

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

**"ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE  
RESTAURANTE DON CARLOS, COBÁN ALTA VERAPAZ."**  
TESIS DE GRADO

**SHALINA AMIDA URIZAR AWE**  
CARNET 23648-11

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)

**"ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE  
RESTAURANTE DON CARLOS, COBÁN ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**SHALINA AMIDA URIZAR AWE**

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**

LIC. ALEJANDRO JOSE MENA BARRIOS

Cobán, Alta Verapaz, noviembre 10 de 2015

Señores  
Consejo de Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central

Tengo el agrado de dirigirme a usted para someter a su consideración el informe final de la tesis *“Estilos de Liderazgo en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán, Alta Verapaz.”* de la estudiante *Shalina Amida Urizar Awe*, con carnet No. *2364811*, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado el mismo y considerado que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza. Por lo que solicito sea revisado y aprobación respectiva.



Licda. Maclovía Villela  
Código docente 7766  
Colegiada No. 1966  
Asesora

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SHALINA AMIDA URIZAR AWE, Carnet 23648-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05801-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE RESTAURANTE DON CARLOS, 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 7 días del mes de abril del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy.*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por ser el Creador de todas las cosas, él que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello le dedico este trabajo a él.

### **A mis padres**

A mi mamá Elenita Awe y a mi papá Gustavo Urízar, ambos han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores; lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles y me motivaron a culminar esta meta.

### **A mis hermanos**

Por haber formado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en mi vida. Gracias por sus consejos, comprensión y apoyo en todo momento.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>01</b>
1.1 Liderazgo	10
1.2 Liderazgo y su importancia en la Organización	12
1.3 Estilos de Liderazgo	13
1.1.3 Estilo Autocrático	13
1.1.4 Estilo Democrático	13
1.1.5 Estilo Laissez-Faire	14
1.4 Funciones y características del Líder	14
1.5 Liderazgo emocional basado en las empresas	17
1.6 Primeras Teorías del Liderazgo	18
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
2.1 Objetivos	22
2.1.1 Objetivo General	22
2.1.2 Objetivos Específicos	22
2.2 Variable de Estudio	22
2.3 Definición Conceptual	22
2.4 Definición Operacional	23
2.5 Alcances y Limites	23
2.6 Aportes	23
<b>III. METODO</b>	<b>25</b>

3.1 Sujetos	25
3.2 Instrumento	26
3.3 Procedimiento	28
3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología Estadística	29
<b>IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	30
<b>V. DISCUSIÓN</b>	33
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	36
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	37
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	38

## **ANEXOS**

Anexo No. 1 Cuestionario para el estudio de estilos de liderazgo

## **RESUMEN**

El proceso investigativo tuvo como objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos para identificar el tipo de liderazgo que desarrollan, la muestra estuvo conformada por 16 colaboradores, los cuales pertenecen a ambos géneros.

La investigación realizada de tipo descriptivo, la metodología estadística se basa en vaciar, ordenar, recabar e interpretar los resultados obtenidos, por medio de una tabulación la cual permita clasificar la información, haciendo uso del programa Excel.

Para la recopilación de los datos se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal, compuesta por 34 preguntas.

Se procedió con la recolección de datos y aplicación del test, tabulación de datos, presentación y análisis y discusión de resultados; para este procedimiento se elaboraron tablas de resultados, graficas de barras que presentan el porcentaje de los estilos de liderazgo.

Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático (orientado hacia la tarea), es por ello que derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo implementaciones de charlas motivaciones y capacitaciones para fomentar la participación y trabajo en equipo entre los colaboradores

## **I. INTRODUCCIÓN**

En toda empresa o institución es importante contar con recurso humano capacitado para desempeñarse en el puesto de trabajo, ya que es el encargado de colaborar al cumplimiento de metas y objetivos para contribuir al cumplimiento de la Visión y Misión; para que se cuente con personal idóneo debe tener al mando un buen líder, y así fortalecer las capacidades de los colaboradores y la toma de decisiones ante situaciones que se presenten durante las labores.

En la actualidad se percibe que las empresas desean contar con colaboradores atentos, extrovertidos y talentosos para el puesto a desarrollar ya que ellos se interesan por aprender estrategias nuevas y no desean quedarse estancados; es por ello que el dirigente debe desarrollar un buen liderazgo con el fin de fortalecer el talento humano, identificando que en la mayoría de industrias es continua la búsqueda de estrategias a utilizar para alcanzar el éxito.

El estilo de liderazgo que el gerente o el propietario posea es imprescindible tenerlo presente, tomando en cuenta que existen diversos tipos de líderes entre los cuales no todos son los más eficientes para calificar como un jefe, dependiendo del estilo así será la manera en que los colaboradores se desenvuelvan en el desarrollo de las actividades diarias, para ello es recomendable que se fundamente la confianza necesaria y así establecer en ellos el impacto que se requiere para que trabajen con seguridad y entusiasmo; así mismo la estabilidad laboral y el clima organizacional es importante para favorecer el bienestar físico y psicológico de los colaboradores

Debido al nivel de estrés que se maneja dentro de los restaurantes, máxime en temporadas de alta demanda, es importante que el gerente o propietario tenga la habilidad de saber dirigir a los colaboradores, bajo esa presión y así evitar la rotación de personal.

Es importante que los restaurantes tomen en cuenta la contratación de un líder el cuál se desarrolle como administrador, ya que es el encargado de dirigir al personal, tomando en cuenta que se involucra la atención al cliente; en ocasiones el gerente viene siendo el propietario, como es el caso de Restaurante Don Carlos, en donde la administradora es la persona que dirige a los colaboradores que se encuentran en varias secciones.

El interés del presente estudio es el de conocer los estilos de liderazgo que posee el personal de Restaurante Don Carlos, situado en el Municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, con el fin de determinar el impacto que tiene sobre los colaboradores y el desarrollo de ellos ante la atención de clientes.

En relación con el tema investigado se mencionan antecedentes nacionales, los cuales se indican a continuación:

Con base a lo anterior, Camas (2015) explica que en su tesis realizó un estudio de tipo descriptivo exploratorio para determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, la población empleada para la recopilación de datos consta de sujetos que trabajan en ocho agencias de esta entidad, se tomó como muestra a 60 subalternos a quienes se les aplicó el Test Cuestionario Estilos de Liderazgo, llegando a la conclusión que mediante los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó que el estilo autocrático es el predominante, recomendando lograr un equilibrio de liderazgo en los gerentes que poseen un estilo autocrático, permitiendo que se promueva la participación y

los niveles de autonomía de los subordinados, creando un clima organizacional entre los trabajadores de la empresa.

Por otra parte Díaz (2015) en su investigación de tipo descriptivo-correlacional con el objetivo de determinar la relación de la Personalidad y el Estilo de Liderazgo en los colaboradores pertenecientes a la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito YamanKatux, R.L. agencia Jacatenango, departamento de Huehuetenango, para recolectar información de acuerdo a las variables de estudio decide aplicar dos instrumentos el primero el cuestionario de personalidad 16PF de Cattell, elaborada por R.B. Cattell y Tatsuoka, el segundo: de Estilos de Liderazgo, diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE en el cual se determina el estilo de liderazgo predominante de cada sujeto, se llegó a la conclusión que mediante los resultados obtenidos de las pruebas de personalidad 16PF y estilos de liderazgo del INCAE; se establecieron ocho correlaciones negativas muy bajas entre factores de personalidad y el estilo de liderazgo, por lo que se identificó que no existe correlación estadísticamente significativa entre identidad y el estilo de liderazgo, por ello se recomendó que al ingresar nuevos colaboradores a la empresa, se sugiere aplicar pruebas que brindan una perspectiva general de los rasgos indispensables, según el puesto de trabajo.

Así mismo Mendoza (2015) en la tesis que realizó de tipo descriptiva para establecer los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero en Escuintla, consideró que los gerentes y jefes de esa área fueran los sujetos de estudio siendo un total de 62 colaboradores, 61 género masculino y una de género femenino, el instrumento para determinar el estilo de liderazgo de los miembros de la muestra fue el cuestionario de Estilos de Liderazgo, diseñado por el Instituto de Administración de Empresas (INCAE) concluyendo que se ha determinado que de las 62 personas evaluadas el 98.4% equivalente a

61 personas ejercen un estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea y el 1.6% igual a una persona de la muestra evaluada ejerce el estilo de liderazgo liberal orientado hacia el grupo, para finalizar recomienda que es conveniente propiciar el trabajo en equipo, con el objetivo de permitir libertad de acción para maximizar la orientación al grupo.

En otra perspectiva el aporte de Reyes (2013) presentó un estudio de tipo descriptivo con el objetivo de determinar la influencia de liderazgo de mandos medios y su relación en el desempeño laboral de subalternos, para recolectar la información definió una muestra de 101 sujetos que representan el 100% de la población, dividiéndose en 80% en el área operativa y el 20% restante administrativa, comprendidos entre 18 y 63 años de edad, aplicando la prueba psicométrica SIV que en sus siglas en inglés se describe como Survey of Interpersonal Values de L.V. la que ofrece una medida del grado o intensidad relativa de los valores entre los cuales se encuentran: consideración, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia y liderazgo, llegando a la conclusión que los mandos medios de la Industria Textil de los Altos, si manifiestan poseer habilidades de liderazgo, sin embargo no lo han sabido desarrollar dentro del entorno laboral, para ello se recomendó que se debe hacer un filtro en el proceso de reclutamiento y selección, para que el mejor candidato sea el seleccionado, además de crear una carrera dentro de la empresa, con el fin de enfrentar las situaciones que presenta, desde otro punto de vista.

Por otra parte Contreras (2012) realizó una investigación en el país de Guatemala tipo descriptiva que buscó determinar los tipos de liderazgo a nivel de jefaturas, realizó la investigación en una empresa dedicada a la comunicación escrita de la ciudad capital. Su propósito fue resaltar la importancia de la esencia del liderazgo en los trabajadores de las empresas periodísticas, utilizando como instrumento para la recopilación de datos el

cuestionario diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Se determinaron como sujetos de estudio a 40 personas, desempeñando los cargos de gerencias, jefaturas y coordinaciones en la empresa, para dirigir al equipo de trabajo, organizada por edades, genero, estado civil, grado de escolaridad, concluyendo que la mayoría de líderes que ejercen jefaturas el estilo de liderazgo es autocrático, orientado a la tarea y un mediano porcentaje estableció el liderazgo liberal, por lo que recomendó implementar una prueba que permita identificar el estilo de liderazgo de los candidatos, que ocuparan puestos en jefaturas.

Al mismo tiempo Campos (2012) en la investigación de tipo descriptiva estudió el liderazgo para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a fabricar alimentos para aves, en el departamento de Escuintla del país de Guatemala, su objetivo fue conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de la empresa, objeto de su estudio. La población fue conformada por 11 jefes de distinta área de la organización, 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) identificando tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal. Llegando a la conclusión que el que se practica con frecuencia, en los jefes de área de la empresa es el autocrático (orientado hacia la tarea).

Resulta así mismo interesante mencionar el aporte de Muñoz (2011) quien indica en su tesis donde efectuó un estudio de tipo correlacional para determinar si existe conexión entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de una empresa y el desempeño laboral de los mismos, para efecto el universo determina que el estilo practicado por jefes

de grupo y el desempeño laboral de los mismos estuvo conformado por 10 jefes de grupo de género masculino, cuyas edades se encuentran entre los 27 y 47 años, del área operativa, para ello utilizó dos instrumentos, el primero un Cuestionario de Estilo de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, para identificar los estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de departamento de áreas empresariales como: administrativas, contables, operativas, ventas y diseño organizacional, el segundo consiste en un Cuestionario de Evaluación del Desempeño el cual se divide en cinco áreas: competencias funcionales, competencias organizacionales, seguridad en el trabajo, comunicación y valores, llegando a la conclusión que no existe paralelismo estadísticamente significativo entre el estilo de liderazgo que practicaban los jefes de grupo de la empresa y el desempeño laboral, ya que en valores generados (-0.3624 y -0.4077), se interpreta como un nivel de correlación moderado pero no significativo, por otro lado se presenta la recomendación que aunque no se evidencie relación sustancial entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de la empresa y su desempeño laboral, se sugiere incluir en estudios posteriores el clima laboral, las características de cada uno de los estilos de liderazgo, así verificar en cuál los colaboradores se sienten cómodos al desempeñar sus funciones.

De acuerdo con Alcántara (2010) en el estudio de tipo descriptivo de correlación quiso determinar si existe conexión entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando, se conformó por 4 jefes de área, entre las edades de 21 a 40 años de edad de los departamentos del área Administrativa y Operativa, siendo el universo de estudio 31 colaboradores de edad madura entre las edades de 41 a 60 años, que reportan a ejecutivos jóvenes encargados de área de la

empresa litográfica, para recopilar la información, se utilizaron dos instrumentos el primero un Cuestionario de Estilo de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, el cual determina el estilo de liderazgo ejercido por jefes de los departamentos de Administración, Contabilidad, Operaciones, Ventas y Diseño de la empresa, el segundo fue un cuestionario de Percepción del Trabajo, Escala de Actitud tipo likert, que es auto aplicado con una duración de 10 minutos, concluyendo que existe correlación estadísticamente significativa entre el tipo de liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud de trabajo de colaboradores de edad madura, se recomienda que durante el proceso de selección de personal, promoción y/o transparencia, para puestos con personal bajo su cargo, se realice un diagnóstico de habilidades de liderazgo, para lograr una orientación de resultados.

Como se percibe anteriormente, los autores coinciden que el liderazgo es un elemento sustantivo para el desempeño laboral de los colaboradores.

Para retroalimentar el estudio, también existen antecedentes internacionales que sustentan la investigación, haciendo mención de ellos a continuación:

Lozado (2013) realizó estudio de investigación mixto, es decir cuantitativo-cualitativo con la finalidad de sintonizar con el liderazgo de los fundadores, que hacían obras donde compartían como una sola familia y eso debería caracterizar a las creaciones salesianas, la población a estudiar fué estudiantes del Bachillerato; jóvenes y adolescentes entre los 15 y 17 años de edad con características de la edad; se destacan por inestabilidad emocional,

muchas veces presentada como híper emotividad con expresiones de: ansiedad, tristeza, ira, euforia, etc., se realizó una encuesta dirigida a escolares, docentes y padres de familia; en tanto que para evaluar los indicadores del clima institucional se realizó una entrevista a personal de apoyo y administrativos, grupo focal al Comité Central de Padres de Familia y Consejo Estudiantil. Se aplicaron así mismo técnicas de observación directa a docentes y estudiantes, llegando a la conclusión que los estilos de liderazgo, que se practiquen inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar. Las puntuaciones obtenidas en cada asociación de informantes, establecen que la percepción difiere según el grupo, por lo que se recomendó que cuando se ha observado que el ambiente de familiaridad y pertenencia disminuye por falta de participación de las estudiantes; son necesarios los espacios, para que ejerzan liderazgo y así mismo hagan propuestas desde su realidad y sean escuchadas.

Al hacer referencia a Ruiz (2011) en la Tesis para optar el grado de Magister en Educación en Gestión de la Educación, indica que realizó un estudio de tipo básico, con la finalidad de determinar la influencia de los estilos de liderazgo de directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, tomando como muestra para la investigación al personal docente del nivel inicial, primaria y secundaria siendo 309 sujetos, concluyendo que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que se rechazó H., recomendando que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite

identificar aspectos que se deben tomar en cuenta, para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.

Así mismo Reyes (2005) realizó un estudio de campo con enfoque cuantitativo, con la finalidad de conocer los estilos de liderazgo en dos grupos de líderes y su relación con el desempeño laboral y la actitud de compromiso de los empleados, para ello participaron 110 sujetos divididos en tres grupos, el primero fue de 55 empleados, el segundo de 45 y el tercero estuvo conformado por 9 jefes, la muestra fue tomada de la empresa avícola por medio del cuestionario de Reddin para medir estilos de liderazgo, el formulario de evaluación del desempeño y el instrumento actitud de compromiso en el trabajo, se llegó a la conclusión que los dos estilos de liderazgo analizados son efectivos, sin embargo los empleados tienen un desempeño mayor con un estilo de liderazgo ejecutivo que con un estilo de liderazgo autócrata benévolo.

Seguidamente Montilla (2008) efectuó un estudio de tipo descriptivo el cual tuvo como objetivo principal conocer los estilos de liderazgos presentes en los supervisores de la empresa Polysaco, S.A. en Barquisimeto, Venezuela, utilizando como base conceptual la teoría sobre liderazgo estudiado por Hersey-Blanchard. Se tomó como muestra 5 personas, constituidos por 4 supervisores de los turnos de trabajo y el gerente. Los resultados demostraron que prevalecía lo siguiente: estrategias de control, estrategias para el logro, innovación organizacional y por último desempeño de subalternos. La conclusión fue que son importantes las estrategias para el logro de los objetivos y que esto permite inferir en los estilos de liderazgo asumido por los gerentes, ayuda en el camino a seguir por los empleados dentro de la organización y de esta forma sean eficientes. Por lo que recomendó a la empresa capacitar a los supervisores en los métodos y técnica del liderazgo situacional para un

manejo adecuado, de las distintas variables que intervengan en determinado momento y situación en un mundo organizacional que cambia constantemente.

De acuerdo a los estudios nacionales e internacionales se demuestra la importancia que los Estilos de Liderazgo tienen sobre los colaboradores de las empresas; una de las características fundamentales que debe poseer el colaborador es el liderazgo, para que brinde una atención al cliente con eficacia y eficiencia y así contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, demostrando así que el usuario es el número uno ya que será la persona que manifieste su agrado hacia nuevas, logrando mantener en la cumbre del éxito a la empresa en sí.

La fundamentación con teorías y conceptos citados por diversos autores, los que se a continuación:

### 1.1 Liderazgo:

Según Maxwell (1998). “La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando oyen que alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada, suponen que la persona es un líder. A veces es cierto. Pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata del liderazgo, no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia y esta no puede imponerse, debe ser ganada. Lo que un título puede comprar es un poco de tiempo sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo”.

“Liderazgo es influencia, nada más, nada menos. Cuando usted se convierte en un estudiante de los líderes, como lo soy yo, comienza a reconocer el nivel de influencia de la gente en situaciones de la vida diaria a su alrededor.” Maxwell, (1998). (P. 26)

Es importante considerar que un título o una posición social no hace al sujeto que sea un líder, en ocasiones este concepto erróneo lo toman algunas personas según su postura superior, lo que hace que declinen muchas veces las empresas, ya que no saben el concepto de cómo liderar, por el contrario un buen líder es aquel individuo que logra motivar a los demás a desarrollar su personalidad de manera adecuada y así mismo brinda acompañamiento en el desarrollo, trabaja en conjunto para alcanzar los objetivos y metas propuesta por la empresa.

Así mismo Covey (2011) manifiesta que el liderazgo son aquellas capacidades que poseen las personas desde el momento de su nacimiento, ya que gracias a la familia se cultivan los valores, la proactividad, la comunicación, al pasar el tiempo contribuyen al aumento en el desarrollo de las habilidades para enfocarlas al logro de objetivos que pueden ser planteados de forma grupal o bien en equipo.

En línea con lo anterior, Chiavenato (2000) destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (P. 26).

El liderazgo, es la influencia que las personas van a desarrollar en el momento que se presenta alguna situación determinada; la comunicación juega un papel indispensable en este sentido, ya que por medio de ella se expresarán los pensamientos y se establecerán las directrices necesarias, para lograr cumplir con los objetivos establecidas por la institución.

Por consiguiente Piconero (2010) da a conocer su punto de vista de la definición de lo que es un Líder. “Es la persona que lleva “la voz cantante” dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Un sujeto puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser

el jefe” (P. 18). Esto hace énfasis, que sin poseer un puesto de jerarquía alta, se puede ser un líder y ejercer a la vez un buen liderazgo sobre un grupo de colaboradores, lo que procede a sentir de manera confiable al equipo de trabajo, al contrario de una persona que crea ser líder solo porque se encuentre a la cabeza de la empresa.

Maxwell (2007) afirma que “Si estos pensamientos en cuanto al liderazgo le aceleran el pulso y agitan su corazón, entonces aprender más sobre el mismo hará una diferencia en usted y usted hará una diferencia en las vidas de otros.” (P. 8). Los pensamientos sobre poseer la capacidad de liderazgo es algo que ayuda al autoestima de la persona, de ser así, de poseer este pensamiento, entonces el querer investigar más sobre el tema hará que como un buen líder se marque la diferencia al momento de dirigir un grupo de colaboradores, ya que se contribuirá a que el equipo de trabajo, realice los actividades con entusiasmo, eficacia y eficiencia.

## 1.2 Liderazgo y su importancia en la Organización:

Las personas que laboran dentro de las empresas o instituciones, es valioso mencionar que una de las cualidades esenciales para el personal es que posean un sentido de liderazgo como persona individualizada, situación que contribuirá a que los colaboradores se desarrollen dentro de las empresas de manera confiable y así contribuir al cumplimiento de logros, metas y objetivos.

De acuerdo con Soto (2001) contar en las empresas con colaboradores que posean liderazgo es significativo, ya que estos ayudarán a los otros a impulsarlos para ejecutar las actividades, sabiendo esto se puede mencionar que existen tipos de personalidad, lo que hace que algunas personas sin necesidad de exponer situaciones las realicen y otras que hay que orientar paso a paso, lo que deben realizar.

Según Yulk (2004) el mejor liderazgo se basa en tener en cuenta los siguientes datos: “Hay que trabajar pero ten en cuenta el relax para tus empleados y/o equipo, Escucha también a tus empleados y/o equipo, Un líder empresarial no solo manda y ordena, también opera y escucha, Mejorar tu imagen facilitará el liderazgo empresarial, Debe aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres.”(P. 35).

Para promover buen liderazgo se debe tomar en cuenta que los colaboradores de las industrias no solamente están para explotarlos y que trabajen sin descanso alguno, ya que esto hará que disminuyan en rendimiento y el poco trabajo que realicen lo hagan negativamente y posible mal hecho, para ello se debe tomar en cuenta el descanso oportuno y considerado que estos necesitan, así como también la escucha eficaz, ya que si dentro de la empresa no se maneja adecuada comunicación dentro del personal no se avanzará en las tareas o bien hasta duplicar esfuerzos, por lo mismo que no transmiten el sentir de cada uno de ellos, un buen líder debe saber que ejercer un alto mando no solamente se trata de ordenar y mandar a los sub-alternos, al contrario se considera que exista una interacción apropiada entre asistente y jefe, como también entre los colaboradores, para ello debe de iniciar desde el superior el ejemplo y enseñarles que a través del trabajo en equipo, se logran realizar las actividades con éxito.

### 1.3 Estilos de Liderazgo:

Según Robbins y Coulter (2005) existen tres tipos de liderazgo, los cuales se detallan a continuación:

#### 1.1.3 Estilo Autocrático

Es quien no da lugar a tomar decisiones, él es quien decide ante todo acontecimiento que suceda dentro de la empresa sin pedir opiniones de los demás. Es quien concentra el poder

dentro de las organizaciones, por ello un liderazgo unidireccional, ya que los colaboradores solamente deben obedecer órdenes que establece el líder.

#### 1.1.4 Estilo Democrático

Es el estilo de liderazgo en el cual se da la participación de los miembros del grupo, comentando los puntos a debatir y posteriormente el líder es quien toma la decisión luego de haber escuchado las opiniones de los demás, por lo que se percibe la unidad de equipo en la que se toman decisiones y la participación en conjunto con los compañeros.

#### 1.1.5 Estilo Laissez-Faire

Significa dejen hacer o dejen pasar, conocida como una expresión francés. De ésta, el este estilo de liderazgo se caracteriza por libertad en la toma de decisiones que se deben tomar dentro de la empresa por parte del grupo de colaboradores ya que en este caso el líder tiene una mínima participación, dejando a criterio la toma de decisiones a tercero, y no se responsabiliza.

### 1.4 Funciones y características del Líder:

Para lograr ser un buen líder se debe poseer características: define su dirección y mantiene el rumbo, centra su motivación en el porqué, conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades, tiene disponibilidad para aprender y no le teme a los errores; lo que va hacer la diferencia hacia las demás personas, para ello existen autores que plantean lo siguiente:

Maxwell (2007) “Da a conocer veintiún características las cuales describen lo que es un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de

problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.”

Dansie (2005) “Presenta a un líder con las siguientes características: “Inspira confianza en el grupo, de sus actos, permite discutir abiertamente los temas o problemas de interés, sabe estar cerca de sus seguidores cuando ellos lo necesitan, sabe engrandecerlos cuando ellos tienen sus propios éxitos, es intuitivo, sabe representar al grupo, interpretando las necesidades, aspiraciones y triunfos de sus integrantes. Tiene capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad. Dispone de integración y equilibrio de la personalidad. Cree en sí mismo y tiene claras sus debilidades y sus fortalezas. No demora el tiempo juzgando a otros, solo se conceptualiza a sí mismo para avanzar y crecer. Se ocupa de que se tenga la información, opinen, decidan y controlen.”

Los autores mencionados en los dos párrafos anteriores, expresan características las cuales distinguen a las personas comunes de las demás, ya que un líder no puede ser una persona solo por estar en un puesto jerárquico, o bien por estar dirigiendo a un grupo de personas; las particularidades mencionadas, en conjunto expresan las cualidades de un buen líder, ya que debe ser comunicativo, inspirar confianza, pero a la vez tener un aire de autoridad, así como también escuchar y saber dirigir.

Adair (2000) define a un líder de una manera sencilla por medio de seis características, las que se mencionan a continuación:

- Dirige a sus subordinados
- Depende de su buena voluntad
- Inspira entusiasmo
- Dice “nosotros”

- Dice “hagámoslo”
- Corrige el desperfecto

Así mismo Hampton (1998) manifiesta que un líder debe contar con la presencia de un fuerte impulso de responsabilidad este con el fin de lograr su objetivo que es el cumplimiento de metas, así mismo considera que debe contar con las características:

- Original en la solución de problemas.
- Deseo en tomar la iniciativa en situaciones sociales.
- Seguridad en sí mismo y sensación de identidad personal.
- Tendencia a aceptar el estrés interpersonal.
- Disposición a tolerar el retraso.
- Capacidad de influir en la conducta ajena.
- Capacidad para estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo a alcanzar.

Davis y Newstrom (2002) ambos dan a conocer que dentro de la teoría de los rasgos se perciben características que son particulares de un buen líder:

- Motivación personal
- Deseo de ser líder
- Confianza en sí mismo
- Conocimientos del negocio
- Creatividad y originalidad
- Afectividad positiva (calidez)
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Carisma

- Capacidad cognoscitiva
- Sinceridad e integridad

Así mismo menciona tres habilidades, que debe poseer un líder:

- a) Técnica: Trata de los conocimientos que la persona posee y así mismo la capacidad que debe tener para la realización de cualquier proceso. Se hace mención que esta se relaciona con objetivos.
- b) Para relacionarse: Esta capacidad da la pauta a la manera en que la persona logra interactuar con otras personas, con el fin de lograr tener éxito en el ámbito laboral consiguiente al trabajo en equipo.
- c) Conceptual: Capacidad en la que se debe pensar más en términos específicos, los cuales destaquen al momento de expresarse, como también en planes de trabajo a largo plazo.

#### 1.5 Liderazgo emocional basado en las empresas:

El autor Ruiz (2008) el liderazgo emocional basado en las empresas requiere:

- Intuición y pasión: Se debe de hacer caso al instinto personal tomando en cuenta la realidad, ya que este ayudará a adelantarse a las situaciones.
- Saber comunicar: El tener una comunicación activa con las personas ayuda a que se fortalezca la confianza en la otra, para así lograr ser comprendido en lo que quiere decir, tomando en cuenta que se debe escuchar más de lo que habla, ya que de esta manera la otra persona se siente apoyada y comprendida.

- **Iniciativa:** La iniciativa de las personas es una cualidad la cual se valora y para ello no hay que depender de las actitudes de los demás, sino enfocarse en sí mismo para no dejar que el resto afecte.
- **Sentido del humor:** Contribuye a que las personas desarrollen sus funciones con entusiasmo.
- **Integridad:** Se debe ser integro al dirigir al grupo de personas, así mismo ser empático con los demás.
- **Compromiso:** Una persona que posea liderazgo emocional tiene la capacidad de compromiso, teniendo en cuenta que posee propia iniciativa, lo que fomentará el talento y así dirigirlo hacia donde se desea.
- **Realismo:** Se debe conocer el límite de lo que se está realizando y así mismo el mercado para saber en dónde se encuentra actualmente la empresa.

## 1.6 Primeras Teorías del Liderazgo

Robbins y Coulter (2005) mencionan que las primeras Teorías del Liderazgo son:

- Teorías de rasgos

Centrado en las particularidades utilizadas para diferenciar a personas que son líderes de las que no lo son. Las características que eran estudiadas para comprender si el sujeto era o no líder, se encontraban: la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. Los siete rasgos relacionados con el liderazgo: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos que la persona posea del trabajo y la extraversión.

- Teorías del comportamiento

Logra identificar rasgos de comportamiento que contribuyen a la distinción de los líderes que resultan ser eficaces de los ineficaces.

Hersey y Blanchard (1977) citado por Landy y Conte (2005) “propusieron que el éxito de los enfoques de liderazgo dependió en parte de la madurez del subordinado”.

Por consiguiente menciona el mismo autor que la madurez consta de dos facetas diferentes, las cuales son:

- Madurez Laboral: aquellas habilidades, capacidades y conocimiento que la persona posea y que estas sean relacionadas con el puesto de trabajo.
- Madurez Psicológica: Se refiere a la auto-confianza que la persona posea al momento de realizar sus actividades y el auto-respeto.

Teoría de ruta-meta según Landy y Conte (2005), P. 453 menciona que el comportamiento del líder va ser bien visto por los colaboradores, cuando estos perciban una fuente de satisfacción inmediata.

De acuerdo a este modelo, el estilo puede ser positivo o negativo tomando en cuenta las características situacionales y las del subordinado.

Por su parte Lussier y Achua (2002) establecen que las teorías sobre el liderazgo se refieren a la hipótesis en relación a los aspectos relacionados con él, las teorías presentan un valor más práctico ya que están son utilizadas para entender, predecir y controlar mejor el buen comportamiento del liderazgo; clasificando las teorías en tres:

- Teoría de los rasgos

Pretende determinar los rasgos de la eficacia del liderazgo e identificar características que logren distinguir a los líderes de otras personas, que tienen el nombre de líder, más bien no lo son.

- Teoría del comportamiento

Trata de dar a conocer estilos definitivos de aquellas personas que son líderes eficaces.

Ambos concuerdan que identificaron dos dimensiones genéricas del comportamiento humano que posee un buen líder:

- a) El liderazgo orientado a la tarea
- b) El liderazgo orientado a la gente

- Teorías contingentes

Explica de entre varios estilos de liderazgo que se puedan percibir, uno que distinga el estilo del liderazgo en función al líder, los seguidores y la situación que se esté manejando.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, en el mercado se percibe la alta competitividad que demuestran las empresas con el fin de mejorar sus ingresos y así mismo brindar un servicio con calidad y calidez a los clientes que las visitan, para ello debe contar con un personal excepcional que posea características esenciales entre ellas “el liderazgo”. Un líder debe desenvolverse dentro de la empresa con ingenio y así mismo ser innovador para favorecer a la misma; es por ello que al hacer la selección de personal, se conocerán los candidatos idóneos, para los puestos a optar en la empresa, este proceso determina de entre los solicitantes cuales son los que llenan los requisitos del puesto y así prever que candidatos tendrán éxito al momento de la contratación.

Al hablar de Liderazgo, se refiere a una de las cualidades que posee la persona al momento de dirigir a un grupo específico, distinguiéndose de las demás por la alta capacidad de mando que posee, como también orientar tomando decisiones en consenso y verificando que estas sean favorables, tanto para la empresa como para los clientes.

Restaurante Don Carlos, ubicada en el departamento de Alta Verapaz, municipio de Cobán, es una empresa familiar en la cual se percibe la necesidad de mejorar la atención y satisfacción al cliente, la cual ofrece alimentos típicos de la región, debido a que se presentan problemas como: rotación del personal teniendo como consecuencia tener que capacitar al nuevo personal de ingreso, lo que genera mayor inversión de tiempo, así mismo

desmotivación laboral, inadecuada comunicación entre los compañeros de trabajo y falta de compañerismo.

Por lo anteriormente analizado se originó el interés de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo los colaboradores de Restaurante Don Carlos?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Conocer los estilos de liderazgo de los colaboradores de Restaurante Don Carlos

### **2.1.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar el porcentaje de colaboradores con estilo de liderazgo autocrático.
- Definir el porcentaje de colaboradores con estilo de liderazgo liberal.
- Establecer el porcentaje de colaboradores con estilo de liderazgo participativo
- Para el Estilo de Liderazgo participativo se buscó identificar la tendencia bajo, medio bajo y medio.

## **2.2 Variable de Estudio**

Estilos de liderazgo

## **2.3 Definición Conceptual**

### **Estilos de Liderazgo:**

El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) identificó tres tipos de liderazgo, los que se describen a continuación:

- Autocrático: Orientación alta hacia la tarea, combinada con una orientación baja hacia el grupo.

- Liberal: Orientación alta hacia el grupo, combinada con una orientación baja hacia la tarea.
- Participativo: Orientación baja, media o alta para ambos factores, en donde no predomina una orientación particular.

#### **2.4 Definición Operacional:**

Para medir las variables de estudio, se aplicará el instrumento Cuestionario de Estilos de Liderazgo, diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El proceso evaluativo dará a conocer la disposición de la persona a inclinarse hacia un estilo de liderazgo en específico, siendo los siguientes:

- Autocrático
- Liberal
- Participativo

#### **2.5 Alcances y Limites:**

El estudio se realizará en Restaurante Don Carlos, ubicado en la 6ta. Avenida 3-66 zona 1 de Cobán Alta Verapaz de los colaboradores, por lo que los resultados, son representativos de la muestra analizada. La presente investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a 16 colaboradores, debido a ello los resultados no podrán ser extrapolados a otras muestras o poblaciones.

## **2.6 Aporte:**

Es importante para la empresa, ya que por medio de ella se tendrá conocimiento de los estilos de liderazgo de los colaboradores, con el objetivo que en futuras contrataciones se logre realizar un entrevista previa que contenga elementos referidos al liderazgo, para establecer el tipo de personal al que se desea contratar, tomando en cuenta el impacto que tendrán en la atención al cliente. Por medio de capacitaciones se fortalecerán a los que obtengan un liderazgo no aceptado.

A los beneficiarios, ya que las personas que se presenten a solicitar los servicios del Restaurante Don Carlos, serán clientes satisfechos.

Así mismo a la Universidad Rafael Landívar, como fuente informativa, para futuras consultas en temas de investigación relacionados con el liderazgo.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos:

El presente estudio realizado en Restaurante Don Carlos, fue fundado en el año de 1999 con el nombre de Chicharrones Don Carlos, situándose a un lado de la carretera en el km. 200.5 ruta hacia la ciudad de Guatemala.

Para la elaboración del estudio se determinó una muestra de 16 sujetos quienes son la totalidad de los colaboradores de la empresa, comprendidos en diferentes áreas: de cocina, de limpieza, de gerencia, de despacho y de servicio de mesas, los mismos están ubicados en las áreas ya mencionadas y las edades oscilan entre los 19 – 57 años de edad, de género masculino y femenino.

**TABLA No. 1**

#### TOTAL DE COLABORADORES

PUESTO	HOMBRE	MUJER
Gerente	0	1
Sub- gerente	0	1
Administrador	1	0
Contabilidad Interna	1	0
Servicio de mesa (meseros)	5	1
Chef	2	0
Auxiliar de Cocina	0	2
Guardianía y Limpieza	2	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
<b>Gran Total</b>	<b>16</b>	

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, Octubre 2,015

### **3.2. Instrumento:**

Se aplicará un test de estilos de liderazgo, seleccionado de acuerdo a la problemática planteada anteriormente, diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El objetivo es determinar cuál es el estilo de liderazgo predominante de los sujetos.

El instrumento se encuentra conformado por treinta y cuatro preguntas, veinte de ellas muestran una orientación hacia la Tarea (T) y catorce, se orientan hacia el Grupo (G), las cuales presentan cinco posibles respuestas por cada una: A (siempre) B (casi siempre) C (a veces) D (casi nunca) E (nunca).

El cuestionario mide la tendencia que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo en particular, los cuales son detallados por el INCAE de la siguiente manera:

- Autocrático: orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo.
- Liberal: orientación alta hacia el grupo combinada con una orientación baja hacia la tarea.
- Participativo: orientación baja, media o alta para ambos factores, en donde no predomina una orientación particular.

La calificación del instrumento se obtuvo de la siguiente manera:

- 1). Se encerró en un círculo el número de las preguntas 7, 13, 16, 17, 18, 29, 33 y 34.
- 2). Luego se anotó el número UNO al lado de cada pregunta que se encerró en un círculo, si la respuesta fue un “casi nunca” (D) o “nunca” (E).
- 3). Se escribió el número “uno” al lado de cada pregunta que no se encerró en un círculo, si la respuesta fue “siempre” (A) o “casi siempre” (B).

4). Se circuló el número UNO que estaba al lado de las preguntas 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.

5). Se contaron los números UNO que no estaban dentro del círculo; el número obtenido reflejó la orientación hacia la tarea (T) por parte de cada supervisor.

6.) Por último se contaron los números UNO que estaban encerrados dentro del círculo; el número derivado reflejó la orientación hacia el grupo (G) por parte de cada supervisor.

### **3.3. Procedimiento:**

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Selección de la Organización
- Visita a la organización para presentar la propuesta
- Aprobación de la organización para presentar propuesta de estudio
- Planteamiento del proyecto hacia la facultad
- Selección del tema a investigar
- Aprobación del tema.
- Presentación para aprobación del tema.
- Validación y aprobación de tesis.
- Solicitud a la gerente-propietaria de la empresa “Restaurante Don Carlos” autorización para la realización del estudio.
- Búsqueda de antecedentes y marco teórico de la investigación
- Se elaboró el índice
- Se clasifico las referencias bibliográficas por orden alfabético
- Se aplicó el instrumento a la población seleccionada.
- Se tabularon los resultados
- Se realizó el análisis estadístico
- Se realizaron las conclusiones
- Se realizaron las recomendaciones
- Se añadió y actualizó las referencias
- Se completaron los anexos

#### **3.4. Tipo de Investigación, diseño de la investigación y metodología estadística:**

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo, según Hernández (2003), las investigaciones descriptivas buscan especificar propiedades, características y elementos sobre una persona o grupos.

La metodología estadística utilizada buscó abalizar e interpretar los resultados obtenidos, a través de la media y porcentajes, permitiendo de esa manera clasificar la información. Los resultados fueron analizados utilizando el programa Microsoft Excel.

#### IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Con base en la herramienta se establecen los resultados obtenidos de la calificación y tabulación del test aplicado a un total de 16 colaboradores que se desempeñan en Restaurante Don Carlos, el instrumento permitió identificar el porcentaje de colaboradores con estilo de liderazgo autocrático, liberal y participativo.

Para una mejor comprensión de los datos se presenta una tabla en la cual se identifican los colaboradores orientados hacia los factores estudiados.

##### CUADRO No. 2

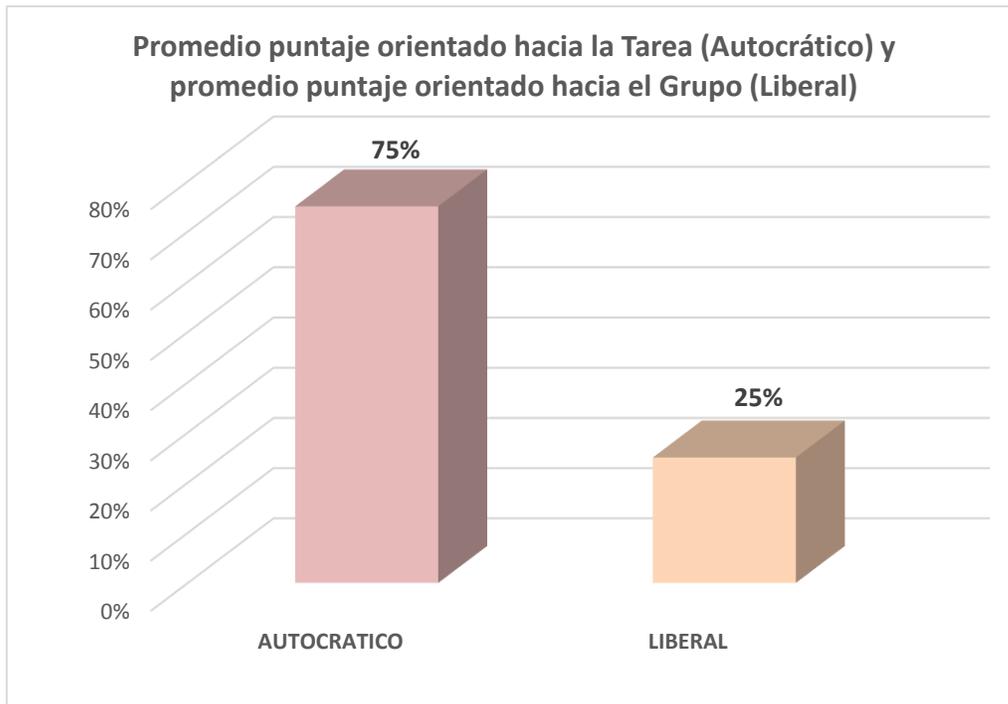
**Resultado de porcentaje de colaboradores orientados hacia la Tarea (Autocrático) y colaboradores orientados hacia el Grupo (Liberal).**

<b>PUESTOS</b>	<b>Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático) T</b>	<b>Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal) G</b>
Gerente	15	9
Sub – gerente	13	9
Administrador	11	6
Contabilidad Interna	7	6
Mesero 1	4	5
Mesero 2	4	7
Mesero 3	4	6
Mesero 4	14	9
Mesero 5	13	8
Mesero 6	9	9
Chef 1	10	6
Chef 2	10	7
Auxiliar de Cocina 1	10	7
Auxiliar de Cocina 2	7	5
Guardianía / Limpieza 1	10	5
Guardianía / Limpieza 2	11	4

Fuente: Elaboración propia, Octubre 2,015

**RESULTADO DE PORCENTAJES:  
ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRATICO Y LIBERAL**

**GRAFICA No. 1**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2,015

Se identificó que el estilo de liderazgo predominante es el Autocrático, (orientado hacia la Tarea) con un 75% por que se brindan capacitaciones a los colaboradores, mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo Liberal (orientado hacia el Grupo), ya que estos delegan toda la autoridad a sus seguidores.

**CUADRO No. 3**

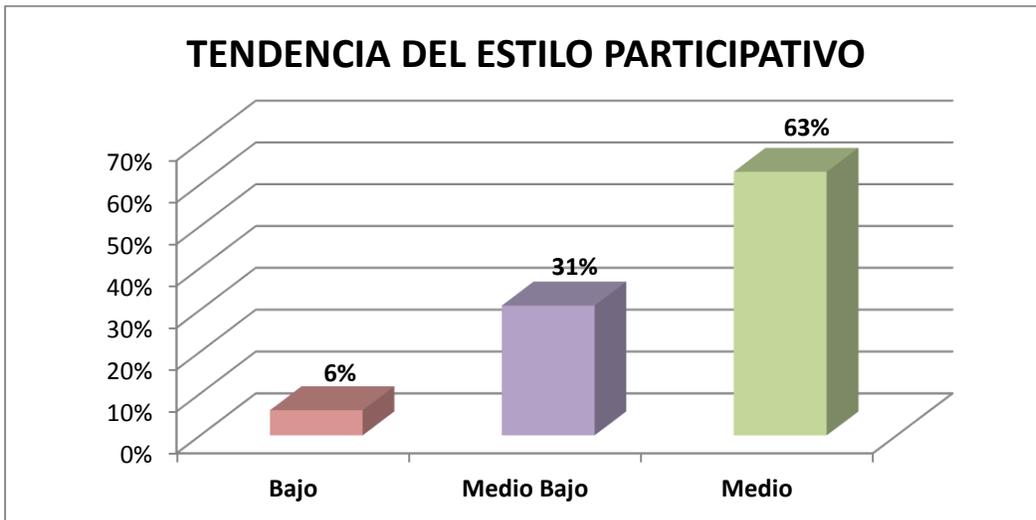
**Resultado de porcentaje de colaboradores con estilo de liderazgo Participativo**

<b>NIVELES</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajo	1	6%
Medio Bajo	5	31%
Media	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia, Octubre 2,015

**RESULTADO DE PORCENTAJES:  
ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

**GRAFICA No. 2**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2,015

Se evidencia que el 6% de colaboradores posee una tendencia participativa baja, el 31% medio bajo y el porcentaje restante equivalente al 63% que posee una tendencia participativa media, demostrando que predomina el nivel medio en toda la muestra evaluada y que la toma de decisiones es en consenso con el grupo de trabajo.

## V. DISCUSIÓN

El proceso investigativo tuvo como objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos; para identificar el porcentaje del estilo autocrático, liberal y participativo. Por su parte Campos (2012) realizó un estudio con el objetivo de conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de la empresa, identificó tres estilos de liderazgo: autocrático, participativo y liberal al igual que esta investigación. En ese sentido, se hace evidente que el concepto estilos de liderazgo es un tema que ha llamado la atención de los investigadores recientemente, presumiblemente debido a que las empresas encuentran en ellos un mecanismo para alcanzar los principales objetivos de las mismas.

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

Se identificó que el estilo de liderazgo predominante en la presente investigación es el Autocrático, estos resultados revelaron que un 75% de los sujetos asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigen las acciones; posee diversas características, es por ello que se considera seguro, responsable y capaz de expresar sus ideas de forma directa. Visto de esta forma posee gran experiencia dentro de la empresa. Mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo Liberal donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores.

Según Dansie (2005) un líder posee las siguientes características: Inspira cordialidad en el grupo, permite discutir abiertamente los temas o problemas de interés, sabe estar cerca de sus equipo cuando ellos lo necesitan, sabe engrandecerlos cuando ellos tienen sus propios éxitos, es intuitivo, sabe representar bien al grupo, interpretando las necesidades, aspiraciones y triunfos de sus integrantes. La anterior descripción coincide con los resultados de esta investigación ya que se determinó que el liderazgo predominante en Restaurante Don Carlos es el democrático como resultado tiene capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad. En ese sentido, como lo menciona Maxwell (1998) “El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada.” (P. 26).

Se evidencia que el 6% de los colaboradores poseen tendencia participativa baja y el 31% medio bajo. El segundo estilo de liderazgo según los resultados es el participativo en donde el sujeto basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de otras personas, se esfuerza en la participación positiva de las personas que lo rodean por eso es importante trabajar unidos hasta alcanzar metas en común entre los sujetos. En efecto el 63% posee una tendencia participativa media demostrando que predomina el nivel medio en la muestra evaluada. En ese sentido, Castillo (1997), diseñó una propuesta de liderazgo participativo para elevar la productividad de la empresa Supermercado y Frutería California S.A. El estudio concluyó en que el liderazgo participativo afectaba favorablemente la productividad, por lo tanto genera una cadena de producto para aumentar el desempeño; lo que concuerda con los resultados de esta investigación, ya que los colaboradores poseen un liderazgo participativo en tendencia de nivel medio encontrándose favorable para el

desempeño de cada uno de los sujetos obteniendo como beneficio para la empresa el desempeño laboral.

Cada persona que desempeñe un puesto de trabajo que tenga a su cargo personal, ejerce algún tipo de liderazgo; existe el autocrático que ejerce la autoridad suprema, el liberal y participativo que busca en sus subalternos el consejo y apoyo, pero toma la decisión final; opta por dejar en sus subalternos la autoridad de decidir y no interfiere, mientras se realice el trabajo.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Según las investigaciones anteriormente descritas, el liderazgo es primordial dentro de las organizaciones, todas coinciden con esta investigación ya que es importante contar con un líder que transmita seguridad y propicie un ambiente agradable de trabajo para lograr que el colaborador realice un máximo desempeño y desarrolle de una forma eficaz sus competencias. Se observó que un alto porcentaje de colaboradores se inclinan hacia el estilo de liderazgo autocrático, concluyendo que es éste el que predomina en los líderes que conforman el restaurante. Seguidamente, al estilo de liderazgo liberal y finalmente el liderazgo participativo.

## **VI. CONCLUSIONES**

- A través de los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio.
- Al evaluar el estilo de liderazgo liberal, se observa como el estilo de liderazgo menos utilizado en la muestra evaluada.
- Se evidenció que el estilo de liderazgo participativo es utilizado a un nivel promedio, por el grupo de participantes del estudio.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda lograr un equilibrio de liderazgo en los colaboradores que poseen estilo autocrático, permitiendo que se promueva la participación y los niveles de autonomía de los subordinados; creando un clima organizacional entre los sujetos de la empresa.
- Efectuar un filtro en el proceso de reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso para que el mejor candidato sea el seleccionado, considerando que hay estilos de liderazgo que pueden enriquecer el trabajo en la institución.
- Realizar charlas sobre motivación, liderazgo y trabajo en equipo en donde se promueva a los colaboradores el compañerismo, orientándolos para asumir responsabilidades en la toma de decisiones.
- Impulsar la participación de los sujetos para aumentar el liderazgo participativo implementando charlas motivacionales y capacitaciones permanentes para la mejora en el desempeño laboral.

## VIII. REFERENCIAS

Adair, J. (2000). *Liderez no Jefes*. Colombia: Legis editores.

Alcántara, C. (23 de 04 de 2015). *Relación entre el Tipo de Liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando*. Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt>

Camas, L. (22 de 04 de 2015). *Estilos de Liderazgo en Gerentes de Agencis de una Entidad Bancaria de la Cabecera Departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados*. Obtenido de <http://biblio3.irl.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Camas-Lucia.pdf>

Campos, N. (03 de 05 de 2012). *El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño de una empresa dedicada a la fabricación de alimentos para aves*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/03>

chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

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

Covey, S. (2011). *El Liderazgo Centrado en Principios*. España: Editorial Paidós.

Dansie, R. (2005). *Semillas de Esperanza*. Canadá: Trafford.

Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

Diaz, E. (23 de 04 de 2015). *Relación de la personalidad en el estilo de liderazgo de los colaboradores pertenecientes a la cooperativa integral de ahorro y crédito YamanKutux R.L. Agencia Jacatenango, Huehuetenango*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Diaz-Evelyn.pdf>

Hampton, D. (1998). *Administración*. México: MacGraw Hill.

Hernández Fernandez, B. (26 de 04 de 2015). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodología-de-la-Investigación>

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.

Lozado, L. (23 de 04 de 2015). *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillertao de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream>

Lussier, R., & Achua , C. (2002). *Liderazgo*. México: Editorial Thomson.

Maxwell, J. (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Lider*. Estados Unidos de América: Editorial Caribe.

Maxwell, J. (2007). *Líder de 360 grados*. Tennessee, Estados Unidos de América: Editorial Caribe.

Maxwell, J. (2008). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.

Mendoza, M. (22 de 04 de 2015). *Estilos de Liderazgo de Gerentes y Jefes de la División Agrícola de un Ingenio Azucarero de Escuintla*. Obtenido de <http://recursobiblio.url.edu.gt/tesisjcem>

Montilla, S. (24 de 05 de 2008). *Estilos de Liderazgo prevaleciente en los Supervisores de la Empresa Polysaco S.A.* Obtenido de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P856](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P856)

Muñoz, N. (23 de 04 de 2011). *Relación Existente entre los Estilos de Liderazgo practicados por los Jefes de Grupo de una Empresa y el Desempeño Laboral de los mismos.* Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Muñoz-Nayda/Munoz-Nadya.pdf>

Piconero, G. (25 de 04 de 2015). *Liderazgo Empresarial, Versión Web.* Obtenido de <http://revista'digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial>

Reyes, M. (23 de 04 de 2015). *Estilos de Liderazgo y su impacto en el desempeño y actitud de compromiso.* Obtenido de Tesis de Maestria: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/moor/reyes\\_b\\_md](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/reyes_b_md)

Reyes, Z. (23 de 04 de 2015). *Liderazgo en Mandos Medios y Desempeño Laboral (Estudio Realizado con el personal de la Industria Textil de los Altos S.A.).* Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Reyes-Zuly>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Editorial Pearson.

Ruiz , G. (2015 de 04 de 2015). *Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la eficacia de las instituciones Educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzma" de Lima Norte*. Obtenido de Tesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz>

Ruiz , M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de Liderazgo aplicado a la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional, impacto de las Emociones*. México: Cenage Learning.

Yulk, G. (2004). *Leadership in organizations*. New Jersey, Estados Unidos de América: Editorial Prentice-Hall.

# **ANEXO 1**



INSTRUMENTO

FICHA TECNICA

NOMBRE:	Cuestionario de Estilos de Liderazgo
AUTOR:	Instituto centroamericano de administración de empresas (INCAE)
AFILIACIÓN:	Universidad Rafael Landívar, San Pedro Claver de la Verapaz
APLICACIÓN:	Aplicable a personas entre 18 a 62 años de edad de área Administrativa y Operativa.
SIGNIFICADO:	La tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo, siendo los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocrático: Orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación hacia el grupo.</li><li>• Participativo: Orientación baja, media o alta para ambos factores, en donde no predomina una orientación particular.</li><li>• Liberal: Orientación alta hacia el grupo combinada con una orientación baja hacia la tarea.</li></ul>
ADMINISTRACIÓN:	Auto aplicable
DURACIÓN:	Entre 30 y 40 minutos
EVALUADORES:	
FINALIDAD:	Determinar la orientación que tiene cada sujeto a optar por un estilo de liderazgo en particular.
MATERIAL:	Hojas de cuestionarios
DESCRIPCION:	Consta de 34 ítems, con 5 posibles respuestas, las cuales son propias de un estilo de liderazgo en particular.

Fuente: Hernández (2013)

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES

**Universidad Rafael Landívar**  
**Facultad de Humanidades**  
**Psicología Industrial/Organizacional**  
**Adaptado: Campus San Pedro Claver**

**Puesto que Ocupa:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Genero:** \_\_\_\_\_

### Autoevaluación

**Instrucciones:** Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como Colaborador de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea.

Tome en cuenta las alternativas de respuesta que se presentan a continuación.

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>

No.	Pregunta	A	B	C	D	E
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 acuerdo 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 las tareas					
29	Me niego a explicar mis vías de acción					
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene					
31	Posibilito a los miembros del grupo determinen por si 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					

Fuente: Hernández (2013)