

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

**"ANÁLISIS DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA PAPELERÍA LA CULTURA 1 Y 2,
COBÁN, ALTA VERAPAZ."**
TESIS DE GRADO

ZARHA RAQUEL SIERRA ALVARADO
CARNET 20609-08

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

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

**"ANÁLISIS DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA PAPELERÍA LA CULTURA 1 Y 2,
COBÁN, ALTA VERAPAZ."
TESIS DE GRADO**

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
ZARHA RAQUEL SIERRA ALVARADO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

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. ROSA MACLOVIA VILLELA FLOHR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN DE ARIAS

Cobán, Alta Verapaz, noviembre 10 de 2015

Señores
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Campus Central.

Estimados señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "*Análisis de Tipos de liderazgo en la Empresa Papelera La Cultura 1 y 2, Cobán Alta Verapaz.*" de la estudiante Zarha Raquel, Sierra Alvarado, con *carnet 2060908*, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

Después de haber realizado sesiones de orientación y correcciones, se considera que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades, para trabajos de esta naturaleza. Por lo que se solicita sea revisado y continuar con el trámite correspondiente.

DEFERENTEMENTE



Licda. Maclovía Vilella Flohr.
Código docente 7766
Colegiada No. 1966
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051415-2016

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ZARHA RAQUEL SIERRA ALVARADO, Carnet 20609-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05803-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA PAPELERÍA LA CULTURA 1 Y 2, COBÁN, ALTA VERAPAZ."

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 4 días del mes de abril 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

- A Dios: Por permitirme la oportunidad de poder formarme académicamente, otorgándome salud y sostenerme de su mano en todo momento, consintiendo ver realizado mi sueño. Hoy otorgo a mi Señor este título académico para que sea en honor y gloria a él.
- A mi madre: Lilian Patricia Alvarado López que con amor y mucho esfuerzo ha logrado sacar adelante a mis hermanos y a mí, inculcando en nosotros responsabilidad y dedicación, dándonos ejemplo de que con trabajo duro y esmero cualquier meta es alcanzable. Te amo con todo mi corazón y este triunfo ha sido para ver brillar tu rostro.
- A mi Hijo: Diego Coy Sierra, que a sido en todo momento una inspiración y la razón por la que decidí destacar y ser una mujer profesional de la que pueda sentirse orgulloso, ruego a Dios me regale la vida suficiente para verlo llegar lejos. Espero que este sea un ejemplo de perseverancia y cariño para ti mi amor chiquito.
- A mi abuelita: Lidia Alvarado (Q.E.P.D.) Por su amor incondicional y ser pilar indispensable en mi formación cristiana y humana.

AGRADECIMIENTO

- A Dios: Por proveerme de sabiduría, salud y paciencia a lo largo de mi vida, por poner en mi capacidades académicas que me ayudaron a alcanzar este fin.
- A mis padres: Luis Obdulio Sierra Chavarría y Lilian Patricia Alvarado López, que me han regalado el don de la vida.
- A mi Hijo: Diego Aníbal Coy Sierra, por que gracias a su amor a la vida, me mostro el verdadero significado de luchar aun siendo un bebe, motivándome a ser una mejor madre para él.
- A mi esposo: Jonathan Coy Mérida: que ha creído en mí, me ha sabido entender, acompañar y transmitirme alegría y esperanza para enfrentar la vida, me brindo comprensión, fue un padre abnegado y con ello me permitió realizarme como profesional, madre, estudiante y mujer. Con su gran amor y ternura mitigo todo dolor y dificultad que quiso opacar mi camino. Te agradezco por mostrarme el verdadero significado de la frase “Amor incondicional para toda la vida”
- A mis hermanos: Luis Daniel, Lilian Daniela, Sergio Obdulio, quienes me ayudaron en todo momento, espero que este triunfo los motive a alcanzar sus sueños.
- A mi familia en general: Abuelos, Tías, Tíos, primas y primos que me animaron a perseverar y me brindaron tiempo y comprensión, se que hoy ellos celebran a mi lado este triunfo.
- A mis amigos y amigas: Que me han ofrecido su apoyo y acompañamiento, brindándome lo mejor de ellos mismos y compartiendo su vida con migo.

A la Universidad Rafael Landivar:

Por ser la casa de estudios que me acogió y me brindo conocimientos y sobre todo una educación con valores.

A mis Docentes:

Que han compartido sus conocimientos y experiencia para realizar mi proceso educativo, en especial la Mgtr. Dasy Antonieta Bin, Mgtr. Oscar Molina, Mgst Arnaldo Alvarado Cifuentes, Licda. Maclovia Villela, Licda. Maribel Archila profesionales dignos de admiración y respeto.

A mi asesora de tesis:

Licda. Maclovia Villela, que me mostro con su ejemplo dedicación y humanidad, brindándome tiempo, cariño y paciencia; estaré eternamente agradecida con usted por darme la oportunidad de ser su alumna a lo largo de la carrera y en la elaboración del trabajo de graduación.

A “Papelería La Cultura 1y 2”:

Por darme la oportunidad de realizar mi proceso de investigación dentro de la empresa, mostrándome en todo momento apertura y confianza en el transcurso de la practica profesional realizada.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, fue identificar los tipos de liderazgo que tienen los colaboradores de la papelería la cultura 1 y 2 de Cobán Alta Verapaz. Se realizó para realzar la importancia del liderazgo, se buscó establecer los tipos de liderazgo: autocrático, orientado hacia tarea; liberal, orientado hacia grupo y participativo, que posee un porcentaje igual entre las dos orientaciones, se utilizó el instrumento de tipos de liderazgo realizado por el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE). La población de estudio se conformó por 18 colaboradores de diferentes áreas y mandos, comprendidos por hombres y mujeres entre 18 y 52 años de edad. Los resultados reflejaron predominación en el modelo autocrático, orientado hacia tareas, que según sus características, es el que toma las decisiones, pretende objetivos y busca alcanzar las metas a corto plazo con exactitud, el segundo porcentaje mayor de colaboradores fue el nivel participativo, que muestra un equilibrio entre ambos modelos de líderes, actuando de manera asertiva y exacta ante situaciones que ameritan participación y decisión, mientras el tercer grupo encontrado fueron los empleados que tienen características de liderazgo liberal, mostrando mayor interés por las personas que por el objetivo del trabajo como esencia. Finalmente se recomendó tomar en cuenta la información encontrada en esta investigación para delegar funciones a los empleados idóneos para cada actividad, a los colaboradores con un estilo de liderazgo autocrático se les sugiere buscar un equilibrio para poder alcanzar un nivel de participación más alto, así fomentar un mejor clima laboral y cumplir con las metas estratégicas generales de la empresa.

ÍNDICE I.

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Liderazgo	7
1.2 Tipos de liderazgo	7
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 Objetivos	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivo específicos	13
2.2 Variables	13
2.3 Definición conceptual	13
2.4 Definiciones Operativas	14
2.5 Alcances y límites	14
2. 6 Aporte	15
III. MÉTODO	16
3.1 Sujeto	16
3.2 Instrumentos	16
3.3 Procedimiento	17
3.4 Tipo de investigación y metodología estadística	18
IV. PRESENTACIÓN	19
4.1 presentación de gráficas	19
Resultados de estilos de liderazgo	20
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39

VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	47

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema de suma importancia, hoy en día se vive en un mundo globalizado, en donde las fronteras para las organizaciones se pueden cruzar, Guatemala como país en desarrollo necesita contar con empresas líderes para sobresalir, en la actualidad en el territorio centroamericano, Guatemala es un importante exponente en el comercio. Actualmente las organizaciones se encuentran buscando sobresalir y situarse entre las mejores de su ámbito, para ello la Facultad de Humanidades en la especialidad de la carrera de psicología industrial estudia e identificar el estilo de liderazgo de cada empleado, esto permite potencializar a los colaboradores para hacer de la empresa una empresa líder.

Los antecedentes sobre este tema, cobran una importancia en los ámbitos ya que toda organización persigue ese objetivo a pesar que no lo tienen claramente definidos, deben buscar superar a la competencia, y no parecerse a ella, este tipo de estudios también contribuye a que se planifique las acciones en función de los objetivos.

Guatemala a considerado este tema relevante, por lo que se han realizado estudios a nivel nacional relacionados, a continuación se presentan los más recientes.

En la perspectiva de Escobar (2014) Se realizó una investigación en Guatemala, tipo descriptiva donde se analizaron los estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado del país. El objetivo de su estudio fue Establecer la predominancia de las tendencias en este tema, los sujetos de estudio fueron 64 personas, entre ellas 5 directores, y 59 catedráticos. Entre ellos Hombres y mujeres, Para la evaluación y medición de la variable Estilo de Liderazgo, se utilizó el cuestionario “Estilos de Liderazgo”, este instrumento elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), teniendo como resultados,

la identificación del liderazgo que se manifiesta, recomendando promover la participación para contar con decisiones más democráticas y participativas.

En este mismo sentido, Castillo (2013) realizó un aporte al país, con una investigación de tipo descriptiva de 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, la población utilizada, estuvo constituida por un total de 30 sujetos; de los cuales 25 personas de género masculino y 5 de género femenino, comprendidos entre las edades de 25 a 75 años. Como instrumento para establecer su objetivo se utilizó el cuestionario diseñado por el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE). Adicionalmente para conocer los intereses sobre el coaching (en español entrenamiento) se diseñó un instrumento validado por expertos. Se concluyó los gerentes, jefes y supervisores ejercen preferentemente el estilo de liderazgo liberal. Lo que indica que los líderes de esta empresa dedicada a la industria, tienen una alta orientación hacia el grupo, lo que significa que le dan importancia a la delegación de actividades y permiten que los miembros de su equipo asuman la responsabilidad sobre las decisiones tomadas.

En ese mismo orden y dirección, Contreras (2012) realizó un estudio en el país de Guatemala de tipo descriptiva, pretendía determinar los tipos de liderazgo a nivel de mandos medios, realizó la investigación en una empresa dedicada a la comunicación escrita de la ciudad capital de Guatemala, el objetivo fue resaltar la importancia de la esencia de esa característica en los colaboradores de las empresas periodísticas, pretendió establecer los tipos de liderazgo, utilizando como instrumento, el cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de

Administración de Empresas (INCAE), Se determinaron como sujetos de estudio a 40 líderes, desempeñando los cargos de gerencias, jefaturas y coordinaciones, teniendo como finalidad el definir cuál es el tipo de liderazgo que utiliza cada gerente, en la empresa para dirigir al equipo de trabajo la muestra de la población del estudio e dividió por edades, genero, estado civil, grado de escolaridad. Se llegó a conclusiones que la mayoría de líderes que ejercen jefaturas que formaron parte del estudio realizado tienen de forma predominante el estilo de liderazgo autocrático es decir orientado a la tarea y un mediano porcentaje estableció el liderazgo liberal, la autora recomendó implementar una prueba que permita identificar el estilo de liderazgo de los candidatos que ocuparán puestos en jefaturas.

Así mismo, Campos (2012) en su investigación de tipo descriptiva estudió el liderazgo para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves, en el departamento de Escuintla del país de Guatemala, el objetivo fue conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de la empresa objeto de estudio. La muestra estuvo conformada por 11 jefes, cada uno de distinta área de la empresa, comprendidos entre los 30 a 50 años, de ambos sexos utilizó como instrumento el cuestionario sobre estilos de liderazgo hecho por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el que identifica tres estilos: Autocrático, Participativo y Liberal. Llegando a la conclusión que el estilo de liderazgo que se utiliza con frecuencia en los jefes de área de la compañía es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea).

Paguagua (2005) realizó un estudio en el país de Guatemala, tipo descriptiva donde analizó la relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes del área

administrativa de una empresa alimenticia guatemalteca, el objetivo fue determinar la relación de inteligencia emocional y el liderazgo, 66 jefes del área administrativa de los cuales se tomaron una muestra de 20 jefes, aplico el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, también se utilizaron dos cuestionarios uno para conocer los niveles de inteligencia emocional que se formuló en un instrumento basado en la teoría de Reuven Bar-On (1999), denominado PIE (Prueba de Inteligencia Emocional), con que se manejan los líderes en la organización. El segundo fue para conocer el estilo de Liderazgo predominante en la muestra, adaptado por Greenberg (1999), modificado y diseñado por Serijas (2000), utilizado en la Universidad Rafael Landívar. Se propuso retroalimentar a los jefes del área administrativa con base a los resultados obtenidos del estudio para hacer énfasis de la importancia de la misma para la aplicación en las relaciones interpersonales entre jefe y colaborador logrando la efectividad del trabajo en equipo, lo que se proyectó en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sobre la base de las consideraciones nacionales, se observa que en las empresas estudiadas la tendencia de los participantes fue en su mayoría hacia el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia tareas.

De igual manera se ha documentado la investigación con otros ejercicios académicos en el plano internacional, con el objetivo de contar con un panorama amplio y constructivo de las realidades económicas y sociales del extranjero, vinculadas al tema de estudio

Ramírez (2012), realizó una investigación documental con el fin de estudiar los estilos de liderazgo y enfoques gerenciales en Venezuela. Se aplicaron diversos instrumentos, la observación y análisis de documentos y la ficha bibliográfica. Los elementos de estudio fueron un cuerpo de teorías referidas al tema, Los resultados mostraron que tendencia planteada por los

diversos estudiosos corresponde a un tipo específico de gerente, recomendó que el gerente sea capacitado tanto para gerencia como para liderar un grupo de trabajo.

Centeno (2012), realizó un estudio de tipo observacional descriptivo con la finalidad de identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO desarrollan competencias de liderazgo organizacional y analizar el impacto. El instrumento utilizado fue encuestas, los sujetos de estudio estuvo compuesta de 10 empleados y 10 gerentes de la ciudad de Bogotá. Los resultados arrojaron que existen deficiencias en cuanto a competencias de liderazgo organizacional en los empleados de la empresa evaluada. Por lo que se concluyó que en Bogotá hace falta una política eficiente a implementar respecto al tema de liderazgo organizacional. Asimismo se recomienda realizar futuros estudios respecto al tema, para implementar programas de mejora en las competencias relativas al liderazgo.

Ahumada (2004), realizó un estudio como base para luego publicar un artículo llamado Liderazgo y equipos de trabajo en la Revista de la Universidad de Viña del Mar, Chile, con la finalidad de describir la realidad del liderazgo tomando en cuenta los cambios constantes de las empresas y los diversos factores que afectan directamente los equipos de trabajo, 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. El resultado, fue plantear que los equipos de trabajo, usan como medio de transporte el liderazgo buscan negociar las metas organizacionales a su vez que desarrollan los objetivos a nivel personal, es decir se da énfasis a lo individual y no a lo colectivo. Por tanto se 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.

Se recomendó que exista un equilibrio entre lo que enmarca el líder y lo que el grupo desea, tampoco se trata de coordinar y que el grupo decida las acciones a tomar.

Cortéz (2006) realizó una investigación en el país de Perú tipo descriptiva donde buscó medir el liderazgo de los directivos y jerárquicos que influyen en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, Perú, la población del estudio estuvo conformada por 53 profesores, 13 administrativos y 07 directivos y jerárquicos pertenecientes a la institución educativa “Manuel A. Odria”. Utilizando como instrumentos cuestionarios para evaluar el nivel de Liderazgo de los directivos y jerárquicos y test de satisfacción laboral realizados por el autor. Para el análisis e interpretación de resultados el autor utilizo: los cuadros de frecuencias, los gráficos, frecuencia absoluta, frecuencia relativa y la prueba PEARSON. En las conclusiones se detectó que los directivos y jerárquicos poseen bajo nivel de liderazgo para conducir a los docentes y administrativos de la institución y recomienda un programa de flexibilización de los recursos humanos, orientado a mejorar la actitud de los docentes y administrativos para lograr un efectivo liderazgo.

En función de lo anterior es necesario citar que es liderazgo, para comprender la direccionalidad y movilidad del contenido. Especialistas han estudiado la definición de esta característica:

1.1 Liderazgo

Según Ugarte (2003), el líder es la persona que estimula una influencia, en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones interpersonales, encaminadas a lograr el compromiso y la participación voluntaria de los miembros para alcanzar los objetivos de la organización.

Por su parte, Carrasco (2006), un líder es la persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución. Es la persona que es capaz de influir en los demás, mira a largo plazo, marca objetivos ambiciosos para la organización y consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

1.2 Tipos de liderazgo:

Yanez (2013) extrae algunas clasificaciones frecuentes de la tipología de liderazgo siendo las siguientes:

- Según la formalidad en su elección:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.
- Según la relación entre el líder y sus seguidores:
- Liderazgo dictador: fuerza sus ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás

integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible gusta ordenar. Destruye la creatividad.

- Liderazgo autocrático: es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por él, no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: de él hacia subordinado.

- Liderazgo democrático: toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo onomatopéyico: a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- Liderazgo paternalista: tiene confianza por los seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que los empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- Liderazgo liberal (laissez faire): adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo de él si lo solicitan.

Por otra parte Gómez-Mejía y Balkin (2003), establecen que los estilos de liderazgo tradicionales comúnmente presentes en líderes efectivos son:

- a) Directivo: mejora la satisfacción de los seguidores, cuando las tareas son ambiguas y estresantes, ya que este estilo ayuda a clarificar la situación.

b) De apoyo: incrementa la satisfacción de los subordinados, cuando las tareas están estructuradas y especificadas. En este caso, cuando los empleados ya conocen lo que se debe hacer, el comportamiento de un líder directivo, resulta paternalista u ofensivo.

c) Orientado al logro: incrementa la satisfacción de subordinados y la productividad de grupo cuando la organización proporciona recompensas, en función del rendimiento del grupo.

Características del líder efectivo.

Gomez-Mejía y Balkin (2003), determinan que el líder efectivo necesita “vender” la visión manifestándola de forma convincente y persuasiva, para que las personas estén estimuladas y superen los obstáculos y mantener el paso hacia el futuro deseado. Así logrará que los seguidores tengan la convicción de lograr las metas, con la claridad y certeza que destacarán sobre algún inconveniente. Agregan que debe trabajar con los seguidores, para establecer una implementación de actividades que apoyen el cumplimiento de la visión e induzca a usar la iniciativa y talentos de las personas, en el logro de la visión. Así mismo, Lussier y Achua citados por Mendoza (2009), mencionan características, que en algún punto garantizarían en teoría, el éxito al ejercer el liderazgo en una organización:

a) Dominio: los líderes efectivos deben tener la iniciativa de ser directivos y asumir cargos, cuando una persona no desea, las posibilidades de que sea un dirigente eficaz son bajas, por lo tanto, el dominio está arraigado a los atributos de quien tiene mejor liderazgo.

b) Altos niveles de energía: un líder debe tener empuje, trabajar arduamente hacia los objetivos de manera que motive al resto, poseer tolerancia ante la frustración, con iniciativa, superar dificultades y mejorar.

c) Confianza en sí mismo: mantienen convicciones, confían en sus propios juicios, si presenta seguridad en la toma de decisiones y creación de ideas creará un impacto que influye positivamente en las metas, tareas y perseverancia de las personas a su cargo.

d) Control: debe poseer control sobre el propio destino, asumir la responsabilidad de lo que se hace, lo que se es, de la conducta que se tiene, productividad y desempeño del grupo.

e) Estabilidad: tiene estrecha relación con la eficacia y el andar administrativo, un líder estable controla lo que siente, es optimista y seguro, conoce fortalezas y debilidades, se dirige hacia la mejora continua en lugar de poner defensas.

f) Integridad: al mencionar esta cualidad se enfoca la idea hacia la honestidad, la ética, que una persona sea digna de confianza, aspecto importante para que un sistema pueda funcionar, está fundamentado en la confianza trae como consecuencias la rentabilidad, sustentabilidad, si se toma en cuenta que para el desempeño, se necesita tener lealtad hacia lo que hace, con deseos de colaborar y esforzarse hacia los objetivos.

g) Inteligencia: se refiere a la capacidad cognitiva relativa al razonamiento de nivel crítico, resolución de problemas, toma de decisiones y un nivel menor, considerado como importante, la intuición.

h) Flexibilidad: un líder en la actualidad debe enfrentar cambios, hay tendencias que se renuevan constantemente y por representar un ejemplo debe estar abierto a las posibilidades. Fundamental es, que mantenga la vanguardia de las modificaciones que se dan en el mundo, sin flexibilidad los líderes sólo funcionarían en situaciones favorables y en las adversas se verían afectados.

i) Sensibilidad hacia los demás: Se recalca la idea de considerar a los miembros de un grupo como individuos, es decir, verlos como personas diferentes cada una, para ello se requiere

de una cualidad llamada empatía, que significa ponerse en el lugar de otro, ver acciones desde la perspectiva de las personas, con ello se pretende entender al personal y crear líderes centrados en la persona, porque son elementos indispensables.

Finalmente se define liderazgo, como el conjunto de capacidades que un ser humano tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas experimentan cambios, con el paso del tiempo se encuentran ante situaciones a las que hay que adaptarse para alcanzar en el mercado, necesita evolucionar y crear estrategias exitosas para la organización. Hacia ello se requiere de personal capaz de tomar decisiones eficientes, o sean lideradas por un superior nutritivo y con habilidades para organizar y planificar metas empresariales, se espera que sean competentes para encontrar solución a los problemas cotidianos de la estructura.

El éxito de las organizaciones se debe en a la calidad de personal con el que cuenta, que tengan habilidades para dirigir a un grupo de colaboradores hacia las metas institucionales, si cada uno de los colaboradores trabaja como individuo fracasará por ello es importante, conocer a los líderes para saber quién es el más apto para dirigir.

En la compañía papelería la culta 1 y 2, no hay un sistema de organigrama, además se desconoce la perspectiva motivacional y liderazgo de los colaboradores, no se tiene un líder identificado que responda a los lineamientos requeridos para ser encargado de área, lo que brinda a la corporación, a pesar de su creciente asenso y su preferencia comercial. Cierta desventaja por carecer de la información, al no estar la Gerente General a menudo suelen existir decisiones heroínas ante problemas cotidianos de la empresa, se pretende identificar los estilos de liderazgo que posee el colaborador, para dotar a la empresa con información que permitirá una mejor organización, para ello es necesario saber ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de Papelería La Cultura 1 y 2?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general:

Determinar los estilos de liderazgo existentes en la empresa papelería la Cultura 1 y 2 Cobán Alta Verapaz.

2.1.2 Objetivos específicos:

- Establecer las características de liderazgo que ejercen los colaboradores de papelería la cultura 1 y 2.
- Identificar los estilos de liderazgo, autocrático, liberal o participativo en los colaboradores de papelería la cultura 1 y 2.
- Determinar cuál es el tipo de liderazgo predominante en los colaboradores de papelería la cultura 1 y 2.

2.2 Variables

Estilos de liderazgo

2.3 Definición Conceptual

- **Liderazgo:**

Terry (1999) dijo “El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.”

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1999) pagina 84 planteó: “Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos.”

Carnota, (1985) “Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos.”

D. Katz y Kahn (1967) afirmaron que el liderazgo es “el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.”

2.4 Definiciones operativas

Estilo de liderazgo:

Para identificar los estilos de liderazgo en los Colaboradores de papelería la cultura 1 y 2 se toman en cuenta los indicadores ofrecidos como resultado de la aplicación del instrumento “Test de Estilos de Liderazgo” del INCAE, el cual mide los estilos:

1. Autoritario
2. Liberal
3. Participativo

2.5 Alcances y límites:

La investigación abarca los tipos de liderazgo y la determinación de cuál de ellos es el que predomina en los colaboradores de papelería la cultura 1 y 2; procedimiento que permitirá mejorar el estilo de liderazgo que más se adecúa para lograr los objetivos de la empresa.

Entre las limitaciones de la investigación se encuentra el estricto horario de los colaboradores, debido a que esporádicamente se encuentran en diferentes sucursales o con cargas de trabajo demandantes.

Adicionalmente se cuenta con la limitante del bajo nivel académico, de algunos de los colaboradores, que dificulta la comprensión del instrumento.

2.6 Aportes:

Se proporcionó a la empresa, los perfiles y estilo de liderazgo que yace en los colaboradores, lo cual será de importancia, ya que podrá definir de mejor manera, cual es la función idónea para cada uno de ellos, permitirá organizar la empresa, promoviendo a encargados a las personas que estén preparados para llevar a cabo un papel como líderes efectivos. El documento también es un aporte de investigación para los estudiantes de la universidad Rafael Landívar, de la facultad de humanidades que requieran estudios bibliográficos relacionados, así como también una fuente de consulta para otras personas.

III. MÉTODO

3.1 Sujeto:

Son personas mayores de edad, hombres y mujeres, guatemaltecos, de Alta verapacenses, que oscilan en el rango de edad entre 18 a los 52 años, de los sujetos de estudio depende el funcionamiento de la empresa, desde cada una de las tareas que realizan.

Para la elaboración del estudio se censó a un total de 18 sujetos, comprendidos por 4 masculinos y 14 femeninos, siendo el total de personal de la empresa.

Genero	Numero
Femenino	14
Masculino	4
Total	18

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

3.4 Instrumentos:

- Para realizar el estudio se utilizó el Test de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas “INCAE” que será una herramienta que describe, mide y permite saber cuál es la orientación que tienen las personas, hacia el estilo de liderazgo autocrático, participativo o liberal.

Contiene 34 preguntas de selección múltiple, en donde las respuestas corresponden a el siguiente criterio: (A) siempre, (B) muchas veces (C) Pocas veces y (D) nunca. Muestran la orientación hacia los tipos de liderazgo presentados en el instrumento,

tiene como tiempo de aplicación 30 minutos, considerando como ambiente ideal un lugar cerrado y sin distracciones para los participantes en el proceso.

El cuestionario mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser: Autocrático, Participativo o Liberal.

Estos estilos se definen de la siguiente manera:

- Estilo de liderazgo Descripción Autocrático Enfoque alto hacia la tarea en combinación con un enfoque bajo hacia el grupo.
- Liberal Enfoque alto hacia el grupo y bajo hacia la tarea.
- Participativo Enfoque Bajo, medio o alto hacia la tarea y el grupo, en donde no prevalece ninguna cualidad.

3.5 Procedimiento:

Para la preparación del siguiente estudio se realizaron las siguientes actividades:

- Se eligió el tema de la investigación.
- Recopilar de información teórica sobre el tema, con base en libros, tesis, sitios electrónicos y guías de liderazgo empresarial.
- Se planteó el problema y elementos de estudio.
- Se definieron los sujetos de estudio.
- Se definieron las herramientas pre elaboradas, por lo que no es necesario validar, únicamente contextualizar.
- Se socializó con el gerente general de la empresa.
- Se contactaron a los colaboradores y se les invito a participar en la investigación.
- Se aplicó el instrumento a los colaboradores.

- Se analizaron resultados.
- Se discutieron resultados.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.
- Se redactó la propuesta de acción para potencializar el liderazgo en la empresa “Papelería La Cultura 1 y 2”.
- Se presentó el informe final.

3.6 Tipo de investigación y metodología estadística:

El proceso que se realizó en el presente estudio de tipo descriptivo que según el autor Luis Achaerandio (1992) “las investigaciones de tipo descriptiva tienen como meta poder describir simplemente como aparecen los fenómenos para estos autores” la cual permitió recopilar de forma científica datos como el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación.

La metodología estadística fue por medio de un análisis interpretativo de los resultados obtenidos, en la herramienta de investigación pre diseñado, utilizando para gráficas y operaciones según se determine en la ficha de interpretación del instrumento. Se utilizaran medidas de tendencia central, moda, que contribuirá a determinar cuál es el tipo de liderazgo que se repite.

IV PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 presentación de gráficas

A continuación se presentaran los resultados que obtuvimos mediante la aplicación del instrumento de Estilos de liderazgo del INCAE, se aplicó con el objetivo de determinar la tendencia predominante de liderazgo de los colaboradores de “papelería la cultura” Cobán alta Verapaz. Se influyen gráficas para demostrar visualmente la información de los cuestionarios obtenidos de cada colaborador de acuerdo con la metodología diseñada que posee el instrumento ejecutado, está dividido en tres estilos diferentes de liderazgo que son: autocrático, participativo y liberal, con dos diferentes tendencias de orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T) con un rango de: bajo, medio y alto.

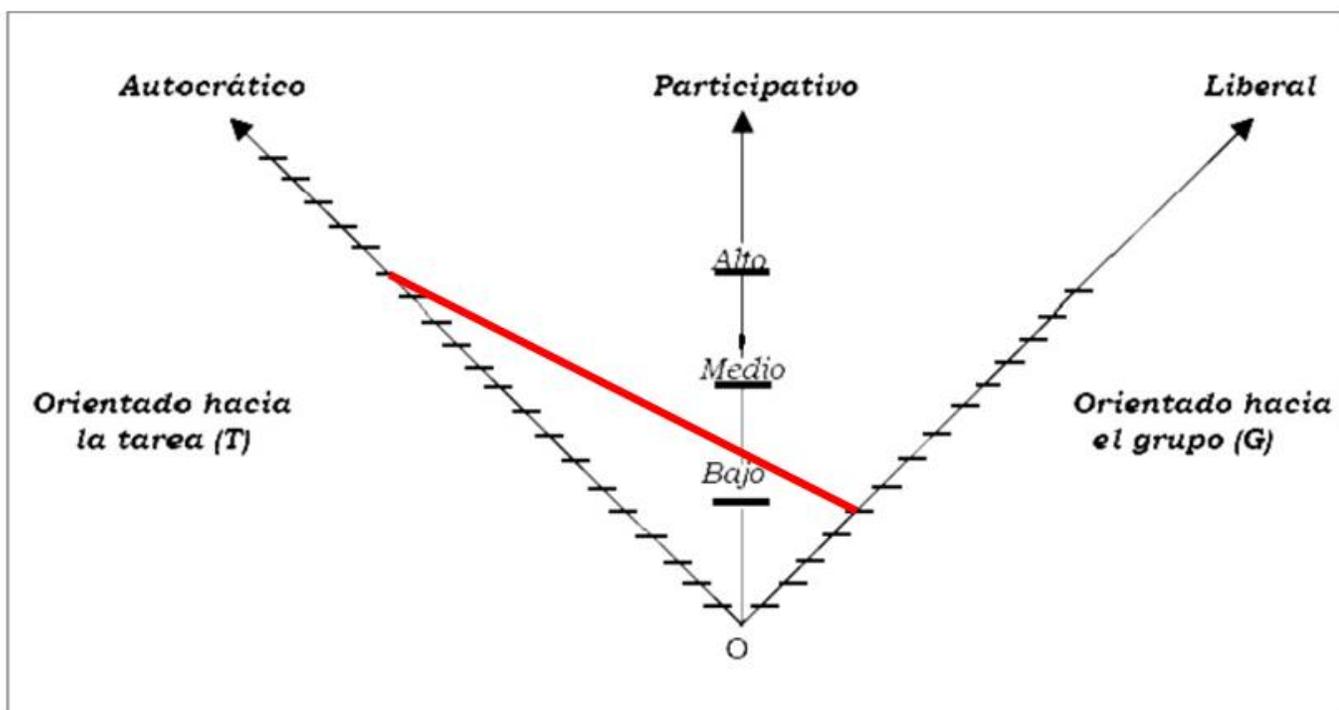
Se contó con un total de 18 sujetos de estudio, entre hombres y mujeres comprendidos entre 18 a 51 años de edad, se encontró que 14 /18 tiene un estilo de liderazgo autocrático, 3/18 una tendencia media central a poseer características participativas en su estilo de liderazgo y 1/18 posee un orientación al estilo liberal.

Para una mejor comprensión se presentan los resultados del instrumento de manera general en una gráfica en donde de manera porcentual se estima: un 78 por ciento es de colaboradores con tendencia autocrática seguido por un 17 por ciento con equilibrio participativo y por último el estilo liberal que cuenta con un 5 por ciento. Esto nos lleva a concluir que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el autocrático

tabla NO. 1				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Gerente general	15	Medio, Bajo	5	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

Grafica NO. 1

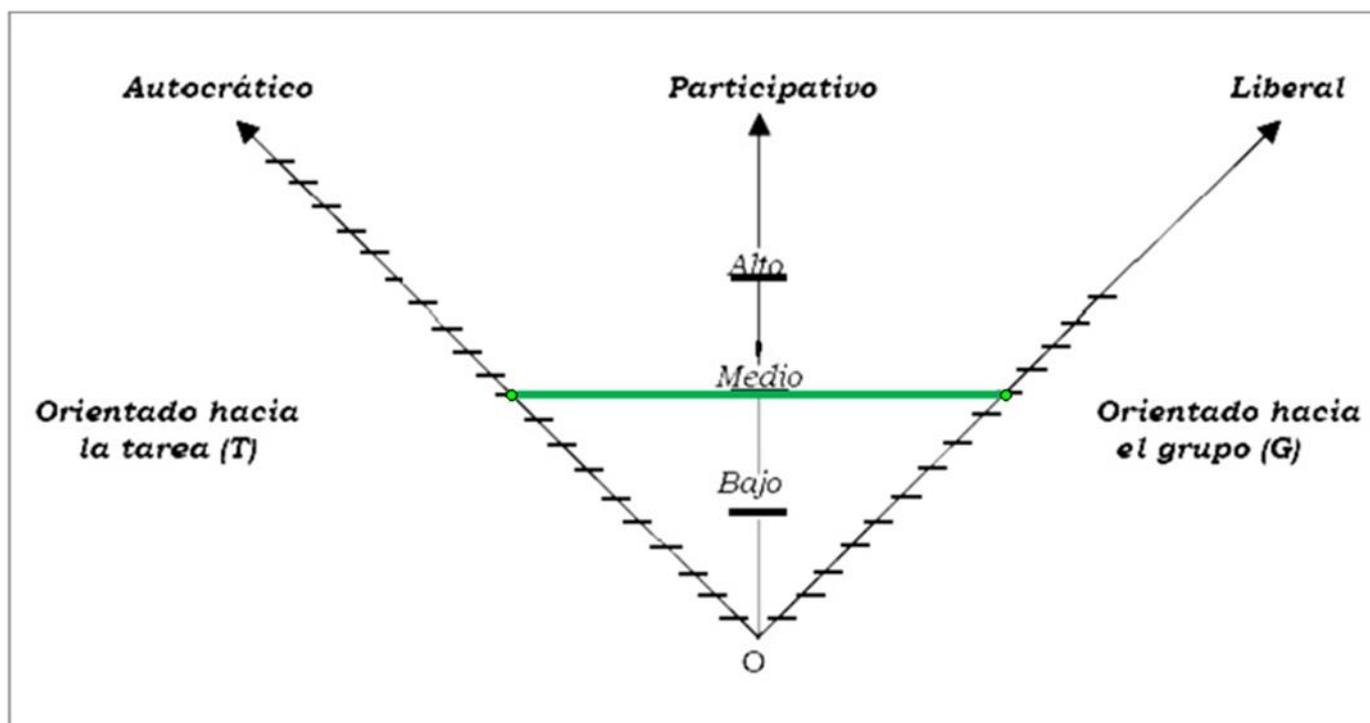


Se puede observar que el gerente general tiene tendencia autocrática, mientras que su tendencia participativa se encuentra en un nivel medio bajo, lo que indica que su estilo de liderazgo está orientado hacia tareas en un nivel mayor que a hacia el grupo.

Tabla NO. 2				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Contador	10	Medio	10	Medio

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

Grafica NO. 2

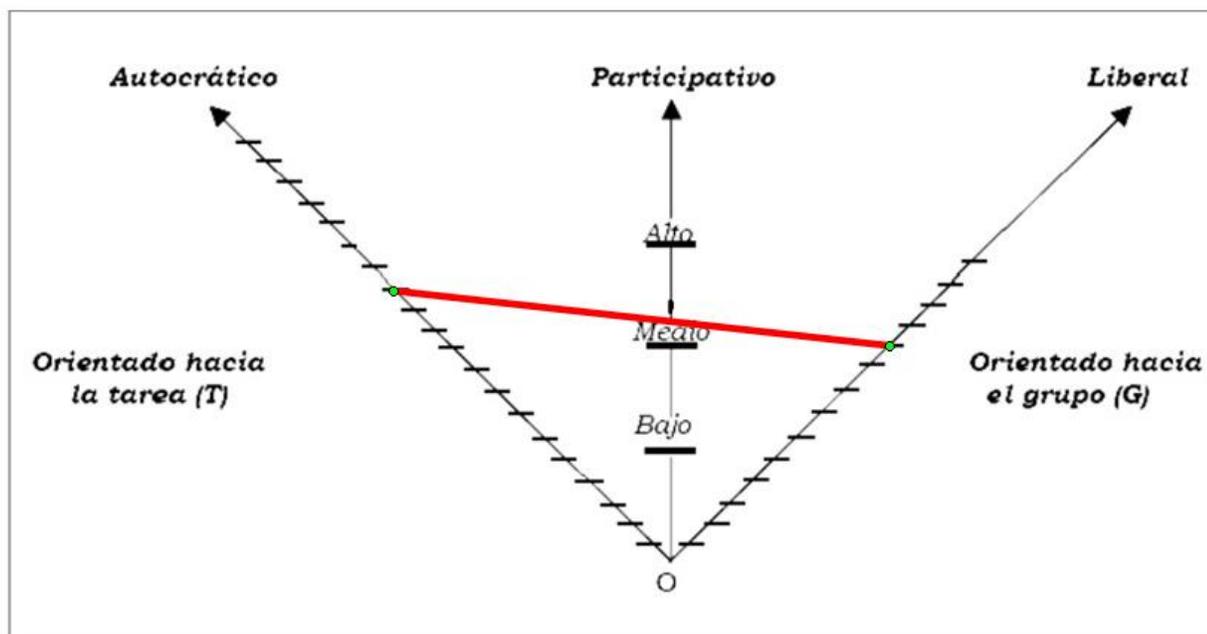


Se establece en los datos encontrados, en relación a la persona que ocupa el cargo de contador, que tiene una tendencia de liderazgo participativo, teniendo un balance medio entre autocrático y liberal.

Tabla NO. 3				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Técnico operador 1	13	Medio	10	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

Grafica NO. 3

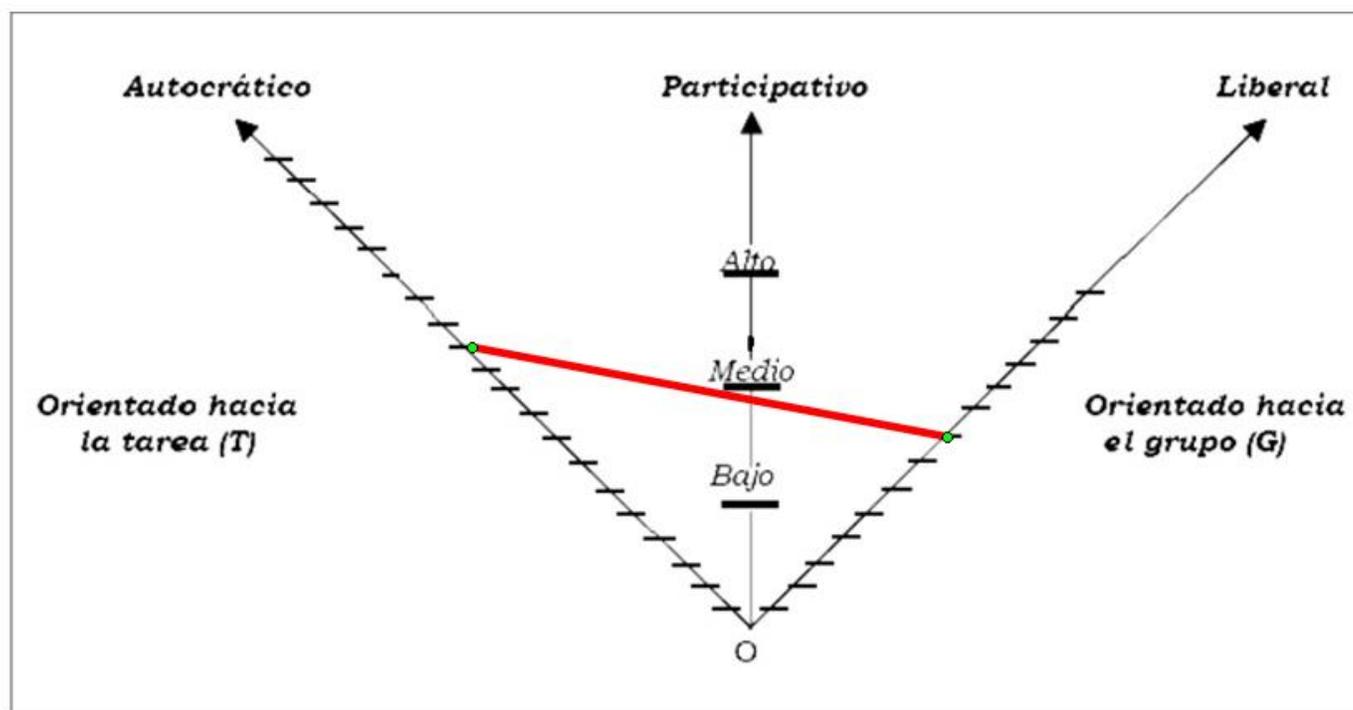


El colaborador técnico operador uno, muestra una tendencia superior en un estilo de liderazgo autocrático.

Tabla NO. 4				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Técnico operador 2	12	Medio, bajo	8	Medio bajo

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

Grafica NO. 4

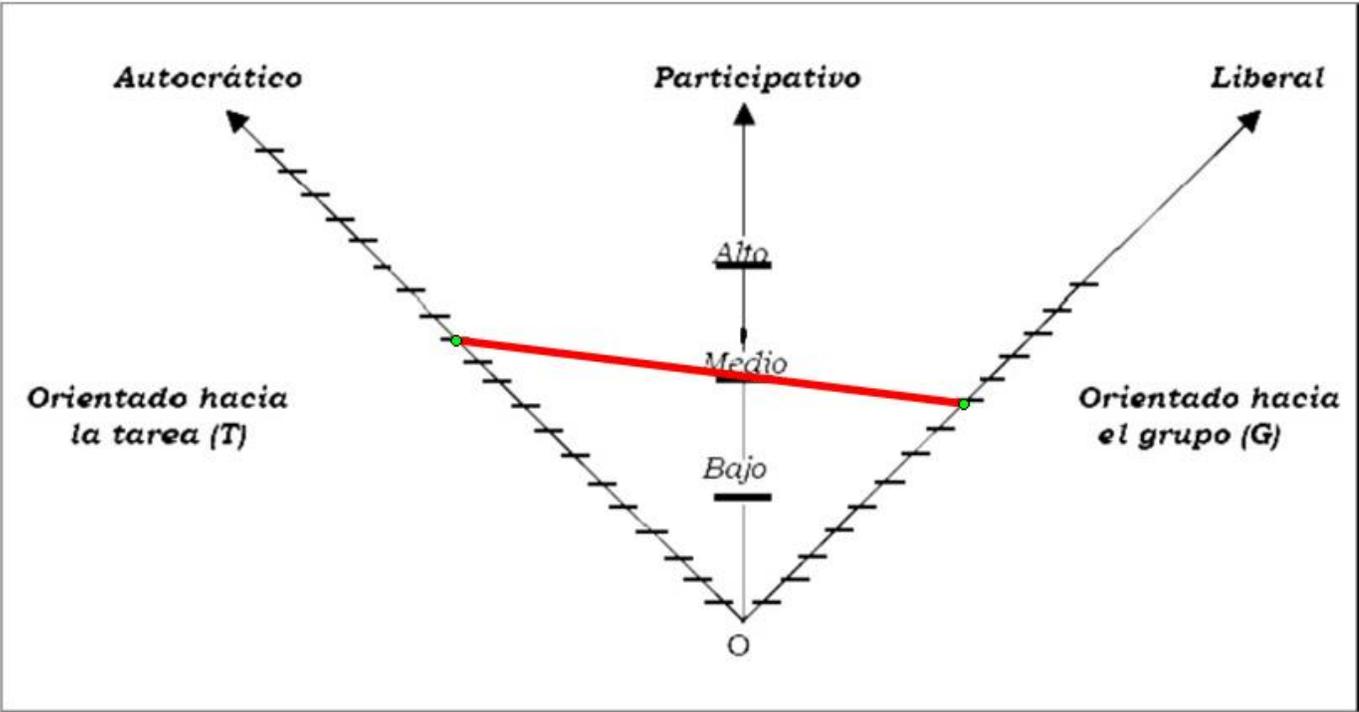


El técnico operador dos, como se puede observar en la gráfica anterior, tiene una tendencia superior al estilo de liderazgo autocrático.

Tabla NO. 5				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Dependiente de mostrador	12	Medio, bajo	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015

Grafica NO. 5

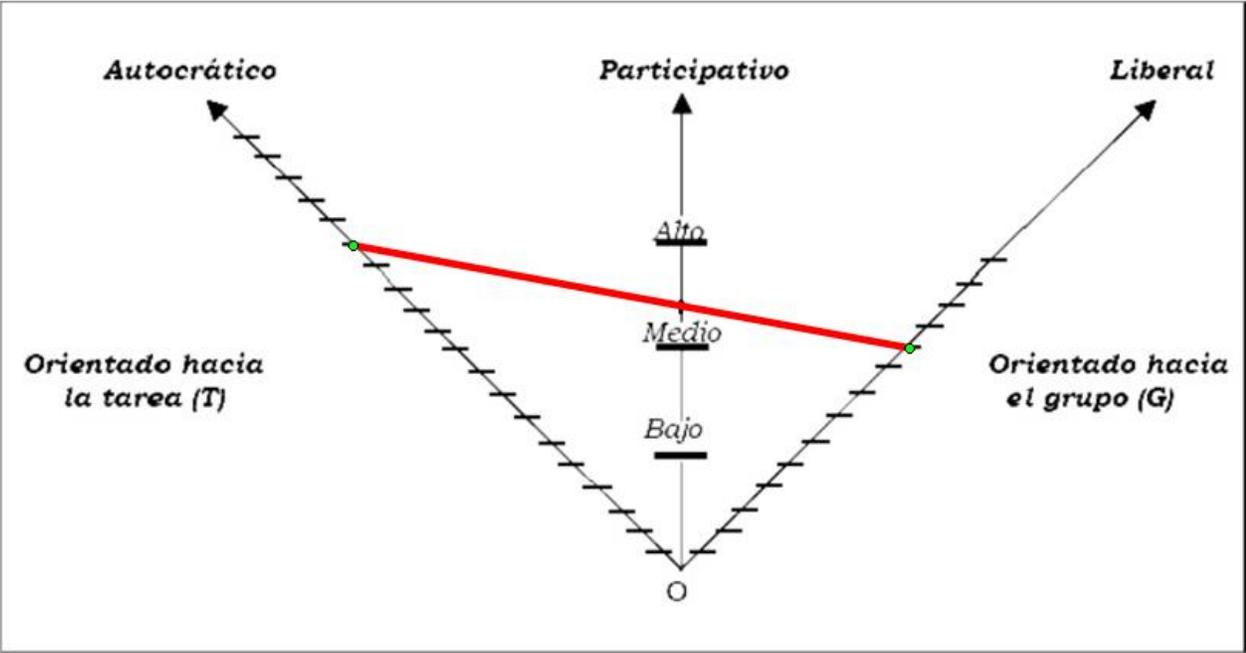


El sujeto de estudio cinco, que ocupa el puesto de dependiente de mostrador uno, marca una tendencia superior hacia el estilo de liderazgo autocrático es decir, orientado hacia tarea.

Tabla NO. 6				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Dependiente de mostrador 2	15	Medio, alto	10	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica NO. 6

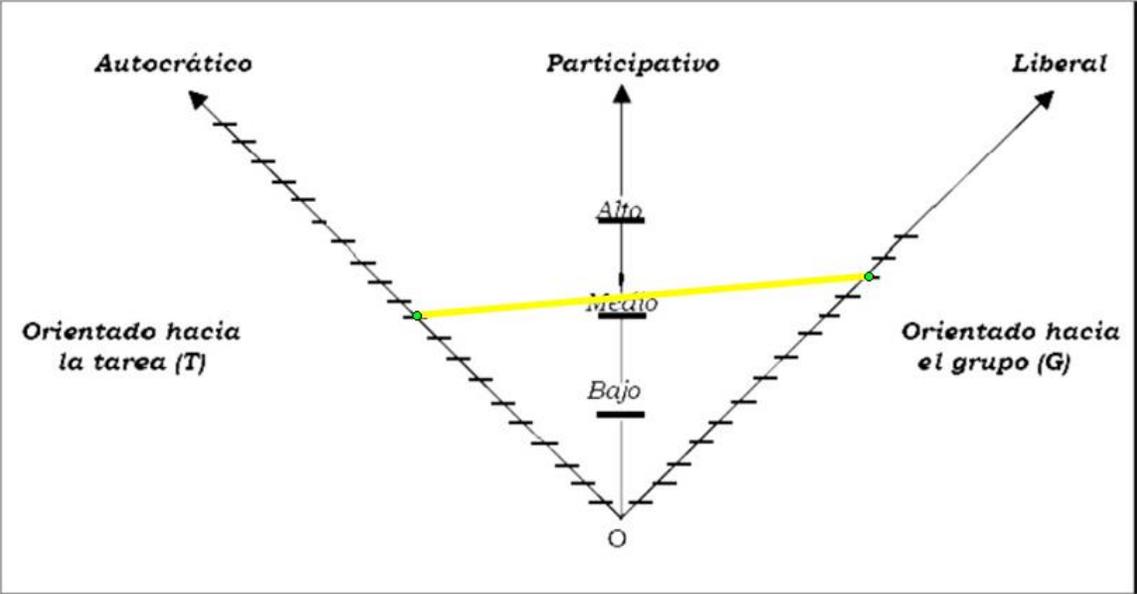


Como podemos observar, el empleado que desempeña el puesto de dependiente de mostrador dos, marca una tendencia superior hacia el estilo de liderazgo autocrático.

Tabla NO. 8				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Dependiente de mostrador 4	10	Medio	12	Liberal

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica NO. 8

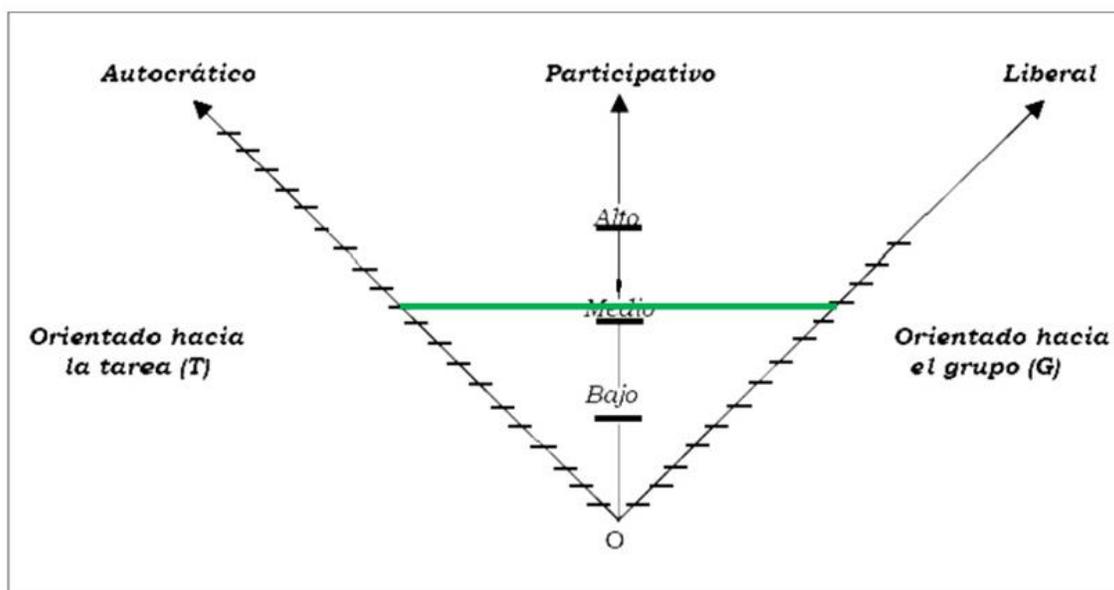


Como resultado del estudio, se pudo determinar que el colaborador dependiente de mostrador cuatro, cuenta con mayor tendencia a ser un líder liberal.

Tabla No. 9				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Dependiente de mostrador 5	11	Medio	11	Participativo

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 9

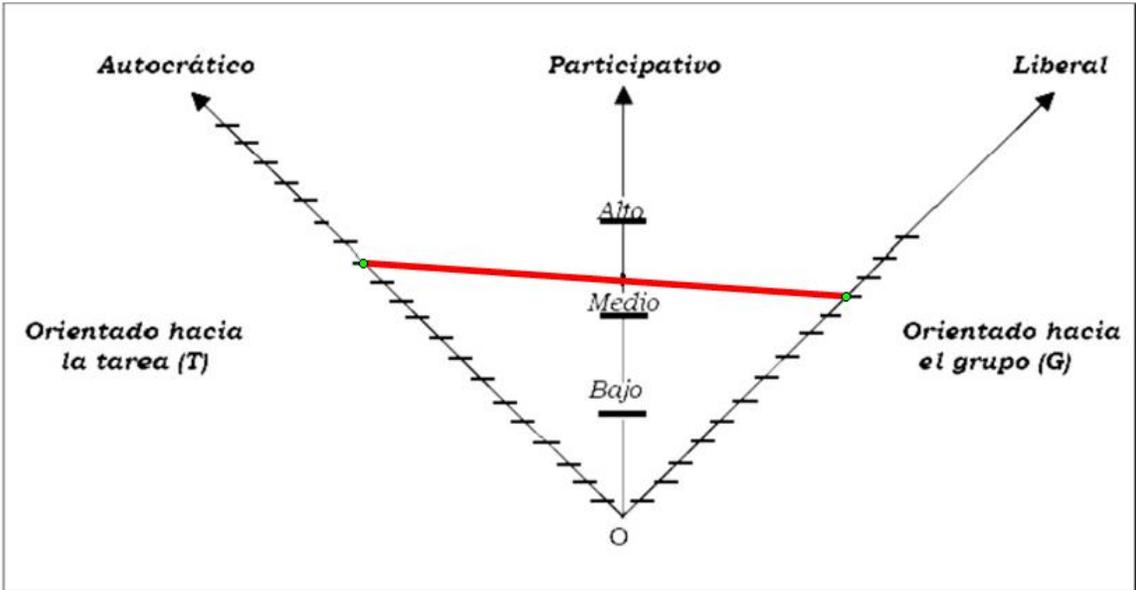


Podemos observar que en los resultados ante la prueba del sujeto de estudio número nueve, se define una tendencia media entre ambos estilos de liderazgo, lo que indica que el nivel participativo es el tipo de liderazgo que predomina en él.

Tabla No. 10				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Dependiente de mostrador 6	13	Medio	11	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 10

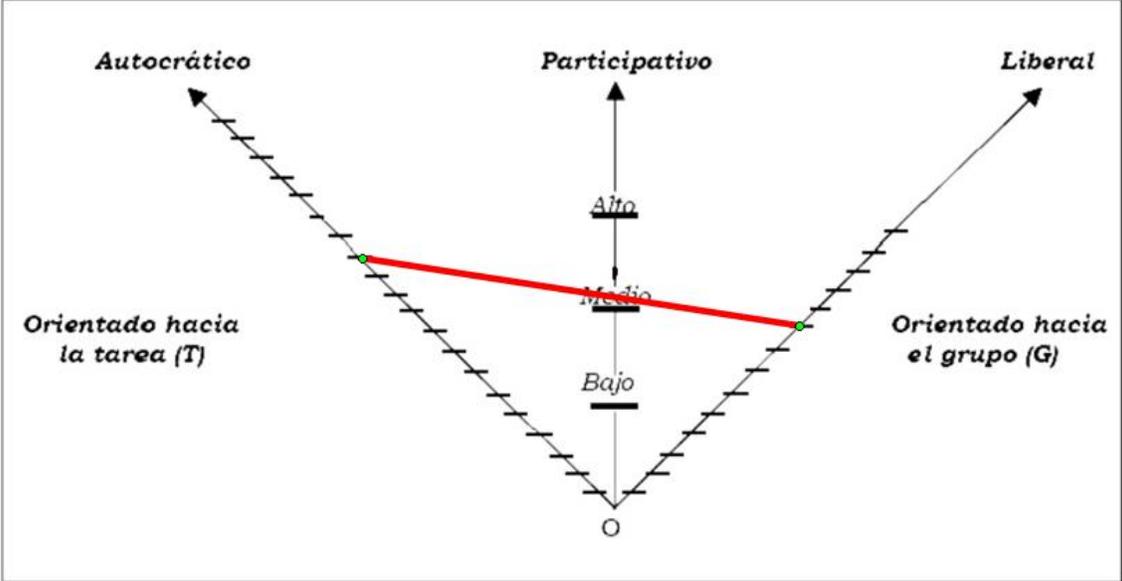


Se establece en datos encontrados en el proceso de investigación que el dependiente de mostrador seis, manifiesta una tendencia hacia el modelo de liderazgo autocrático.

Tabla No.11				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Repartidor	13	Medio	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No.11

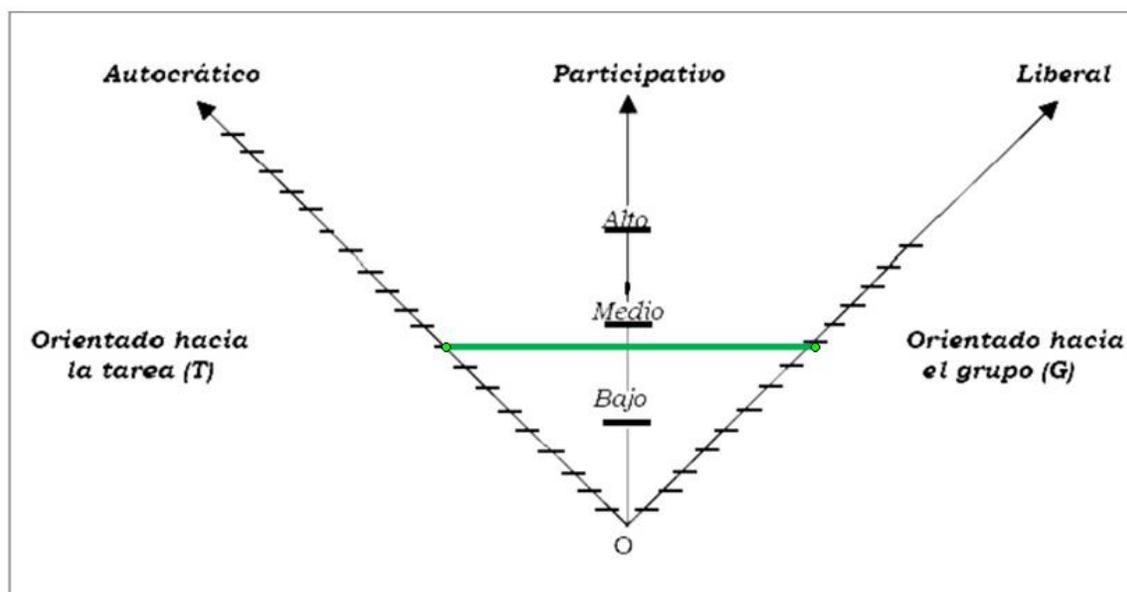


Así mismo los resultados del colaborador que ocupa el puesto de repartidor, marca una tendencia mayor el estilo de liderazgo autocrático.

Tabla No. 12				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Artífice 1	9	Medio , bajo	9	Participativo

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 12

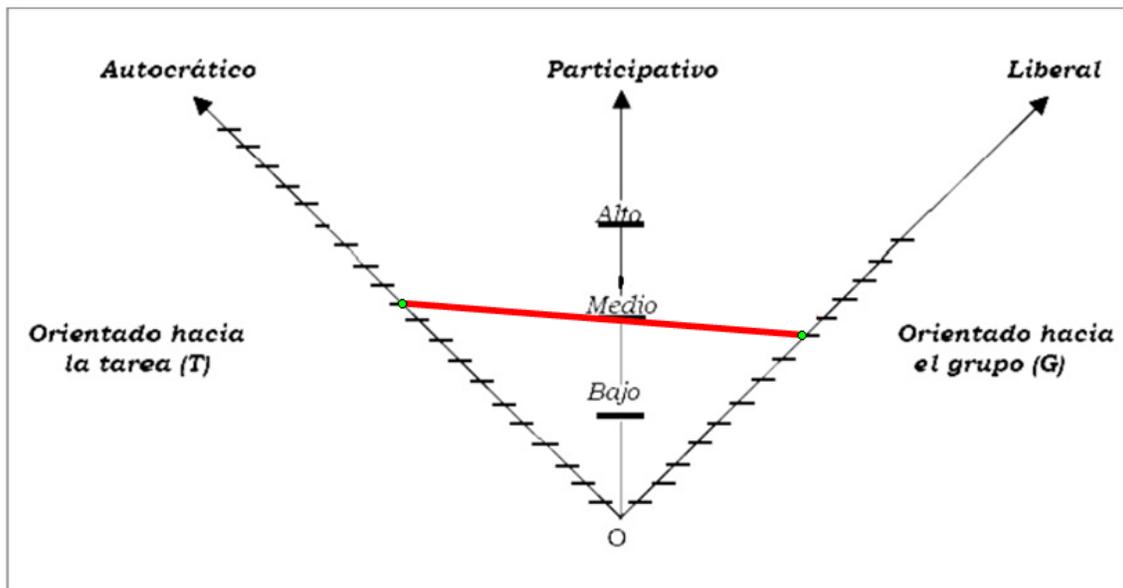


Podemos observar que la gráfica número nueve muestra una tendencia uniforme entre liderazgo autoritario y liberal, dado a ello, se concluye que el sujeto tiene un estilo de liderazgo participativo.

Tabla No. 13				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Artífice 2	11	Medio	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 13

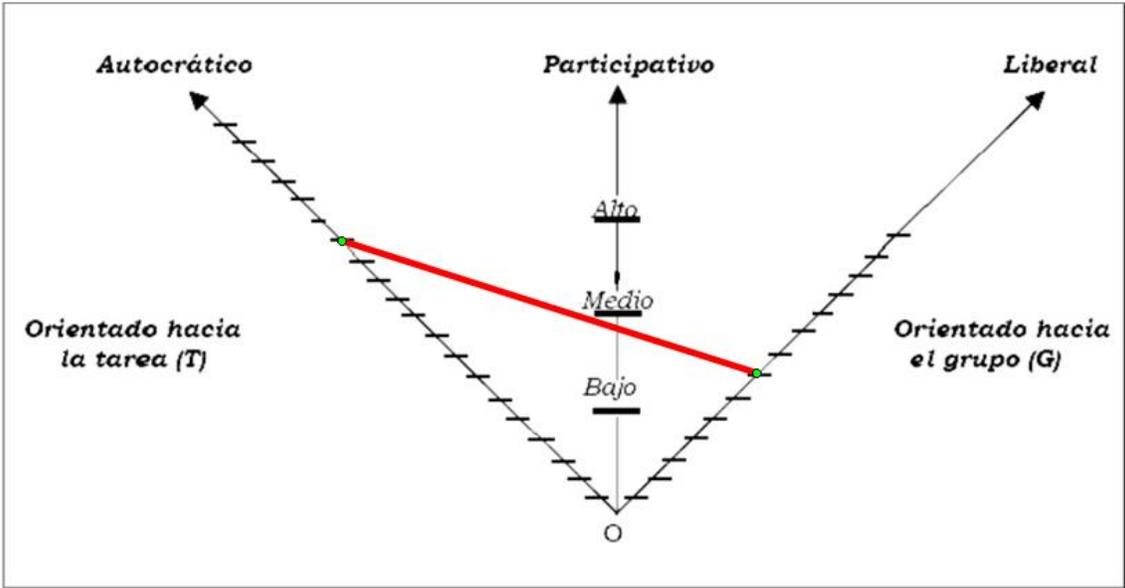


El artífice de material didáctico número dos, muestra una tendencia orientada al estilo de liderazgo autocrático.

Tabla No. 14				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Conserje	14	Medio, bajo	7	autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 14

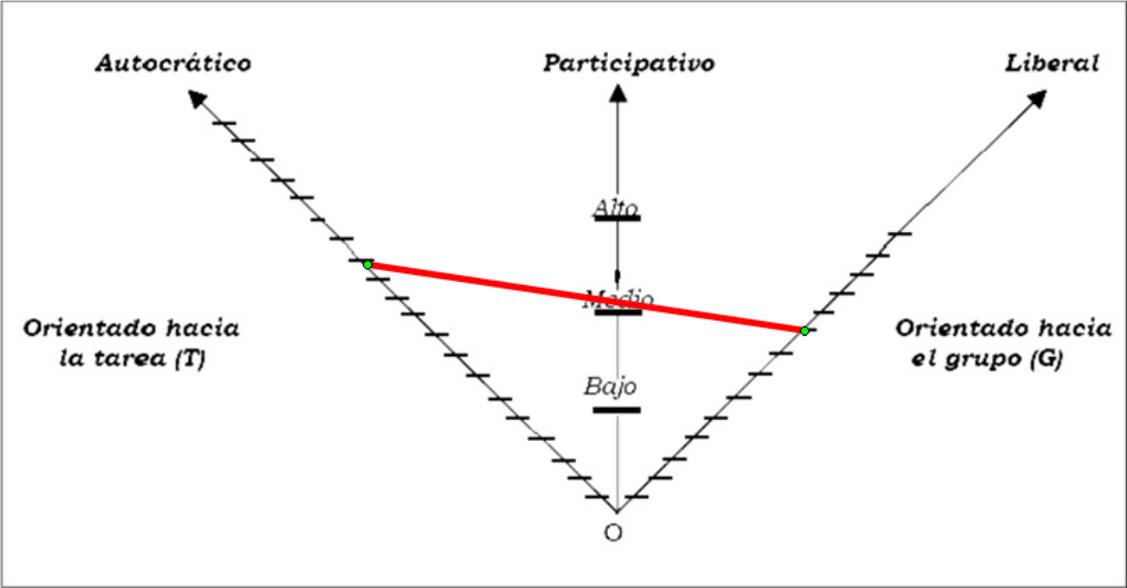


Así mismo, se puede observar que el colaborador que desempeña el cargo de conserje, tiene una tendencia orientada hacia tareas, es decir, autocrático.

Tabla No. 15				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Vacacionista 1	13	Medio	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 15

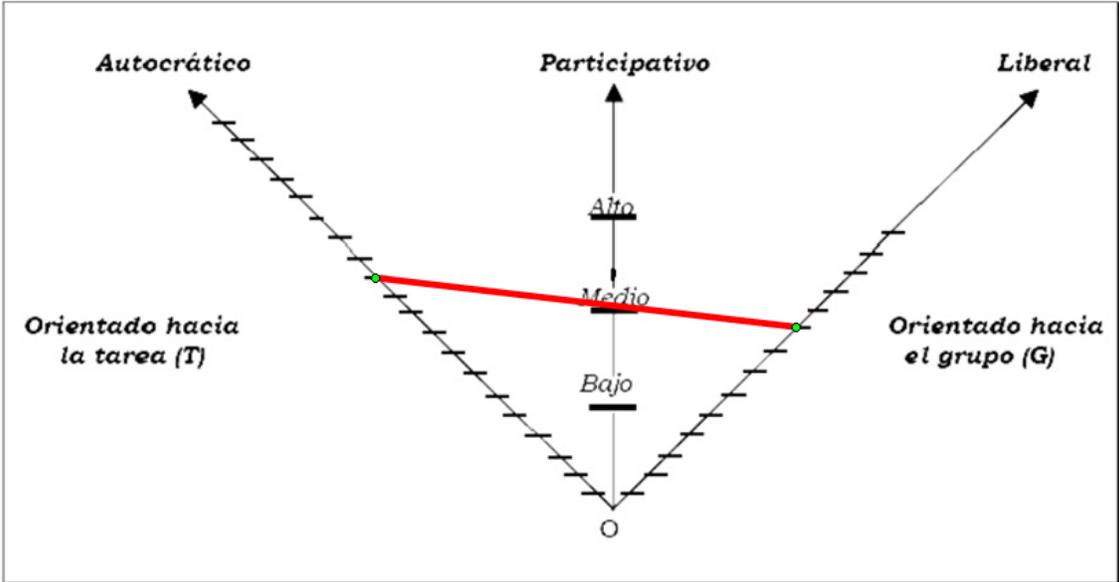


Como resultado del estudio de estilos de liderazgo, se muestra que el empleado que ocupa el puesto de vacacionista uno muestra una tendencia mayor al autocrático.

Tabla No. 16				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Vacacionista 2	12	Medio	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 16

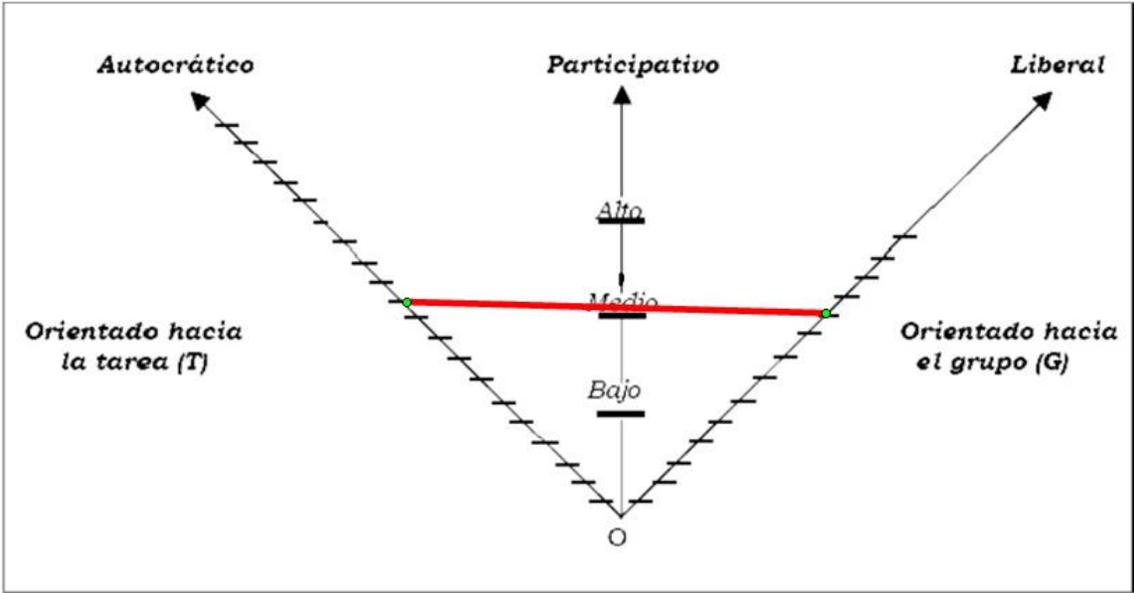


La gráfica número dieciséis permite observar las tendencias que presenta el colaborador vacacionista dos acerca de los estilos de liderazgo, tiene una tendencia mayor hacia el liderazgo autocrático, por otro lado marca una tendencia liberal en menor porcentaje.

Tabla No. 17				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Vacacionista 3	11	Medio	10	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 17

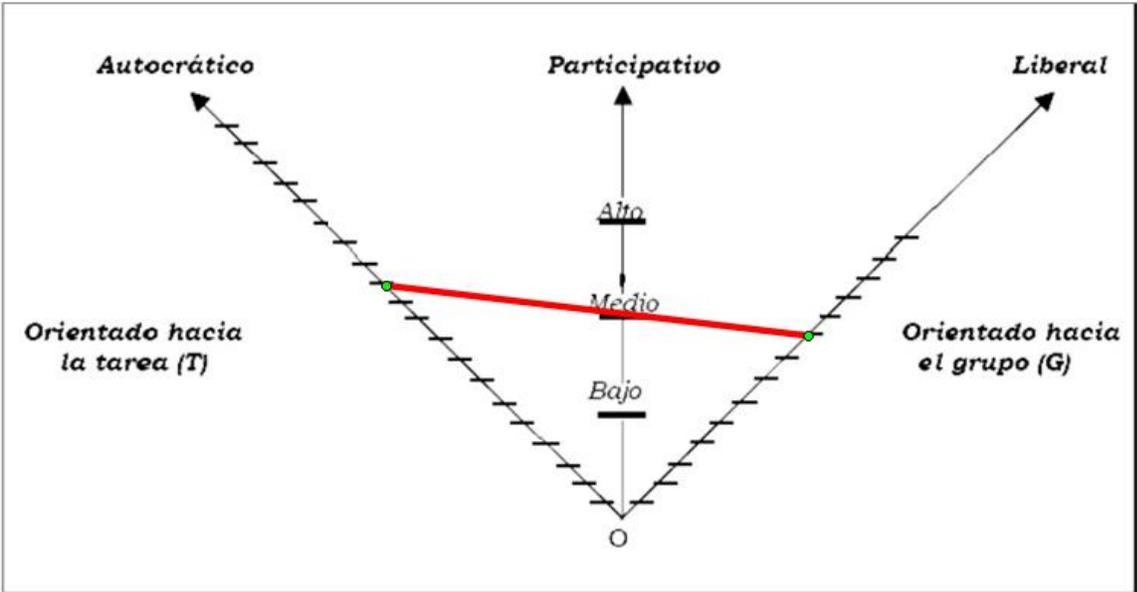


Se establece según lo antes expuesto, que el colaborador que desempeña el puesto de vacacionista tres, tiene un nivel de estilo de liderazgo autocrático.

Tabla No. 18				
Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Vacacionista 4	12	Medio	9	Autocrático

Fuente: investigación de campo, noviembre 2015.

Grafica No. 18



El colaborador del puesto vacacionista cuatro, ha marcado una tendencia predominante hacia el estilo de liderazgo autocrático, por otro lado, evidenciando en el nivel participativo una escala media.

GRAFICA NO. 19

Sujeto	No. autocrático	No. participativo	No. liberal	Orientación
Análisis general	78%	17%	5%	Autocrático



En la empresa papelería “la cultura 1 y 2” luego de aplicar el instrumento de estilos de liderazgo diseñado por el instituto INCAE. Se ha obtenido un resultado de colaboradores que ejercen un estilo de liderazgo autocrático, en una mayor proporción al liberal, así mismo se pudo concluir un diecisiete por ciento de colaboradores que presentan un equilibrio entre ambos estilos, se definen como líderes participativos.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dado el objetivo de la presente investigación de identificar el estilo de liderazgo predominante en los colaboradores de la papelería la cultura 1 y 2 de Cobán Alta Verapaz, se utilizaron principalmente estudios nacionales e internacionales para realizar las contraposiciones y puntos de similitud entre los diferentes trabajos de campo y las recopilaciones teóricas, de igual manera conceptos y puntos de vista de diferentes autores.

Según Ugarte (2003), el líder es la persona que estimula una influencia, en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo. También se definen diferentes tipos de líderes y tendencias de la personalidad que marcan las cualidades y características de las personas. Con referencia en lo anterior se cita a Yanez (2013) quien describe los tipos de liderazgo de la siguiente manera; Liderazgo autocrático: Es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por él, no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional de él hacia subordinado; Liderazgo liberal (*laissez faire*): adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo de él si lo solicitan.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, claramente se marca la tendencia de liderazgo autocrático representado por un setenta y ocho por ciento de los colaboradores de la empresa papelería la cultura 1 y 2; es el reflejo que en las empresas guatemaltecas la mayoría de colaboradores mantienen esta tendencia de liderazgo, debido a que

los altos mandos de las empresas buscan obtener resultados a corto plazo y de forma eficiente, lo cual el colaborador absorbe esta información y tiende a darle importancia a la tarea, es decir, a las actividades para la cual fue contratado. A la mayoría de personas gusta por dar órdenes para que se ejecuten los objetivos, y se persigue que se hagan bien, sin darle el valor a la persona, simplemente se desea obtener resultados.

En el marco de lo observado anteriormente, según Paguagua (2005) realizó un estudio en el país, tipo descriptiva donde analizó la relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo alcanzó entre sus hallazgos determinó la relación de inteligencia emocional y el liderazgo.

Se puede citar también el estudio realizado por Contreras (2012) en el que pretendía determinar los tipos de liderazgo a nivel de mandos medios, realizó la investigación en una empresa dedicada a la comunicación escrita y de igual manera se aplicó el cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Se determinaron que la mayoría de líderes que ejercen jefaturas que formaron parte del estudio realizado tienen de forma predominante el estilo de liderazgo autocrático.

En el orden de las ideas anteriores se puede apreciar que las conclusiones en varias investigaciones han coincidido, los estudios han tenido como resultado que el liderazgo autocrático es predominante en diferentes empresas de diversos ámbitos y con grupos de estudio desiguales.

Dadas las condiciones de los antecedentes el resultado obtenido del liderazgo participativo está representado por un diecisiete por ciento, el tipo de liderazgo ideal para

cualquier colaborador, debido a que mantiene un equilibrio entre la persona y el trabajo a realizar, mentalmente son muy capaces de saber controlar el ambiente en el que se mueven, tomar decisiones con calma y acertada, consideran estos tipos de líderes participativos, que tanto persona y cosa deben ir de la mano para la obtención de los resultados esperados. Trabajar para que los colaboradores autocráticos, cambien su manera de pensar, para que cambie su manera de actuar y que el mayor porcentaje sean de líderes participativos.

Gómez-Mejía y Balkin (2003), determinan que el líder efectivo necesita “vender” la visión manifestándola de forma convincente y persuasiva, para que las personas estén estimuladas y superen los obstáculos y mantener el paso hacia el futuro deseado. Así se logrará que los seguidores tengan la convicción de lograr las metas. En ese orden de ideas se puede manifestar que al tener un balance entre autoritario y liberal se puede contar con empatía y aceptación de los subordinados y compañeros de trabajo.

Cabe agregar que Cortéz (2006) realizó una investigación en el país de Perú tipo descriptiva donde buscó medir el liderazgo de los directivos y jerárquicos que influyen en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odría” En las conclusiones se detectó que los directivos y jerárquicos poseen bajo nivel de liderazgo para conducir a los docentes y administrativos de la institución y recomienda un programa de flexibilización de los recursos humanos, orientado a mejorar la actitud de los docentes y administrativos para lograr un efectivo liderazgo.

Hecha la observación anterior en la presente investigación, también se encontró la falta de asertividad de liderazgo, la orientación liberal, según los resultados obtenidos, representa un

cinco por ciento, esto indica que muy pocos colaboradores dan importancia relativa a las personas. Este tipo de líderes delega todas las responsabilidades, se les pueden designar funciones que no requieran velocidad.

Con referencia en lo anteriormente citado, se puede concluir, que el estudio realizado en la empresa papelería la cultura 1 y 2 de Cobán Alta Verapaz, a coincido con las investigaciones realizadas en el país, de acuerdo con los razonamientos que se han venido dando, fue oportuno realizar un estudio teórico en donde se puede resaltar que definir los tipos de liderazgo ayudan a la empresa a delegar funciones y tareas a las personas que cuentan con las características idóneas para ellas.

VI. CONCLUSIONES

Se determinó que las características de liderazgo que se presentan mayormente en los colaboradores son las orientadas a tareas, son líderes que no delegan, toman todas las decisiones, y fijan constantemente objetivos a cumplir, teniendo como ventaja principal el éxito y control de procesos y el cumplimiento de metas a corto plazo.

Las características particulares de las personas con tendencia hacia el liderazgo autocrático en su generalidad fijan directrices sin la participación del grupo, le dan realce a la retribución económica, dan órdenes y no permite preguntas, por el contrario las características de los líderes con tendencia participativa toma las decisiones de manera compartida con el resto del grupo, cuando es necesario que el líder tome una decisión tiende a explicar sus razones, toma en cuenta las ideas innovadoras y las propuestas de cambio, mientras que las características del líder liberal, manifiesta que tiene completa libertad para adoptar decisiones de grupo o individuales, no tiene mucha participación y sus niveles de productividad son bajos.

Los estilos de liderazgo de forma porcentual en los colaboradores corresponden a setenta y ocho por ciento autocrático, cinco por ciento liberales y un resultado nivelado de diecisiete por ciento participativo.

Se identificó que el estilo de liderazgo que se manifiesta principalmente en los colaboradores de “papelería la cultura 1 y 2” es el autocrático.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda que los líderes que manejan un estilo de liderazgo autocrático busquen un equilibrio para promover la participación y mejorar el nivel de autonomía en los colaboradores para mejorar el clima organizacional.

Es importante ya que se ha identificado a los colaboradores que cuentan con mayor equilibrio en el estilo predominante de liderazgo, a los autocráticos y a los liberales, se utilice esta información para bien de la empresa y delegar funciones en donde se requiera creatividad o autoridad en los colaboradores idóneos para estas ellas.

Se recomienda a la empresa implementar un departamento de recursos humanos o contratar la asesoría profesional para la organización de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Ciencias Sociales online. Vol III. No. 1. 53-63.
- 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.
- Carrasco, E. (2006) *Liderazgo* Disponible en: <http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>
- 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.
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. Tesis inédita, Universidad EAN, Colombia.
- 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.
- Cortez, R. (2006). *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria” del Distrito de Ciudad Nueva*. Tesis inédita, Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Mendoza, K. (2009). *Percepción de los subordinados hombres con respecto al liderazgo ejercido por la mujer gerente de recursos humanos en un grupo de organizaciones guatemaltecas*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Paguagua, A. (2005). *La relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los jefes del área administrativa de una empresa alimenticia guatemalteca*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Ramirez, M. (2012) *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela.

Ugarte, D. (2003). *Liderazgo*. Disponible en: <http://tesisdelifiderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>.

Yanez, J. (2013). *Tipología de liderazgo*. Disponible en: <http://psicologosenlinea.net/208-definicionde-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-tipologia-de-liderazgo-ycaracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html#ixzz2X6rb8t3l>

ANEXOS

ANEXO 1

Ficha técnica del instrumento:

Nombre: Cuestionario de estilos de liderazgo

Autores: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE

Mide: la orientación que tiene cada persona hacia el estilo de liderazgo autocrático, participativo ó liberal.

Base teórica:

- Estilo Autocrático: es una orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia la tarea.
- Estilo Participativo: Es una orientación baja, media ó alta para ambos factores, debido que no prevalece mayor interés por un factor en particular, sino que se les da la misma importancia a ambos.
- Estilo Liberal: orientación alta hacia el grupo, combinada con una orientación baja hacia el grupo.

Datos generales:

Está formado por 34 preguntas cerradas las cuales:

- -20 muestran una orientación hacia la tarea (T)
- -14 se enfocan hacia el grupo (G)
- Las respuestas son de selección múltiple: Siempre (A) Pocas Veces (C) Muchas Veces (B) Nunca (D)

Tiempo de resolución:

30 minutos como máximo.

Forma de aplicación:

El cuestionario lo debe responder el sujeto de estudio, siguiendo las instrucciones planteadas en el mismo. El ambiente ideal sería un lugar cerrado para evitar distracciones.



Cuestionario estructurado para la evaluación de los colaboradores de
 “papelería la cultura 1 y 2”
Cuestionario para medir estilos de liderazgo
 AUTOEVALUACION



Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Marque con una X la casilla que coincida con la frecuencia de su conducta como colaborador de la empresa, “La cultura 1 y 2”. Asegúrese de marcar X. solo una vez por línea.
 Forma de interpretación:

A	B	C	D
siempre	Casi siempre	Pocas 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 las reglamentaciones establecidas.				
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de 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 opiniones 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 sus puntos 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.				
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 como 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 la tarea.				
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 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 reglamentaciones existentes.				
35	Intento mis colaboradores a normas y metodologías precisas				

Fuente: Cuestionario estilos de liderazgo (INCAE) modificado en estructura del cuadro. Zarha Sierra