

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

"TIPOS DE LIDERAZGO QUE POSEEN LOS GERENTES DE EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU."

TESIS DE GRADO

CÉSAR AMÍLCAR DE LEÓN GARCÍA
CARNET 21098-09

RETALHULEU, FEBRERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE RETALHULEU

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

"TIPOS DE LIDERAZGO QUE POSEEN LOS GERENTES DE EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
CÉSAR AMÍLCAR DE LEÓN GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

RETALHULEU, FEBRERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE RETALHULEU

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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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. ALFONSO ARGUETA BATRES

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Retalhuleu, noviembre de 2015

Señores

Concejo del Departamento de Psicología

Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar

Guatemala.

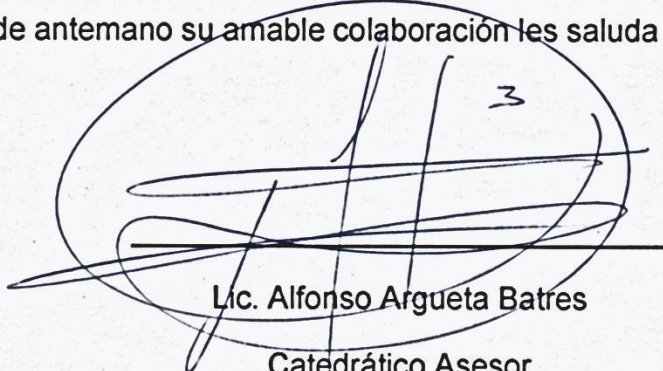
Estimados Señores.

De la manera más atenta y cordial me dirijo a ustedes para presentarles el trabajo de tesis titulado, **"Tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu"**, elaborado por el estudiante de Licenciatura en Psicología Industrial y Organizacional, **César Amílcar de León García**, quien se identifica con número de carné 2109809.

Por medio de la presente hago constar que he asesorado al alumno durante el proceso de esta investigación y considero que llena los requisitos para su aprobación, por lo que me permito solicitarles su respectiva evaluación para que pueda continuar con el trámite oficial, previo a optar al grado académico de Licenciado en Psicología.

Agradeciendo de antemano su amable colaboración les saluda

Atentamente;



Lic. Alfonso Argueta Batres
Catedrático Asesor

Código Docente: 16706



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051336-2016

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CÉSAR AMÍLCAR DE LEÓN GARCÍA, Carnet 21098-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Retalhuleu, que consta en el Acta No. 05723-2016 de fecha 8 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"TIPOS DE LIDERAZGO QUE POSEEN LOS GERENTES DE EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de febrero del año 2016.



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, quien es el dador de la sabiduría y conocimiento. Gracias mi Dios por darme fuerzas, conocimientos y sabiduría durante todo este proceso que culminó hoy, reconozco que por mis propias fuerzas no lo hubiera alcanzado es por esto que digo todo se lo debo a Él. De la misma manera a mis padres que siempre me apoyaron motivándome a seguir adelante, así también la dedico a mi esposa Julieta Gonzales y a mis hijos Mishel y Enrique de León Gonzales.

AGRADECIMIENTOS

No cabe la menor duda que Dios siempre ha estado conmigo y sobre todo ha puesto en mi camino a persona que han contribuido en mi desarrollo personal y profesional. Hoy agradezco a Licenciado Alfonso Argueta por su paciencia y apoyo durante el desarrollo de la misma, de igual manera a Licenciada Alma de Aceituno por compartir tantos conocimientos y experiencias en los salones de clases durante estos cinco años.

Así también a mis hermanos Rudy, Mario y Viviana de León. De igual manera a mis amigos que fueron fundamentales en todo el camino de este gran éxito, Apóstol José Ángel; Alba Calel; Pedro Luis Pérez y su esposa Linda Rivas; y Mayra Cifuentes.

Gracias a todos, que de alguna manera u otra con sus frases y acciones me exhortaron a seguir adelante.

ÍNDICE.

Página

I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1Marco teórico.....	6
II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 Objetivos.....	24
2.2 Variable de estudio	24
2.3 Definición de la variable de estudio... ..	24
2.4 Alcances y Límites.....	25
2.5 Aportes.....	25
III.MÉTODO.....	26
3.1Sujetos.....	26
3.2 Instrumento.....	26
3.3 Procedimiento.....	27
3.4 Tipo de investigación, Diseño y metodología estadística	27
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
VI. CONCLUSIONES.....	34
VII. RECOMENDACIONES.....	35
VIII. REFERENCIAS.....	36
IX. ANEXOS	40

RESUMEN.

Es importante conocer el valor que tiene el liderazgo hoy en día en un entorno tan competitivo para cualquier empresa o industria. Todo gerente que está al frente de una empresa tiene que estar facultado con habilidades, destrezas y competencias que lo hagan único para llevar a tener éxito a su organización. Este estudio de tipo descriptivo tuvo como objetivo determinar el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del municipio de Retalhuleu, con una muestra de treinta gerentes de distintas empresas, tanto comerciales como de servicios, específicamente 18 gerentes de empresas comerciales y 12 de servicios, en total las personas evaluadas son 12 mujeres y 18 hombres.

Los resultados del estudio indicaron que el tipo democrático, lo poseen un 93% de la muestra tomada., hubo un 7% de gerentes con liderazgo autocrático y un 0% poseen un tipo Laisser Faire.. Llegando a la conclusión que el tipo de liderazgo que predomina mas es el democrático, con un 93% de la muestra tomada, así mismo se les recomendó al 7% del tipo autocrático hacer un análisis de la forma de influir, guiar y administrar a sus subordinados, además recordar que es de suma importancia que se tome en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones como buenos líderes democráticos puesto que estos tienen casi todo el tiempo contacto directo con los clientes.

De la misma manera cabe mencionar que el tipo de liderazgo medido en este estudio puede variar de un municipio a otro, máximo si es otro departamento.

I. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, el mundo de los negocios es cada vez más competitivo, el cual desafía a todo gerente o líder que se encuentra al frente de una empresa, crear estrategias que le permitan sobrevivir en un entorno competitivo diferenciándose de los demás.

En pleno siglo XXI, cada vez es más complicado llevar a tener éxito a una empresa, exigiendo de esta manera que los líderes sean más eficientes y eficaces en la forma de dirigir a sus subordinados, orientando sus esfuerzos y habilidades en el logro de las metas de la organización.

Es por esto que es de vital importancia conocer el auge que ha tenido el liderazgo en las empresas de hoy en día, poniendo una gran separación entre las empresas guiadas por un buen líder y las que no, siendo la diferencia el poco o mucho éxito que éstas logren.

Por lo tanto éste estudio trata de la importancia que tiene el liderazgo dentro de la administración de personal de una empresa, tomando en cuenta los distintos tipos de liderazgo que existen comúnmente y que manejan los gerentes o administradores de las distintas empresas.

Tomando en cuenta lo anterior, a los colaboradores ya no se consideran como un recurso humano, sino el capital o talento humano de la organización, el cual aporta sus mejores esfuerzos guiados por un buen líder, que identifica en su equipo de trabajo el potencial que poseen, para maximizar conocimientos, habilidades y destrezas que serán útiles para el logro de los objetivos organizacionales.

Por tal razón, hoy en día las empresas que se abren e inician operaciones, en un principio obtienen éxito en cierta medida y con el paso del tiempo fracasan, en ese momento muere un sueño que inicio un día, y la pregunta sería ¿Por qué? El éxito de una empresa tiene mucho que ver con el tipo de liderazgo que posea el gerente, ya sea democrático, autocrático o laissez faire y esto es lo que pretende este estudio, demostrar el liderazgo que predomina en los gerentes del municipio de Retalhuleu. Dándoles a conocer los resultados del estudio para que cada uno analice su liderazgo y realice las modificaciones pertinentes que considere necesario en su proceso de administración, y dirección.

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones es de gran interés conocer la manera de cómo influye en los colaboradores, por lo tanto para ampliar más sobre el tema a continuación fueron consultados autores nacionales e internacionales.

Según Álvarez (2014) realizó una investigación para determinar los estilos de liderazgo en un grupo de directores de colegios privados de Retalhuleu. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 32 directores de ambos géneros, pertenecientes a los colegios privados del municipio de Retalhuleu, dentro de las características se tiene el género en este caso 26 mujeres y 6 hombres. La cual fue seleccionada a través del tipo de muestreo no probabilístico. Realizó través de la aplicación del test Kurt Lewis, que consistió en 33 reactivos sobre liderazgo. Llegando a la conclusión que el liderazgo predominante en los directores de los colegios privados del municipio de Retalhuleu es el estilo autocrático, por lo tanto muestra mucha incidencia en su desempeño y en la forma de dirigir a sus subalternos. Donde su principal recomendación fue buscar espacios para implementar un programa para capacitarse en dirección de equipos y en temáticas que fortalezcan el liderazgo democrático el cual posee las características idóneas para la dirección de las instituciones educativas.

No obstante, Castillo (2013) en su estudio identificó 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. En su estudio de tipo descriptivo, con una muestra de 30 sujetos, Con características 25 personas de género masculino y 5 de género femenino comprendidos entre 25 a 75 años de edad. Se utilizó un instrumento en forma de cuestionario diseñado por el INCAE, que consistió en 33 ítems para medir el liderazgo. Además concluyó que los miembros del equipo de altos mandos dan importancia a la delegación de actividades y permiten que los miembros de su equipo asuman responsabilidades en las decisiones. Donde su principal recomendación fue implementar la propuesta presentada para realizar el taller de coaching a los gerentes, jefes y supervisores de la empresa orientada a la industria.

Campos (2012) se propuso describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 11 jefes de diversas áreas con característica cada uno de distinta área de la organización, comprendidos entre los 30 a 50 años, de ambos sexo. Utilizó como instrumento el cuestionario sobre estilos de liderazgo hecho por el Instituto

Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), que consistió en identificar tres estilos de liderazgo: autocrático, participativo y liberal. Llegando a la conclusión que el estilo de liderazgo que se utiliza con frecuencia en los jefes de área de dicha empresa es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea). Su principal recomendación fue que los jefes deben desarrollar más su liderazgo participativo, y a sus pares; también, reforzar a los jefes en capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo.

Así también Contreras (2012) buscó definir cuál es el tipo de liderazgo que utiliza cada gerente en la empresa para dirigir a su equipo de trabajo realizando por edades, genero, estado civil, grado de escolaridad. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 40 líderes, desempeñando los cargos de gerencias, jefaturas y coordinaciones, con características rango de edades entre 25 y 40 años que laboran en una empresa periodística. Utilizo un cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), que consistió en 33 preguntas que miden el tipo de liderazgo. A sí mismo concluyó que la mayoría de líderes que ejercen jefaturas que formaron parte del estudio realizado ejercen el estilo de liderazgo autocrático es decir orientado a la tarea y un mediano porcentaje estableció el liderazgo libera. Donde su principal recomendación fue implementar una prueba que permita identificar el estilo de liderazgo de los candidatos que ocuparan puestos en jefaturas.

Según Acajabón (2008) realiza un estudio cuyo objetivo fue determinar los estilos de liderazgo que actualmente ejercen los gerentes de área de la compañía para la dirección de sus empleados, así como determinar los aspectos o dimensiones subyacentes en la percepción y calificación que los empleados hacen de dichos estilos. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 66 a los gerentes de áreas de la compañía elegidos de forma aleatoria con base en intervalos, donde realizó encuestas que consistió en preguntas sobre liderazgo. Concluyó que la causa principal de esta problemática es la ausencia de un proceso interno de liderazgo que considere las características individuales de los gerentes, la diversidad de la fuerza laboral y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la compañía. Donde su principal recomendación fue que la misma defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo.

Así mismo Gómez (2008) realizó una investigación con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo que se manifiestan dentro del equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros en la ciudad de Guatemala, en su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 30 sujetos con características edades comprendidos entre 25 a 60 años, de ambos sexos. El instrumento utilizado para alcanzar el objetivo fue el diseñado por el Instituto Centroamericano de Empresas (INCAE), el cual determina el estilo de liderazgo que se manifiesta en las personas. Concluyó que los estilos de liderazgo practicados pueden variar de acuerdo a la edad, el género y el tiempo de laborar en la empresa. Por ello se recomendó que los equipos gerenciales y de mandos medios con tendencia autocrática, traten de escuchar más a los subordinados con el fin de saber con qué trato se sienten mejor y, a la vez procurar la utilización del estilo de liderazgo democrático según sea el caso, para mejorar los aspectos relacionados con los equipos de trabajo

Para seguir conociendo el tema se han consultado autores extranjeros que han aportado el resultado de sus estudios a la comunidad. A continuación se citan algunas investigaciones de otros países.

Lozano (2008) realizó una investigación con el objeto de conocer la influencia de la aplicación del programa preparando líderes en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad Cesar Vallejo – Harvard College en Perú. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 48 autoridades estudiantiles con características similares. Realizó como instrumento de investigación la observación directa y aplicación de test. Éste concluyó que se posee un buen nivel de cualidad de liderazgo fortaleciendo Capacidad de comunicación, de credibilidad y carisma con un promedio mayor en el pre test aplicado. Su principal recomendación fue una propuesta de un programa de preparación de líderes donde la finalidad del programa es fortalecer la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles para que puedan desempeñar sus funciones con éxito.

En otra investigación Chamorro (2005) tuvo como finalidad conocer los factores determinantes del estilo de liderazgo del director en Madrid, España. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 64 colegios se trabajó únicamente con directores y profesores. Realizaron instrumentos tipo encuesta con un mínimo de 20 preguntas elaborados por el autor

para maestros y directores que fueron sometidos a prueba de validez y fiabilidad. Concluyó sobre el papel importante que tiene el liderazgo en los directores que son el mando de las instituciones educativas, toda vez se identifique el tipo de liderazgo que maneje la persona que ocupa ese puesto se contribuirán a potencializar los diferentes procesos en el desarrollo del liderazgo.

Ávila, Busato, y Henríquez (2005) en su estudio buscaron realizar una descripción de los Estilos de Liderazgo en la Industria Petrolera Venezolana. En su estudio de tipo descriptivo con una muestra de 89 gerentes y directores de primer nivel de las cinco mayores operadoras del país. Realizó un cuestionario que consistió en cuatro partes relacionadas con tres áreas principales: rol del gerente de la empresa, necesidades que el gerente quiere satisfacer en el trabajo, grado en que el gerente siente que estas necesidades están satisfechas. Llegando a la conclusión en lo referente a motivación gerencial, se observó que las necesidades superiores: autonomía y autorrealización fueron percibidas como las más importantes y menos satisfechas. Así mismo su principal recomendación fue darse un enfoque amplio a la motivación gerencial para que los directores y gerentes puedan desenvolver un rol de líder.

Igualmente Ahumada (2004) en su estudio describió la realidad del liderazgo tomando en cuenta los cambios constantes de las empresas y los diversos factores que afectan directamente los equipos de trabajo. En su estudio de tipo documental. La metodología o base utilizada fue revisar teorías y conceptos de liderazgo en diversas fuentes de información y ponerlas en contraposición para obtener una perspectiva clara del tema. Éste concluyó que los líderes tienen funciones más de coordinación que de dirección, en este caso se enfocan hacia el grupo y no hacia la tarea. Así también su recomendación fue que exista un equilibrio entre lo que enmarca el líder y lo que el grupo desea, pues tampoco se trata únicamente de coordinar, y que el grupo decida las acciones a tomar.

En otro estudio, De la Villa y Pastor (2004) realizaron un estudio para examinar la concepción del liderazgo que predomina en la alta dirección en las principales empresas españolas en su estudio de tipo descriptivo la población estuvo conformada exclusivamente por los presidentes, directores generales y consejeros delegados. Se utilizó un cuestionario diseñado por el Centro de Liderazgo del Instituto de la Empresa e incluye preguntas para recoger percepciones de los líderes españoles sobre su repertorio de conductas de liderazgo en nueve escalas de estilos 15 de

liderazgo. En donde concluyó que el estilo Coach es el más apropiado porque se centra en el desarrollo y en la atención personalizada al subordinado. Donde su principal recomendación fue desarrollar un estilo de liderazgo que se enfatice en el desarrollo de la persona y utilizar estrategias de influencia como el carisma, la consideración y la participación.

Después de analizar los diversos autores consultados, es evidente que la finalidad de todos ha sido describir y determinar el tipo de liderazgo que predomina más tanto en gerencias, jefaturas y directores de instituciones. Todo esto con el objeto de demostrar la manera de cómo se dirige y guía al personal en las organizaciones.

Es importante conocer los tipos de liderazgo que más comúnmente se manejan, y para ello a continuación se abordaran temas que contribuirán a la ampliación del tema, consultado diversos documentos y autores relacionados con el estudio.

1.1 El Liderazgo.

1.1.1 Definición de liderazgo.

El termino liderazgo, es muy difícil, incluyo diversos autores afirman que es muy amplio y no es nada fácil definirlo.

Hitt (2006). Por ello define el liderazgo como un proceso interpersonal que involucra intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, en este caso se destaca el liderazgo como un proceso de influencia social.

Según Blanchard (2007) indica que el liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

De acuerdo con el concepto anterior, Hogg y Haro (2008) mencionan como liderazgo un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza ayuda de otros para alcanzar un objetivo en común.

Chiavenato (2006) menciona que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

El mismo autor, menciona que dentro de la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes, estas son:

a) Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal: el liderazgo social, fenómeno social que ocurre solo en grupos interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.

La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar el comportamiento de otra.

b) Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo: el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no solo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo en la consecución de los objetivos.

c) Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados: la relación entre líder y subordinados radica en tres generalizaciones, la vida de cada persona puede verse como una lucha continúa por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio. La mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales. Para cualquier persona, el proceso de relación con otras personas es un proceso activo de satisfacción de necesidades.

d) El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación: el liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallen, Es un enfoque situacional.

El liderazgo no solo implica encontrar y practicar la manera en que mejor se pueda intervenir en las demás personas, en este caso en los subalternos, también abarca aspectos necesarios con

los que se deben contar para que como líderes se sientan satisfechos de ser quienes estén a cargo de muchos otros trabajadores.

1.2 importancia del liderazgo:

Según, María Gomes, (2008) Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder.

De acuerdo con ventura, S. (2011) La importancia del liderazgo, argumenta: El liderazgo está considerado en la actualidad como una clave fundamental para conseguir el éxito de la empresa. Expertos en el tema afirman que cuanto mayor es el que se aplique en las organizaciones, mayor será su efectividad, en donde la influencia que ejercerá el líder será un factor preponderante en la gestión empresarial y más aun por los constantes cambios que se producen en el entorno de la empresa.

Las organizaciones en general deben contar con un correcto líder, lo que también implica muchas cosas entre las cuales está la creatividad que debe ser aplicada a la empresa. En el caso de que su gestión no esté siendo del todo efectiva se debe analizar cómo se está llevando a cabo entre los directivos de la empresa.

Recuerda que es una actividad en donde se trata de influenciar en las personas para que puedan llevar a cabo los objetivos de la organización de la manera más efectiva. El jefe o alto mando buscará la manera de influenciar en las personas para que éstas de manera voluntaria puedan llevar a cabo los objetivos.

A su vez se debe tratar de concebir una visión de la organización para generar las estrategias necesarias para llevarlas a cabo. Por otra parte las personas deben estar altamente motivadas y comprometidas para poder hacer realidad la visión planteada por la empresa.

Por lo tanto los líderes, deben estar comprometidos con las organizaciones que representan e implementar la visión que tengan de la misma. A su vez, deben elaborar un plan estratégico

coherente, en donde contraten y motiven a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados.

Es por eso que el líder debe tener la capacidad de ser un jefe que pueda guiar y dirigir, en donde lleve a la organización al éxito de sus políticas empresariales. Un liderazgo efectivo será una condición excluyente para garantizar la supervivencia de un negocio o un tipo de organización.

Recuerda que existen casos de organizaciones que han sobrevivido a planeaciones deficientes y malas gestiones técnicas pero que lograron salir adelante por contar con un liderazgo efectivo y eficiente. Muchas empresas no son conscientes de la importancia de este tema, pero lo cierto es que influye directamente en los resultados de la empresa.

1.3 Liderazgo de equipo.

Existe ciertos roles que el líder de equipo cumple en su proceso de guiar a sus seguidores dentro de los cuales se tienen.

- ✓ Capacitador.
- ✓ Gerente de conflictos.
- ✓ Enlace con grupos externos.
- ✓ Encargado de resolver problemas.

Ayoub (2010) considera que los estilos de liderazgo crean eficacia respecto al desempeño y la frecuencia con la que estos comportamientos son utilizados, determinando las carencias con las que cuenta la organización. Los estilos de liderazgo influyen en la planificación y organización que se crea dentro de las empresas, es una herramienta que ayuda a identificar las debilidades y fortalezas que generan la relación entre el líder y sus colaboradores, lo cual repercute en la manera que se desarrollen las actividades y funciones tanto de los subalternos como de los mando altos; cabe mencionar que según la naturaleza de la empresa será el estilo de liderazgo que deba practicarse.

Por otro lado D'Souza (2005) indica que con sus estilos, los líderes influyen en todos y en todo lo existente en una organización. Los líderes son responsables de granizar que se haga el trabajo, con las personas y mediante ellas, por tanto tienen una doble responsabilidad. Es por ello que este autor divide los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

a) **Liderazgo orientado a la relación:** La producción es incidental en la relación con las buenas relaciones humanas. El líder se centra en el desarrollo de relaciones armoniosas en el grupo. De modo que la organización del trabajo sea agradable. Procura ganar amigos e influir en las personas.

b) **Liderazgo de equipo:** La producción se logra por la integración de las exigencias de la tarea con las exigencias de la relación humana. La responsabilidad principal del líder es lograr la producción efectiva y una moral elevada, mediante la participación y la implicación de las personas en el trabajo de equipo. Las personas apoyan aquello en cuya creación colaboran.

c) **Liderazgo práctico:** La meta es alcanzar el equilibrio entre la alta productividad y las buenas relaciones humanas. El líder se esfuerza por lograr el término medio que consiga una producción razonable con una buena moral. Persona firme y justa a la vez.

d) **Liderazgo empobrecido:** Ejerce un influjo mínimo en la interacción con los demás. Muestra poco interés por la tarea y por las personas. La mayor parte de las actividades desarrolladas es rutinaria.

e) **Liderazgo orientado a la tarea:** Las buenas relaciones son incidentales con relación a la alta producción. El líder enfatiza las metas de producción acentuando sobre todo la planificación, la dirección y el control de todas las actividades.

1.4 Características de un líder efectivo y un líder ineficiente

Líder efectivo	Líder ineficiente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su lema es el trabajo en equipo. ✓ Guía a sus empleados. ✓ Consigue que se le obedezca en forma voluntaria. ✓ Da el ejemplo. ✓ Sabe respetar. ✓ Es un buen educador. ✓ Crea un ambiente grato. ✓ Toda empresa tiene metas que cumplir, pero esto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se comunica. ✓ Se adapta a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su lema es ser la cabeza. ✓ Los obliga a avanzar. ✓ Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad. ✓ Exige que sus subordinados hagan lo que él no es capaz de hacer. ✓ Exige respeto. ✓ Demuestra lo que sabe hacer. ✓ Inspira temor. ✓ Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados. ✓ Exige. ✓ Es inflexible.

Fuente: Meneses (2005)

1.3.1 Tareas de un líder

Al ser líder se llegan a adquirir ciertas responsabilidades que complementan el perfil que esta persona debe poseer para lograr ejecutar el liderazgo adecuado. Una de estas responsabilidades, son las tareas las cuales Gandia (2007) define como aquellas situaciones a las que se dedicara más tiempo, y estarán exentas de interrupciones, las tareas se establecen según el puesto de trabajo, siempre administrando el tiempo de manera adecuada en cada una de ellas según la importancia que requieran.

Este autor menciona que en cada tarea debe atenderse su importancia / tarea, frecuencia / duración y si son activas / reactivas. La descripción de estos tres aspectos es el siguiente:

- ✓ **Importancia y Urgencia:** es el primer paso para decidir qué hacer con una tarea es determinar su importancia y su urgencia. Hecho esto, se podrá concluir que tratamiento se dará a la tarea, tomando en cuenta que la importancia se encuentra estrechamente vinculada al cumplimiento de los objetivos personales en el puesto, son tareas importantes aquellas que sirven para obtener nuestros objetivos; tanto que urgencia viene determinada por el tiempo.

Una tarea urgente es aquella que hay que hacer ya porque cumple su plazo de ejecución. Una tarea urgente no será necesariamente importante y viceversa.

- ✓ **Frecuencia y duración:** otra forma de clasificar las tareas es tendiendo a su frecuencia y duración. Tomando en cuenta que la frecuencia es la periodicidad con que se repite la tarea o el número de veces que se ejecuta por unidad de tiempo. Tanto que la duración es el tiempo que transcurre entre el inicio de la tarea y su final.
- ✓ **Activas y reactivas:** esta última agrupación de las tareas tiene mucha relación con la importancia de las tareas. Básicamente son tareas activas las tareas importantes y son tareas reactivas las que sirven de soporte a las activas. Si las tareas se clasifican de una manera adecuada, así será la eficiencia y eficacia con la que se llevaran a cabo y por lo tanto de igual manera serán los resultados que se obtenga.

Al conocer cómo se pueden clasificar las tareas, es adecuado que se conozcan tareas específicas de un líder. Castañeda (2006) describe ciertas tareas las cuales para el son las más importantes que un líder debe realizar. Estas son las siguientes:

- ✓ Tomar decisiones precisas y oportunas.
- ✓ Imaginar un futuro deseable para la empresa y desarrollar un plan para hacerlo realidad.
- ✓ Supervisar la implementación efectiva del plan estratégico y los planes operativos.
- ✓ Estar enterado de todo lo importante que ocurre en la empresa.
- ✓ Mantener una estructura organizacional sólida y a la vez flexible.
- ✓ Asegurarse de que la empresa sea una creadora de valor permanente.
- ✓ Propiciar la motivación y la productividad del personal.

- ✓ Crear un ambiente de trabajo que fomente el bienestar, la superación y la alta productividad.
- ✓ Asegurarse de que en la empresa se genere y aumente el conocimiento necesario para la operación diaria y el desarrollo futuro.
- ✓ Continuar su preparación directiva permanentemente.
- ✓ Formar líderes dentro de la organización.
- ✓ Mantener un equipo gerencial fuerte e integrado.

1.4 Diferencia entre gerente y líder.

Robbins y Coulter (2007) agrega la siguiente figura para aclarar la diferencia entre ambas:

Gerente.	Liderazgo.
Su nivel de influencia depende de la autoridad de su puesto.	Influye en otras personas sin necesidad de tener autoridad en determinado puesto.
Dirige a las persona por la autoridad que posee.	Lo siguen las personas.
Es designado.	Surge en determinado grupo de trabajo.

1.5 Estilos de Liderazgo

Existen muchos investigadores que tratan sobre estilos de liderazgo, para este caso se tomará la definición de algunos autores.

- **Democrático:**

Robbins y Decenzo (2009) afirman que este tipo de liderazgo es el que toma decisiones tras fomentar la discusión en el grupo, recibe en buena satisfacción los acuerdos de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas que se utilizan son explícitos y claros. Asimismo, si en dado caso hay que resolver un problema, el líder ofrece varias alternativas entre las que debe elegir el grupo.

Según Robbins y Coulter (2005) dentro de las características esenciales del líder democrático están las siguientes:

- ✓ Todas las políticas son cuestiones de discusión del grupo y la decisión es animada y asistida por el líder.
- ✓ Mientras dura el período de discusión, se adquiere un aspecto adecuado de trabajo.
- ✓ Este líder diseña los pasos generales hacia el objetivo y cuando necesita asistencia técnica, propone las posibles opciones que se pueden elegir.
- ✓ Las partes son libres para trabajar con quien ellos elijan y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.
- ✓ El líder es objetivo, dicho en otras palabras, se basa en los hechos, tanto es sus alabanzas como en sus críticas.
- ✓ La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.
- ✓ Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- ✓ Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, éste explica sus razones a los miembros del grupo.
- ✓ El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- ✓ La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- ✓ Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- ✓ El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.

▪ ***Laissez-Faire (dejar hacer):***

Palomo (2010) dice que este tipo de líder acoge un papel pasivo, cede el poder en manos del grupo y se restringe a contribuir medios necesarios. En ningún momento juzga ni evalúa las contribuciones de los demás miembros del grupo.

Es más Robbins y Decenzo (2009) dicen que los miembros del grupo con este tipo de liderazgo disfrutan de completa libertad y es más, cuentan con su apoyo sólo si lo solicitan. Según Robbins y Coulter (2005) entre las características del líder *dejar hacer* están:

- ✓ Completa libertad de decisión para el grupo y cada uno de sus miembros.
- ✓ El líder aporta el material necesario para que el grupo realice la tarea que se le ha encomendado. La información la proporciona cuando se le pide y no participa en la discusión ni en la ejecución del trabajo.
- ✓ No pretende regular el curso de acción del grupo en el grupo.
- ✓ Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- ✓ La participación del líder en el debate es limitada, presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita al grupo.
- ✓ La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder, éste no establece metas para el grupo.
- ✓ La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee en el grupo.
- ✓ El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros sólo cuando se lo piden.

▪ **Autocrático:**

Robbins y Decenzo (2009) describen a este líder como, el único del grupo que toma las decisiones en cuanto al trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Las razones de evaluación utilizadas por el líder autocrático no son conocidas por el resto del grupo y la comunicación es en una sola dirección: del líder al subordinado.

Según Robbins, y Coulter (2005) dentro de las características del líder autoritario están las siguientes:

- ✓ Determinación total de las políticas a seguir.
- ✓ Técnicas y actividades de trabajo dictadas por la autoridad.
- ✓ Determinación del trabajo o tarea particular y del compañero de trabajo.

- ✓ Tendencia a ser personal en las alabanzas y críticas del trabajo, permaneciendo alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hace demostraciones.
- ✓ Fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- ✓ Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- ✓ Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- ✓ Define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién.
- ✓ En nivel productivo es bueno cuando está presente el líder; es bajo en su ausencia.
- ✓ Es dominante. Elogia y o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

1.5.2 Objetivos del líder

Para que un líder pueda realizar sus funciones y relacionar estas con el estilo de liderazgo que aplique, debe plantearse objetivos y basarse en estos para desarrollar todo lo que involucra dirigir e influenciar en sus subalternos. Es por menciona que un líder debe tomar en cuenta 5 objetivos principales. Estos son:

Objetivos del líder

<p>Objetivo 1</p>	<p>Terminar a tiempo: para lograr este objetivo, el líder necesita administrar su ámbito de aplicación muy cuidadosamente. Debe establecerse un plan objetivo, el cual debe mantenerse siempre al día, registrando los avances reales frente a los previstos. Es importante identificar las desviaciones del plan y corregirlos rápidamente.</p>
<p>Objetivo 2</p>	<p>Terminar con bajo presupuesto: el líder debe tomar en cuenta que los costos no se desvíen del presupuesto establecido, debe tener conciencia de los recursos que se han asignado a su unidad y promover la eficiencia y eficacia con sus colaboradores y/o subordinados.</p>

Objetivo 3	Cumplir con los requisitos: con este objetivo se pretende que el líder evite todo tipo de ambigüedades al cumplir con las tareas que se han planteado, pues al existir deficiencias o elementos fuera de lo requerido se presentan dificultades de esfuerzos y desvío de recursos para corregir problemas.
Objetivo 4	Mantener clientes satisfechos (internos y externos): el líder debe estar abierto a sugerencias del cliente, en este aspecto se apela a su capacidad democrática, de empatía y comprensión, pues debe trabajar de acuerdo a las expectativas del cliente, sin duda alguna un elemento vital.
Objetivo 5	Mantener a los miembros del equipo felices: es importante contar con un equipo contento, de esta forma el líder estará más motivado, y de ser necesario el equipo de trabajo estará en disposición de hacer lo que requiera el siguiente proyecto. Si el personal se siente bien existe satisfacción laboral y los beneficios también se reflejan en la consecución de objetivos.

Fuente: Elaboración propia (2015)

1.6 Modelos de liderazgo.

- **Modelo de la participación del líder.**

Decidir. El líder toma la decisión por sí mismo y la anuncia o vende al grupo.

Consultar individualmente. El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sus sugerencias y después toma la decisión.

Consultar al grupo. El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sus sugerencias y después toma su decisión.

Facilitar. El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar una decisión.

Delegar. El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de los límites prescritos.

▪ **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 unidas a la estrategia de la organización. Teoría realizada por House, citado por Robbins y Coulter (2005).

▪ **Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo:**

Palomo (2010) menciona que existen tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Estas dimensiones son:

- ✓ Relación entre el líder y los miembros: este factor tiene que con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.
- ✓ Estructura de la tarea: cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura).
- ✓ Poder del puesto: este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

Es de reconocer que estas teorías surgieron desde hace tiempo, pero que a pesar de ello, en la actualidad siguen teniendo la misma importancia, la cual involucra el conocer los enfoques que cada una de ellas le dio al liderazgo y que sin embargo son aspectos de realce al momento de querer estudiar el liderazgo que existe en nuestra sociedad organizacional.

▪ **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.

▪ **Teorías de Rasgos**

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

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.

- **Teoría de rasgo de personalidad:**

El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando posea esas cualidades.

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo, sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos, llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo.

- **Teorías de liderazgo transaccional y transformacional:**

Daft y Marcic, (2006) mencionan que de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 o 30 años, la eficacia del liderazgo se puede mejorar con la mezcla correcta del estilo de administración del líder, las características de los que son dirigidos y la situación. Estas son dos de las más populares.

✓ Teoría transaccional: ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad para inspirar a sus subordinados a ejercer esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes, y la administración activa y pasiva por excepción. El comportamiento de recompensa contingente incluye la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas a fin de influir en la motivación.

La administración pasiva por excepción incluye el uso de castigos contingentes y otras acciones correctivas en respuesta a desviaciones de estándares de desempeño aceptables. La administración activa por excepción se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitar errores (Daft y Marcic, 2006).

- **Teoría transformacional:** los líderes adoptan muchos de los comportamientos que son la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, enfoque en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus organizaciones desde el punto de vista intelectual,

intervienen en capacitación, toman algunos restos y traban a los empleados como individuos (Daft y Marcic, 2006).

1.7 Niveles de liderazgo

Al principio, las personas pueden hacer movimientos tentativos en diferentes direcciones, pero cuando la gente llega a conocerse entre sí, no pasa mucho tiempo antes que reconozcan a los líderes con mayor potencial y los sigan.

Maxwell (2007) Presenta cinco niveles del liderazgo los cuales se definen a continuación.

Niveles de liderazgo

<p>Primer nivel</p>	<p>Es el de la posición, los derechos. Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo, su influencia no irá más allá de los límites de su descripción de puestos. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.</p>
<p>Segundo nivel</p>	<p>Es el de permiso, las relaciones. Las personas lo siguen porque desean hacerlo. Las personas lo seguirán más allá de su autoridad. Este nivel le permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.</p>
<p>Tercer nivel</p>	<p>. Es el de la producción, los resultados. Las personas lo siguen por lo que ha hecho en la organización. Aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian como persona y por lo que hace, los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.</p>

<p>Cuarto nivel</p>	<p>✓ Es el del desarrollo de las personas, reproducción. Las personas lo siguen por lo que ha hecho por ellas. Aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. Se debe de hacer lo posible para quedarse en este nivel.</p>
<p>Quinto nivel</p>	<p>Es de la personalidad, respeto. La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa. Este está reservado para los líderes que han dedicado por años desarrollando personas y organizaciones</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad la competitividad entre diversas empresas se ha hecho cada vez mayor, todo esto con el afán de sobresalir dentro del mundo de los negocios, es por esa causa que los gerentes de las empresas, se ha enfocado tanto en crear diversas ventajas competitivas ante su competencia.

Las organizaciones se ven envueltas en diversos procesos y métodos de administrar las empresas, teniendo la presión de adaptarse a los cambios que enfrentan. Es importante reconocer y mencionar que hoy en día se encuentran liderando instituciones personas que no cuentan con toda la preparaciones adecuada y necesaria para ejercer eficientemente sus funciones.

El éxito de cualquier empresa depende en gran medida de la persona que la dirija, es decir de la capacidad que pueda tener el líder para darle la dirección adecuada a los colaboradores, orientando sus habilidades, destrezas y conocimientos a un punto determinado así permitir un equilibrio donde esté satisfecho el subordinado y la organización cumpla sus metas.

Líder es toda aquella persona que influye en otras y con el apoyo de ellos alcanzar metas organizacionales, y crea de esta manera desarrollo personal y empresarial. El desempeño bajo o alto que este sea en los colaboradores depende en gran medida por el tipo de gerente o líder que tiene al mando.

En Guatemala se da poco valor al liderazgo, lo cual es una gran debilidad dado que no siempre se permite darle la oportunidad de administrar o dirigir a líderes capaces. Es por esto que es importante que durante el proceso de selección de personal se contrate al candidato adecuado para puestos de dirección, con el objeto de asegurar el futuro de la empresa. Existen varios tipos de liderazgo y así son los resultados que cada líder obtiene de la organización que dirige. Es por eso que en la presente investigación se pretende responder a la siguiente pregunta. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu?

2.1 OBJETIVOS.

2.1.1 Objetivo general:

Determinar cuál es el tipo de liderazgo que predomina más y en qué proporción en los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu.

2.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Conocer el tipo de liderazgo que predomina en los gerentes.
- ✓ Determinar el porcentaje de gerentes que poseen el tipo de liderazgo democrático.
- ✓ Conocer el porcentaje de gerentes que poseen el tipo de liderazgo autocrático.
- ✓ Verificar el porcentaje de gerentes que poseen el tipo de liderazgo Laisser faire.
- ✓ Conocer de acuerdo al género el tipo de liderazgo que predomina en los gerentes.

2.2 Variable de estudio

Liderazgo.

2.3 Definición de variable.

2.3.1 conceptual.

Según Blanchard (2007) indica que el liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

2.3.2 Definición operacional.

Estilo de liderazgo: para efectos del presente estudio se utilizará para Evaluar el liderazgo el cuestionario de Estilos de Liderazgo, diseñado por Kurt Lewin. El instrumento mide el liderazgo que predomina más en un gerente.

- ✓ Autocrático: es aquel líder único del grupo que toma las decisiones en cuanto al trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

- ✓ Democrático: tipo de liderazgo es el que toma decisiones tras fomentar la discusión en el grupo, recibe en buena satisfacción los acuerdos de sus seguidores.

- ✓ Laissez-Faire: es el tipo de líderes que permite a sus miembros del grupo que disfrutan de completa libertad y es más, cuentan con su apoyo sólo si lo solicitan

2.4 Alcances y límites.

En el presente estudio se pretendió conocer el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas terciarias comerciales y de servicios del casco urbano del departamento de Retalhuleu. Se aplicó un test de liderazgo solo a los gerentes de las empresas mencionadas, de esta manera se pudo determinar el liderazgo predominante en los gerentes. Los resultados del estudio podrán ser usados como referencia posteriores investigaciones. Es importante tener en cuenta que el estudio se realizó única y exclusivamente en el departamento de Retalhuleu y no se pueden generalizar los resultados a otros departamentos, puesto que puede haber cambios de un lugar a otro.

2.5 Aporte.

Por otro lado los resultados obtenidos demostraran el tipo de liderazgo que posee los distintos gerentes de las empresas de Retalhuleu. Además serán beneficiados los distintos gerentes en el sentido de que se evaluara su tipo de liderazgo y se les proporcionarán los resultados de la evaluación para que se analicen como están ejerciendo su administración, y el trato que mantienen con sus colaboradores.

De esta manera conocerán tanto sus beneficios como sus áreas de oportunidad en relación con su liderazgo ejercido. Por otro lado el presente estudio servirá como fuente bibliográfica a futuras investigaciones sobre el mismo tema.

III MÉTODO.

3.1 Sujetos:

El presente estudio se desarrolló en el departamento de Retalhuleu, en la cual se tomó una muestra de 30 gerentes de empresas privadas tanto comerciales como de servicios. Para efectos de la investigación se consideraron empresas solo del área urbana, puesto que es donde están más concentradas las organizaciones.

Características de los sujetos.

Cantidad de sujetos.	Género.	Puesto.	Empresa de servicios.	Empresa comercial.
12	Mujer	Gerente	05	07
15	Hombre	Gerente	04	11
03	hombre	Sub-gerente	03	0

Fuente. Elaboración propia (2015)

3.2 Instrumento

Para medir el liderazgo de los gerentes de empresas comerciales y de servicios de Retalhuleu, se utilizó como instrumento de investigación y recopilación el denominado Test de Liderazgo de Kurt Lewin, basado en Velázquez (1985), que consiste en una herramienta con propiedades psicométricas al liderazgo, y se enfoca en tres tipos: Autoritario, democrático y *laissez faire* (dejar hacer); el cual se aplicó a los gerentes. Para tal caso dentro del cuadro de calificación se marcó en número de las preguntas que el entrevistado contestó “de acuerdo” y ya sumado cada columna, el que tenga mayores aciertos es la que determina el estilo de liderazgo que posee el entrevistado.

3.3 Procedimiento.

- ✓ Elección del tema de investigación.
- ✓ Proceso de aprobación del tema de investigación.
- ✓ Se estableció el perfil del tema de investigación.
- ✓ Se limitó el área donde se realizará la investigación siendo el departamento de Retalhuleu.
- ✓ Una vez que el tema sea aprobado se proseguirá a buscar antecedentes sobre el tema de investigación para una mayor fundamentación.
- ✓ Se seleccionó el instrumento que se aplicaría para obtener la información requerida.
- ✓ Se solicitará permiso a las distintas empresas para realizar dicho estudio.
- ✓ Se aplicará la evaluación a los gerentes de cada empresa seleccionada.
- ✓ Se tabularán los resultados recabados para posteriormente realizar una comparación de los mismos.
- ✓ Se presentan los resultados de la investigación.
- ✓ Por último se elaborará el informe final, con sus respectivas recomendaciones y conclusiones.
- ✓ Se entregará la investigación al docente de curso.

3.4 Tipo de investigación y metodología estadística

La presente investigación es de diseño descriptivo, según Bernal (2006), expone que el objetivo de este tipo de investigación es especificar la situación de las cosas en el tiempo presente y que es donde se relatan las particularidades o rasgos del objeto o fenómeno de estudio.

Una vez recopilada la información se procedió a través de tablas y porcentajes a su respectivo análisis y tabulación de la misma con el objeto de identificar el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del departamento de Retalhuleu.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Gráfica No. 1



Fuente. Elaboración propia (2015)

La gráfica anterior muestra claramente que el tipo de liderazgo predominante en los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu es democrático con un 93%, mientras el 7% de los gerentes poseen un liderazgo autocrático mientras un 0% demostró tener un liderazgo Laissez faire.

Tabla. No. 1 TIPO DE LIDERAZGO DE ACUERDO A EMPRESA Y GÉNERO.

Tipo de empresa	Autocrático	M	H	%	Democrático	M	H	%	Laisser faire	H	M	%
Comercial	2 sujetos	0	2	7	16 sujetos	7	9	53	0 sujetos	0	0	0
De servicios	0 sujetos	0	0	0	12 sujetos	5	7	40	0 sujetos		0	0
Suma de sujetos evaluados.	2	0	02		28	12	16		0	0	0	
Total personas evaluadas.	<p>30 gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu.</p> <p>12 Mujeres evaluadas.</p> <p>18 Hombres evaluados.</p>											

Fuente. Elaboración propia (2015)

Según los resultados obtenidos, se observa en la tabla anterior que un 7% de las personas evaluadas poseen un liderazgo autocrático, siendo estos de género masculino, y un 0 % de género femenino. Estos laboran para empresas comerciales. Así mismo un 53% poseen liderazgo democrático (44% son mujeres y un 56% son hombres).

Por otro lado en las empresas de servicios un 40% de los evaluados poseen liderazgo democrático.(42% son mujeres y 58% hombres). Y un 0% de las personas poseen liderazgo Laisser faire. Después de analizar los resultados es evidente que el liderazgo democrático es el que predomina en los gerentes con cierta tendencia al liderazgo autocrático de las empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de determinar el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu, se realizó esta investigación de tipo descriptivo en la cual se tomó una muestra de 30 gerentes y propietarios de las distintas organizaciones. Determinando de esta manera que el tipo de liderazgo que predomina más en los gerentes es el democrático. Con una pequeña tendencia al tipo de líder autocrático. Por otro lado no se encontró dentro de la muestra un líder liberal (orientado al grupo).

Álvarez (2014) en su estudio busco determinar que estilo de liderazgo predomina más en los directores de colegios privados de Retalhuleu. Llegando a la conclusión que el liderazgo predominante es el estilo autocrático, resultados que no coinciden con lo obtenido por este estudio aun siendo del mismo municipio las dos tipos de empresas. Para Álvarez el liderazgo que predomina en directores es el autocrático mientras en esta investigación según los gerentes de empresas comerciales y de servicios el liderazgo que predomina mas es el democrático, estos resultados pueden variar por tratarse de instituciones totalmente distintas, tomando en cuenta que ambas son lucrativas, pero en realidad la manera de dirigir a su personal es totalmente distinta en los dos tipos de estudio.

Por otro lado en este estudio el 12% de los gerentes evaluados de las empresas de servicios resultaron tener un estilo de liderazgo democrático y ninguno autocrático en comparación con los resultados obtenidos por Gómez (2008), donde realizó una investigación con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo que se manifiestan dentro del equipo gerencial y los mandos medios en una compañía de corretaje de seguros con una muestra de 30 sujetos con características edades comprendidos entre 25 a 60 años, de ambos sexos. Concluyó que los estilos de liderazgo practicados pueden variar de acuerdo a la edad, el género y el tiempo de laborar en la empresa. Indicando que se encontró tendencia al liderazgo autocrático. Todo lo contrario a los resultados que se encontraron a esta investigación donde se determinó que el liderazgo predominante en las empresas de servicios es el democrático.

Así mismo un 7% de los hombres poseen un liderazgo autocrático, estos laboran para empresas comerciales. Estos resultados difieren con lo encontrado por Campos (2012) en su estudio donde se propuso describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de una empresa. Llegando a la conclusión que el estilo de liderazgo que se utiliza con frecuencia en los jefes de área de dicha empresa es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea). Estos resultados son similares pero no coinciden directamente porque el tipo de liderazgo que más predomina en los gerentes del municipio de Retalhuleu es democrático, solamente en una pequeña proporción se asemeja. Estos resultados pueden verse afectados por varias situaciones como lo puede ser el nivel académico de los participantes, la cultura y el puesto que ocupan específicamente, dado que Campos tomo directamente los jefes de área y para efectos de esta investigación se evaluó a una muestra de gerentes de las distintas empresas.

En el estudio se pretendió determinar el % de gerentes que posee el tipo de liderazgo *laissez faire*, encontrando un 0% dentro de la muestra de 30 sujetos evaluados. Resultados que no coinciden con lo encontrado por Castillo (2013) en su estudio donde identificó 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. En su estudio de tipo descriptivo, con una muestra de 30 sujetos, Con características 25 personas de género masculino y 5 de género femenino comprendidos entre 25 a 75 años de edad. Se utilizó un instrumento en forma de cuestionario diseñado por el INCAE, que consistió en 33 ítems para medir el liderazgo. Además concluyó que los miembros del equipo de altos mandos dan importancia a la delegación de actividades y permiten que los miembros de su equipo asuman responsabilidades en las decisiones. Donde su principal recomendación fue implementar la propuesta presentada para realizar el taller de coaching a los gerentes, jefes y supervisores de la empresa orientada a la industria. Después de lo mencionado anteriormente, es evidente que los dos resultados difieren en lo que respecta al estilo de liderazgo. Los dos resultados pueden diferir por la cultura, edad y costumbres de las dos muestras en donde se realizó el estudio.

De igual manera, esta investigación buscó establecer qué tipo de liderazgo predomina más en los gerentes de acuerdo al género, encontrando claramente que el liderazgo que predomina es el democrático, siendo en hombres un 57% y un 43% en mujeres. Tomando en cuenta los

resultados obtenidos por Contreras (2012) donde buscó definir cuál es el tipo de liderazgo que utiliza cada gerente en la empresa para dirigir a su equipo de trabajo realizando por edades, género, estado civil, grado de escolaridad, con características rango de edades entre 25 y 40 años que laboran en una empresa periodística. A sí mismo concluyó que la mayoría de líderes que ejercen jefaturas que formaron parte del estudio realizado ejercen el estilo de liderazgo autocrático es decir orientado a la tarea y un mediano porcentaje estableció el liderazgo libera. Resultados que no concuerdan con lo obtenido en este estudio, puesto que también fueron utilizados aspectos como género en los cuales el liderazgo predominante fue el democrático, resultados opuestos por contreras que encontró el liderazgo autocrático y liberal en segundo lugar. Lo que si es cierto mencionar que los resultados puede variar de un lugar, cultura o costumbres a otro.

VI. CONCLUSIONES.

- ✓ Después del estudio realizado, el cual trato de determinar el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios dentro del caso urbano del municipio de Retalhuleu, se logró determinar que el liderazgo que predomina más en los gerentes es el democrático en un 93%, teniendo cierta orientación al estilo autocrático.
- ✓ El tipo de liderazgo democrático o participativo lo practican el 93% de los gerentes de las empresas comerciales y de servicios del municipio de Retalhuleu. Resultados que indican que los dirigentes o líderes de las organizaciones le permiten participar a sus colaboradores en la discusión para la toma de decisiones de la empresa acciones que fomentan un excelente desempeño y éxito para la organización.
- ✓ Por otro lado también se encontró un 7% de gerentes que poseen el liderazgo autocrático, es decir el líder orientado hacia la tarea, el cual no toma en cuenta la participación de sus colaboradores. Cabe resaltar que este tipo de liderazgo hoy en día está siendo sustituido por el democrático, el cual si permite eficiencia y eficacia en las empresas.
- ✓ Igualmente después de análisis se verifico que el 0% de los gerentes poseen el liderazgo Laissez faire. Lo que indica que los lideres si permiten participación de los colaboradores pero siempre están presente para la toma de decisiones para asumir sus roles, no dejando delegado todo a sus colaboradores como lo hace un líder laissez faire.
- ✓ Por último se dio a conocer que dentro del 93% de gerentes que poseen liderazgo democrático el 57% son hombres y el 43% son mujeres. Lo cual nos da a entender que el hombre tiene más tendencia al liderazgo autocrático según los resultados obtenidos.

VII. RECOMENDACIONES.

- ✓ Es importante que se siga adoptando esa postura de tomar siempre la participación a sus colaboradores, puesto que estos son clave en la toma de decisiones, por estar en constante contacto con el cliente y lo conoce muy bien, es por esto que se debe escuchar los puntos de vista de estos.
- ✓ Permitir que el género femenino participe en la dirección de las empresas, dado que también tiene grandes capacidades y competencias. Según resultados las mujeres tienden a ser más democráticas que los hombres, por lo tanto, es importante considerarlas como una excelente opción para gerenciar organizaciones. Por otro lado, se debe seguir dándoles oportunidad a los colaboradores que participen en la toma de decisiones, discusión de estrategias y planes de la empresa, con el objeto de lograr un desarrollo personal y profesional de cada persona en sus áreas de trabajo para lograr una mejora continua.
- ✓ Como se pudo observar en la gráfica de resultados, el 7% de los gerentes evaluados poseen liderazgo autocrático. Negándole la oportunidad al subordinado de expresar sus ideas, sueños y visiones, que de alguna manera contribuirían al mejoramiento de la empresa. Es por esto que es de suma importancia que se fomente la discusión en grupo antes de tomar decisiones, con el fin que estas sean más satisfactorias y mejorar el ambiente de trabajo.
- ✓ El tercer estilo de liderazgo que mide el cuestionario utilizado es *laissez faire*, que para efectos de este estudio no se encontró a ningún gerente que practique este liderazgo. Sin embargo siempre hay que tener en cuenta que por más capacitados que estén los colaboradores, siempre hay que estar al pendiente del avance de las actividades de la empresa, tomar las decisiones pertinentes con el grupo y no dejar solamente al colaborador que decida lo que el considere necesario sin antes consultarlo.
- ✓ El tipo de liderazgo que predomina más en los gerentes de acuerdo al género es el democrático, el 57% hombres y el 43% mujeres. Tomar en cuenta al género femenino como una excelente opción para gerenciar empresas, puesto que poseen grandes habilidades las cuales pueden contribuir al logro de las metas organizacionales.

VIII. REFERENCIAS

Acajabón, R. (2008). *El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos*. Tesis Inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Alvares, L. (2014) *Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de retalhuleu* (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Rafael Landívar sede de Retalhuleu.

Ávila, D., Bustato, L. y Enríquez, F. (2005). *Estilos de liderazgo en la Industria Petrolera, Venezolana*

Ayoub P. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. (1º. Ed.). México: Editorial Lulu S.A

Blanchard (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto nivel* (1º. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Campos, N. (2012). *El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño de una empresa dedicada a la fabricación de alimentos para aves*. Tesis inédita, Escuintla, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Castañeda L. (2006). *Las 25 tareas ineludibles del director* (1º. Ed.). México: 21 EDT.

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

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director – a*. Tesis inédita, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Chiavenato (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7º. Ed.). México: Mc Grawll Hill.

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.

Cuoto, F. (2010). *Cinco objetivos del líder de proyectos*. (Homepage). Recuperado de: <http://fabiancuoto.wordpress.com/2010/05/13/5-objetivos-del-lider-deproyectos/>

D'Souza (2005). *Descubre tu liderazgo* (2º. Ed.). España: Editorial Sal Terrae.

Daft, R. y Marcic, R. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning Editores.

De acuerdo con ventura, S. (2011) *la importancia del liderazgo* disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/5265/la-importancia-del-liderazgo/>

Gandía M. (2007). *El líder que llevamos dentro: Liderazgo desde el sentido común* (1º. Ed.). España: FC editorial.

Gómez, M. (2008) *importancia del liderazgo en las organizaciones*. Disponible en:
http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf

Hitt, M. (2006). *Administración* (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Hogg G. y Haro M. (2008). *Psicología Social*. (5º. Ed.). España: Editorial Medica Panamericana.

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45872/el-liderazgo-carismatico/>

Lozano, S. (2008). *La influencia de la aplicación del programa preparando líderes en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad Cesar Vallejo*, Harvard College. Tesis inédita, Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Maxwell, J. (2007). *Líder de 360º*. Tennessee, Estados Unidos: editorial Grupo Nelson.

Meneses, A. (2005). *Liderazgo y trabajo en equipo*. (Homepage). Recuperado de:
http://www.utchvirtual.net/recursos_didacticos/documentos/administracion/li

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de trabajo* (6ª. Edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración* (8ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

IX. ANEXOS

TEST DE LIDERAZGO

Descripción	Este instrumento consiste en dos secciones, en una primera parte donde se indaga aspectos de identificación de la persona entrevistada y la otra que consta de 33 ítems para determinar el tipo de liderazgo de los gerentes de empresas comerciales y de servicios de Retalhuleu.		
Factores que mide	Este instrumento mide los estilos básicos de liderazgo: Autocrático Democrático. <i>Laissez-faire</i>		
Elaborado por	IMPULSA, México.		
Tiempo de resolución	Este cuestionario no tiene límite de tiempo en su aplicación.		
Corrección e Interpretación	Para su corrección e interpretación se utilizará el siguiente cuadro:		
	Tipo autocrático.	Tipo democrático.	Tipo Laissez faire.
	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
	10	11	12
	13	14	15
	16	17	18
	19	20	21

	22	23	24
	25	26	27
	28	29	30
	31	32	33
	Total.	Total.	Total.
<p>Dentro del cuadro se marcará en número de las preguntas que el entrevistado contestó “de acuerdo” y luego sume cada columna y la columna de mayor aciertos es la que determina el tipo de liderazgo que posee el entrevistado</p>			