-2060, San José, Costa Rica, correo electrónico randall.ramirezlora@ucr.ac.cr

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Coordinadora del área de Recursos Humanos. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Certificación de ANFECA y PROMEP, SNI 1 CONACYT. Campus Tijuana. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: vicky.floresortiz@gmail.com

Dr. Alfonso Vega López. Secretario General de la Universidad Autónoma de Baja California. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, PROMEP, SNI 1 CONACYT. Campus Tijuana. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: Avega@Uabc.Edu.Mx

