

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTILOS DE LIDERAZGO DE GERENTES Y JEFES DE LA DIVISIÓN AGRÍCOLA DE UN
INGENIO AZUCARERO DE ESCUINTLA."**

TESIS DE GRADO

MARIA REBECA MENDOZA MADRID
CARNET 21241-10

ESCUINTLA, ENERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ESTILOS DE LIDERAZGO DE GERENTES Y JEFES DE LA DIVISIÓN AGRÍCOLA DE UN
INGENIO AZUCARERO DE ESCUINTLA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

MARIA REBECA MENDOZA MADRID

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ESCUINTLA, ENERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. CARLOS HUMBERTO REYES MONTES DE OCA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN



**Universidad
Rafael Landívar**

Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla
Teléfono: (502) 78892429
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"
1a. Avenida 3-40 zona 1
Escuintla, 05001
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 14 de noviembre del 2014

Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna **María Rebeca Mendoza Madrid**, carné **21241-10**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"Estilos de liderazgo de Gerentes y Jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla."**

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

Lic. Carlos Humberto Reyes Montes de Oca
Asesor de Tesis
Código de Docente: 19290

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA REBECA MENDOZA MADRID, Carnet 21241-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 0514-2015 de fecha 12 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTILOS DE LIDERAZGO DE GERENTES Y JEFES DE LA DIVISIÓN AGRÍCOLA DE UN INGENIO AZUCARERO DE ESCUINTLA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de enero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme el don de la vida y bendecirme con diversas habilidades, por derramar el Espíritu Santo a través de la Virgen María.

A MI TIERRA

Escuintla, terruño que me vio nacer y que ha sido testigo de mis triunfos.

A MI MADRE

Elsa, por ser mi guía, mi sustento, gracias por sus esfuerzos, apoyo y amor. Que mis triunfos sean su orgullo.

A MIS ABUELOS

Mercedes y Humberto por su amor y apoyo.

A MIS TIOS

Carlos, Elvira, Juan José, Dámaris, Dolores y Mayra por su cariño y apoyo.

A MIS PRIMAS

Lilian Janeth, por sus palabras de aliento y cariño. Asbel Madaí, por su cariño y que mi triunfo sea un ejemplo para realizar sus sueños y metas.

A MI AHIJADO

Lizandro Ezequiel, por su cariño y que mi triunfo sea un ejemplo para realizar sus sueños y metas.

A MI SOBRINA

Lindsay Sucely, por su radiante llegada a nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

DIVISIÓN AGRÍCOLA

Ing. Leonardo Cabrera, Ing. Arnoldo Castrillo e Ing. Haroldo Caballeros y todo su equipo de trabajo por permitirme realizar la presente investigación.

RECURSOS HUMANOS AGRÍCOLA

Lic. Hamilton Orellana, Ing. Miguel Aguilar, Lcda. Dinora Estrada, Lic. Edvin García, Lcda. Yohama Nájera, Ing. Rony Fuentes y Lic. Mario Donis; por su apoyo y compartir sus conocimientos.

LIC. HUGO LAM

Por su apoyo y compartir sus conocimientos.

LIC. HUGO MIGUEL SANTOS MÉRIDA

Por guiarme en la realización de mi tesis y compartir sus conocimientos.

LIC. BYRON OSWALDO LÓPEZ GIRÓN

Por compartir sus conocimientos, su apoyo y guiarme en la realización de mi tesis y brindarme su cariño.

MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CASTILLO

Por su apoyo, compartir sus conocimientos y brindarme su amistad.

A MIS CATEDRÁTICOS

Por sus consejos y enseñanzas durante los años de estudio.

A MIS COMPAÑEROS

Por su cariño, apoyo y por los momentos compartidos.

A MIS AMIGOS

Por su cariño y amistad.

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Por permitirme ser parte de la gran comunidad landivariana y por formarme como profesional y como persona.

ÍNDICE

RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN	2
LA ORGANIZACIÓN	9
LA CULTURA ORGANIZACIONAL	9
GERENTES, DIRECTIVOS, ADMINISTRADORES, LÍDERES	10
¿QUÉ ES LÍDERAZGO?	19
¿QUÉ ES UN LÍDER?	21
PRIMERAS TEORÍAS DE LIDERAZGO	24
A. Teorías de Rasgos	24
B. Teorías del Comportamiento	25
TEORIAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO	27
A. Modelo de Fiedler	27
B. Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard	28
C. Modelo de la Participación del Líder	30
D. Modelo de la Trayectoria de la Meta	31
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL	31
TEORÍA X Y TEORÍA Y	31
DIFERENCIAS DE GÉNERO Y LIDERAZGO	32
CUALIDADES DEL LIDERAZGO	33
ESTILOS DE LIDERAZGO	36
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
2.1 OBJETIVOS	43
2.1.1 Objetivo General	43
2.1.2Objetivos Específicos	43
2.2 VARIABLE	43
2.3 DEFINICIÓN DE VARIABLE	44
2.3.1 Definición Conceptual de la Variable	44
2.3.2 Definición Operacional	44
2.4 ALCANCES Y LÍMITES	45
2.5 APORTE	45
III. MÉTODO	46
3.1 SUJETOS	46

3.2 INSTRUMENTO.....	49
3.3 PROCEDIMIENTO.....	50
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	52
IV.PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
VI. CONCLUSIONES.....	82
VII. RECOMENDACIONES.....	83
VIII. REFERENCIAS.....	84
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, la muestra estuvo conformada por 62 personas, 5 gerentes, 33 jefes (nivel I) y 24 supervisores (jefe nivel II).

La investigación realizada es de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo utilizando un método deductivo.

Para la recopilación de datos se utilizó el test estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal.

La información recabada de los líderes para la presente investigación fueron edad, grado académico y años de antigüedad dentro de la organización.

Se procedió con la recolección de datos y aplicación del test, tabulación de datos, presentación y análisis y discusión de resultados; para este procedimiento se elaboraron tablas de resultados, gráficas de barras que presentan el resultado de los estilos de liderazgo por niveles, se determinaron la media, mediana y moda a través de Excel.

Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, es el estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea), dado los resultados se recomienda que es conveniente realizar una investigación para determinar el grado de influencia del estilo de liderazgo ejercido en las metas alcanzadas, dar más participación al equipo de trabajo y realizar actividades de integración para maximizar el estilo de liderazgo liberal.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones suelen poseer líderes generadores de cambios productivos; ventaja competitiva que usualmente es desaprovechada debido al desconocimiento de los estilos de liderazgo que estos poseen y los efectos provocados en los colaboradores.

Todas las personas poseen un estilo de liderazgo nato, existen personas que lo desarrollan mejor que otros, saben cuándo intervenir y que estilo de liderazgo utilizar según la circunstancia. La existencia de líderes en Guatemala se puede comprobar con empresas de éxito que han logrado expandirse a otros países, los dueños de estas empresas son grandes visionarios; pero nada garantiza que posean liderazgo o el mejor estilo para lograr el éxito.

El presente estudio aborda los estilos de liderazgo y lo que conlleva ser un líder dentro una organización; este tema resulta de interés porque los líderes son quienes guían y orientan al personal a cargo, a través de ejercer el estilo de liderazgo que consideran apropiado para el logro de resultados. Escuintla como tal, es la cuna de la agroindustria azucarera guatemalteca, por lo cual es importante realizar investigaciones sobre estilos de liderazgo dentro de una organización dedicada a la producción de azúcar. La presente investigación pretende medir cuales son los estilos de liderazgo más aplicados en dicha región de Guatemala.

Por ello para el ingenio azucarero que ha abierto las puertas para esta investigación considera de suma importancia conocer cuál es el estilo de liderazgo que practican sus gerentes y jefes de la división agrícola; debido que son conscientes de lo importante que es conocer los resultados del presente estudio para la estrategia del negocio, orientar a sus directivos y ser competitivos en el mercado.

En Guatemala se han realizados estudios sobre estilos de liderazgo entre los cuales se puede mencionar:

Castillo (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal identificar el estilo de liderazgo a nivel de gerencias y jefaturas en una empresa industrial para la elaboración de un programa de coaching, basado en los intereses de los gerentes y jefes. Para la investigación utilizó dos instrumentos; uno donde media los estilos de liderazgo y el otro permitía conocer los intereses sobre el coaching. La población utilizada para la presente investigación estuvo constituida por un total de 30 sujetos. Como resultado se obtuvo que el estilo de liderazgo identificado es liberal orientado hacia el grupo. Esto permite concluir que los gerentes, jefes y supervisores ejercen preferentemente el estilo de liderazgo liberal. Asimismo se recomendó implementar la propuesta presentada para realizar el taller de coaching a los gerentes, jefes y supervisores de la empresa orientada a la industria, para que puedan experimentar los beneficios de liderar a través del coaching.

Siguiendo la misma línea de investigación en los estilos de liderazgo, Campos (2012) realizó una investigación de tipo descriptivo, realizada en una entidad dedicada a la fabricación de alimentos para aves, cuyo objetivo fue conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área. La población utilizada fue de 11 jefes de diversas áreas, para efectos de la investigación se utilizó el cuestionario sobre estilos de liderazgo de Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE). Se obtuvo como resultado principal el 100% de los jefes de área, presentan una tendencia hacia el estilo de liderazgo orientado a la tarea (autocrático); esto conlleva a la conclusión que el estilo autocrático que es el predominante e importante en este tipo de industria porque es favorable

para la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Dados los resultados se recomienda a los jefes desarrollar más su liderazgo participativo, y a sus pares; también, reforzar a los jefes en capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo, para mejorar actitudes y de esta manera formar un equipo de alto desempeño que cubra las necesidades de la empresa y de las personas que están dentro de la organización.

Por otra parte Contreras (2012) realizó una investigación de tipo descriptivo, teniendo como objetivo establecer los tipos de liderazgo que existen en una muestra de empleados que tienen a su cargo gerencias y jefaturas, con un rango de edades entre 25 y 40 años que laboran en una empresa periodística multinacional de la ciudad capital de Guatemala. El instrumento que se empleó fue un cuestionario para mandos altos, teniendo como muestra 40 líderes. El principal resultado evidencia que ejercen un estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea). Con base en lo anterior se llegó a la conclusión que el estilo de liderazgo reflejado en los gerentes de la empresa según el segmento de las edades no fue determinante en el estudio de las diferentes tendencias, promediados manifestaron un 50% liderazgo de tipo autocrático y el otro 50% manifestaron un liderazgo de tipo liberal. Por ello se recomendó implementar dentro de la batería de pruebas psicométricas del proceso de selección, una prueba que permita identificar el estilo de liderazgo de los candidatos aspirantes a jefaturas y gerencias para conocer anticipadamente el estilo de liderazgo que presentan.

Según Muñoz (2011) en su investigación de tipo correlacional tuvo como objetivo principal determinar si existe correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo y el desempeño laboral de los mismos, en una empresa que se dedica al almacenaje de carga aérea. Para los fines de esta investigación se tomó como muestra 10

jefes de grupo de género masculino de dos áreas operativas de la empresa. Para obtener resultados adecuados se utilizaron dos instrumentos que evalúan los estilos de liderazgo y una evaluación del desempeño; como principal resultado se obtuvo que no existe correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de la empresa y su desempeño laboral. Se concluyó que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo autocrático y democrático practicados por los jefes de grupo y su desempeño laboral. Se recomendó realizar un análisis de las características de liderazgo presentes en cada uno de ellos bajo los cuales los empleados se sienten más cómodos y motivados al realizar sus tareas.

Finalmente Alcántara (2010) realizó una investigación de tipo descriptivo correlativo cuyo objetivo fue identificar la relación que existe entre el tipo de liderazgo ejercido por ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando. La investigación se realizó en una empresa litográfica ubicada en la ciudad de Guatemala, con una muestra de 4 Jefes de área y 31 colaboradores. Para la investigación se utilizaron dos instrumentos, uno que mide la actitud al trabajo de los colaboradores y el otro identifica el estilo de liderazgo. El resultado principal fue, que sí existe correlación entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de los colaboradores de edad madura, basado en los resultados se llegó a la conclusión que sí existe correlación estadísticamente significativa entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando; con base en ello se recomendó realizar capacitaciones de estilo de liderazgo entre los jefes de área y gerentes para promover un estilo democrático de liderazgo.

En otros países los estilos de liderazgo son temas de estudio; a continuación se presenta algunas investigaciones internacionales.

Macias, Enríquez y Zepeda (2012) realizaron una investigación cuantitativa cuyo objetivo fue identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño automotriz. Considerando una muestra de 260 líderes a los cuales se les aplicó un cuestionario. El resultado principal de la investigación fue la frecuencia del estilo democrático. Se concluye que hay cinco tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que se debe emplear. Con base en lo concluido se recomendó capacitar a los líderes del centro técnico automotriz en el liderazgo situacional.

En Valencia, España; Pons y Ramos (2012) realizaron una investigación de correlación, cuyo objetivo consistió en analizar la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características en la organización principal tomando una muestra de 458 empleados de 16 empresas mayoristas privadas. Para la investigación se utilizó un instrumento por variable. La investigación arrojó como resultado una varianza cercana al 60% del clima organizacional innovador y señala estimular la participación de los miembros y el estilo de liderazgo inspiracional como sus principales predictores. Basado en los resultados se concluyó que a la medida en que el clima brinde apoyo a la innovación se valora a priori como positivo y depende de las prácticas de la dirección, los niveles altos de la organización perciban que existe un apoyo mayor que el percibido por los niveles inferiores. Se recomendó a la organización fomentar prácticas de RR.HH. que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo y deberían promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores.

Otra de las investigaciones internacionales es la de Aldape, Pedroso, Castillo y Velázquez (2011) quienes realizaron una investigación con el objetivo de determinar los diferentes estilos de liderazgo que los supervisores de una empresa maquiladora emplean al inspeccionar a su personal y el impacto que estos estilos tienen en cuatro indicadores de desempeño, rotación, ausentismo, productividad y porcentaje de aceptación de calidad. Para obtener su objetivo se usó la prueba de rangos múltiples y fue aplicado a 26 personas quienes conforman la muestra. El resultado fue que sus líderes poseen un estilo de liderazgo con una disposición a la tarea baja y una relación alta. La conclusión principal fue que el comportamiento más empleado por los supervisores es de mucha relación con sus subordinados y un alto grado de dirección, lo cual pareciera no ser malo si no fuera que emplear siempre este estilo tiende a impedir que el subordinado siga creciendo en madurez y ello permitió recomendar implantar el indicador de efectividad total de supervisión (ETS) con el fin de manejar un solo índice que muestre el desempeño del supervisor de una manera global o total, además este indicador puede ser utilizado como un control administrativo.

Avilés y Küester (2011) realizaron una investigación de tipo exploratorio cuyo objetivo fue analizar la relación entre los tipos de liderazgo y la orientación al mercado en el ámbito universitario así como la repercusión de esta relación en la satisfacción en el trabajo del docente universitario; la investigación se llevó a cabo con una muestra de 219 docentes universitarios. Los resultados muestran que los tipos de liderazgo instrumental y compasivo, tienen una relación directa y positiva con la orientación al mercado. Concluyendo que existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado del profesor y su satisfacción

en el trabajo; permitiendo recomendar que para próximos estudios tomarlos desde otra perspectiva que no sea la autoevaluación.

Camps, Pérez y Martínez (2010) realizaron una investigación en Puerto Rico, cuyo objetivo principal fue comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y *laissez faire*. Para fines del estudio se utilizaron cinco instrumentos una hoja de datos demográficos y cuatro instrumentos para medir la variable de liderazgo, tomando una muestra para los efectos del estudio se tomó una muestra de 200 empleados gerenciales. En los resultados se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo al compararlas con los hombres. Basados en los resultados concluyeron que no se encontraron diferencias significativas por género, en la motivación para liderar al comparar ambos grupos. Para futuras investigaciones se recomendó ampliar la muestra para que esta sea más significativa hacia toda la población puertorriqueña de empleados gerenciales.

Las investigaciones nacionales como internacionales son de gran importancia para profundizar y contar con bases sólidas que ayuden a nutrir la investigación como se ha observado anteriormente.

Para fomentar y ampliar los conocimientos en las investigaciones anteriormente expuestas, es necesario profundizar en el tema de liderazgo y comprender temas del contexto en las organizaciones, la persona con sus diversos roles como directivos, gerentes administrador y líder.

LA ORGANIZACIÓN

Puede definirse como la “Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (Robbins y Coulter 2005, p. 16)

Kast y Rosensweig citado por Huerta y Rodriguez (2006) basados en el enfoque de sistemas de Bertalanffy describen el término organización como “Conjunto de elementos interactuantes e interdependientes con objetivos en común” (p.274)

Toda organización maneja diversos sistemas para realizar sus labores, uno de los sistemas más recurrentes es el jerárquico, teniendo como principal función las relaciones entre los subsistemas de mayor a menor orden.

En las organizaciones surgen grupos de interés internos dentro de los cuales se encuentran los empleados, accionistas y consejo administrativo. Estos grupos se relacionan con el sistema jerárquico reflejado en los organigramas; los cuales son representaciones gráficas de la estructura jerárquica de la organización permitiendo detectar a los gerentes, jefes y a los altos directivos; pero no permite detectar a los líderes, debido a que un líder no se encuentra precisamente en lo más alto de la estructura jerárquica.

Los líderes empresariales se encuentran enlazados con la organización encontrándose íntimamente ligados a dar resultados y a su equipo de trabajo para poder cumplir con los objetivos precisos que permitan mantener a flote en el mercado comercial.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización es como el tipo de personalidad enfocado a la empresa. Para Robbins y Coulter (2005) la cultura de la organización es un sistema de significados

compartidos por los miembros de la organización y esto determina el comportamiento entre ellos y sus clientes externos.

La cultura posee percepción, porque los miembros interactúan en ella y la perciben en base al ambiente en que se desenvuelven, escuchan y experimentan. Todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, definirán la cultura bajo rasgos similares generando el aspecto compartido entre los miembros; permitiendo describir la organización y no evaluarla.

El origen de la cultura proviene de las costumbres, tradiciones, la manera de hacer las cosas, basado en lo que se ha hecho desde siempre; manifestando la misión, visión y logros de la organización. Permitiendo tratar a sus colaboradores de diversas maneras según la concepción, filosofía, costumbres, tradiciones, metas de la organización. Esto influirá en el estilo de liderazgo implementado en la organización.

GERENTES, DIRECTIVOS, ADMINISTRADORES, LÍDERES

Con base en consultas realizadas en varios textos, se encontraron opiniones las cuales coinciden que en tiempos antiguos era fácil distinguir a los gerentes, directores, administradores de los empleados no administrativos; pero con la evolución de las organizaciones y las prácticas modernas detectarlos se ha vuelto una tarea compleja. Actualmente muchos puestos tienden a realizar actividades administrativas que son compartidas, no basta con ser un gerente o un director el truco está en ser competente.

Para ser un gerente eficaz y competente es necesario comprender el comportamiento de los colaboradores. Tener personas que crean en la organización y que dan todo lo que esté a su alcance para que funcione.

Los gerentes óptimos dejan de pensar en sí mismos y las realizaciones personales; por el contrario son capaces de preocuparse por la otra persona para que se desempeñe, ayudando al otro a realizar su trabajo logrando juntos las metas esperadas para la organización.

Para Robbins y Coulter, gerente se define como: “Empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización” (2005p.5). Aunque el gerente no sea un líder nato deberá de aprender a desarrollar las habilidades para poder desempeñar parte de sus labores y le permitan llegar a las metas que ha planificado.

Un gerente debe de tener la capacidad para coordinar a su equipo de trabajo, conformado por personas de diversos departamentos e incluso de personas que no son miembros de la organización, se debe de tener claro que un gerente realiza más funciones que coordinar.

Existe una manera óptima para clasificar a los gerentes:



GRÁFICO No. 1.1

Fuente: Robbins y Coulter (2005 p.6)

Se definen de la manera siguiente:

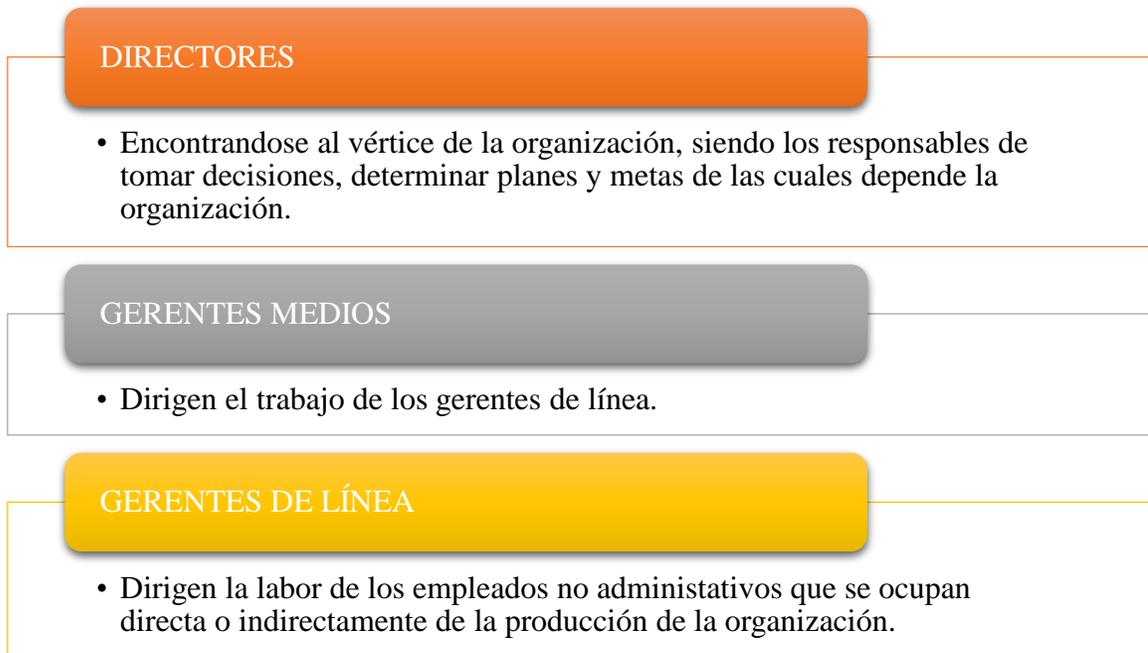


GRÁFICO No. 1.2

Fuente: Elaboración propia.

Las funciones como la planeación, organización, dirección y control permiten alcanzar la finalidad de la organización.

Tanto los gerentes como los administrativos o cualquier directivo realizan las siguientes funciones claves que permiten alcanzar la finalidad de la organización:



GRÁFICO No. 1.3

Fuente: Robbins y Coulter (2005 p.9)

Por su parte Hellriegel, Jackson, Slocum definen gerente como: “persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información en la búsqueda de las metas de la organización” (2005 p.6)

Se considera los siguientes niveles básicos de administración:



GRÁFICO No. 1.4

Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum (2005 p 12)

Se define de la manera siguiente:

Gerentes o administradores de primer nivel	Responsables directos de la producción de bienes o servicios.
Gerentes o administradores de mandos intermedios	Responsables de establecer objetivos que sean consistentes con las metas de la administración superior y establecer metas y planes específicos para que los pongan en práctica los gerentes de primera línea.
Gerentes o administradores de primera línea	La dirección general de una organización es responsabilidad de ellos.

TABLA No. 1.1

Fuente: Elaboración Propia

Basado en las diversas investigaciones se puede determinar que todos los gerentes comparten el grado de responsabilidad que ejercen al dirigir un grupo de personas que tienen a cargo y el acceso de recursos para lograr objetivos y metas para el bien de la organización.

Existen gerentes que aunque no tengan un título fungen como tal y tienen las capacidades y un alto índice de liderazgo que les permite realizar las actividades de una forma óptima. Los gerentes son evaluados por los logros de su departamento o equipo.

Se encuentran diversos tipos de gerentes, difiriendo entre sí sus labores administrativas, los alcances por actividades de gerentes funcionales es relativamente reducido en comparación a los gerentes generales.

“Los gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, mercadotecnia y producción. Los gerentes generales son responsables de las operaciones de unidades más complejas” (Hellriegel et al. 2005 p.8)

Los gerentes necesitan habilidades técnicas, de trato personal, habilidades conceptuales; entre otras es primordial el liderazgo porque es la base para que sus habilidades conceptuales y el resto de sus técnicas puede ser transmitidas a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.

La calidad de la organización depende de la calidad de sus gerentes. Hay gerentes que se adelantan a los actos, previniendo situaciones adversas que dañen la empresa, corrigen el mal desempeño encauzándolos hacia las metas y esto dependerá del estilo de liderazgo que estos altos ejecutivos practiquen.

Se considera a los gerentes en dos apartados omnipotentes o simbólicos. Cuando los gerentes son los responsables directos del éxito o fracaso de la corporación se denominan omnipotentes; los simbólicos consideran que tienen su poder limitado por situaciones externas a las que ellos no tienen poder en lo absolutos. Robbins y Coulter (2005).

Según Mintzberg citado por Robbins y Coulter (2005) los roles de los gerentes son los siguientes:

ROL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES IDENTIFICABLES
<u>Interpersonal</u>		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados.	Realizar prácticamente todas las actividades que se refiere a los subordinados.
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información.	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera.
<u>Informativo</u>		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales.
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir la información.
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados.	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación.
<u>De Decisión</u>		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos.
Manejo de perturbaciones.	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis.

Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.	Programar, solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato.

TABLA No. 1.2 Fuente: Robbins y Coulter (2005 p.11)

En la tabla anterior acerca de los roles de los gerentes es preciso destacar el liderazgo, porque es uno de los roles interpersonales que todo gerente debe de tener y la capacidad de hacerlo propio; para desempeñar de manera eficaz y lograr los objetivos de la organización.

Para Huerta y Rodríguez (2006) ser un administrador y un líder poseen características más complementarias que diferentes; puesto que el administrador debe saber planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que están bajo su coordinación por tanto es más formal. El líder eficiente es capaz de inspirar al equipo de trabajo a realizar sus tareas con ese ímpetu para el mejor logro de metas. El administrador utiliza un conjunto de herramientas y técnicas que se basan de manera razonable; éste es capaz de formular estrategias con el fin de alcanzar las metas siendo un ejecutor de la visión del líder.

El liderazgo se basa en el trabajo en equipo teniendo la cooperación de un grupo de personas que son movidas por las habilidades del líder eficiente, mostrando entusiasmo, pasión e inspiración que le permite lograr y superar las metas según sea el caso; capaz de utilizar la imaginación acompañado de técnicas creativas que permiten solucionar problemas.

“El liderazgo es parte integral de la administración, pero no es sustituto de esta.” Huerta, Rodríguez (2005 p.228)

A continuación se muestra un esquema que manifiesta la relación entre el administrador, el líder y otros factores.

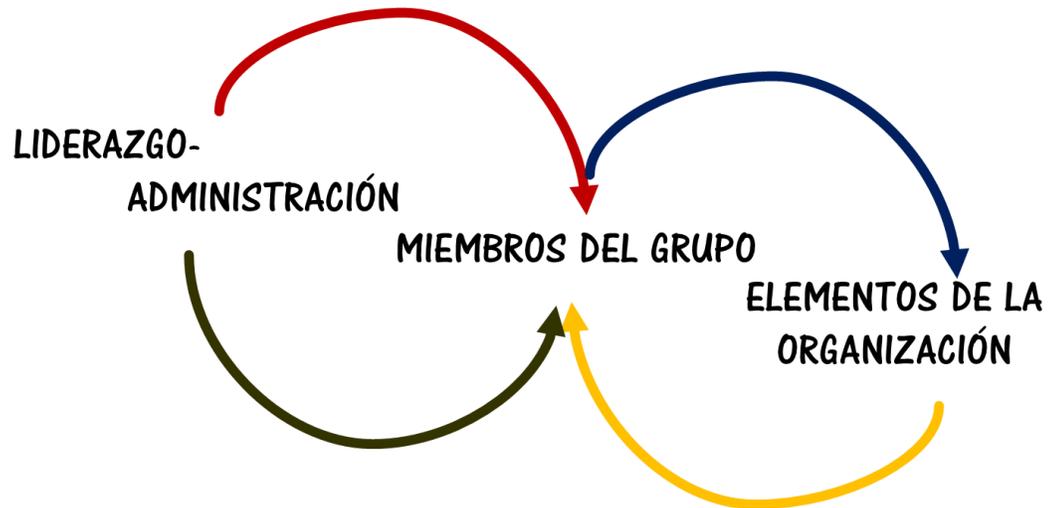


GRÁFICO No. 1.5 Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico muestra la relación que existe entre liderazgo y administración debido a que no pueden existir de manera individual se encuentran íntimamente aliados para conocer los miembros del grupo e identificar cada una de las tareas necesarias para el logro de metas y el crecimiento de la organización, los elementos de la organización los cuales toman las decisiones finales afectando a los miembros del grupo.

Los directivos en la actualidad deben lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización maximizando resultados y teniendo que minimizar costos; pero a su vez debe convertirse en la persona confiable y humana para los miembros de su equipo.

Para Robbins y Coulter (2005) existe un liderazgo de dirección, este consiste en las actitudes que toman los directivos, quienes dirigen a través de conductas, las actitudes para negociar, ejemplos de comportamiento, haciendo realce a lo que hacen y no únicamente a lo que dicen.

En la siguiente tabla se muestra una lista comparativa entre la actuación de los directivos y líderes:

DIRECTIVOS	LÍDERES
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesa por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y los objetivos
Tienen una visión de corto plazo	Tienen una visión de largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el status quo	Desafían el statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen una mirada en el mínimo aceptable	Tienen una mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsión y orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Aceptan riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición a posición	Utilizan la influencia de persona a persona

Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funciona bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de ser líderes

TABLA No. 1.3

Fuente: Huerta y Rodríguez (2006 p.229)

¿QUÉ ES LÍDERAZGO?

Liderazgo es un tema complejo y para poder definirlo se necesita el aporte de diversos autores quienes aportan su definición para esclarecer la interrogante anteriormente planteada. Por tanto se define de la manera siguiente:

“Influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes.” Huerta y Rodríguez (2005 p.227)

El liderazgo no debe de caer en la rutina pues perderá influencia necesaria para persuadir a sus seguidores, quienes no se encontraran tan convencidos de seguir sus indicaciones. El liderazgo también se encuentra orientado en niveles ejecutivos, por tanto Alles (2008) lo considera como la capacidad de dirigir a un grupo de trabajo del cual dependen otros grupos de trabajo; implica el deseo de guiar, generando un clima de energía, compromiso, comunicación.

Anteriormente se describía el liderazgo necesario en una organización en el grado de directivos o mandos medios quienes deben de dirigirse a otros líderes que tienen a su cargo

personal importante para ejercer las tareas que permiten a la organización mantenerla a flote dentro del mercado laboral.

Mostrando una definición más escueta; pero de igual manera esencial Hellriegel et al. (2005) define liderazgo como la “relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”. (p.418)

En el entorno de las definiciones Arribas y Pereña (2009) hacen su aporte considerando el liderazgo como la capacidad para guiar las acciones de un individuo o un grupo de personas orientados a las consecuencias que pueden surgir de la visión que se tiene en común.

Robbins y Coulter (2005) realizan su aporte con la definición siguiente “Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 422)

Con su obra clásica Stoner y Freeman (1998) consideran el liderazgo como “Proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupos” (p. 506)

Por tanto puede interpretarse como la acción que provoca a otros actuar o responder en una dirección compartida; generando la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre equipos de trabajo para lograr metas teniendo como base la fuerza dinámica, coordinación que mantiene a la organización.

Los autores anteriormente mencionados coinciden en diversos aspectos partiendo que el liderazgo es la influencia, capacidad y habilidad de una persona para dirigir, guiar, influir en una persona o un equipo de trabajo orientados hacia el mismo fin, para lograr las metas trazadas con éxito.

¿QUÉ ES UN LIDER?

Si el liderazgo como se ha expuesto anteriormente es la capacidad, habilidad de influir y guiar para lograr resultados en base a la interrelación de una persona con miembros de un equipo de trabajo. Para despejar la interrogante se muestran las definiciones siguientes:

“Alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial” Robbin y Coulter (2005 p. 422)

También puede definirse como el responsable de las acciones de sus subordinados, así como de las propias; de lo cual se rinden cuentas, porque el éxito o fracaso de las personas a cargo es la medida directa de su éxito o bien de su fracaso. (Stoner y Freeman 1996)

De un líder siempre se espera más que de un administrador, gerente o directivo ordinario, porque es quien se compromete con los resultados en conjunto con su equipo de trabajo, aquel que se preocupa por todos los aspectos de su grupo de personas a cargo sin dejar nada fuera; sabiendo que con su equipo estable se es capaz de lograr lo imaginable.

Es la persona capaz de persuadir, atraer e influir en otras personas, para que estas confíen en él y se hagan participes reales contribuyendo a la obra que se pretende alcanzar.

La capacidad del líder de influir y más que la habilidad es el carisma personal; con este influyen de una manera óptima para generar resultados o persuadir a sus compañeros para el apoyo y la toma de decisiones.

El líder es un miembro del equipo que promueve y genera ideas para lograr objetivos en común, muestra cómo realizar el trabajo desempeñándose como guía de su equipo de trabajo.

Para Huerta y Rodríguez (2006) el líder necesita de los siguientes aspectos para ejercer su liderazgo, entre los cuales se encuentran:

- **El Entorno**

Representa las oportunidades y restricciones del contexto en las cuales el individuo debe de reaccionar; entre las cuales cabe mencionar el lugar, el factor ambiental, el momento en que se ejerce el liderazgo y las relaciones de las personas.

- **Comportamientos**

El entorno y el liderazgo influyen dentro de las acciones y reacciones de una persona.

- **Capacidades**

Guían y dirigen las acciones del comportamiento, basándose en un mapa mental, plan o estrategia; desarrollando el liderazgo y su influencia en las mentes de las personas.

- **Intuición**

Característica personal en que se apoyan muchos líderes para tomar buenas decisiones. Los líderes no confían únicamente en las técnicas analíticas de los cuales se derivan datos; en ocasiones ser intuitivo confiando en el hemisferio derecho del cerebro. Para ser un líder que tome buenas decisiones debe de basarse en un equilibrio del hemisferio derecho y del izquierdo del cerebro.

- **Pensamiento Estratégico**

Capacidad de pensar en términos propios de acciones que ayuden a la organización a adaptarse al mundo exterior. Un buen líder no siempre podrá tener las respuestas adecuadas; pero si formula las preguntas exactas para hacer reflexionar a su equipo de trabajo.

Huerta y Rodríguez (2006) continúan detallando los aspectos que el líder necesita para ejercer su liderazgo:

- **La Perspicacia**

Agudeza de ingenio que le permite al líder comprender una situación con mayor claridad identificando los elementos lógicos; aprende a realizar juicios críticos con rapidez detectando puntos débiles y fuertes de otras personas, para interpretar la conducta y comportamiento para utilizarlo de manera conveniente; pero se debe de estar consciente que la perspicacia le es útil al líder; pero no es infalible.

- **El Carisma**

Encanto y magnetismo personal que se utiliza para persuadir y dirigir a los miembros del equipo. Es innato de la personalidad; pero una gran parte puede llegar a aprenderse y desarrollarse; basado en la percepción de los miembros del grupo tienen de él. Para desarrollar el carisma se recomienda expresar sus sentimientos de manera libre y abierta, escriba o piense en la reacción de sus sentimientos hacia diversas situaciones que le han ocurrido recientemente. El carisma mantiene entusiasmo, optimismo y energía en niveles altos durante la jornada laboral.

- **Estados Internos**

Consiste en la capacidad de conocer el estado de la persona como de los procesos mentales conscientes, aspectos fisiológicos que ayudan a tener accesos a los procesos inconscientes e integrarlos.

Los aspectos anteriormente descritos son importantes porque giran en torno al líder, permitiéndole conocer cuál es la mejor forma de ejercer el liderazgo, ello le ayudará a ser más eficaz con su equipo de trabajo.

A continuación se muestran las teorías expresadas en el libro de Robbins y Coulter (2005)

PRIMERAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

El liderazgo siempre ha sido un tema de interés; pero hasta el siglo XXI se ha profundizado en su estudio. Las primeras teorías se centraron en los rasgos, en el cómo interactuaban con el grupo y las teorías del comportamiento.

Fiedler citado por Robbins y Coulter (2005) muestra la teoría siguiente:

A. Teorías de Rasgos

Esta teoría se centra en las características del líder; la intención de esta teoría era poder detectar las características que servirían para diferenciar a los líderes de quienes no lo eran. Entre las cuales se estudió la estatura física, la apariencia, clase social, estabilidad emocional, facilidad de palabra y la sociabilidad; pese a los esfuerzos por identificar esta serie de rasgos fue imposible siempre distinguir a los líderes de quienes no lo son.

Con el paso de los años, el éxito se obtuvo al investigar rasgos constantes de liderazgo no de la persona que lo ejerce; en base a ello se definieron siete rasgos los cuales son: El dinamismo, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, conocimiento acorde a su trabajo y la extraversión. Estos rasgos ignoran la

interacción de los líderes y los miembros de su equipo, a la vez los factores situacionales que se involucran en esta interacción.

Herzberg citado por Robbins y Coulter (2005), nos presenta la teoría siguiente:

B. Teorías del Comportamiento

Con esta teoría se pretende estar más orientado a la naturaleza del liderazgo que la teoría de los rasgos. Esta permite identificar los comportamientos que diferencia a los líderes eficaces de los ineficaces.

Lewin citado por Robbins y Coulter (2005) exploraron tres estilos de liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire.

▪ **Autocrático**

Centraliza la autoridad, toma decisiones unilaterales, dicta métodos de trabajo limitando la participación de los colaboradores.

▪ **Democrático**

Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, delegar autoridad, dar participación para optar por un método de trabajo y los objetivos que se pretenden alcanzar; utilizando la retroalimentación como una oportunidad para capacitar y redireccionar a su equipo de trabajo.

▪ **Laissez-faire**

Líder que da la libertad absoluta en la toma de decisiones, dejando a sus colaboradores que terminen la tarea de la manera que consideren adecuada.

Entre otros aspectos del comportamiento de los líderes según Lewis citado por Robbins y Coulter (2005) se encuentran:

- **Estructura de iniciación**

El grado que el líder define y estructura su rol junto con los miembros de su equipo para el logro de metas; haciendo intentos de organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos.

- **Consideración**

Grado de las relaciones laborales del líder que se caracterizan por la confianza recíproca; respetando las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un nivel alto de consideración es amistoso, se preocupa por el bienestar, ayuda a sus miembros con sus problemas personales.

En la investigación final de ambos aspectos anteriores, se descubrió que un líder con un alto nivel en la estructura de iniciación y a su vez alto en consideración obtiene a menudo un alto nivel de desempeño y satisfacción en las tareas del equipo.

Características del comportamiento del líder relacionado con la eficacia del desempeño y estos son: orientado hacia los empleados y a la producción. El primero se encuentra vinculado a las relaciones interpersonales, sus intereses personales se encuentran ligados a las necesidades de sus miembros aceptando las diferencias de cada uno de ellos. El segundo destaca los aspectos técnicos, su preocupación principal el logro de tareas de sus miembros y consideran a estos como medios para lograr sus objetivos.

TEORIAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

A continuación se presentan cuatro teorías tratando de definir el estilo de liderazgo en diversas contingencias situacionales; cada una con su respectivo autor.

A. Modelo de Fiedler

Este modelo fue desarrollado por Fred Fiedler citado por Hellriegel et al. (2005) quien propone que la efectividad del grupo depende del estilo de interacción adecuada del líder para con sus seguidores y la situación sea pertinente para controlar e influir.

Basado en el principio: cierto estilo de liderazgo podría ser eficaz en diferentes ocasiones. Todo individuo posee un estilo de liderazgo básico. Este modelo sugiere tres aspectos contingentes que definen los factores situacionales claves que determinan la eficacia del líder:

- **Relaciones entre el líder y los miembros**

Grado de confianza y respeto por el líder, siendo capaz de calificarlo como bueno o malo.

- **Estructura de tareas**

Grado de formalización de asignaciones de trabajo y se establecen procedimientos, calificando como alto o bajo.

- **Poder de posición**

Grado en que un líder influye sobre las actividades basadas en el poder, entre las cuales se encuentra las contrataciones, despidos, promociones, calificando como fuerte o débil.

B. Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard

Teoría centrada en la disposición de los seguidores; el estilo de liderazgo exitoso se logra seleccionando el liderazgo adecuado; dependiendo del grado de disposición de sus seguidores.

Los seguidores son quienes rechazan o aceptan al líder, independientemente de los esfuerzos de este por lograr las metas, estas dependen de las acciones de los miembros del equipo.

Esta teoría se ha basado en los aspectos básicos de Fiedler citado por Hellriegel et al. (2005) propone el primero comportamiento ligado a las tareas y el segundo con las relaciones. Hersey y Blanchard citados por Hellriegel et al. (2005) dan su aporte generando cuatro estilos de liderazgo específicos:

- **Información**

Alto en tareas y bajo en relaciones. El líder define los roles expresando a su miembros del equipo qué, cómo, cuándo y dónde se harán las diversas tareas.

- **Venta**

Alto en tareas y relaciones. Este líder mantiene el equilibrio entre la dirección y apoyo.

- **Participación**

Bajo en tareas y alto en relaciones. El líder y sus miembros de equipo comparten la toma de decisiones, cuyo rol principal es facilitar y comunicar.

▪ **Delegación**

Bajo en tareas y relaciones. El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

D1	Las personas no tienen la capacidad y no se encuentran dispuestas a asumir la responsabilidad de lo que hacen, no son competentes ni confiables.
D2	No poseen la capacidad; pero muestra la disponibilidad para realizar las tareas requeridas por el trabajo.
D3	Los miembros tienen la capacidad; pero no se encuentran dispuestos a realizar lo que el líder desea.
D4	Los miembros tienen la capacidad y la disponibilidad para realizar las tareas requeridas, con base a lo anterior.

TABLA No. 1.4

Fuente: Elaboración Propia

En la teoría situacional de Hersey y Blanchard, citado por Hellriegel et al. (2005), se considera una analogía de padres a hijos, porque cuando los hijos ya están listos se deja que inicien su propio camino, sin la ayuda de los padres. Esta teoría funciona de la misma forma porque conforme los miembros del equipo alcanzan niveles altos de disposición, los líderes responden al disminuir el control sobre las actividades y el comportamiento de relaciones. Esta teoría afirma que si los miembros del equipo no tienen la capacidad ni se encuentran dispuestos a llevar una tarea, el líder deberá dar un direccionamiento claro y específico, si los miembros del equipo no tienen la capacidad; pero están dispuestos, el líder debe de orientar hacia las tareas para que sea compensada la falta de habilidad de los miembros del

equipo girando a su vez en las relaciones para ser comprendidos. Cuando los seguidores tienen la capacidad; pero no se encuentran dispuestos, el líder buscará y dará un estilo de apoyo, participación; cuando los miembros tienen la capacidad y están dispuestos no habrá mayor cosa por hacer.

Esta teoría reconoce la importancia de los seguidores agregando la lógica y habilidad de los líderes para compensar las carencias de sus seguidores.



IMAGEN No. 1.1

EXTRAIDO DE: Robbins y Coulter. (p.429)

C. Modelo de la Participación del Líder

Este modelo relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones; considera que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas rutinarias, no rutinarias o intermedias. Vroom y Yetton citados por Robbins y Coulter (2005) denominaron este modelo como normativo porque proporciona una serie de reglas en secuencia las cuales el líder sigue y con ello determina la forma y cantidad en la participación, en la toma de decisiones acorde a las diversas situaciones.

D. Modelo de la Trayectoria de la Meta

Esta teoría afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a obtener metas proporcionando una dirección y apoyo necesario para garantizar que estas se alcancen y estén ligadas a la estrategia de la organización. Teoría realizada por House, citado por Robbins y Coulter (2005).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional es aquel que guía y motiva a los miembros del equipo en la dirección de los objetivos establecidos y aclara las necesidades de roles y tareas.

El liderazgo transformacional proporciona atención personalizada y estimulación intelectual, brindando un carisma. Investigación realizada y reforzada en 2005 por Robbins y Coulter.

TEORÍA X Y TEORÍA Y

Hellriegel et al. (2005) Transmite la teoría siguiente:

Con frecuencia el comportamiento de los líderes es influido por suposiciones y creencias de sus seguidores. Las diferencias en los comportamientos eficaces e ineficaces pueden comprenderse observando las diversas suposiciones.

MacGregor citado por Hellriegel et al (2005) realiza esta teoría de las diferencias de las suposiciones dándole el nombre de teoría X y teoría Y para contrastar dos conjuntos de suposiciones y creencias sostenidos por los líderes. Sabiendo que ambos líderes no importando en cuál de las teorías se encasillen son responsables de dinero, materiales, equipo y personas con el objetivo de lograr las metas trazadas.

La teoría X como el “compuesto de proposiciones y creencias subyacentes que adoptan un punto de vista de órdenes y control de la administración basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana.” (p.423) La teoría Y como “compuesto de proposiciones y creencias que adoptan una perspectiva de liderazgo y autorización de la administración basada en un punto de vista positivo de la naturaleza humana” (p.424)

DIFERENCIAS DE GÉNERO Y LIDERAZGO

Diversos estudios se han realizado en las diferencias sexuales y el estilo de liderazgo que ejercen, investigaciones posteriores consideran que existe un estilo de liderazgo para todas las situaciones; pero no debes de caer en ese error es mejor pensar que el estilo de liderazgo eficaz depende de la situación.

Para Dessler (2009) en las relaciones de la investigación afirma que las mujeres al tratar de realizar un plan de carrera hacia la alta gerencia, enfrentan una situación dura, pero cuando logran estar en ese nivel jerárquico, el estilo de liderazgo que ellas ejercen consiguen que los equipos de trabajo sean de alto desempeño y participación, logran toma de decisiones consensuada, generando una delegación de responsabilidades.

Los estilos de liderazgo que las mujeres ejercen difieren de los hombres; en cuanto al liderazgo transformacional, animando a sus seguidores a cuestionar el motivo de las actitudes, motivando a su equipo de trabajo para incrementar la consciencia y la comprensión de metas comunes. Mientras que los hombres se encuentran propensos a elogiar si son obedecidos y disciplinar si fallan.

CUALIDADES DEL LIDERAZGO

Atalia citada por Huerta y Rodriguez (2006) presenta las siguientes cualidades del liderazgo:

- **Lealtad**

Cuando se impulsan acciones en contra del bien de la organización es considerada como deslealtad, estar en desacuerdo no es precisamente ser desleal. Cuando el caso implica esas acciones y actitudes desleales no pueden corregirse por tanto es preciso prescindir de quienes no ayudan a la causa que se pretende alcanzar.

- **Valor**

Se define como la entereza imprescindible para ejecutar la misión encomendada, teniendo la valentía para afrontar riesgos del liderazgo; el líder no retrocede ante la adversidad.

- **Deseo**

Firme anhelo o afán personal por influir en las personas y los procesos.

- **Resistencia emocional**

En el liderazgo cada escala que se realiza exige un mejor equilibrio emocional, un jefe debe tener la fuerza necesaria para poder recobrase con rapidez ante cualquier adversidad llevando adelante la responsabilidad, su visión y todo lo que se encuentre a su cargo.

Continuando con las cualidades del liderazgo por Atalia citada por Huerta y Rodríguez (2006) se encuentran:

- **Resistencia física**

Una alimentación sana es importante para cualquier líder porque debe de dirigir, guiar y esto no lo puede hacer postrado en una cama o deteriorado; por el contrario debe mantenerse enérgico.

- **Comprensión**

Un líder debe de saber escuchar, comprender; pero no confundir la comprensión con la simpatía pues esta podría tornarse como una terrible compasión que no será útil ya que se busca el bien común del grupo.

- **Decisión**

Se recomienda aprender a tomar decisiones, a saber cuándo actuar y cuándo es prudente esperar teniendo en cuenta el contexto de la situación asumiendo su rol de líder. No podrá vacilar porque esto desalentará al equipo.

- **Anticipación**

Cuando la experiencia ha sido adquirida el líder observa y por instinto anticipa sus pensamientos, acciones y consecuencias. Anticiparse requiere un nivel de riesgo aceptado.

- **Oportunidad**

Esta habilidad se adquiere después de haber considerado el fracaso, puesto que ayudará a entender con quién se trata, motivos, reacciones, prioridades; aspectos que proporcionan elementos de juicio.

Atalia citada por Huerta y Rodríguez (2006) continúa exponiendo las cualidades del liderazgo:

- **Espíritu de victoria**

Deseo intrínseco de ganar conforma una cualidad esencial del liderazgo; no es necesario ganar en todas las ocasiones; pero sí las más importantes. Porque se debe de mantener activo el sentido de competencia para no caer en el conformismo.

- **Seguridad de sí mismo**

Esto ayudará a afrontar los riesgos; pero debe de ser bien cimentado, fortalecido con la experiencia.

- **Credibilidad**

Todo líder debe de tener la credibilidad bien fomentada, todos deben de creer en sus palabras y acciones. Deben de demostrar que poseen la inteligencia e integridad para brindar información correcta; los que carecen de esta cualidad no consiguen la influencia adecuada.

- **Tenacidad**

El líder debe de perseverar y seguir adelante en la búsqueda de cumplir sus objetivos y metas para el bien del equipo.

- **Organización**

Cualidad esencial de ordenación y control; el líder debe de actuar de manera que logre inspirar confianza y lealtad. No se debe de engañar a los miembros del grupo, por el contrario deben de ser guiados y redireccionados cuando sea necesario.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Para Huerta y Rodriguez (2006) las personas que ejercen como líderes traen consigo su personalidad, su guía de trabajo. En base a lo anterior se clasifican de la manera siguiente:

- **El Destructor**

En ocasiones inescrupuloso y sin sentimientos elegido e impuesto para ocupar puestos de jefatura por personas que no trabajarán bajo sus órdenes. Este tipo de líderes lograr sus objetivos personales de forma autoritaria y agresiva, son egocéntricos en exceso, no tienen consideración por los demás y tienden a aprovecharse de quienes son corteses.

- **El Desidioso**

Los líderes encasillados en esta clasificación se definen como renuentes y aprensivos. Estos líderes evitan el mundo o procuran inmovilizarlo; suelen dejar las cosas para después, dejan a un lado las actividades acordadas anteriormente. Dan razones para excusar su inactividad que se percatan lógicas, razonables que el tiempo se escurre sin otro motivo.

- **El Precavido**

Este líder se mantiene congelado en el tiempo. Estos líderes determinan el mejor año y pretenden que se repita una y otra vez, dejando su idea en lo que ha sido funcional con anterioridad pero no toman en cuenta la situación actual.

- **El Preparador**

Líderes enfocados en el progreso que se ha planeado, manejando las circunstancias en tiempo real, interesados en aprender de los demás, buscan aprender más e indagan; siendo individuos más agradables y serviciales. Capaces de detectar nuevas estrategias según sea la

situación para darle soluciones nuevas. Se mantienen alerta y fomentan buenas relaciones interpersonales.

Huerta y Rodríguez (2006) quienes prosiguen detallando los diversos estilos de liderazgo sobresalientes para estos autores:

- **El Triunfador**

Este líder se define como consistente. La interacción de negocios se realiza con éxito, basado en una estrategia bien analizada y comunicada. Sus colaboradores se sienten orgullosos de trabajar con él y para él.

El triunfador sigue cuatro principios básicos para desempeñar su liderazgo:

- **Un programa claro**

Realiza dos programas, uno a nivel personal y el segundo a nivel organizacional. A nivel personal el programa contiene las metas del líder y el proceso para alcanzarla; el nivel organizacional se formula metas a largo plazo que involucran a cada uno de los miembros del grupo.

- **Filosofía personal**

El líder triunfador sigue una filosofía operativa, pragmática y comprensible. Operativa porque se crea aprendiendo, innovando y decidiendo. Cuando un líder hace su filosofía no debe de pensar en las clásicas que ayudan al negocio; por el contrario debe de escribir una que sea importante para él, funcional, basada en personajes que han logrado el éxito.

- **Relaciones duraderas**

Esta es la parte más difícil para toda persona; pero un líder debe de respetar las personas no importando su cultura, nacionalidad, creencias. Siendo una persona amable, cortés.

- **Ser universal, un liderazgo multicultural**

Este líder aprende a relacionarse con otras culturas, tecnología e información, por sí sola no es un conocimiento adquirido, se convierte en ello a través de la experiencia y la reflexión.

Lee periódicamente periódicos y revistas extranjeras que le permiten conocer el negocio; debe de tener una dieta balanceada que le permita mantener un organismo capaz de sobrevivir ante circunstancias poco comunes o viajes frecuentes. Este tipo de líder debe de ser capaz de interactuar con personas de diferentes culturas.

Harvard Business Review (s/f) considera seis estilos de liderazgo entre los cuales se encuentran:

- **Estilo autoritario**

Este líder es conocido como visionario. Es preciso que conozca el concepto clave de organización, la estrategia del negocio para poderla sopesar en momentos de crisis. Posee la visión a largo plazo, deja en claro las actividades de sus colaboradores. Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización generando esa libertad para innovar, experimentar y correr riesgos calculados.

Para Hardvar (s/f) el estilo de liderazgo coach es uno de los estilos que se debe de tener en consideración, por consiguiente lo describe a continuación, a su vez otros estilos de liderazgo importantes:

- **Estilo coach**

El líder que escucha, ayuda a sus colaboradores, identifica y conoce sus puntos fuertes y débiles. Sabe cómo, cuándo delegar y asignar tareas complicadas, o retos que generen fracasos o éxitos que fomenten aprendizaje a largo plazo. Su refrán es: creo en ti, invierto en ti y espero que des lo mejor de ti.

- **Estilo conciliador**

Este líder constituye la filosofía de la gente ante todo. Centrado en sus colaboradores, valora al individuo sus emociones por encima de las tareas y objetivos. Pretende que los miembros del equipo se encuentren en armonía, para luego obtener una enorme lealtad.

En cuanto a la comunicación es positivo, intercambia ideas, inspira confianza, no es capaz de redireccionar cuando es necesario, solo alaga; crea relaciones de manera instintiva, generando una atmósfera de compromiso y energía.

- **Estilo democrático**

Proporciona su tiempo para escuchar, toma las opiniones cuando debe tomar decisiones que afecta los objetivos de la organización, basado en ello toma decisiones. Es el responsable del equipo, brindando confianza, respeto y compromiso. Es realista con lo que puede lograr.

En el clima laboral este estilo de liderazgo no genera un gran impacto. Este estilo es ideal para cuando el líder desconoce el camino a tomar y necesita escuchar opiniones. En momentos de crisis no es ideal buscar el consenso.

Harvard (s/f), considera preciso describir los estilos de liderazgo para que los gerentes, jefes y líderes en general conozcan las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y con esto saber que estilo utilizar en las diversas situaciones que un líder enfrenta.

- **Estilo ejemplarizante**

Este estilo de liderazgo se debe utilizar con moderación, sus características resultan a priori admirables, establece niveles de rendimiento altísimo, ilustrándolos personalmente. Destruye el clima organizacional. Sus colaboradores se abruman ante la exigencia de este líder, desmoralizándolos y consideran que su jefe no confía en su forma de trabajar ni en su iniciativa por ende la responsabilidad desaparece.

Este estilo de liderazgo no acompaña ni redirecciona, teniendo como lema: si no es útil será remplazado.

Cuando no está presente su equipo se encuentra a la deriva porque están acostumbrados a seguir a su líder. No tienen claro donde encaja su labor y esto provoca el bajo compromiso de los miembros del equipo.

- **Estilo coercitivo**

En la mayoría de situaciones es el menos eficaz, en cuanto a la toma de decisiones es completamente vertical; mata las nuevas ideas de raíz. Sus colaboradores no dan opiniones debilitando el sentido de responsabilidad.

Este estilo se utiliza con mucha prudencia y solo se utiliza en situaciones imprescindibles; óptimas para una emergencia. Es factible cuando se pretende romper hábitos empresariales o con empleados problemáticos.

Hellriegel et. al (2005) presenta los estilos de liderazgo siguientes:

- **Estilo decir**

Este tipo de líder da instrucciones claras, una dirección específica y supervisa el trabajo de cerca.

- **Estilo vender**

Un líder que proporciona dirección, mantiene una comunicación bidireccional, fomenta confianza y motivación.

- **Estilo participativo**

Motiva a los miembros del equipo a compartir ideas, facilitando la labor al momento de ser estimulante y útil para sus miembros.

- **Estilo delegación**

Cede responsabilidad para la toma de decisiones y para ponerlas en práctica.

Diversos autores han expuestos sus teorías ante la complejidad del liderazgo, siendo un tema extenso en el cual interfieren la personalidad, la inteligencia emocional (la forma adecuada de controlar sus emociones), el equilibrio y la fusión del contexto, permitiendo desarrollar un estilo de liderazgo moldeado a la organización según su necesidad. Por ello ha sido necesario fundamentar la información anteriormente expuesta para fomentar los campos que se abordaran en la presente investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo y sus estilos son capaces de afectar toda organización, promoviendo una ventaja competitiva que impulse hacia el mercado globalizado.

Un buen líder es capaz de lograr los más grandes éxitos y esto dependerá de cómo, cuándo y por qué lleve a cabo diversos estilos de liderazgo. Un líder debe estar dispuesto a arriesgar comodidad y privilegios por obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo para el bien común.

En Guatemala se busca dar importancia a los líderes empresariales y sus estilos de liderazgo. Con las buenas prácticas que ellos realizan se obtiene beneficios, expansión de franquicias y aumento en las ventas de sus productos, por ello es preciso promover este tipo de investigaciones que beneficiarán a las organizaciones.

El presente estudio se aborda el tema de liderazgo, sus estilos y la forma que estos se hacen presentes en la organización; este tema resulta de interés porque los líderes son quienes guían y orientan a la organización. En ocasiones los líderes no se encuentran en gerencias o jefaturas, se encuentran dispersos en toda la organización; pero el tipo de liderazgo que practiquen gerentes y jefes será el que determinará los resultados de la organización; desde la innovación hasta elevar la producción y todos los beneficios que pueda generar; todo ello conlleva a un factor común, el estilo de liderazgo que se esté empleando dentro de la organización.

La gestión por competencias es el tema de actual interés dentro de recursos humanos, la competencia de liderazgo es parte de las competencias claves de muchas organizaciones, Alles (2008) considera el liderazgo como una competencia cardinal o clave dentro de toda

organización; pero debe de ser adecuada a las necesidades de cada corporación. Para el presente estudio se ha planteado la siguiente interrogante ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgos de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el porcentaje de personas que ejercen un estilo de liderazgo autocrático.
- Determinar el porcentaje de personas que ejercen el estilo de liderazgo liberal.
- Determinar el porcentaje de personas que ejercen el estilo de liderazgo participativo.
- Establecer las diferencias de los estilos de liderazgo en gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero.
- Definir cuál es el estilo de liderazgo predominante entre autocrático, liberal y participativo. según la edad, años de antigüedad y el nivel académico de los gerentes y jefes de la división agrícola

2.2 VARIABLE

- Estilos de Liderazgo

2.3 DEFINICIÓN DE VARIABLE

2.3.1 Definición Conceptual de la Variable

Chiavenato (2000) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Alles (2008) "Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El equipo debe de considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder".

2.3.2 Definición Operacional

Para esta investigación los estilos de liderazgo serán medidos con base en los resultados de la evaluación del "Test Estilos de Liderazgo" del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE); el cual determina tres tipos de liderazgo:

Autocrático	Líder que impone para el cumplimiento de tareas con una orientación decadente hacia el grupo.
Liberal	Líder que se orienta altamente hacia el grupo; orientación pobre hacia las tareas.
Participativo	Líder en el cual no prevalece ninguna orientación en particular.

TABLA No. 2.1

FUENTE: Castillo (2013)

Los estilos anteriores de liderazgo no son los únicos; pero son los extremos de los estilos de liderazgo que un líder puede ejercer, porque el líder que practica un estilo de liderazgo autocrático está orientado hacia la tarea haciendo que se cumpla, líder que ejerce un estilo de

liderazgo liberal no se encuentra orientado altamente hacia la tarea como el estilo autocrático; pero si vela altamente por su equipo de trabajo. El estilo de liderazgo participativo mantiene el equilibrio entre el grupo y la tarea.

2.4 ALCANCES Y LÍMITES

El alcance de la presente investigación es identificar los diversos estilos de liderazgo a nivel gerencial y jefaturas en una empresa agroindustrial guatemalteca; dentro de los estilos autocrático, liberal y participativo; pudiendo evidenciar el estilo de liderazgo predominante según el rango jerárquico de los sujetos de estudio. Teniendo como límite que abarcará únicamente a gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla.

2.5 APORTE

Este estudio aporta al Ingenio Azucarero en especial a la división agrícola identificar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes, permitirá conocer cuál es estilo predominante; y al obtener los resultados se podrá detectar las necesidades de capacitación. Los resultados serán de interés para la división agrícola del ingenio azucarero, actualmente están trabajando y especificando las competencias necesarias para la corporación, por ello es necesario identificar los estilos de liderazgo, los resultados serán de beneficio para los planes de capacitación para ir cerrando brechas que permitan facilitar un plan de sucesión.

A la comunidad landivariana amplía la gama de investigaciones de este tipo. Para la sede de Escuintla, es el segundo aporte en la temática de estilos de liderazgo que se realiza; por tanto, el presente estudio amplía la información ya existente respecto del tema.

III. MÉTODO

3.1 SUJETOS

El desarrollo de la organización es imprescindible y puede estar guiado por líderes con diversos estilos de liderazgo que cada uno de ellos ejerce. La división agrícola de un ingenio es parte vital de una corporación agroindustrial. Este estudio se enfoca en el área mencionada. Los gerentes y jefes de ésta área fueron el objeto de estudio, debido a que los altos mandos son quienes dirigen esta división. Para esta investigación se ha considerado que jefes son aquellas personas que tienen personal a su cargo, por tanto existen jefes nivel I y supervisores los cuales serán jefes nivel II para objeto de esta investigación

Los participantes de la presente investigación serán 62 personas, 61 de género masculino y una persona de género femenino; esta muestra fue extraída con base en un consenso de puestos claves que orientan la división agrícola de la organización agroindustrial.

No. DE PERSONAS	PORCENTAJE	NIVEL ORGANIZACIONAL
1	2%	Gerente de División
4	6%	Gerentes de área
33	53%	Jefes de departamento
24	39%	Supervisores/coordinadores
62	100%	TOTAL

TABLA No. 3.1

FUENTE: Elaboración Propia

Según el rango académico se presenta a continuación la distribución de la muestra de forma general:

NIVEL ACADÉMICO	No. DE PERSONAS	% DE NIVEL ACADÉMICO
Maestría	7	11%
Universitario	38	61%
Diversificado	16	26%
Otros (Grados inferiores a diversificado)	1	2%
TOTAL	62	100%

TABLA No. 3.2

FUENTE: Elaboración Propia

A continuación se detalla por rango jerárquico el nivel académico:

	NIVEL JEARQUICO	NIVEL ACADÉMICO	No. DE PERSONAS	% DE NIVEL ACADÉMICO
JEFES	Gerencia	Maestría	3	4.84%
		Universitario	2	3.23%
	TOTAL		5	8.07%
	Jefes (Nivel I)	Maestría	4	6.45%
		Universitario	22	35.48%
		Diversificado	6	9.68%
		Otros (niveles inferiores de diversificado)	1	1.61%
	TOTAL		33	53.22%
	Supervisores (Nivel II)	Universitario	14	22.58%
		Diversificado	10	16.13%
TOTAL		24	38.71%	
TOTAL GLOBAL		62	100%	

TABLA No. 3.3

FUENTE: Elaboración Propia

En la presente tabla se indica los rangos de edad en los que se encuentran los miembros que conforman la muestra.

RANGO DE EDAD	No. DE PERSONAS	% DE PERSONAS
20-29	12	19.35%
30-39	26	41.94%
40-49	17	27.42%
50-59	5	8.07%
60-69	1	1.61%
70-79	1	1.61%
TOTAL	62	100%

TABLA No. 3.4

FUENTE: Elaboración Propia

En la tabla siguiente los sujetos de estudio se agrupan por años de antigüedad:

RANGO DE ANTIGÜEDAD	No. DE PERSONAS	% DE PERSONAS
0-5 años	16	25.81%
6-10 años	17	27.42%
11-15 años	11	17.74%
16-20 años	9	14.52%
21-25 años	4	6.45%
26-30 años	3	0%
31-35	1	1.61%
36-40	1	1.61%
TOTAL	62	100%

TABLA No. 3.5

FUENTE: Elaboración Propia

3.2 INSTRUMENTO

Para recabar la información necesaria y determinar el estilo de liderazgo de cada uno de los miembros de la muestra; se utilizó el cuestionario Estilos de Liderazgo, diseñado por el Instituto de Administración de Empresas (INCAE). Instrumento utilizado por Castillo (2013); en su versión de autoevaluación duración máxima de 30 minutos.

El instrumento mide la tendencia a orientarse hacia el grupo o la tarea, esto permitirá determinar el estilo de liderazgo de estos sujetos

Está conformado por 34 afirmaciones, cada una de ellas con 4 posibles respuestas, y estas respuestas a nivel individual pertenecen a un estilo de liderazgo, el cual se determina a través de la frecuencia en la tendencia de las respuestas.

Las posibles respuestas son:

- **A** (siempre)
- **B** (casi siempre)
- **C** (a veces)
- **D** (nunca)

El test mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser Autocrático o Liberal y la tendencia de nivel bajo, medio y alto del estilo de liderazgo Participativo. Estos estilos se definen de la siguiente manera:

- Se anota un número UNO en las preguntas 7,13,16,17,18,29,33,y 34 si las respuestas fueron “a veces” (C) o “nunca” (D).
- Posteriormente se escribe el número “uno” al lado del resto de las preguntas si las respuestas fueron “siempre” (A) o “casi siempre” (B).
- Se circula el número UNO que estaba al lado de las preguntas 3,5,9,14,17,18,21,23,25,27,29,31,33 y 34.
- Luego debe contarse los números UNO que no estaban dentro del círculo; el número obtenido reflejará la orientación hacia la tarea (T) por parte de cada jefe.
- Por último de contarse los números UNO que estaban encerrados dentro del círculo, el número derivado refleja la orientación hacia el grupo (G) por parte de cada jefe.

A su vez está conformado por 14 preguntas orientados al estilo liberal o al grupo las cuales son 3,5,9,14,17,18,21,23,25,27,29,31,33,34. En el grupo que define el estilo autocrático se consideran 20 preguntas entre las cuales se presentan 1, 2,4,6,7,8,10,11,12,13,15,16,19,20,22,24,26,28,30,32.

3.3 PROCEDIMIENTO

- Se solicitó permiso a la organización para realizar la presente investigación.
- Se investigaron diversos temas para seleccionar el tema que mejor se acomodara a la organización.
- Selección del tema de investigación.
- Estructuración del tema de investigación.
- Se realizaron los objetivos de la investigación.
- Se establecieron las unidades de análisis.

- Se consideró una muestra inicial solicitada a la organización.
- La coordinación académica de la Facultad de Humanidades sede Escuintla remitió el tema de investigación.
- Recibidas las correcciones del campus central se prosigue con avances de la investigación.
- Se redacta el objetivo general y objetivos específicos que se pretenden alcanzar en la presente investigación.
- Analizaron los alcances y límites de la presente.
- Recolectó información de investigaciones relacionadas con el tema que se investiga.
- Se recolectó información de libros relacionados al tema inicial de investigación y temas del contexto que influyen en el tema central.
- Se elaboró el método.
- Se envió el anteproyecto al campus central.
- Una vez aprobado el anteproyecto, se dio inicio al trabajo de campo
- Se aplicó el instrumento.
- Por consiguiente se evaluó el instrumento Test de Liderazgo de (INCAE), su fin principal es determinar el estilo de liderazgo de los sujetos establecidos.
- Se presentaron los resultados en gráficas que ayuden a comprender la información obtenida; se analizaron y discutieron los resultados confrontando la información obtenida con la teoría del marco teórico y antecedentes.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos.
- Se adjuntaron los anexos en los cuales se incluyó información utilizada en esta investigación

- Se realizó un resumen con la información clave contenida en la presente investigación.
- Se presentó el informe final a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

La presente investigación es de tipo descriptiva. Según Fernández, Hernández, Babtista (2010) “la investigación descriptiva pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p.80)

Los estilos de liderazgo son tendencias de los sujetos de estudio; debido a que cada uno de ellos ejerce el que considera el más apropiado, por ello se pretende describir, diagnosticar y analizar los resultados que arroje el test que sea aplicado a los sujetos. La metodología estadística que se utilizará será porcentajes y medidas de tendencia central (media, mediana y moda)

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

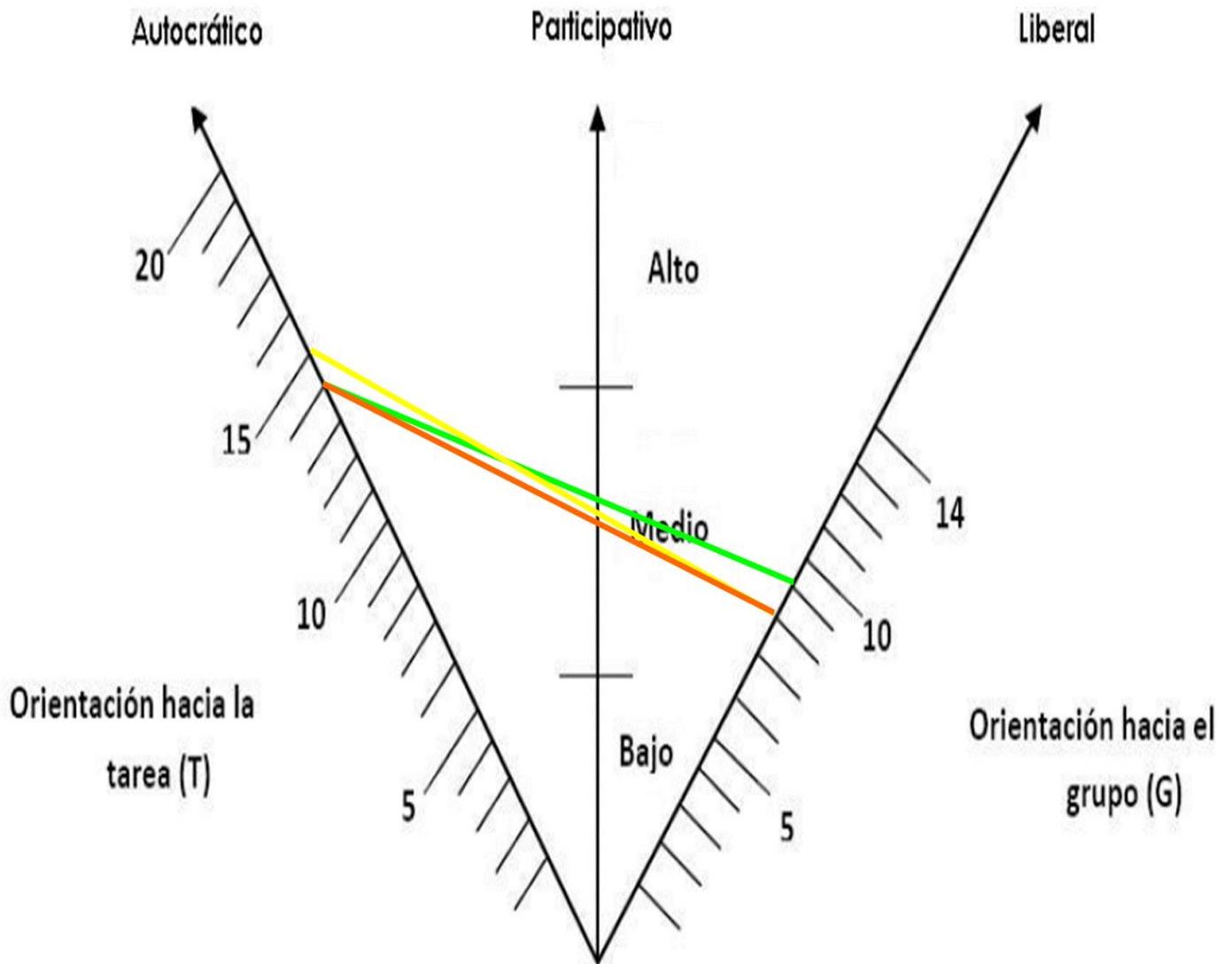
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la calificación y tabulación de cada uno de los test aplicados a los gerentes, jefes y supervisores de la división agrícola de un ingenio azucarero; esto permite demostrar el tipo de liderazgo al que están orientados los líderes.

4.1 Análisis de resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo de gerentes y jefes (nivel I y nivel II) de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla.

La calificación y tabulación del test Estilos de liderazgo del INCAE; revela gráficamente la división de cada estilo de liderazgo; el puntaje obtenido de cada test se utilizó para obtener una media, la cual permite visualizar los puntos promedios obtenidos hacia el estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea) y el estilo de liderazgo liberal (orientado hacia el grupo) y la tendencia del estilo participativo en un nivel alto, medio, bajo.

Cuadro 4.1. El estilo de liderazgo predominante de los gerentes, jefes (nivel I) y supervisores (jefes nivel II)

Nivel jerárquico	Promedio de puntaje orientado hacia la tarea (autocrático)	Promedio de puntaje orientado hacia el grupo (liberal)
Gerentes	14	9
Jefes	15	8
Supervisores	14	8



	NIVEL JERARQUICO	TAREA	GRUPO
	GERENTES	14	9
	JEFES	15	8
	SUPERVISORES	14	8

GRÁFICA No. 4.1

FUENTE: Campos (2012)

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del test, se encontró que los gerentes están orientados hacia el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 9 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

En cuanto a los jefes (nivel I), se encuentran orientados hacia la tarea, con 15 puntos promedio, una tendencia a nivel medio en el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

Los supervisores (jefes nivel II), orientados hacia el estilo de liderazgo autocrático, con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientado hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

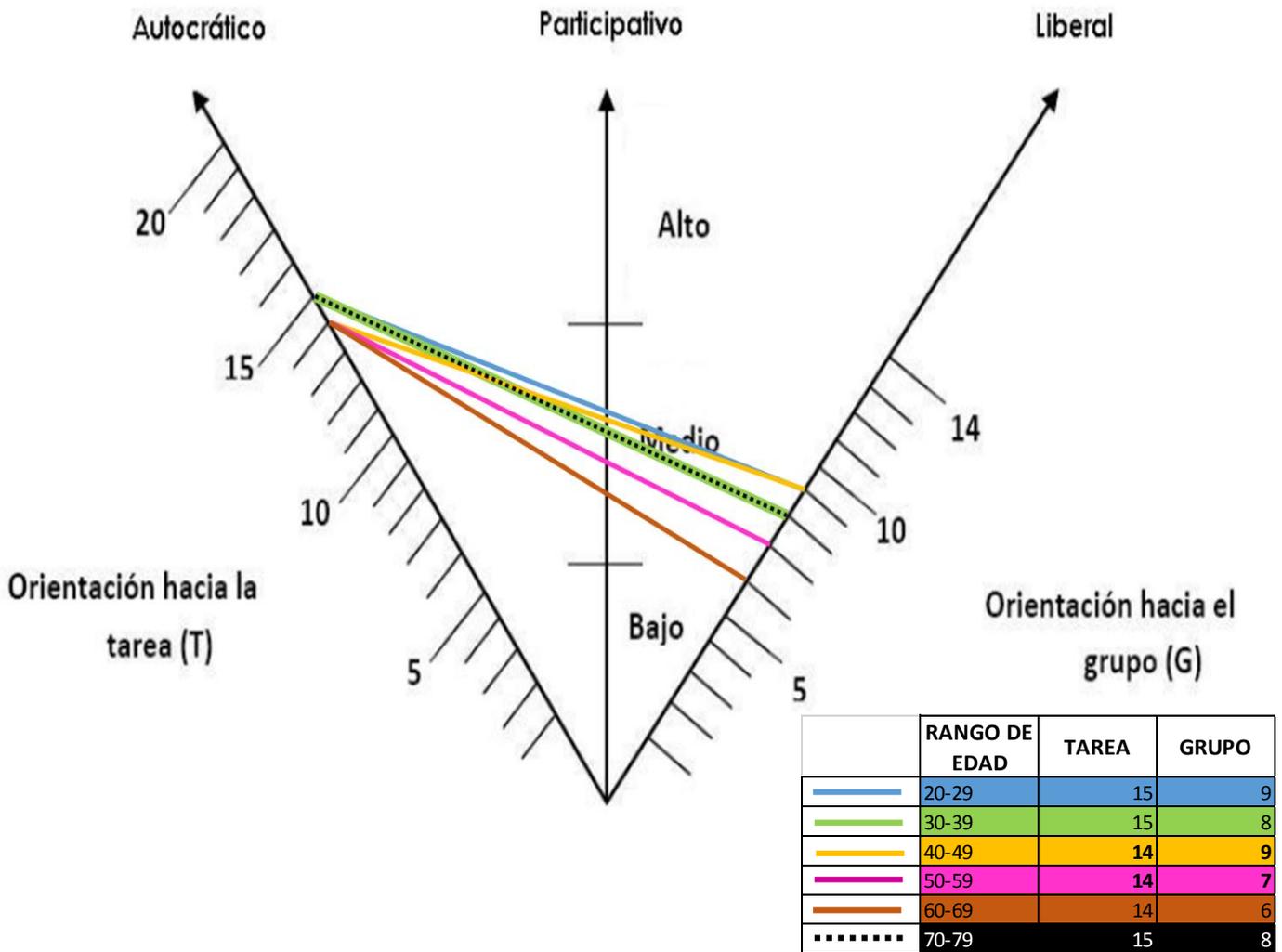
La diferencia entre gerentes y jefes (nivel I y nivel II) es únicamente de un punto en cada estilo de liderazgo evaluado (autocrático y liberal) con una tendencia nivel medio del estilo de liderazgo participativo, ambos niveles jerárquicos se encuentran orientados hacia el logro de objetivos y metas; debido a que ellos asumen la responsabilidad del equipo de trabajo, toma de decisiones y acciones.

Por lo tanto el estilo de liderazgo predominante en los gerentes, jefes y supervisores de la división agrícola de un ingenio azucarero es el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea, con una tendencia nivel medio del estilo de liderazgo participativo; esta tendencia elevada se debe a que cumplen con las metas planteadas al inicio de todos los ciclos laborales; cumplir procesos y procedimientos para el logro de objetivos y metas orientados hacia la estrategia del negocio.

4.2 Análisis del estilo de liderazgo predominante entre autocrático, liberal y el nivel de tendencia del estilo del liderazgo participativo según edad, años de antigüedad y el nivel académico de los gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla.

Cuadro 4.2. El estilo de liderazgo predominante según la edad de los sujetos evaluados.

Rango de edad	Promedio de puntaje orientado hacia la tarea (autocrático)	Promedio de puntaje orientado hacia el grupo (liberal)
20-29	15	9
30-39	15	8
40-49	14	9
50-59	14	7
60-69	14	7
70-79	14	6



GRÁFICA No 4.2 FUENTE: Campos (2012)

En esta gráfica se observa que de 20 a 29 años de edad predomina el estilo de liderazgo autocrático con 15 puntos promedio orientado hacia la tarea, una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 9 puntos promedio orientados hacia el grupo.

La mayoría de los sujetos evaluados se encuentran entre 30 a 39 años de edad, en el cual predomina el estilo de liderazgo autocrático con 15 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

En el rango de 40 a 49 años predomina el estilo de liderazgo autocrático, con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio hacia el estilo participativo y 9 puntos promedio hacia el grupo igual al estilo de liderazgo liberal.

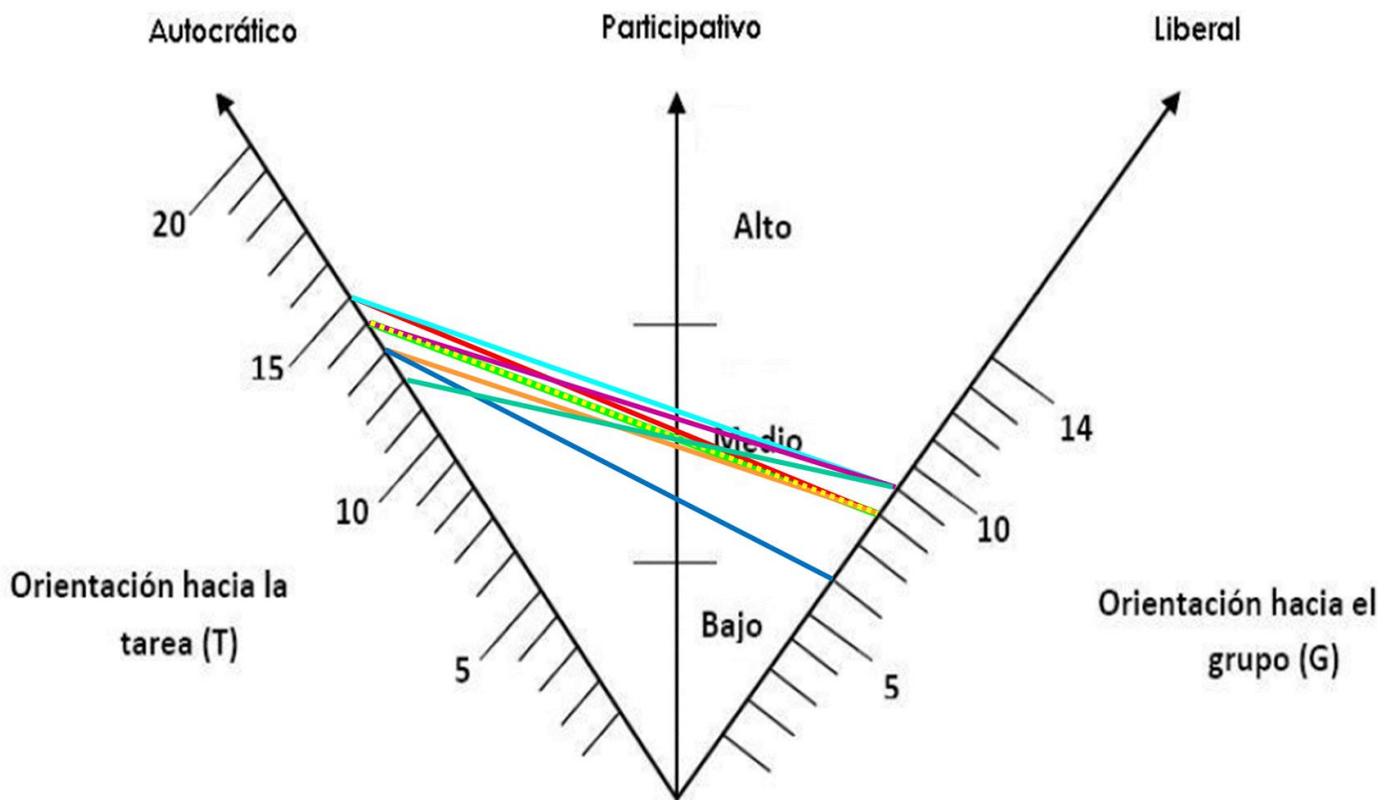
En el rango de 50-59 años de edad predomina el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio orientado hacia el estilo de liderazgo participativo y 7 puntos promedio hacia el grupo.

En el rango de 60 a 69 años de edad predomina el estilo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 6 puntos promedio orientado hacia el grupo.

El estilo de liderazgo predominante según la edad es el estilo autocrático, y una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo; debido a que la muestra evaluada tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos y metas establecidas para el soporte de la organización.

Cuadro 4.3. El estilo de liderazgo predominante según años de antigüedad de los sujetos evaluados.

Rango de años de antigüedad	Promedio de puntaje orientado hacia la tarea (autocrático)	Promedio de puntaje orientado hacia el grupo (liberal)
0-5	14	8
6-10	15	8
11-15	15	9
16-20	14	8
21-25	13	8
26-30	14	9
31-35	13	6
36-40	12	9



	RANGO DE ANTIGÜEDAD	TAREA	GRUPO
—	0-5	14	8
—	6 - 10	15	8
—	11-15	15	9
—	16-20	14	8
—	21-25	13	8
—	26-30	14	9
—	31-35	13	6
—	36-40	12	9

GRÁFICA No. 4.3 FUENTE: Campos (2012)

En esta gráfica se observa que en el rango de 0 a 5 años de antigüedad, predomina el estilo de liderazgo autocrático, con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio orientados hacia el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientado hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

En el rango de 6 a 10 años de antigüedad oscilan el mayor número de personas de la muestra, en el cual predomina el estilo de liderazgo autocrático, con 15 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientado hacia el grupo, equivalente al estilo de liderazgo liberal.

En el rango de 11 a 15 años de antigüedad predomina el estilo de liderazgo autocrático, con 15 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio hacia el estilo de liderazgo participativo y 9 puntos promedio orientado hacia el grupo, igual al estilo de liderazgo liberal.

En el rango de 16 a 20 años de antigüedad, predomina el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio en el estilo participativo y 8 puntos promedio orientados hacia el grupo o el estilo liberal.

En el rango de 21 a 25 años de antigüedad predomina el estilo autocrático con 13 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientados hacia el estilo liberal con orientación hacia el grupo o estilo de liderazgo liberal.

Las personas en un rango de 26 a 30 años, en el cual predomina el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio en el estilo participativo y 9 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo liberal.

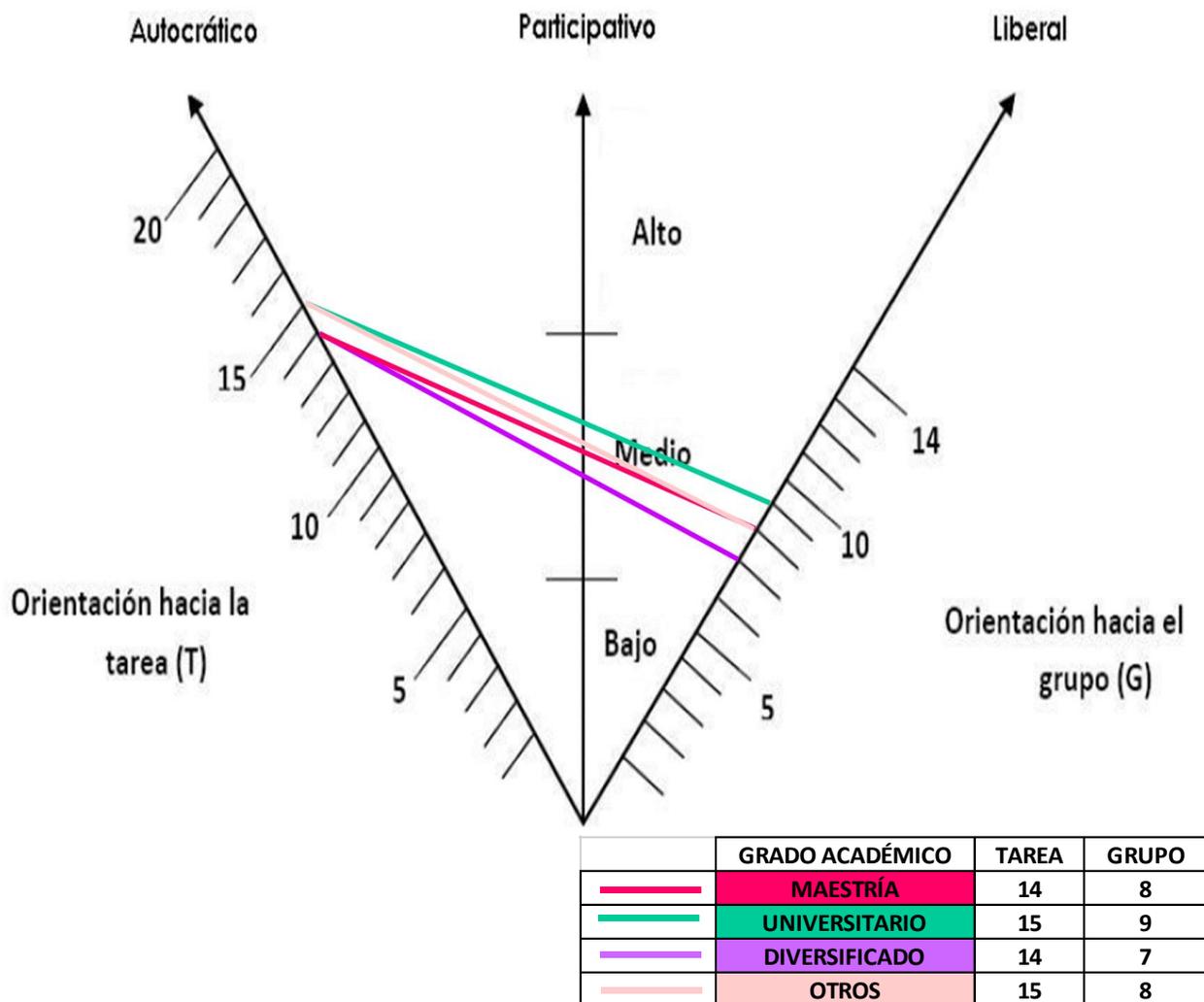
En el rango de 31 a 35 años de antigüedad predomina el estilo autocrático con 13 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio en el estilo participativo y en el estilo liberal con 6 puntos promedio orientados hacia el grupo.

En el rango de 36 a 40 años de antigüedad predomina el estilo autocrático con 12 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio en el estilo participativo y con 9 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo liberal. Se considera un rango bastante equilibrado, este resultado puede deberse a los años de experiencia.

Según los años de antigüedad el estilo de liderazgo predominante es el estilo autocrático, con una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo; por lo tanto se establece que los años de antigüedad no son un factor que influya en el estilo de liderazgo predominante. Debido a que los líderes, sin influir la edad velan por el cumplimiento de procesos y procedimientos requeridos por la exigencia del negocio.

Cuadro 4.4. El estilo de liderazgo predominante según grado académico de los sujetos evaluados.

Grado académico	Promedio de puntaje orientado hacia la tarea (autocrático)	Promedio de puntaje orientado hacia el grupo (liberal)
Maestría	14	8
Universitario	15	9
Diversificado	14	7
Otros	15	8



GRÁFICA No. 4.4 FUENTE: Campos (2012)

En el grado académico de maestría predomina el estilo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio y 8 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo liberal.

La mayoría de los sujetos evaluados se encuentra en el grado académico universitario, en el cual predomina el estilo autocrático con 15 puntos promedio orientados hacia la tarea, con

una tendencia nivel medio hacia el estilo participativo y 9 puntos promedio orientados hacia el grupo o estilo liberal.

En el grado académico de diversificado predomina el estilo de liderazgo autocrático con 14 puntos promedio orientados hacia la tarea, una tendencia nivel medio hacia el estilo participativo y 7 puntos promedio orientados hacia el grupo.

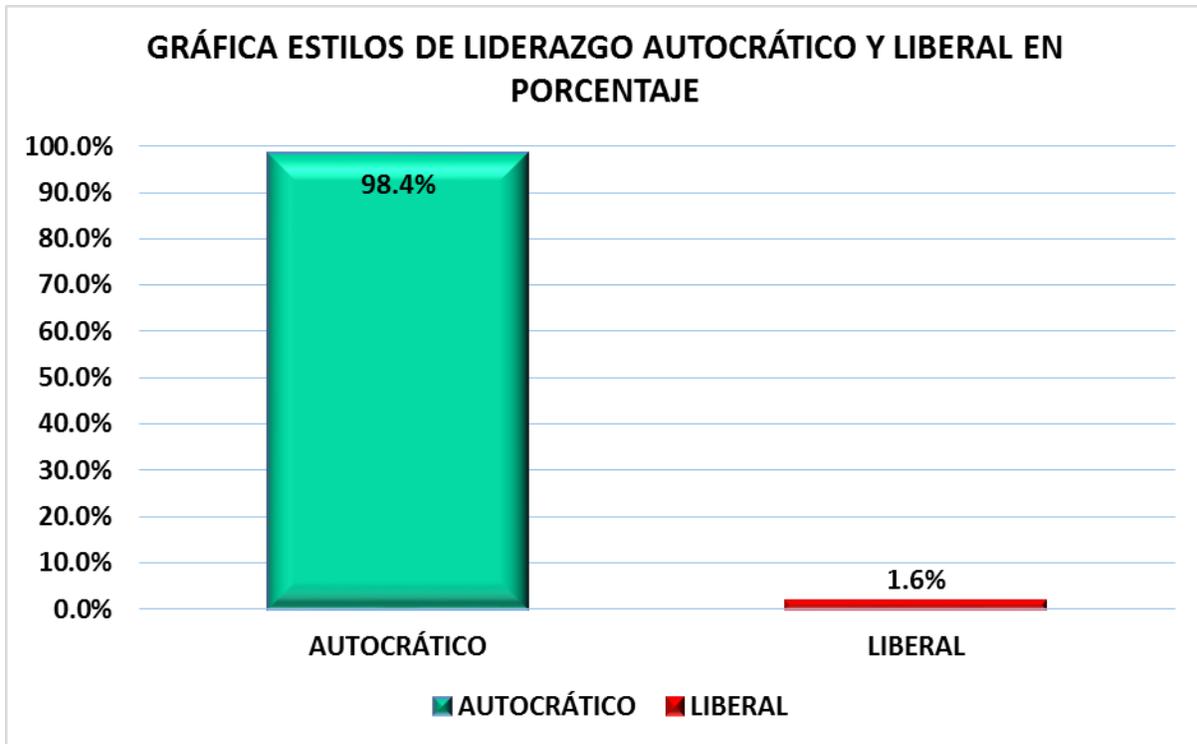
En el rubro de otros grados académicos predomina el estilo autocrático con 15 puntos promedio orientados hacia la tarea, con una tendencia nivel medio, orientada hacia el estilo participativo y 8 puntos promedio orientados hacia el grupo.

Analizando la gráfica se observa según el grado académico, el estilo de liderazgo predominante es el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea con una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo, esto indica que no es relevante el grado académico para determinar el estilo de liderazgo predominante, sino los objetivos planteados y las necesidades del negocio.

4.3 Análisis del estilo de liderazgo predominante entre autocrático, liberal y el nivel del estilo del liderazgo participativo por porcentaje de personas.

Cuadro No. 4.5. Análisis de personas por porcentaje según estilo de liderazgo.

ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Autocrático	61	98.4%
Liberal	1	1.6%
TOTAL	62	100%



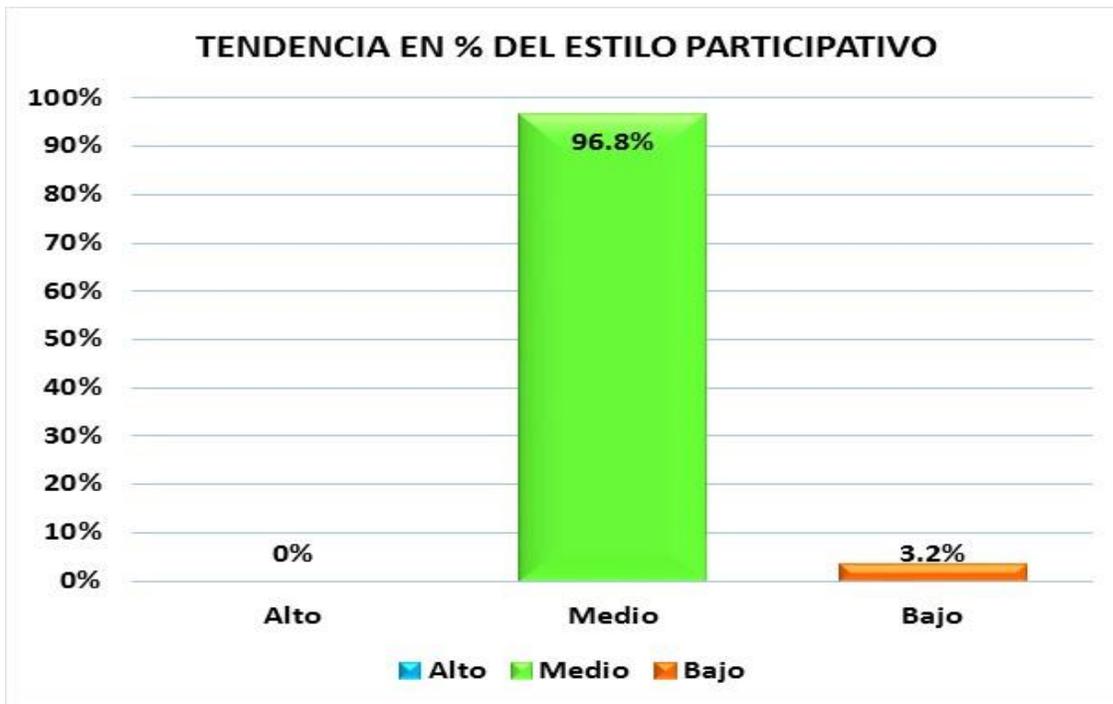
GRÁFICA No. 4.5 FUENTE: Elaboración propia

Esta gráfica muestra que el estilo de liderazgo predominante en la división agrícola del ingenio azucarero, es el estilo autocrático con un 98.4% que equivale a 61 personas de la muestra evaluada y el 1.6% que es igual a una persona evaluada, la cual se encuentra orientada hacia el estilo de liderazgo liberal; haciendo un total del 100% de la muestra evaluada.

Predomina el estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea, con una notable diferencia; debido a que es el estilo que para ellos ha sido determinante para el logro de resultados, por ser la división agrícola son quienes velan porque la materia prima esté lista para dar inicio al proceso de producción.

Cuadro 4.6. Tendencia del estilo participativo.

NIVELES DE TENDENCIA DEL ESTILO PARTICIPATIVO	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Alto	0	0%
Medio	60	96.8%
Bajo	2	3.2%
TOTAL	62	100%



GRÁFICA No. 4.6

FUENTE: Elaboración Propia

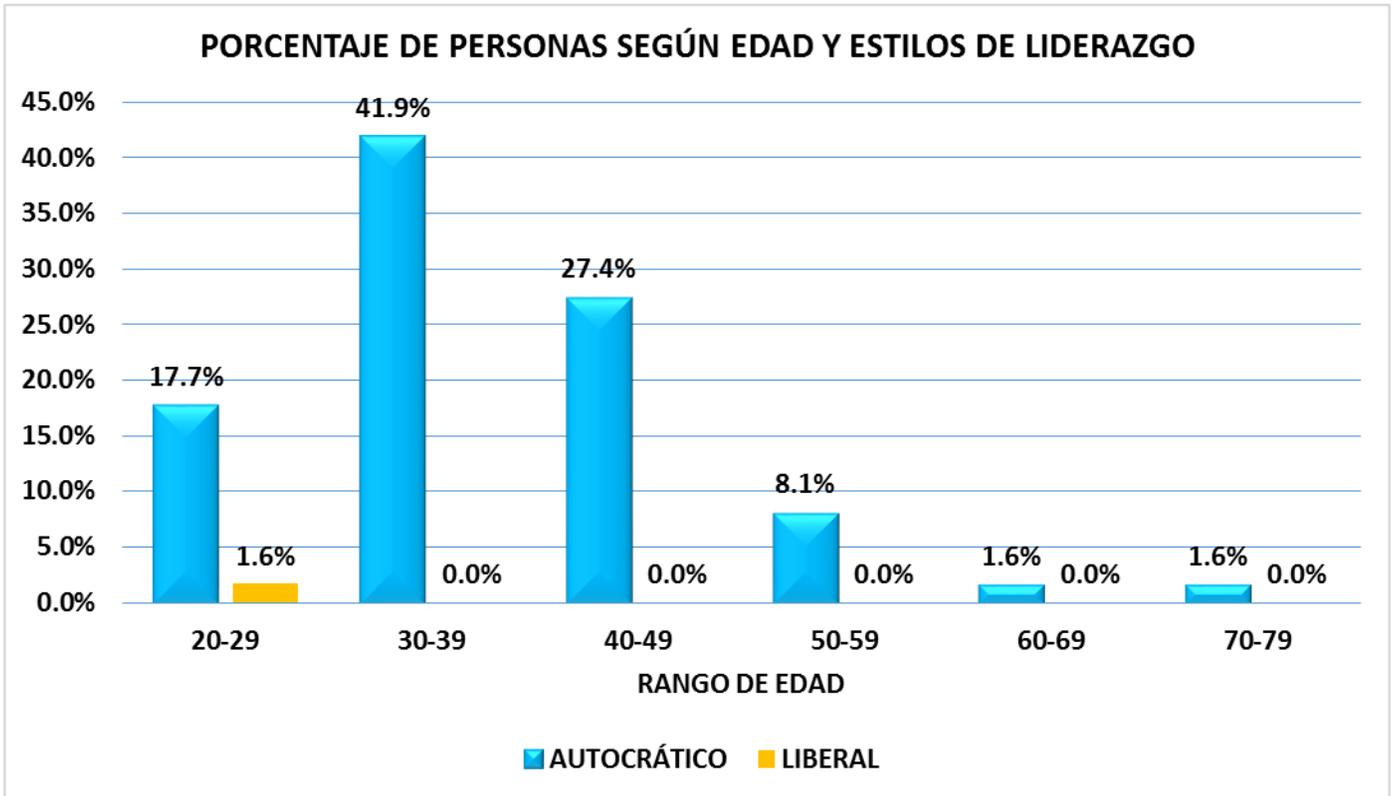
En la gráfica se puede observar que el 96.8% de la muestra evaluada que es igual a 60 personas que tienen una tendencia de nivel medio del estilo de liderazgo participativo y dos personas de la muestra que es igual al 3.2%, orientadas hacia un estilo de liderazgo participativo a un nivel bajo.

La tendencia del liderazgo participativo predomina el nivel medio de toda la muestra evaluada, los líderes poseen nivel medio en darles participación a los subordinados para el logro de objetivos y metas.

4.4 Porcentaje de personas según el estilo de liderazgo evaluando edad, años de antigüedad y grado académico.

Cuadro 4.7. Porcentaje de personas en los estilos de liderazgo autocráticos, liberal y la tendencia en el estilo participativo según la edad.

RANGOS DE EDAD	No. DE PERSONAS			PORCENTAJE		
	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL NO. DE PERSONAS	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL PORCENTAJE
20-29	11	1	12	17.7%	1.6%	19.3%
30-39	26	0	26	41.9%	0%	41.9%
40-49	17	0	17	27.4%	0%	27.4%
50-59	5	0	5	8.1%	0%	8.1%
60-69	1	0	1	1.6%	0%	1.6%
70-79	1	0	1	1.6%	0%	1.6%
TOTAL	61	1	62	98.4	1.6	100%



GRÁFICA No.4.7

FUENTE: Elaboración Propia

En esta gráfica se puede observar que en el rango de edad de 20-29 años hay un 17.7% que es igual a 11 personas de la muestra evaluada, que están orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático y una persona de la muestra con un 1.6% orientada hacia el estilo de liderazgo liberal; obteniendo un total de 12 personas en este rango de edad.

En el rango de 30-39 años de edad se encuentran 26 personas de la muestra que es igual al 41.9% y están orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático.

El rango de 40-49 se encuentran 17 personas de la muestra, que es igual al 27.4%; en este rango de edad predomina el estilo de liderazgo autocrático.

En el rango de 50-59 años de edad se encuentran cinco personas de la muestra, que es igual al 8.1% y están orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático.

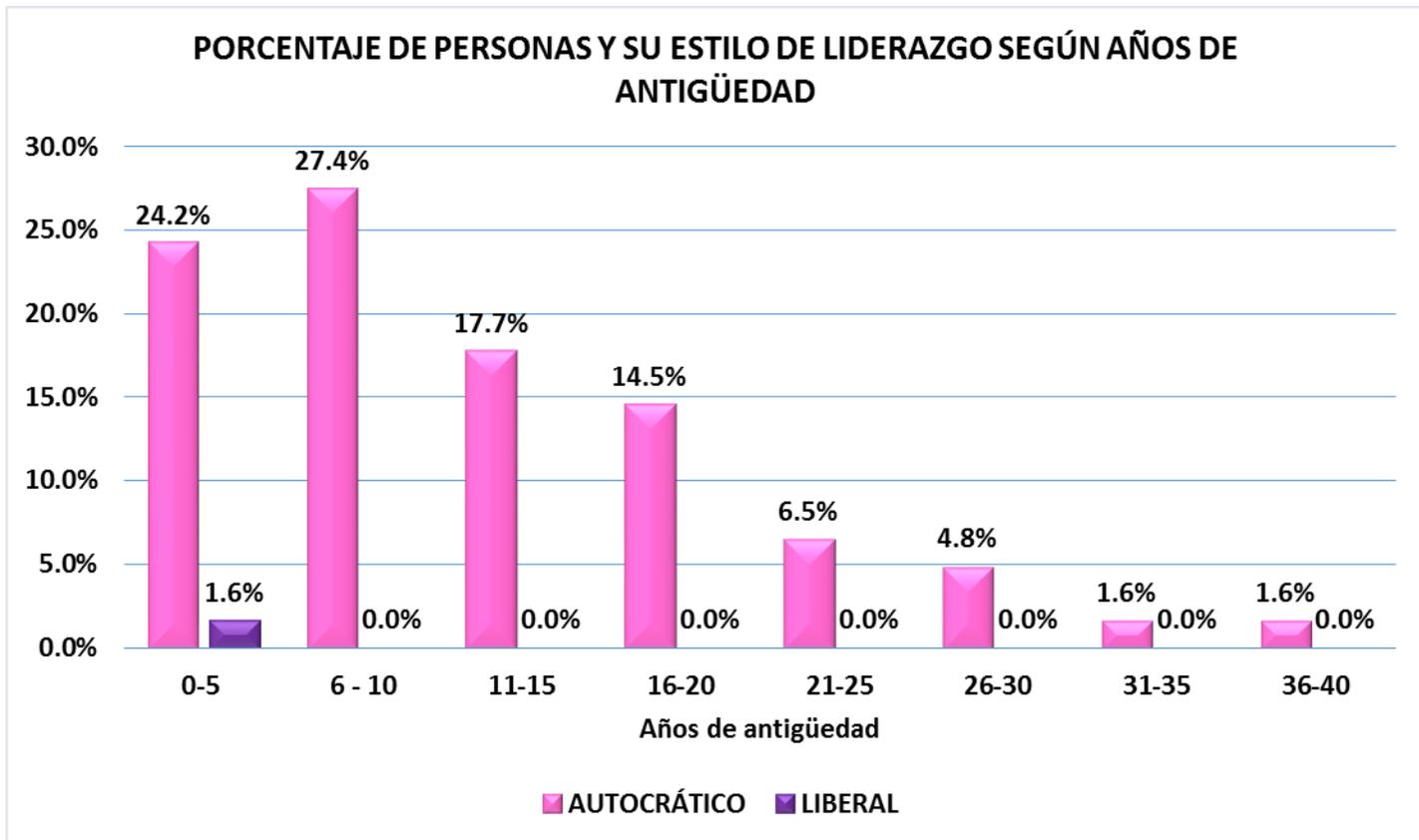
De 60-69 años de edad se encuentra una persona de la muestra, que es igual al 1.6% en este rango de edad predomina el estilo de liderazgo autocrático.

Por ultimo un rango de edad de 70-79 años de edad se encuentra una persona de la muestra, que es igual al 1.6%, en el cual predomina el estilo de liderazgo autocrático.

Según la muestra evaluada en los rangos por edad la tendencia predominante en el estilo de liderazgo participativo se encuentra en el nivel medio y predomina el estilo de liderazgo autocrático, no importa en la edad que se encuentren los líderes siempre predomina el estilo de liderazgo autocrático, debido a que los líderes se encuentran orientados hacia la tarea y el cumplimiento de objetivos y metas para cumplir las exigencias del negocio.

Cuadro 4.8. Porcentaje de personas en los estilos de liderazgo autocrático, liberal y la tendencia en el estilo de liderazgo participativo según años de antigüedad dentro de la organización.

ANOS DEANTIGÜEDAD	No. DE PERSONAS			PORCENTAJE		
	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL NO. DE PERSONAS	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL PORCENTAJE
0-5	15	1	16	24.2%	1.6%	25.8%
6-10	17	0	17	27.4%	0%	27.4%
11-15	11	0	11	17.7%	0%	17.7%
16-20	9	0	9	14.5%	0%	14.5%
21-25	4	0	4	6.5%	0%	6.5%
26-30	3	0	3	4.8%	0%	4.8%
31-35	1	0	1	1.6%	0%	1.6%
36-40	1	0	1	1.6%	0%	1.6%
TOTAL	61	1	62	98.4	1.6	100%



GRÁFICA No. 4.8

FUENTE: Elaboración Propia

Esta gráfica nos expresa que en el rango de 0 a 5 años, 15 personas representadas por un 24.2% se encuentran orientados hacia el estilo de liderazgo autoritario; pero un 1.6% equivalente a una persona dentro de este rango se encuentra orientada hacia el estilo de liderazgo liberal.

En el rango de 6 a 10 años de antigüedad dentro de la organización se encuentran ubicadas 17 personas reflejadas en un 27.4%, orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrática.

En el rango de 11 a 15 años de antigüedad, se encuentran 11 personas equivalentes al 17.7% orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático.

En el rango 16 a 20 años de antigüedad dentro de la organización se encuentran nueve personas, representadas por el 14.5% orientado hacia el estilo de liderazgo autocrático.

En el rango de 21 a 25 años de antigüedad, se encuentran tres personas con un 4.8% orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático.

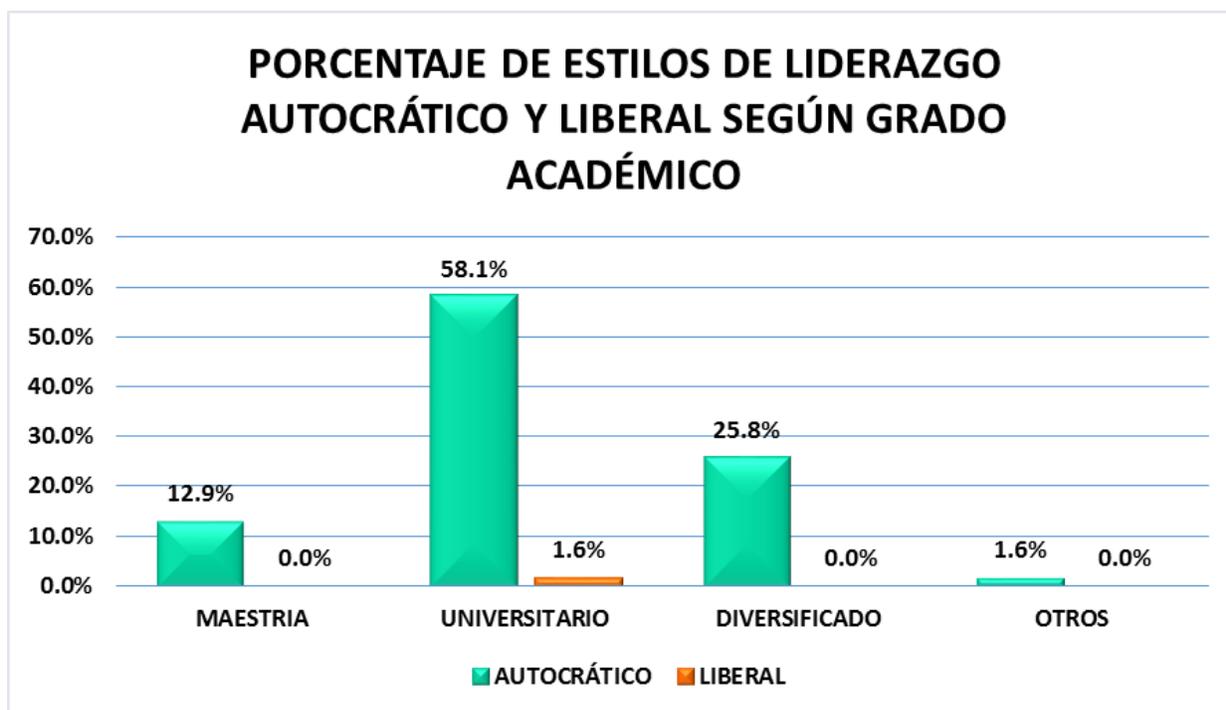
En el rango de 31 a 35 años de antigüedad, se encuentra una persona, representada por 1.6% orientado hacia el estilo de liderazgo autocrático.

En el rango de 36 a 40 años de antigüedad, se encuentra una persona presentada por el 1.6% orientada hacia el estilo de liderazgo autocrático.

Según la muestra evaluada en años de antigüedad, se encontró que el estilo de liderazgo participativo está orientado en el nivel medio y predomina el estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea, por ello los años de antigüedad no son relevantes para determinar el estilo de liderazgo, sino aquel estilo que les ha brindado los resultados necesarios y es probable que los que tiene de 0 a 5 años de antigüedad se orienten hacia el estilo ya establecido por los demás líderes con mayor antigüedad, debido a que les ha generado éxito en el cumplimiento de tareas.

Cuadro 4.9. Porcentaje de personas en los estilos autocráticos, liberal y la tendencia en el estilo participativo según el grado académico.

GRADO ACADÉMICO	No. DE PERSONAS			PORCENTAJE		
	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL NO. DE PERSONAS	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL PORCENTAJE
MAESTRÍA	7	0	7	11.3%	0.0%	11.3%
UNIVERSIDAD	37	1	38	59.7%	1.6%	61.3%
DIVERSIFICADO	16	0	16	25.8%	0%	25.8%
OTROS	1	0	1	1.6%	0%	1.6%
TOTAL	61	1	62	98.4	1.6	100%



GRÁFICA No. 4.9

FUENTE: Elaboración Propia

La gráfica se observa que en el grado académico maestría se encuentran 7 personas, que representan el 11.3% orientados hacia el estilo autocrático.

En el grado académico universitario, siendo el más elevado con un 59.7% que equivale a 37 personas de la muestra, orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático y una personas en este grado académico orientado hacia el estilo liberal, representada por el 1.6%. El total de este agrado académico es un 61.3% agrupando ambos estilos de liderazgo; esto es igual a 38 personas de la muestra evaluada.

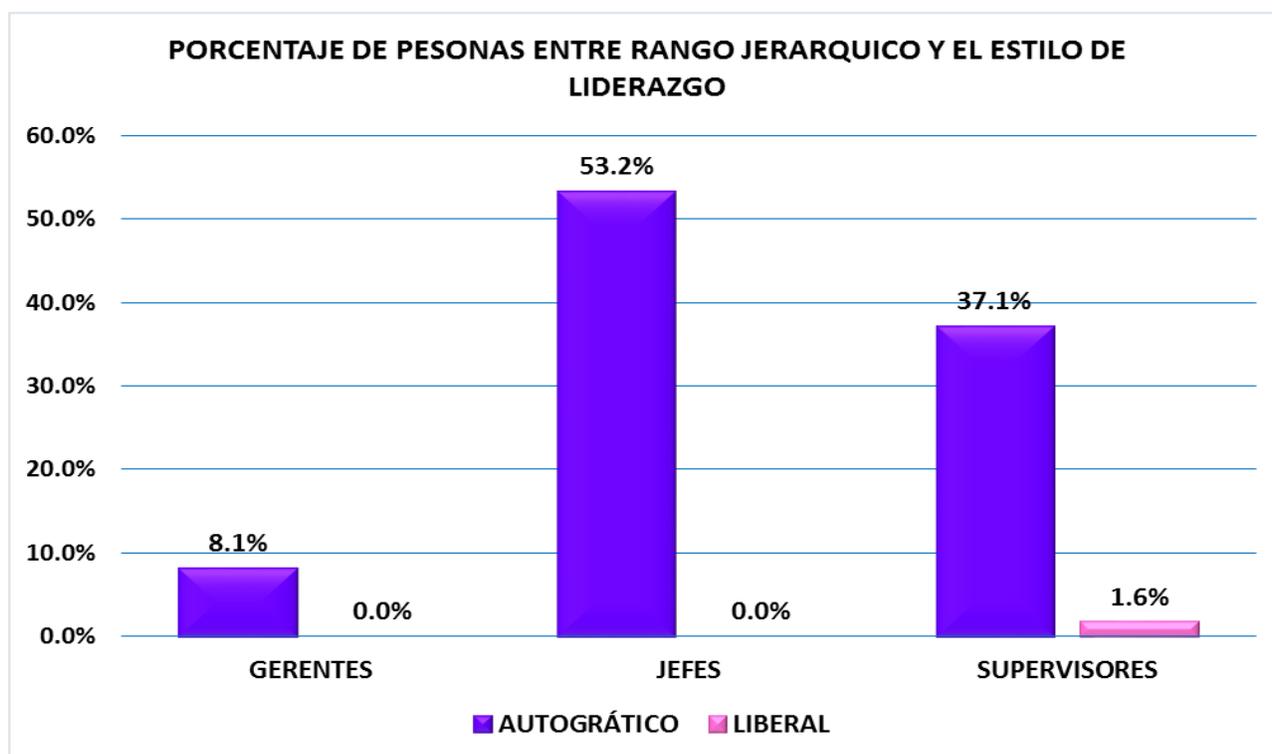
En el grado académico diversificado, en el cual se encuentran 16 personas, representadas por el 25.8%, igual a 16 personas orientadas hacia el estilo de liderazgo autoritario.

Otros grados académicos se encuentra una persona de la muestra, representada por 1.6%, orientada hacia el estilo autocrático.

Según la muestra evaluada en el grado académico no es un factor para determinar el estilo de liderazgo, debido a que se encontró que el estilo de liderazgo participativo está orientado en el nivel medio y predomina el estilo de liderazgo autocrático.

Cuadro 4.10. Porcentaje de personas en los estilos autocráticos, liberal y la tendencia en el estilo participativo de gerentes y jefes.

GRADO JERARQUICO	No. DE PERSONAS			PORCENTAJE		
	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL NO. DE PERSONAS	ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL	TOTAL PORCENTAJE
GERENTES	5	0	5	8.1%	0.0%	8.1%
JEFES	33	0	33	53.2%	0.0%	53.2%
SUPERVISORES	23	1	24	37.1%	1.6%	38.7%
TOTAL	61	1	62	98.4	1.6	100%



GRÁFICA No. 4.10 FUENTE: Elaboración Propia

En la gráfica anterior se observa que el grado gerencial se encuentran 5 personas de la muestra evaluada, representadas por el 8.1%, orientado en su totalidad al estilo de liderazgo autocrático.

En el grado de jefes se encuentran 33 personas de la muestra evaluada, representada por el 53.2%, orientado en su totalidad hacia el estilo de liderazgo autocrático.

En el grado de supervisores se encuentran 24 personas de la muestra evaluada, representada por el 38.7%; el cual se encuentra dividido de la siguiente forma: 37.1% que equivale a 23 personas orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático y 1.6% representando a una persona que se orienta hacia el estilo de liderazgo liberal.

Según la muestra evaluada en el nivel jerárquico gerentes, jefes y supervisores, se encontró que el estilo de liderazgo participativo está orientado en el nivel medio y predomina el estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea debido a los objetivos y metas que deben cumplir para mantener el negocio dentro del mercado competitivo, ya que estos líderes pertenecen a la división agrícola y ellos se encargan de los diversos procesos para la obtención de materia prima, para que se pueda tener el producto final que permita al ingenio azucarero mantenerse dentro del mercado.

El estilo de liderazgo no depende de la edad, grado académico ni años de antigüedad, debido a que según los resultados predominó en los diversos estudios el estilo autocrático con tendencia media en el estilo participativo.

No existe diferencia ente gerentes y jefes de la división agrícola, porque en ellos sin importar nivel jerárquico predomina el estilo autocrático orientado hacia la tarea para hacer que se cumpla lo planificado, procesos y procedimientos basados en la estrategia del negocio.

4.5 Resultado de la media, mediana y moda de la presente investigación.

MEDIA	14 (14.1) puntos orientados hacia la tarea 8 (7.5) puntos orientados hacia el grupo
MEDIANA	14 (14.4) puntos orientados hacia la tarea 8 (8.1) puntos orientados hacia el grupo
MODA	Autocrático con 15 puntos orientados hacia la tarea.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente investigación fue evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla; para establecer el estilo de liderazgo se aplicó el test diseñado por INCAE.

Para establecer similitudes o discrepancias de esta investigación con otros autores, se analizaron los aspectos similares, diferencias con otros estudios realizados en el país y con estudios extranjeros; así como las definiciones de autores expertos en los temas abordados en esta investigación.

Los resultados obtenidos de la presente investigación al momento de evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes (nivel I y nivel II) de la división agrícola, a través del instrumento de INCAE, arrojaron que el estilo de liderazgo predominante de la muestra evaluada es el estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea) con 14 puntos promedio, con una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo y 8 puntos promedio orientados el estilo de liderazgo liberal (orientado hacia el grupo). Esto equivale a un 98.4% de la muestra evaluada igual a 61 personas orientadas hacia el estilo de liderazgo autocrático y un 1.6% igual a una persona orientada hacia el estilo de liderazgo liberal. En cuanto a la tendencia del estilo de liderazgo participativo un 96.8% igual a 60 personas de la muestra evaluada se encuentran con una tendencia nivel medio y un 3.2% igual a dos personas se encuentran en una tendencia nivel bajo.

Castillo (2013), propuso identificar los estilos de liderazgo a nivel gerencial y jefaturas, obtuvo como resultado que el estilo predominante es el estilo de liderazgo liberal, orientado hacia el grupo; estudio realizado en una empresa industrial; las similitudes de la investigación

de Castillo (2013), con la presente es que ambas son de tipo descriptivo y han evaluado a nivel gerencia y jefaturas; con la discrepancia en los resultados debido a que en esta investigación predomina el estilo de liderazgo autocrático, investigación realizada en una agroindustria.

En una investigación tipo descriptivo Campos (2012) tuvo como objetivo conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área; obtuvo como resultado principal que el 100% de los jefes de área presentan una tendencia hacia el estilo de liderazgo orientado hacia la tarea (autocrático); este resultado reafirma los obtenidos en la presente investigación debido a que predomina el estilo de liderazgo autocrático, ya que la estrategia del negocio es orientada hacia los resultados por ser una agroindustria; Campos (2012) indagó únicamente a jefes de área y la presente investigación se expandió hacia gerentes, jefes de primer nivel y supervisores; quienes son jefes de segundo nivel.

En la investigación de Contreras (2012) de tipo descriptivo tenía como objetivo principal establecer los tipos de liderazgo que existe en una muestra de empleados que tienen a su cargo gerencias y jefaturas con un rango de edad entre 25 y 40 años que laboran dentro de la empresa periodística; por otra parte de la presente investigación abarco de 0 a 40 años de antigüedad para poder evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes.

Muñoz (2011) en su investigación tipo correlacional tuvo como objetivo determinar si existe correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo y el desempeño laboral, obtuvo como resultado que no existe correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo y su desempeño laboral. Según resultados de Muñoz (2014) no existe relación entre el estilo de liderazgo practicado y el desempeño laboral; en la presente investigación se encontró que no existe diferencia entre el estilo de liderazgo

práctica en gerentes y jefes, debido a que predomina el estilo de liderazgo orientado hacia la tarea; estilo de liderazgo que les ha permitido lograr los resultados que exige la estrategia del negocio.

Para Macías, Enriquez y Zepeda (2012) el estilo de liderazgo con mayor frecuencia es el democrático en un centro de diseño automotriz; pero se concluyó que el tipo de liderazgo se encuentra ligado al tipo de organización; esto enriquece la presente investigación, debido a que el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola de un ingenio azucarero es el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea, debido a que en estos líderes de esta división recae el inicio de la materia prima para la generación de la producción.

Aldape, Pedroso, Castillo y Velázquez (2011) realizaron una investigación con el objetivo de determinar los diferentes estilos de liderazgo que los supervisores de una empresa maquiladora emplean al inspeccionar a su persona y el impacto en cuatro indicadores; dando como resultado que los líderes poseen un estilo de liderazgo orientado hacia la tarea baja y una relación alta; este estudio se encuentra en contraposición a la investigación actual debido a que los gerentes y jefes de un ingenio azucarero se encuentran orientados altamente hacia la tarea; aunque ambas organizaciones poseen resultados, los supervisores de la maquila han optado por acercarse más a sus subordinados y mantener un alto nivel de dirección.

El resultado de la presente investigación indica que el estilo de liderazgo predominante en gerentes y jefes es el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea debido a que ellos poseen la necesidad de obtener resultados trazados a inicio de cada período, se rigen por medio de procesos; para fomentar los resultados Robbins y Coulter (2005, p 16) define organización como la “Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”; teniendo objetivos en común a cumplir para el logro de metas.

Los líderes empresariales se encuentran enlazados con la organización para poder cumplir con objetivos precisos que permitan mantener la estrategia del negocio y mantener la organización a flote dentro del mercado.

Huera y Rodríguez (2005, p. 227) conciben una definición de liderazgo que aporta a esta investigación lo siguiente: “Influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes”; esta definición concuerda con la forma de proceder dentro de un ingenio; por la presión del cumplimiento de objetivos y metas para obtener resultados puntuales.

Según Robbins y Coulter (2005) “el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” definición que se apega a las necesidades de la división agrícola de un ingenio azucarero.

Para Huerta y Rodríguez (2006), el entorno y el pensamiento estratégico son uno de los diversos aspectos que un líder necesita para ejercer su liderazgo, estos aspectos son fundamentales para el desarrollo del negocio, por ello, los gerentes y jefes de la división agrícola al momento de evaluar su estilo de liderazgo se determinó que su tendencia hacia la tarea es elevada.

Lewin citado por Robbins y Coulter (2005) define el estilo de liderazgo autocrático, como aquellos líderes que centralizan la autoridad, toma de decisiones unilaterales, dictando métodos estratégicos para el logro de objetivos, aunque en ocasiones es limitada la participación de los colaboradores.

En el modelo de Fiedler citado por Hellriegel et al. (2005) en la estructura de tareas lo define como el grado de formalización de asignación de tareas y en donde se establecen procedimientos.

Según Huerta y Rodríguez (2006) dentro de las cualidades del liderazgo se presentan la lealtad, decisión, anticipación, espíritu de victoria y seguridad en sí mismo para poder desarrollarse, lograr los objetivos y mantenerse dentro del mercado.

Para Harvard Business Review (s/f) el estilo de liderazgo autocrático, es considerado como autoritario y este a su vez es conocido como visionario; definiéndolo como líder que posee visión a largo plazo, dejando en claro las actividades de sus colaboradores, potenciando al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. A su vez indica que es preciso que los líderes conozcan el concepto clave de la organización y la estrategia del negocio; para que en los momentos de crisis el líder pueda sopesar la situación y reorientarla hacia la meta que se pretende alcanzar.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo al objetivo general de esta investigación, al identificar el estilo de liderazgo se encontró que, el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola en los gerentes y jefes es el estilo de liderazgo autocrático, es decir, orientado hacia la tarea; con una tendencia nivel medio en el estilo de liderazgo participativo y una participación menor al estilo de liderazgo liberal, es decir, hacia el grupo.
- Se ha determinado que de las 62 personas evaluadas el 98.4% equivalente a 61 personas ejercen un estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea y el 1.6% igual a una persona de la muestra evaluada ejerce el estilo de liderazgo liberal orientado hacia el grupo.
- En el estilo de liderazgo participativo se ha obtenido que el 96.8% que es igual a 60 personas de la muestra evaluada posee una tendencia nivel medio y el 3.2% que es igual a dos personas de la muestra evaluada en una tendencia nivel bajo.
- Con base en los resultados obtenidos de los test aplicados se establece que no existe diferencia al ejercer el estilo de liderazgo entre gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla; debido a que predomina en ellos el estilo de liderazgo autocrático sin importar el nivel jerárquico.
- Al evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola según edad, años de antigüedad y grado académico se determinó que predomina el estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea.

VII. RECOMENDACIONES

- El estilo de liderazgo autocrático ejercido en la división agrícola del ingenio azucarero, permite lograr los objetivos y metas establecidas al inicio de cada período, por tal razón, es conveniente realizar una investigación para determinar el grado de influencia del estilo de liderazgo ejercido en las metas alcanzadas.
- Es conveniente propiciar el trabajo en equipo para dar más participación a su equipo de trabajo, con el objetivo de permitir libertad de acción para maximizar la orientación al grupo.
- Realizar actividades de integración y motivación de equipos de trabajo, para potenciar la orientación al grupo sin que ello perjudique el logro de objetivos y metas.
- Según los resultados obtenidos se podrá realizar otra investigación para determinar la existencia de otros estilos de liderazgo.
- Aplicar la prueba psicométrica de COMPE-TEA; para determinar las competencias de la muestra evaluada y con ello potenciar sus habilidades como líderes.

VIII. REFERENCIAS

Alcántara, C. (2010). *Relación entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Aldape, Pedroso, Castillo y Velázquez (2011). *Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión Ets (Rotación, ausentismo, productividad y calidad)* Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencia.*(4ta. edición) Buenos Aires: Granica.

Arribas, D. y Pereña, J. (2009). *Compe-Tea*.

Avilés y Küester (2011). *El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

Campos, A. (2012). *El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves*.

Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Escuintla, Guatemala.

Camps, Pérez y Martínez (2010). *Comparar los estilos de liderazgo en Puerto Rico*.

Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7->

[28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121)

Castillo, M. (2013). *Identificación de los estilos de liderazgo a nivel gerencial y jefaturas de una empresa manufacturera con operaciones en Centroamérica y Caribe, para la elaboración de un programa de coaching*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (2000). *Definición de liderazgo*. Recuperado de

<http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.com/2009/09/el-liderazgo-desde-la->

[perspectiva.html](http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.com/2009/09/el-liderazgo-desde-la-perspectiva.html).

Contreras, D. (2012). *Determinación de los tipos de liderazgo de las jefaturas de una empresa dedicada a la Comunicación Escrita de la ciudad Capital de Guatemala*.

Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos, (11va. Edición)* México: Pearson Educación.

Harvard Business (s/f). *Liderazgo que consigue resultados*.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias*. (10ma. Edición) México: Thomson Editores, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Babiata, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. Edición) México: McGrawhill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (1era. Edición) México: Pearson Educación.

Macías, Enríquez y Zepeda (2012). *Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

Muñoz, N. (2011). *Relación existente entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de una empresa y el desempeño laboral de los mismos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Pons y Ramos (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Recuperado de <Http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=3&sid=4d34a8e7-28d0-4c0f-862d-08132cda5b37%40sessionmgr111&hid=121>

Robbins,S. y Coulter,M. (2005). *Administración (8va. edición)*. México: Pearson Educación.

Stoner, J. y Freeman R. (1996). *Administración(5ta. Edición)* México: Prentice Hall
Hispanoamérica, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1
TEST
ESTILOS DE LIDERAZGO
AUTOEVALUACIÓN

Nombre	
Edad	
Departamento	
Puesto	
Años de Antigüedad	
Fecha	

INTRUCCIONES

Por favor coloque una "X" debajo de la letra que mejor corresponde a su conducta como líder, tomando en cuenta lo siguiente:

(A) Siempre	(B) Casi siempre	(C) A Veces	(D) Nunca
--------------------	-------------------------	--------------------	------------------

No.	PREGUNTA	SIMEPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
		A	B	C	D
1.	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior				
2.	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral				
3.	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo				
4.	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a los reglamentos establecidos				
5.	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios				
6.	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes				
7.	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos				
8.	Examino mis opciones en el seno del grupo				
9.	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca				
10.	Trabajo duro para progresar				
11.	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre				
12.	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes				
13.	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado				
14.	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a su punto de vista				
15.	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo				
16.	Me ocupo de cada detalle				
17.	Represento al grupo en encuentros externos				
18.	Dudo en dar al grupo libertad de acción				
19.	Decido qué hacer y cómo				

No.	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
		A	B	C	D
20.	Presiono para la obtención de resultados				
21.	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente				
22.	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y cómo está previsto				
23.	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa				
24.	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo				
25.	Estoy dispuesto a la introducción de cambios				
26.	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro				
27.	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo				
28.	Determino la agenda para la ejecución de tareas				
29.	Me niego a explicar mis vías de acción				
30.	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen				
31.	Posibilito a los miembros del grupo que determinen por sí mismos su ritmo de trabajo				
32.	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado				
33.	Actúo sin consultar al grupo				
34.	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentos existentes				

ANEXO 2 FICHA TÉCNICA

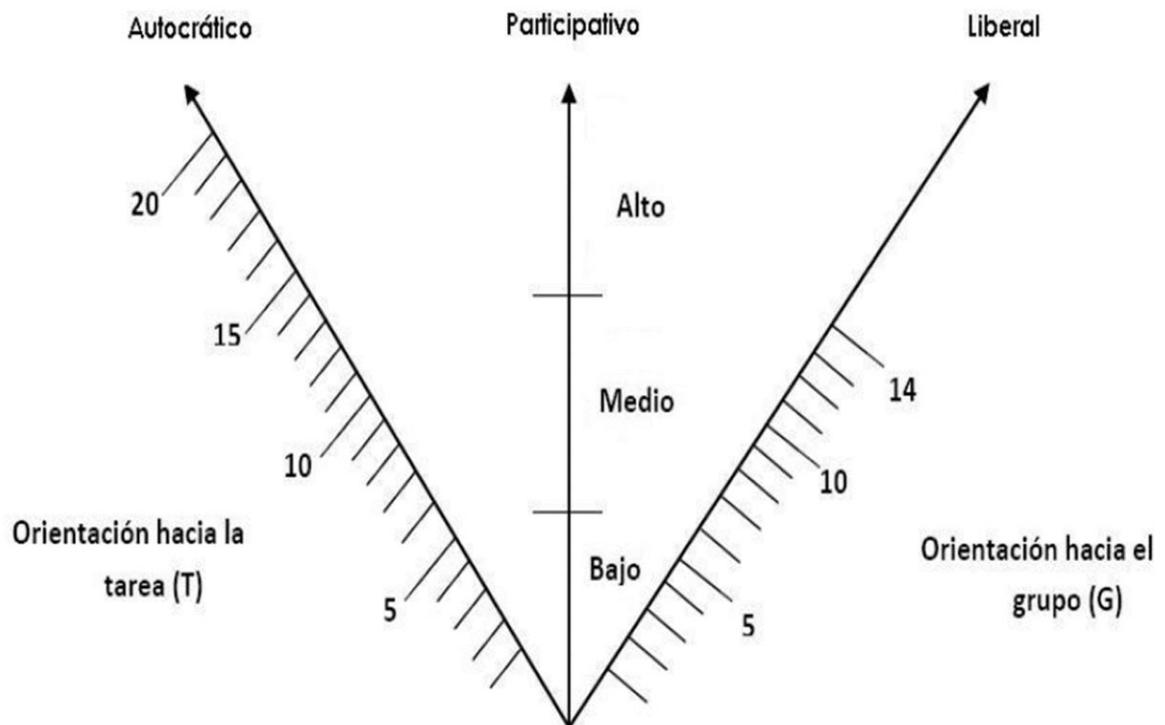
NOMBRE	Test Estilos de Liderazgo
AUTOR	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)
OBJETIVO	Identificar cuáles son los estilos de liderazgo de los gerentes y jefes de la división agrícola.
¿QUÉ MIDE?	<p>Estilo Autocrático: Se impone para el cumplimiento de tareas con una orientación decadente hacia el grupo</p> <p>Estilo Participativo: No prevalece ninguna orientación en particular.</p> <p>Estilo Liberal: Se orienta altamente hacia el grupo; orientación pobre hacia las tareas.</p>
REACTIVOS	<p>Está formado por 34 preguntas cerradas las cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 muestran una orientación hacia la tarea (T) • 14 se enfocan hacia el grupo (G)
ESCALA DE MEDICIÓN	<p>Selección múltiple:</p> <p>A (siempre) B (casi siempre)</p> <p>C (a veces) D (nunca)</p>
PUNTEOS A OBTENER	<p>20 puntos máximo en el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea (T).</p> <p>14 puntos máximo en el estilo de liderazgo liberal, orientado hacia el grupo (G).</p> <p>Y los niveles bajo, medio, alto en el estilo de liderazgo participativo.</p>
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	Un intervalo de 10 a 15 minutos y un máximo de 30 minutos.
FORMAS DE APLICACIÓN	Autoevaluación

ANEXO 3

DIAGRÁMA DEL ESTILO DE LIDERAZGO INCAE

Se utilizará una gráfica que representa los estilos de liderazgo:

- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia la tarea (T), estilo de liderazgo autocrático; sobre la escala de la línea izquierda, donde el punteo máximo a obtener es de 20 puntos.
- Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia el grupo (G), estilo de liderazgo liberal; sobre la escala derecha, donde el punteo máximo a obtener son 14 puntos.
- Se debe unir ambos puntos a través de una línea recta y así reflejará la tendencia del nivel participativo dentro de la escala bajo, medio o alto.



ANEXO 4

Los resultados obtenidos de las 62 personas evaluadas, fueron clasificadas según sus características: edad, grado académico, años de antigüedad y el nivel jerárquico que era imprescindible para la investigación.

Los resultados arrojaban puntos y al agruparlo según sus características se obtuvieron puntos promedio los cuales indicaban la orientación hacia la tarea (T) estilo de liderazgo autocrático, la orientación hacia el grupo (G) estilo de liderazgo liberal y la tendencia del estilo de liderazgo participativo en los niveles bajo, medio y alto.

- Tendencia del estilo de liderazgo.
- Se obtuvieron resultados individuales del test aplicado para orientar hacia la tarea (T).
- Se obtuvieron resultados individuales del test aplicado para orientar hacia el grupo (G).
- Por último para obtener resultados de la muestra se realizaron promedios con los resultados de T.
- Por último para obtener resultados de la muestra se realizaron promedios con los resultados de G.

ANEXO 5

EDAD

20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79
12	26	17	5	1	1

EDAD	PERSONAS	
20-29	12	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	12	10
AUTOCRÁTICO	16	5
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	16	11
AUTOCRÁTICO	14	11
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	17	10
AUTOCRÁTICO	16	6
LIBERAL	10	12
AUTOCRÁTICO	17	8
PROMEDIO TOTAL	14.75	8.75
PROMEDIO APROXIMADO	15	9

EDAD	PERSONAS	
30-39	26	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	16	10
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	10	6
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	13	11
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	15	10
AUTOCRÁTICO	13	7
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	16	4
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	17	5
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	17	11
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	13	8
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	14	7
PROMEDIO TOTAL	14.77	7.73
PROMEDIO APROXIMADO	15	8

EDAD	PERSONAS	
40-49	17	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	12
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	8	4
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	13	8
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	17	7
AUTOCRÁTICO	12	5
AUTOCRÁTICO	14	8
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	13	10
AUTOCRÁTICO	16	9
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	11	8
AUTOCRÁTICO	13	12
TOTAL PROMEDIO	13.88	8.88
PROMEDIO APROXIMADO	14	9

EDAD	PERSONAS	
50-59	5	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	13	6
TOTAL PROMEDIO	13.80	7.40
PROMEDIO APROXIMADO	14	7

EDAD	PERSONAS	
60-69	1	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	6
TOTAL PROMEDIO	14	6
PROMEDIO APROXIMADO	14	6

EDAD	PERSONAS	
70-79	1	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	8
TOTAL PROMEDIO	15	8
PROMEDIO APROXIMADO	15	8

GRADO ACADÉMICO

OTROS	DIVERSIFICADO	UNIVERSITARIO	MAESTRIA
1	16	38	7

GRADO ACADÉMICO	PERSONAS	
DIVERSIFICADO	16	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	8	4
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	10	6
AUTOCRÁTICO	15	10
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	17	7
AUTOCRÁTICO	13	7
AUTOCRÁTICO	12	5
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	14	8
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	13	12
TOTAL PROMEDIO	13.63	7.44
PROMEDIO APROXIMADO	14	7

GRADO ACADÉMICO	PERSONAS	
OTROS	1	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	8
TOTAL PROMEDIO	15	8
PROMEDIO APROXIMADO	15	8

GRADO ACADÉMICO	PERSONAS	
MAESTRIA	7	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	13	8
AUTOCRÁTICO	13	10
AUTOCRÁTICO	16	4
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	14	7
TOTAL PROMEDIO	14.29	8.00
PROMEDIO APROXIMADO	14	8

GRADO ACADÉMICO	PERSONAS	
UNIVERSITARIO	37	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	12
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	16	10
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	13	11
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	12	10
AUTOCRÁTICO	16	5
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	16	9
AUTOCRÁTICO	17	5
AUTOCRÁTICO	16	11
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	17	11
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	14	11
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	11	8
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	17	10
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	13	8
LIBERAL	10	12
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	17	8
TOTAL PROMEDIO	14.79	8.55
PROMEDIO APROXIMADO	15	9

AÑOS DE ANTIGÜEDAD

0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40
16	17	11	9	4	3	1	1

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
0-5 años	16	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	10	6
AUTOCRÁTICO	12	10
AUTOCRÁTICO	14	8
AUTOCRÁTICO	17	5
AUTOCRÁTICO	16	11
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	14	11
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	17	10
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	13	8
LIBERAL	10	12
AUTOCRÁTICO	15	7
TOTAL PROMEDIO	14.19	8.31
PROMEDIO APROXIMADO	14	8

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
6-10	17	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	16	10
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	13	11
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	16	5
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	13	7
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	12	5
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	17	11
AUTOCRÁTICO	11	8
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	17	8
TOTAL PROMEDIO	15	7.8125
PROMEDIO APROXIMADO	15	8

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
11-15	11	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	12
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	13	8
AUTOCRÁTICO	15	10
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	15	6
TOTAL PROMEDIO	14.50	8.73
PROMEDIO APROXIMADO	15	9

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
21-25	4	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	16	9
TOTAL PROMEDIO	12.80	7.50
PROMEDIO APROXIMADO	13	8

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
16-20	9	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	8	4
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	17	7
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	13	10
AUTOCRÁTICO	16	4
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	14	7
TOTAL PROMEDIO	13.89	8.44
PROMEDIO APROXIMADO	14	8

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
26-30	3	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	13	12
TOTAL PROMEDIO	14	9
PROMEDIO APROXIMADO	14	9

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
31-35	1	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	13	6
TOTAL PROMEDIO	13	6
PROMEDIO APROXIMADO	13	6

ANTIGÜEDAD	PERSONAS	
36-40	1	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	12	9
TOTAL PROMEDIO	12	9
PROMEDIO APROXIMADO	12	9

RANGO JERÁRQUICO

GERENTE	JEFE	SUPERVISORES
5	33	24

RANGO JERARQUICO	PERSONAS	
GERENCIA	5	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	15	12
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	13	8
TOTAL PROMEDIO	13.80	9.40
PROMEDIO APROXIMADO	14	9

RANGO JERARQUICO	PERSONAS	
JEFES	33	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	16	10
AUTOCRÁTICO	16	7
AUTOCRÁTICO	13	11
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	12	10
AUTOCRÁTICO	16	5
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	17	7
AUTOCRÁTICO	13	7
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	12	5
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	13	10
AUTOCRÁTICO	16	4
AUTOCRÁTICO	15	8
AUTOCRÁTICO	16	9
AUTOCRÁTICO	17	5
AUTOCRÁTICO	16	11
AUTOCRÁTICO	14	12
AUTOCRÁTICO	17	9
AUTOCRÁTICO	15	9
AUTOCRÁTICO	17	11
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	13	12
AUTOCRÁTICO	14	7
TOTAL PROMEDIO	14.97	8.27
PROMEDIO APROXIMADO	15	8

RANGO JERARQUICO	PERSONAS	
SUPERVISORES	24	
ESTILO	TAREA	GRUPO
AUTOCRÁTICO	14	6
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	15	11
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	8	4
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	10	6
AUTOCRÁTICO	15	10
AUTOCRÁTICO	13	6
AUTOCRÁTICO	16	6
AUTOCRÁTICO	14	8
AUTOCRÁTICO	15	7
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	14	11
AUTOCRÁTICO	14	9
AUTOCRÁTICO	11	8
AUTOCRÁTICO	12	9
AUTOCRÁTICO	15	6
AUTOCRÁTICO	17	10
AUTOCRÁTICO	17	6
AUTOCRÁTICO	13	8
LIBERAL	10	12
AUTOCRÁTICO	17	8
TOTAL PROMEDIO	13.83	7.83
PROMEDIO APROXIMADO	14	8