

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE  
ALIMENTO PARA AVES.**

**TESIS**

**ANDREA DORASMINA CAMPOS NORIEGA**

Carné: 21207-07

Escuintla, Febrero del 2012.

SEDE ESCUINTLA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE  
ALIMENTO PARA AVES.**

TESIS

Presentada al consejo de la facultad de Humanidades

Por:

**ANDREA DORASMINA CAMPOS NORIEGA**

Carné: 21207-07

Previo a optar al título de:

**PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL**

En el grado académico de:

**LICENCIADA**

Escuintla, Febrero del 2012.

SEDE ESCUINTLA

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

Rector	P. Rolando Enrique Alvarado López, S.J.
Vicerrectora Académica	Dra. Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección	P. Carlos Cabarrús Pellecer, S.J.
Vicerrector de Integración Universitaria	P. Eduardo Valdés Barría, S.J.
Vicerrector Administrativo	Lic. Ariel Rivera Irias
Secretaria General	Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena

## **AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES**

Decana	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
Vicedecano	M.A. Hosy Benjamer Orozco
Secretaria	M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
Directora del Departamento de Psicología	M.A. Georgina Mariscal de Jurado
Directora del Departamento de Educación	M.A. Hilda Díaz de Godoy
Directora del Departamento de Ciencias De la Comunicación	M.A. Nancy Avendaño
Director del Departamento de Letras y Filosofía	M.A. Ernesto Loukota
Representantes de Catedráticos	Lic. Ignacio Laclériga Giménez
Representante ante Consejo de Facultad	Licda. María de la Luz De León

### **ASESOR DE TESIS**

Lic. Claudia Ernestina Palomo Monje

### **REVISOR DE TESIS**

M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón



Universidad  
**Rafael Landívar**  
Tradición Jesuita en Guatemala

**Sede Regional Escuintla**  
Teléfono: (502) 7889 3007  
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"  
1a. Avenida 3-40 zona 1  
Escuintla, 05001

Escuintla, 2 de noviembre de 2011

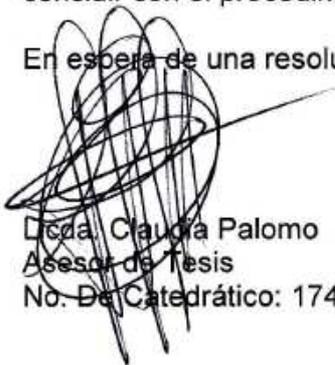
Señores  
Consejo de Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Respetables señores:

Tengo el agrado de presentar a su consideración el trabajo de investigación de la alumna **Andrea Dorasmina Campos Noriega**, carné **21207-07**, de la carrera de Psicología Industrial organizacional, y cuyo título es: "**Estilos de Liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves**".

Después de revisar al trabajo de investigación, considero que llena los requerimientos establecidos por la Facultad de Humanidades para que sea nombrado su revisor y concluir con el procedimiento de graduación.

En espera de una resolución favorable me suscribo atentamente,



Claudia Palomo  
Asesor de Tesis  
No. De Catedrático: 17463

---

**En Todo Amar y Servir**  
**San Ignacio de Loyola**



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Iesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440  
Fax: 24262626 ext. 2486  
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16  
Guatemala, Ciudad. 01016

**FH/ap-CI-87-12**

Guatemala,  
03 de febrero de 2012

Señorita  
**Andrea Dorasmina Campos Noriega**  
Presente.

Estimada señorita Campos:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: **“Estilos de Liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño en una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves”**, presentada por la estudiante **Andrea Dorasmina Campos Noriega**, carné No. **21207-07**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Licda. Lucrecia Arriaga Giron, M.A.  
**SECRETARIA DE FACULTAD**



\*ap  
c.c.file

*En todo amar y servir*  
Ignacio de Loyola

## Índice

### RESUMEN

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>26</b>
2.1. Objetivos	27
2.1.1. Objetivo General	27
2.1.2. Objetivos Específicos	27
2.2. Variables o elementos de Estudio	27
2.2.1. Definición de Variables	27
2.2.2. Definición Conceptual	27
2.2.3. Definición Operacional	28
2.3. Alcances y Límites	28
2.4. Aporte	28
<b>III. MÉTODO</b>	<b>29</b>
3.1. Sujetos	29
3.2. Instrumento	32
3.3. Procedimiento	33
3.4. Diseño	34
3.5. Metodología Estadística	34
<b>V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
<b>VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b>	<b>52</b>
<b>IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo conocer y describir los estilos de liderazgo que manifiestan los jefes de área de una empresa dedicada a la fabricación de alimento para aves. La población estuvo conformada por 11 jefes, cada uno de distinta área de la organización, comprendidos entre los 30 a 50 años, de ambos sexos.

Asimismo, para la recopilación de datos sobre los estilos de liderazgo, se utilizó el cuestionario sobre estilos de liderazgo hecho por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal.

Para obtener la información sobre los estilos de liderazgo, se tomaron en cuenta los indicadores tales como género, edad, estado civil, antigüedad, departamento y personal a cargo.

Se procedió a la aplicación de la escala, tabulación de datos, presentación y análisis y discusión de resultados. Para este procedimiento, se utilizó una investigación puramente descriptiva, ya que no existió ningún tipo de manipulación de variables. También se elaboraron las tablas de resultados, a través de diagramas base e histogramas, para así distinguir de una mejor manera los resultados importantes.

Se concluyó que estilo de liderazgo se utiliza con frecuencia en los jefes de área, es el estilo autocrático (orientado hacia la tarea), por lo tanto no favorable para la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Debido a estos resultados, se recomienda, que los jefes den más participación a sus colaboradores, y a sus pares, así como también, reforzar a los Jefes en capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo, para mejorar actitudes y de esta manera formar un equipo de alto desempeño que cubra las necesidades de la empresa y de las personas que están dentro de ella

## I. INTRODUCCIÓN

En un mundo de globalización altamente competitivo en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo en equipos de alto desempeño (EAD), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

El deseo de contar con líderes efectivos se ha constituido en un gran reto para las organizaciones, ya que sólo los líderes pueden inspirar a los equipos de trabajo a lograr las metas excepcionales que actualmente necesitan para alcanzar sus objetivos y sobrevivir a la competencia.

Ahora ya no es suficiente tener gente brillante o preparada para la organización si no contar con personas alineadas, con un propósito en común y que se mantengan motivadas, acorde con este entorno dinámico, en Guatemala las empresas buscan alternativas de gestión humana para mejorar su desempeño y en búsqueda de estas nuevas fuentes, las compañías tanto nacionales como extranjeras apuestan por la formación de equipos de alto desempeño (EAD), la investigación es realizada con el objeto de comprender qué estilo de liderazgo es el ideal para la formación de equipos de alto desempeño y de esta manera el trabajo sea con más unión y eficiencia.

Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dado la suma de sus fortalezas y organización interna.

Con este estudio no solamente se beneficiará a los empleados de la organización, sino también a los estudiantes que en un futuro tendrán la oportunidad de conocer el contenido de esta publicación, aportándole a ellos no solamente ideas, también

conocimientos de cómo los estilos de liderazgo, ayudan a la formación de equipos de alto desempeño.

Con esta investigación, se busca conocer el estilo de liderazgo que se utiliza en la empresa estudiada y luego de ello proponer un estilo adecuado para obtener equipos de trabajo con un desempeño mayor al que normalmente obtienen.

Tanto en Guatemala como en otros países existen diversidad de escritos que se redactan sobre estos temas, a continuación se presentan una serie de investigaciones, estudios o artículos especializados que se utilizaron como apoyo en esta investigación.

Ruiz (2000) realizó un estudio descriptivo el cual su objetivo era conocer si un programa de desarrollo de liderazgo es una herramienta eficiente para el manejo de conflictos dentro de la organización. Dentro de su investigación participaron sesenta y seis líderes de organizaciones del sector comercial, industrial, educativo y público, los cuales han participado en el programa "Técnicas en soluciones empresariales". Utilizó un cuestionario donde recopiló información para el análisis para medir la eficiencia en el desarrollo de liderazgo y la eficiencia en manejo de conflictos, el cual se aplicó a los sesenta y seis líderes. Obtuvo dos resultados; a) para delegar la autoridad y responsabilidad de la toma de decisiones el líder necesita de la pro actividad para actuar y b) se debe buscar una técnica para solucionar problemas motivando a la creatividad de las personas para que sean innovadoras, implementando nuevas formas de tomar decisiones basadas en el método científico. Concluyó que el 82% de los participantes han logrado un alto grado de eficiencia en lo que respecta a la realización de la práctica de liderazgo, esto se determinó a través de mantener al equipo de trabajo comprometido con las metas de la organización y de ellos mismos. Recomendó que las organizaciones deban invertir en recursos en los que puedan desarrollar y obtener beneficios y a la vez crear un ambiente de derecho y desarrollo creyendo en las aptitudes y las capacidades de las personas y así volver más productiva a la organización.

Por su lado España (2003) realizó un programa de desarrollo de liderazgo, dirigido a coordinadores, aumenta la productividad de los subalternos, la totalidad de la muestra

fue de 72 supervisores en el grupo de control y 73 para el grupo experimental, cada grupo tuvo un subgrupo de 466 y 472 subalternos. A los dos grupos se les midió la productividad tres meses antes de iniciar el “Programa de desarrollo de Habilidades de Liderazgo” y tres meses después de haber finalizado el mismo, el tratamiento consistió en diez sesiones de capacitación, las reuniones se realizaron cinco veces por semana, durante dos semanas, con una duración de dos horas cada día (veinte horas en total). Los resultados obtenidos se analizaron estadísticamente a través de la diferencia de medias  $t$  de student y se concluyó que con este programa disminuyó el salario por unidad producida y el tiempo laborado por cada una de las unidades producidas, en el grupo experimental. La recomendación que hizo fue que se modificaran los incentivos para los empleados altamente productivos, quienes utilizando la menor cantidad de recursos, lleven a cabo una producción más alta para la organización.

A través de este estudio, fijamos que un buen líder mejora no solamente las conductas propias sino de las personas que tiene a su mando, minimizando costos y maximizando productividad.

Con el objetivo de comparar los estilos de liderazgo de los gerentes según los niveles de motivación de los trabajadores, Godoy (2004) realizó un estudio de carácter descriptivo utilizando como sujetos a veinticuatro subordinados de los gerentes de los departamentos de reclamos de seis empresas corredores de seguros. Como instrumento utilizó dos test, uno de motivación y el otro de estilos de liderazgo, los cuales fueron aplicados a los sujetos en investigación. A través de los resultados de esta investigación, detectó que las empresas corredoras de seguros, aunque poseen condiciones laborales similares, su nivel de motivación es diferente debido al estilo de liderazgo que tiene cada gerente. Concluyó que el estilo de liderazgo más común es el autoritario. Recomendó que no se establezca el estilo de liderazgo autoritario como el ideal, aunque ayuda a cumplir con los objetivos de la organización, crea poca lealtad en los empleados por el bajo nivel de pertenencia que presentan.

Así mismo Kress (2004) con el objetivo de evaluar la tendencia que el personal directivo de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) presenta en la selección de los diferentes estilos de liderazgo situacional y cómo se adecuan éstos los niveles de

desarrollo de sus subordinados, realizó un estudio de investigación descriptiva utilizando como población todo el personal de la SAT que suma 117 personas de ambos sexos. Aplicó el cuestionario LBAII y DTA II acompañado de una entrevista y posteriormente se realizó la tabulación de resultados. Los resultados de las preguntas del cuestionario LBAII se aislaron en cuatro grupos de situaciones que corresponden a los cuatro estilos básicos de liderazgo; dirigir, entrenar, apoyar y delegar. Concluyó que hay una clara tendencia que el personal directivo de la SAT toma la mayoría de sus decisiones basados en los estilos de liderazgo situacional de entrenar y apoyar. Recomendó que la SAT debe aprovechar la tendencia del personal directivo a utilizar el liderazgo de entrenar y apoyar para llevar a cabo actividades que mejoren el área técnica, el trabajo en equipo y trabajar proyectos donde se incentive la creatividad e innovación.

En el artículo especializado de Lint (2004) en donde su objetivo dar a conocer características que pueden ayudar al buen liderazgo dentro de las compañías, realizó su búsqueda en varias empresas, obtuvo la información a través de investigación documental, por medio de entrevistas con expertos, libros de texto e Internet. Los resultados indicaron que la característica necesaria para un buen liderazgo es donde el líder debe dirigir de una forma eficiente, describió cuatro tipos de liderazgo: por relación, basado en resultados, liderazgo por desarrollo humano y el liderazgo de persona y detalló que cada persona tiene un sistema de liderazgo diferente pudiendo ser. De ejecución, solidario, competitivo, creativo intelectual, de sostenimiento, social, de mando y el conciliador. Concluyó que el buen liderazgo puede servir como estrategia para tener un recurso humano eficaz, siempre y cuando el líder cumpla con las características adecuadas. Recomienda que las empresas deben incentivar la formación de líderes dentro de la organización y que para poder administrar de una buena forma el recurso humano, se debe tener conocimiento del ambiente, motivar a los empleados y tener secuencia en el ciclo motivacional.

Otra investigación que se relaciona con el tema de liderazgo, es la elaborada por Cabrera (2005), quien realizó un estudio descriptivo en donde su objetivo era identificar los estilos de liderazgo que manifiestan los gerentes de las pequeñas empresas

familiares de Litografía. Los sujetos de dicho estudio lo conformaron diez empresas familiares dedicadas a la Litografía, utilizó una muestra de treinta y tres sujetos que tenían que ser familiares y ocupar puestos de alto mando. Los resultados los arrojó en base al instrumento que utilizó fue un test de estilos de liderazgo diseñado por el INCAE el cual mide la orientación hacia tres estilos de liderazgo. Aplicó el cuestionario a cada uno de los sujetos que ocupaban los puestos de alto mando y posteriormente los calificó para identificar cual era la orientación que tenían los sujetos. Concluyó que el estilo de liderazgo autocrático es el que domina, con poca frecuencia el estilo liberal y una mínima parte el estilo participativo. Recomendó que los líderes que posean una tendencia autocrática, deben escuchar y permitir la participación de sus colaboradores para saber cómo se sienten mejor y a la vez mejorar el trabajo en equipo.

Lucero (2010) tuvo como objetivo conocer el estilo de liderazgo en la línea de mando de una empresa y el nivel del Síndrome de Burnout que padecen sus colaboradores, se utilizó una muestra de 39 empleados divididos en dos grupos, el primer grupo corresponde a la línea de mando de los tres departamentos, a los que se les aplicó el cuestionario "Estilos de Liderazgo" que fue diseñado por el INCAE, el cual mide la orientación que cada persona tiene hacia un estilo. El segundo grupo, conformado por colaboradores que dependen jerárquicamente del primer grupo, a los cuales se les aplicó el MBI (Maslach Burnout Inventory), para medir el nivel del síndrome de Burnout. El estudio fue de tipo descriptivo, los resultados indicaron que el 73% de la población estudiada muestra niveles medios bajos, lo cual según los criterios del instrumento MBI no es suficiente para padecer dicho síndrome. Únicamente un 3% de los sujetos muestra los niveles necesarios para ser diagnosticado. En cuanto a los estilos de liderazgo que practica la línea de mando se pudo identificar claramente que la tendencia de todos los sujetos es el estilo autocrático (orientado a la tarea), estilo que entre sus características parece imponer y esperar cumplimiento de tareas. Concluyó entonces que un 3% fue diagnosticado con el síndrome de Burnout, un 73% de la población está en riesgo de padecerlo, por lo que se debe poner especial atención para evitar que el clima organizacional y el desempeño laboral se vea afectado por los síntomas que pueden presentar los sujetos diagnosticados, por lo que se recomendó llevar a cabo programas que ayuden a reducir y mantener los niveles que maneja el

personal y en relación al estilo de liderazgo, se recomendó evaluar a todo el personal, con el fin de conocer la tendencia de liderazgo que poseen, así como también brindar talleres en comunicación efectiva y de liderazgo, con actividades en donde participe la línea de mando con sus colaboradores.

Por su parte, Zenger y Folkman (1999) hicieron una investigación en donde el objetivo fue conocer cuál era el impacto del liderazgo extraordinario en el desarrollo de las empresas haciendo la comparación de la rentabilidad, rotación retención del cliente, crecimiento de ventas y el compromiso del empleado con la efectividad del negocio, en el que participaron más de 230,000 trabajadores de más de 3,500 empresas a nivel Internacional, los resultados indicaron que en donde hay líderes extraordinarios se representa una rentabilidad del 53% de mejoras en el sector de servicios, consiguen una rotación 49% inferior a los que carecen de liderazgo, la tasa de retención aumenta un 50%, el crecimiento de ventas aumenta un 65%, en el compromiso del empleado se llega a una tasa del 4.36 sobre un 5 es decir se constata un progresivo aumento del compromiso a medida que aumenta la efectividad del liderazgo. Entre sus conclusiones establecieron que delante de nosotros aún se abre camino para mejorar la calidad de nuestras prácticas de liderazgo y obtener con ello ventajas competitivas y diferenciales, recomendaron repetir la investigación y continuar con carácter anual para crear un barómetro de liderazgo y permitir a los mismos participantes evaluar su progreso a tiempo, profundizar en el análisis aislando factores externos al liderazgo que afecten el rendimiento e introducir un análisis cualitativo para saber “cómo” y “qué” hacen los diferentes líderes extraordinarios para convertirse y mantenerse como tales.

Para formar conductas nuevas en los líderes se necesita que ellos mismos, se auto examinen, que descubran por sí solos aspectos que deben y pueden mejorar y entonces ser ejemplo para otros y con ello poder liderar de una manera optima a los demás.

Peréz, M., Martín, N., Martín, V., Hernangómez, J., & Martín, C. (2007) realizaron un artículo con el propósito de estudiar la influencia positiva de la formación para el trabajo en equipo sobre los resultados de los equipos de trabajo y comparar la efectividad de una formación dirigida ante la autogestión de equipos con la de otra enfocada a los

procesos internos basados en variables interpersonales. El experimento se llevó a cabo con alumnos de quinto curso de las Licenciaturas de Administración y Dirección de Empresas y de Investigación y Técnicas de Mercado habiendo de ellos 87 alumnos distribuidos en 27 equipos de trabajo, los cuales son los participantes en el simulador de decisiones estratégicas en equipo, cada grupo pretendía ser una organización distinta en donde ofrecían diversas modalidades de formación para el trabajo en equipo, los resultados corroboraron que la formación es una herramienta muy adecuada para mejorar los resultados del trabajo en equipo, sin importar la empresa, media vez sus empleados tengan constante formación en cuanto a las decisiones estas siempre serán las adecuadas. Concluyeron que la formación dirigida al trabajo en equipo está proliferando, cada vez más, en los programas formativos, tanto de universidades y escuelas de negocio como de las empresas. Recomendaron repetir esta práctica, a largo plazo midiendo otros factores que apoyen el trabajo en equipo como es: comunicación, compañerismo, influencia, dominio entre otros, ya que dicen ellos que dependiendo de los resultados de estos, a futuro habrá ámbitos diferentes por descubrir y analizar.

Hoy por hoy, la formación dirigida sigue siendo una de las mejores prácticas para el desarrollo de equipos de trabajo.

En un estudio realizado por Walter (s.f.), en donde elaboró un estudio con el propósito de conocer los tipos de liderazgo que existen en la empresa MALAPAGA MAXIGANA, compañía mexicana que cuenta con cincuenta y tres empleados, analizó a los nueve jefes de las distintas áreas de la empresa, los cuales lideran cada una de ellas. A través del análisis de los resultados de cada uno de los jefes de área, se identificó que cada uno presenta un tipo de liderazgo diferente dependiendo de sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa. Concluyó que a pesar de los diferentes tipos de liderazgo que presentan hay una razón por la cual como organización cumplen con sus objetivos, y es que todos trabajan en equipo, adicionalmente que entre los jefes de área comparten experiencias que los han ayudado a ser efectivos en la toma de decisiones. Recomendó que siempre se deba establecer una meta y orientar al equipo de trabajo a que trabajen juntos para lograrla.

Tomando como referencia los estudios descritos, resulta importante iniciar la presente investigación con un recorrido sobre la conceptualización de jefe, líder y liderazgo desde toda la magnitud de esta descripción hasta llegar al abordaje del tema de equipo de alto desempeño.

### **Jefe**

Según la Real Academia Española, jefe es: “Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio” entonces, a nivel empresarial se puede determinar a un jefe como quien se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y este tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

Algunos jefes son estrictos y no les importa nada más que las cosas salgan bien sin importar qué se debe hacer, hay otros que buscan opiniones de los demás para tomar decisiones u otros que simplemente delegan funciones.

### **Líder**

Es aquel que marca el paso de todas las personas que trabajan para ellos, determinando la cultura de la empresa a través de su conducta, creando el ambiente a través de su actitud, guiando a sus colaboradores como entes primarios dentro de la organización, como lo menciona Maxwell (2010).

Existen distintas opiniones cuando decimos si el líder nace o se hacen pero según Lussier y Achua (2005) los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan.

En un escrito, Covey (1992), identifica una serie de cualidades observadas en los líderes, basadas en ciertos principios:

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprender Continuamente
- Vocación para servir
- Irradiar Energía Positiva

- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente
- Ver su vida como una aventura
- Ser sinérgico
- Ejercitarse por la autoevaluación

Así pues, según esta descripción, parecería que cada líder debe de ser honesto, congruente, considerado, exigente de calidad pero a la vez paciente, que confíe en su gente, que tenga ambiciones, que comparta con los demás, que sea prudente, que posea conciencia social, enfrente los problemas con autoridad, que escuche, que inspire a ser como él, que acepte el cambio, que capacite a su personal y que sea innovador, en total que sea un modelo a seguir.

Es por ello que el mayor reto que enfrentan los líderes hoy en día es el mundo cambiante, la nueva realidad implica pasar de estabilidad al cambio, la uniformidad a la diversidad y del enfoque a un fin personal al enfoque en un fin superior.

Laft (2006) cree que el reto más importante de los líderes es evolucionar para tener una nueva mentalidad fundada en habilidades, la integridad y el trabajo en equipo.

Es importante recordar que la mayoría de las personas no nace con habilidades y cualidades naturales para el liderazgo, pero se puede aprender y desarrollar cualidades y atributos de líderes dentro de toda organización ya que es de suma importancia contar con estas, para así lograr mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo.

## **Liderazgo**

Según Agüera (2004) liderazgo es *“el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”* (p.24). Esto es importante ya que vemos que liderazgo es la capacidad de influenciar a los demás para llegar a un mismo fin, definiéndolo así como un eje primordial ante la toma de decisiones de determinada situación.

Como escribió Porret (2010) *“la palabra liderazgo va estrechamente ligada a la de poder o autoridad”* (p.109), ambas tienen un impacto importante en la vida organizacional, sin embargo, no siempre se encuentran juntas ya que el liderazgo lo puede abordar cualquier persona dentro del contexto organizacional.

Los líderes deben de estar presentes en todos los niveles de una organización así como en los grupos informales de trabajo, ya que una empresa debe estar liderada desde los grupos más pequeños hasta los más grandes. Según lo indico Chiavenato (1994) *“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial de las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo es esencial en la función de la administración: dirección, ya que es la que tiene mayor contacto en las personas”* (p.316).

Con esta definición se debe de tomar en cuenta el concepto de liderazgo para la creación de perfiles en puestos como jefaturas y gerencias de una empresa.

Lussier y Achua (2005) afirma que el liderazgo: *“Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”*(p.102), o sea que mediante el impulso del liderazgo dentro de alguna organización, se crean oportunidades para mejorar la comunicación y cruzar los objetivos.

Entonces liderazgo no es solamente una teoría, si no una serie de habilidades puestas en práctica para la consecución de objetivos definidos, pero para tener esta cualidad se debe entender que es lo que un líder puede representar. El liderazgo supone más allá de las características personales del líder, la aplicación de habilidades directivas que pueden ser adquiridas por aprendizaje a lo largo del tiempo.

### **Tendencias de Liderazgo**

En la época actual las personas buscan nuevos tipos de líder que le ayuden a cumplir con sus metas.

Durante la historia, han existido seis edades de liderazgo, ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista.

En este período la principal amenaza era la conquista. Las personas buscaban al jefe soberano; el mandatario autoritario y dominante que les prometiera seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

## 2. Edad del liderazgo comercial.

A principios de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo las personas comenzaban a buscar aquellos que pudieran indicarle como elevar su nivel de vida.

## 3. Edad del liderazgo de organización.

Fue cuando se levantaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. Las personas comenzaron a buscar un sitio de donde "ser parte". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

## 4. Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se sube la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

## 5. Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se desarrollaron extremadamente rápido. Conforme a ello se hizo evidente que en ninguna compañía se puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## 6. Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que se describieron con anterioridad, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. En realidad los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder

analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **Estilos de Liderazgo**

Un líder, sea el presidente de una empresa multinacional, gerente de una mediana empresa, un encargado de ventas o un supervisor de un área pequeña de producción, todos tienen en común que dirigen un grupo de colaboradores.

Los líderes han demostrado caminos diferentes respecto a cómo cumplen sus metas en relación con sus seguidores. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos (Esain, 2008).

**El líder autoritario:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre

muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El estilo del liderazgo tiene que ser flexible y adaptarse a las circunstancias del equipo y sus miembros convirtiéndose así en una cualidad del buen líder.

Varios estudiosos del tema han elaborado estilos y formas de liderar, sin embargo siempre hay unos a los que no se les puede dejar sin describir, Goleman, McKee y Boyaizis (2002) describieron seis estilos, identificándolos en función de las diferentes conductas observables:

- **Orientativo:**  
Dotar a los empelados de una visión a largo plazo y orientarles.
- **Capacitador:**  
Desarrollo de las personas a largo plazo.
- **Participativo:**  
Crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.

- **Afiliativo:**  
Crear armonía con los empleados y entre ellos.
- **Imitativo:**  
Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
- **Coercitivo:**  
Cumplimiento inmediato de tareas.

Estos estilos, tienen gran impacto en el clima laboral y, en consecuencia, en los resultados de la empresa, debido a que se mantienen enfocados en las necesidades de un grupo de trabajo.

Baguer (2009) describió que estos estilos son un conjunto total de acciones de liderazgo y que también estos influyen en el clima y en la política de la organización, nombrándolos de la siguiente manera:

- **Autocrático:** este se basa en la asignación y distribución de tareas a los trabajadores con lo que estos saben lo que tienen que hacer y lo que espera de ellos la organización, predomina el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y la forma de realizar el trabajo en el tiempo concedido para ello.
- **Apoyo a los trabajadores:** este se caracteriza por promover el trabajo en equipo y la comunicación de los trabajadores, estos realizan sugerencias y las decisiones se toman de manera consensuada, de esta forma los trabajadores que están dentro de este equipo son participantes activos en la estrategia de la empresa y en el logro de objetivos.

Lo que los empleados buscan es un liderazgo en el cual puedan confiar, aprender y desarrollarse no solamente a en su trabajo sino también a nivel personal.

La influencia del liderazgo puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización, pero no debemos de confundirnos no todo líder es gerente ni todo gerente es líder, los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización y estos suelen ser un tanto o hasta más importantes que los líderes formales.

## **Diferencias entre un líder y un gerente**

Amorós (s.f.) asegura que *“no se debe confundir líder y gerente, porque no son lo mismo, mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de metas”* (p. 145). Regularmente se cree que el hecho de ser profesional convierte a una persona en líder, esto aclara que no es así ya que este es creado a partir de la actitud de las personas y de su influencia sobre otros.

Los líderes por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas, que con frecuencia ellos mismos buscan. Mientras que los gerentes en cambio ven al trabajo como un proceso, que contiene combinaciones de gente e ideas que interactúan para definir las estrategias y tomar decisiones.

Otra de las diferencias, es que la gerencia se encuentra relacionada con la superación de la complejidad, el liderazgo en contraste se encuentra relacionado con el cambio, o sea los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro.

Entiéndase entonces, que la gran diferencia es la acción de ser sensibles hacia los demás, en decir que se tomen en cuenta ideas y participación de los demás miembros para ser un líder activo y no simplemente una figura de autoridad dentro de la organización.

## **Teorías sobre el Liderazgo**

Basado en varios autores, Marriner (2009) describe las siguientes teorías:

### **Teoría del Gran Hombre:**

Esta argumenta que pocas personas nacen con las características necesarias para ser grandes líderes, pero aseguran que las características son innatas.

### **Teoría Carismática:**

Asegura que las personas pueden ser líderes gracias a su carisma, pero se conoce relativamente sobre esta característica intangible, este líder inspira a otros mediante la

obtención del compromiso emocional de los seguidores, y provoca sentimientos fuertes de lealtad y entusiasmo.

El carisma suele atribuirse a un líder que defiende conceptos discrepantes de los generales, emerge durante una crisis, valora con exactitud la situación, utiliza el poder personal y emplea estrategias no convencionales.

### **Teoría del Rasgo:**

Esta se basa en rasgos que pueden ser heredados u obtenidos a través del aprendizaje y la experiencia, se identifican como rasgos del liderazgo: energía impulso, entusiasmo, ambición, agresividad, decisión confianza en uno mismo, aplomo, amistad, afecto, honestidad, imparcialidad, lealtad, fiabilidad, maestría técnica y capacidad de enseñanza. Pero como rasgos comunes en los líderes se identifican los siguientes: inteligencia, iniciativa, creatividad, madurez emocional, capacidades de comunicación, persuasión, percepción, sociabilidad y capacidades de visualización.

### **Teoría Situacional:**

Estas sugieren que los rasgos requeridos de un líder difieren de acuerdo con las situaciones variables, entre las variables que estos sugieren se incluyen factores como:

La personalidad del líder, las exigencias del rendimiento tanto del líder como de los seguidores; las actitudes, necesidades y expectativas del líder y de los seguidores; el grado de contacto interpersonal posible.

### **Liderazgo Transaccional:**

Se centra en las tareas de gestión y en las compensaciones para cumplir los objetivos, es una postura de intercambio que identifica las necesidades de los seguidores y proporciona recompensas para estas necesidades a cambio del rendimiento esperado.

El líder es un vigilante que establece los objetivos para los empleados, se centra en las operaciones del día a día y utiliza la clara dirección. Es una estrategia competitiva y centrada en la tarea, que se basa en jerarquía de la organización.

### **Liderazgo Transformacional:**

Es un liderazgo inspirador que favorece el desarrollo de los empleados, atiende a las necesidades y a los motivos de los seguidores, inspira optimismo, influencia en cambios de percepción, proporciona estímulo intelectual y anima la creatividad del seguidor.

Esta es una red de colaboración enfocada en el proceso, dirigida mediante valoración, visión, dirección, apoderamiento, promoción de calidad y formación de equipo.

Los atributos especiales para este tipo de liderazgo son: identidad, independencia, autenticidad, responsabilidad, coraje e integridad.

Y el último modelo que se describió fue:

### **Modelo de Liderazgo Integrador:**

En consecuencia a todos los liderazgos anteriormente descritos cabe la posibilidad de integrarlos y hacer un modelo individual en donde se concluye que: los líderes tienen que conocer su propia conducta y su influencia sobre los demás, las diferencias individuales entre los seguidores, las características de grupo, la motivación, las estructuras de la tarea, los factores medioambientales, y las variables situacionales y ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo a todos estos factores.

El liderazgo integrador es una estrategia de conjunto hacia uno mismo y hacia los demás que requiere una conducta adaptativa.

Los líderes necesitan hacer las cosas correctamente, tienen que enfrentarse al cambio, centrarse en los objetivos y su marco de tiempo siempre va ser el futuro.

### **Liderazgo y calidad total**

Se entiende como calidad total a la estrategia competitiva que abarca todas las actividades y todas las realizaciones de una empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y la mejora continua.

El liderazgo no solo lo conforma, estilos, teorías o características sino también es parte fundamental de cualquier gestión administrativa.

El movimiento hacia el liderazgo por equipos es necesario en una empresa con calidad total, y por supuesto, la Administración de Recursos Humanos tiene un papel importante que jugar en este cambio.

Los verdaderos equipos efectivos de trabajo mejoran la calidad dentro de unos límites de tiempo razonables y refuerzan las relaciones de trabajo tanto dentro como fuera del equipo.

De acuerdo a Petrick y Furr (2003), *“Los departamentos de Recursos Humanos deben contribuir a la formación y el desarrollo de equipos verdaderos efectivos planificando facilitar la transición de liderazgo supervisor a liderazgo de equipo”* (p. 209). Lo que hace viable ofrecer preparación tanto en la formación de equipos como a desarrollarlos, el primero haría énfasis en la intensa atención a corto plazo para solucionar los temas de las relaciones que bloquean la actuación de los mismos equipos, mientras que el segundo haría énfasis en la atención difusa a largo plazo por las oportunidades de crecimiento para mantener una actuación superior del equipo.

La formación de equipos de alto desempeño es el objetivo clave de la planificación de proyectos de Recursos Humanos en la calidad total.

### **Liderazgo en Equipo**

El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en un líder de equipos eficaz, los nuevos líderes de equipos pueden tratar de retener demasiado control cuando los miembros del equipo necesitan más autonomía o pueden abandonar a sus equipos cuando éstos necesitan apoyo y ayuda.

Para Robbins y Coulter (2005), el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y mas organizaciones están usando equipos de trabajo, entonces el rol del líder al dirigir a los miembros de los equipos aumenta en importancia.

El líder debe ser capaz de ayudar al equipo a entender su dirección, ayudar a alinear esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización, ayudar a asegurar que la experiencia apropiada se incorpora al equipo y asegurarse que existen enlaces apropiados con la alta dirección, como lo menciona Miranda (2003).

Una forma muy común de liderazgo utilizada por los equipos de trabajo, es rotar el liderazgo conforme va avanzando el proceso de desarrollo. Cada grupo es único y por eso diferente, están compuestos por muchas personalidades llenas de expectativas, de temores, de potencialidades y dificultades.

Blanchard (2007) indica que centrarse solamente en el cumplimiento de metas no es suficiente, este define al liderazgo “de alto nivel” como el proceso de lograr resultados valiosos pero a la vez actuar con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los interesados.

Es fácil formar equipos de trabajo, pero integrar líderes a estos equipos vuelve el procedimiento más selectivo, más no imposible de crear; consiste en trabajar sus conductas y formar habilidades en las personas que lo integran para poder fomentar equipos de alto desempeño.

### **Grupo:**

Para Du Brin (2000), grupo es el conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se perciben a sí mismas como tal. La organización misma, aprueba la existencia de algunos grupos, y los divide en:

- Grupos formales: grupo que la organización forma deliberadamente con el propósito de realizar tareas específicas y de alcanzar metas.
- Grupos informales: que surgen con el paso del tiempo, en razón de la interacción de los trabajadores.

### **Equipo:**

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), equipo son miembros que tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea.

### **Diferencias entre grupo y equipo de trabajo**

Urcola (2008) definió las diferencias entre grupo y equipo de trabajo, las cuales son:

- En un grupo suele haber un líder fuerte o autoritario, mientras que en el equipo el liderazgo suele ser compartido.
- En el grupo cada uno es responsable de lo que realice, mientras que en el equipo la responsabilidad es conjunta.
- En el grupo los objetivos son los de la organización, mientras que en el equipo los resultados son específicos.
- En el grupo el trabajo es individual, mientras que en el equipo el trabajo es conjunto.
- En el grupo la eficiencia se mide indirectamente, en el equipo los resultados se miden directamente.

### **Equipos de Trabajo**

Gitman y McDaniel (2007) brindan la definición de equipos de trabajo: *“Grupos de empleados que no solo coordinan sus esfuerzos, sino que también colaboran uniendo sus conocimientos, habilidades, capacidades y recursos en un esfuerzo colectivo por lograr una meta en común”* (p. 337).

Según estos autores, existen tres clases de básicas de equipos de trabajo:

- **Equipos para resolver problemas:**

Están compuestos por empleados de un mismo departamento o campo de experiencia y están en el mismo nivel dentro de la jerarquía de la organización. Se reúnen periódicamente para compartir información y discutir cómo mejorar los procesos y procedimientos de áreas funcionales específicas.

- **Equipo de trabajo auto administrado:**

Equipos de empleados que se administran solos, sin supervisión formal y que asumen la responsabilidad de fijar metas, de planear y programar sus actividades, de seleccionar a los miembros de su equipo y de evaluar su desempeño.

- **Equipos Interfuncionales:**

Equipos de empleados que están más o menos dentro del mismo nivel de jerarquía de la organización, pero que provienen de distintas áreas funcionales.

Cuando un equipo se forma para abordar ciertas cuestiones o para resolver problemas complejos, con frecuencia tienen plazos muy cortos y determinados para presentar soluciones eficaces.

Unas de las recomendaciones para formar un equipo capaz de producir los resultados esperados son:

- Formular el propósito del equipo y compartirlo.
- Formular metas específicas y desafiantes.
- Formular un enfoque de colaboración
- Definir funciones de cada uno del equipo con claridad.
- Definir habilidades que completen el equipo, definiendo cuales hay y cuantas haría falta para estar completos.

Con equipos que puedan asumir estas funciones por sí mismos, el gerente de la compañía estará enfocado a coordinar esfuerzos, planificar el desarrollo de la empresa, investigar necesidades actuales y futuras de los clientes, en lugar de dirigir, controlar o supervisar a los empleados.

### **Equipos de alto desempeño**

Los equipos de alto desempeño son unidades básicas de operación que se encuentran dentro de una empresa, las cuales tienen la capacidad de desarrollarse sin la presencia de un solo líder, tomar sus propias decisiones, solucionar problemas y desarrollar sugerencias que mejoren el desempeño de la empresa.

Fueron llamados también Super equipos y los describieron como: “grupos de entre tres y treinta personas procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores con el día a día” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 548).

Las empresas de hoy en día están adoptando estrategias en donde incluyan la formación de los equipos de alto desempeño, ya que estos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan su productividad, mejoran la calidad del producto interactuando con clientes, tanto internos como externos.

Lo que distingue a los equipos de alto desempeño es que ignoran la jerarquía piramidal tradicional, que muchas veces es demasiado autoritaria e impiden que se resuelvan los problemas que se enfrentan.

Estos equipos cobran sentido cuando existe un problema complejo por resolver o niveles administrativos que detienen el progreso y se deben superar.

Estos equipos con diferentes nombres, están integrados por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2 y un máximo de 25, con su aplicación en la organización se transforma, ya que funciona como un modelo dinámico, donde se eliminan niveles jerárquicos (Mantilla y García, 2010).

Morales (2000) considera a estos equipos como un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Otras definiciones establecen que los equipos de alto desempeño son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o un producto, planean, dirigen y ejecutan el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe.

### **Características de equipos de alto desempeño**

- Detectan y utilizan eficazmente el potencial humano a su cargo.
- Contribuyen al logro de objetivos de costos, productividad y excelencia de productos y servicios.
- Elevan la moral y vigoriza el concepto de relaciones humanas.
- Fomenta con metodología sencilla la creatividad.

Estos equipos permiten que las personas unan sus recursos, desarrollen ideas nuevas resuelvan problemas y coordinen proyectos complejos.

En el 2007, Gitman desarrolló ciertos tips para crear los equipos de alto desempeño:

- Formular el propósito del equipo y compartirlo.
- Formular metas específicas y desafiantes, analizar expectativas y los resultados mesurables.
- Definir funciones con claridad, analizar la función que desempeña cada miembro del equipo, resolviendo los conflictos desde el principio.
- Definir habilidades complementarias, determinando cuales habilidades están presentes en el equipo, analizar cómo cada miembro podrá usar sus habilidades para asegurar el éxito del equipo.

Además de conseguir que el equipo empiece bien se deban evitar ciertas trampas, tales como:

- Carecer de objetivo común.

Si no hay una visión en conjunto obviamente no se llegará a ningún lugar.

- Choque de personalidades.

Cuando las personas chocan no hay cooperación, ni creatividad.

- Experiencia demasiado parecida.

Cuando no hay diversidad de habilidades entre los miembros del equipo, este pagará las consecuencias, las habilidades deben de complementarse no ser iguales.

- Normas éticas cuestionables.

Los asuntos relativos a las normas éticas pueden destruir al equipo muy rápidamente.

- Distintas formas de trabajar.

Que los estilos de trabajar se complementen, que estos no sean iguales pero tampoco tan diferentes.

Las empresas de hoy, se concentran en implementar mejoras continuas en cuanto al manejo del personal, creando y buscando ideas nuevas para innovar procesos y procedimientos dentro de la organización.

Se dice que todas las actividades empresariales se puede reducir a tres simples palabras: empleados, producto y beneficio, pero los empleados son los más importantes. Si no se tiene un buen equipo de trabajo, de poco servirán las otras dos.

Hunsaker y Alessandra (2010) definieron a estos como grupos con habilidades complementarias, que están comprometidos con una finalidad en común y tienen unos objetivos de rendimiento concretos de los que se sienten mutuamente responsables.

Un equipo de alto desempeño ya no dependerá de un solo líder, sino de un grupo de personas con un liderato que ya no será externo sino endógeno, un liderato que permita al equipo la autoconstrucción.

### **Factores para la formación de equipos de alto desempeño**

La dirección de equipos puede ayudar a la construcción de equipos de alto desempeño a través de estos factores:

**Tolerancia a la ambigüedad:** algunos de estos equipos despliegan sus capacidades, no como crecimiento en forma secuencial y controlada, sino en forma más ambigua y en interacción con otros.

**Tolerancia a la redundancia:** utilizar criterios clásicos de eficacia, evitando la división del trabajo y dejar que compartan tareas y objetivos, aparentemente similares para emerger conocimiento por la interacción.

**Auto organización:** Dejar que los miembros del equipo se auto-organicen y elijan sus roles, sus líderes y objetivos.

**Visión holística de los problemas:** pensar por encima de los dilemas y encontrar las preguntas básicas antes de lanzarse a obtener respuestas.

**Permitir la construcción del contexto apropiado:** hay que correr poco al principio, no desesperarse y ver como el espiral crece de manera positiva como un tornado, un espiral en positivo que necesita su periodo de aceleración.

Arboniés (2009) explica que los equipos deben de saber para qué están constituidos, no solo saber cuáles son los objetivos establecidos, sino distinguir si están captando señales, si están interpretándolas o si están intentando una respuesta. La actividad es cambiante, porque en unos casos estamos observando, en otros estamos creando y en otros estamos explotando.

Por todo lo anteriormente expuesto, el desarrollo de un estilo de liderazgo, se está volviendo cada vez más importante en su función de activador del potencial humano para la formación de equipos de alto desempeño, es por ello que al fundamentar toda esta información dentro del marco teórico, fomenta un amplio panorama de los campos de acción que tendrán parte en esta investigación.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En diferentes empresas de Guatemala día a día nos encontramos con un mercado cambiante y competitivo, vemos que ya no es suficiente contratar solamente personal con un alto nivel académico o de mente brillante, es necesario contar con personas integrales que constituyan equipos de alto desempeño; ya que el recurso humano se presenta como una herramienta efectiva para sobresalir y ésta tiene una relación directa en la manera de liderar las áreas de trabajo.

Por lo tanto, para poder permanecer con vida en el negocio, las empresas deben formar y sostener un equipo de líderes que sepan guiar a sus colaboradores a cumplir con los objetivos, para que los líderes con personal bajo su cargo sean efectivos, necesitan trasladar la responsabilidad del desempeño fuera de su control hacia las manos de sus colaboradores. Entonces los verdaderos líderes propician una cultura de mejoramiento continuo, crean un ambiente de apoyo y reconocen el buen desempeño.

Hoy en día no se conoce realmente el estilo de liderazgo que se ejerce hasta que éste es medido, por lo tanto se hace necesario llevar a cabo la adecuada medición para apropiarla y utilizarla como estrategia para formar el equipo de alto desempeño cubriendo a través de éste los objetivos empresariales.

Desde este punto de vista se puede llegar directamente a una interrogante clave:

**¿Qué estilo de liderazgo es el ideal para la formación de equipos de alto desempeño dedicada a la fabricación de alimentos para aves?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general:**

Conocer y describir el estilo de liderazgo de los sujetos a estudiar para proponer en forma estratégica el ideal para la formación de equipos de alto desempeño.

### **2.1.2 Objetivo específicos:**

- Determinar los estilos de liderazgo que se manifiesta en las jefaturas de la empresa.
- Establecer si el género, edad, nivel de estudio y estado civil influye en el estilo de liderazgo que manejan los sujetos a estudiar.
- Detectar dentro del grupo de los sujetos a estudiar si los estilos de liderazgo que utiliza son los adecuados para formar equipos de alto desempeño.
- Confrontar los resultados de la medición en los sujetos a estudiar para determinar si el estilo de liderazgo es apto para la formación de equipos de alto desempeño.

## **2.2 Variables o elementos de estudio:**

Estilos de liderazgo

### **2.2.1 Definición de Variables**

#### **2.2.2 Definición Conceptual**

##### **Estilos de Liderazgo**

Conjunto total de acciones de liderazgo. (Baguer, 2001, p. 207)

### **2.2.3 Definición Operacional**

#### **Estilos de Liderazgo**

Serán medidos y obtenidos a través del puntaje del Cuestionario de Estilos de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas –INCAE-, en el que se determinan tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: Es el que impone y espera cumplimiento orientado hacia la tarea.
- Liderazgo participativo: No existe una orientación en particular hacia el grupo o a la tarea.
- Liderazgo liberal: Alienta la participación de los subordinados orientado hacia el grupo.

### **2.3 Alcances y Límites**

Esta investigación determinó los estilos de liderazgo para las jefaturas de una empresa productora de alimentos para animales, siendo esto un medio para crear un equipo de alto desempeño.

Entre las limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de la investigación fue el tiempo disponible por parte de los jefes o gerentes de área para responder el instrumento.

### **2.4 Aporte**

El aporte más significativo de esta investigación se dirige a la empresa productora de alimentos para animales, ya que a través de esta conocerán e identificarán las tendencias de los estilos de liderazgo que se presentan comúnmente dentro de su organización y con ello estandarizar el estilo adecuado para crear así el equipo de alto desempeño.

A los estudiantes universitarios porque constituye información valiosa sobre los tipos de liderazgo ejercidos por los jefes de área dentro de una organización y la influencia que puede tener éstas en la actitud hacia sus subalternos.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

Debido tanto al desarrollo empresarial como también a la competencia de la misma es necesario contar con gente de amplio criterio que se encuentren renuentes al cambio en pro del beneficio propio de la empresa. Es por ello que se hace necesario partir de los altos mandos ya que son el eje que mantiene en función al resto de la organización y permiten el crecimiento de la entidad.

En donde se desarrollará la presente investigación, es una empresa productora de alimentos para animales, con más de 30 años en el mercado, ubicada en la ciudad de Escuintla. Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la zona 11 de la ciudad capital, dicha organización está estructurada en 11 áreas principales las cuales son : Gerencia General, Producción, Control de Calidad, Recursos Humanos, Informática, Compras, Nutrición, Formulación, Contabilidad, Comercialización y Ventas y Asesoría de Desarrollo; cuenta con más de 100 empleados.

El universo de estudio para determinar el estilo de liderazgo ejercido se conformara por cada jefe de área, entre las edades de 30 a 50 años, pertenecientes al área administrativa agrupada de la siguiente manera:

Cuadro 1		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Género		
Género	Número	Porcentaje
Femenino	4	36%
Masculino	7	64%
Total	11	100%

Cuadro 2		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Edad		
Edad	Número	Porcentaje
30 a 35 años	4	36%
36 a 40 años	3	27%
41 a 46 años	2	18%
47 a 50 años	2	18%
Total	11	100%

Cuadro 3		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Estado Civil		
Estado Civil	Número	Porcentaje
Soltero (a)	3	27%
Casado (a)	8	73%
Total	11	100%

Cuadro 4		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Nivel de Estudio		
Nivel de Estudio	Número	Porcentaje
Estudiante Universitario	1	9%
Graduado Universitario	7	64%
Post-Grado	3	27%
Total	11	100%

Cuadro 5		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Antigüedad		
Antigüedad	Número	Porcentaje
De 0- 06 meses	4	36%
De 08 a 12 meses	3	27%
De 13 a 24 meses	1	9%
De 3 a 5 años	1	9%
De 6 a 10 años	2	18%
Total	11	100%

Cuadro 6		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Departamento		
Departamento	Número	Porcentaje
Gerencia	1	9%
Coordinación General	1	9%
Producción	1	9%
Control de Calidad	1	9%
Informática	1	9%
Compras	1	9%
Contabilidad	1	9%
Recursos Humanos	1	9%
Comercialización y Ventas	1	9%
Formulación	1	9%
Nutrición	1	9%
Total	11	100%

Cuadro 7		
Análisis Porcentual del Universo de los Sujetos según Personal a su cargo		
Número de Personal	Número	Porcentaje
0 - 2 personas	5	45%
3 - 5 personas	3	27%
6 - 10 personas	2	18%
11 - en adelante	1	9%
Total	11	100%

**INFORMACIÓN:** La variable del estudio es discreta, porque es de 11 personas, asignando un valor de 9 puntos porcentuales por persona. En los cuadros 2, 5, 6 y 7 ninguna de las frecuencias (segunda columna) es mayor de 5, por tal razón no se aproxima a la cantidad inmediata superior y la sumatoria de porcentajes sólo llega a 99% pero por motivo de presentación se escribe el 100%.

### 3.2. Instrumento

Para recabar la información se utilizará el cuestionario de Estilos de Liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), este determina el estilo de liderazgo ejercido por los jefes de los departamentos de la empresa, midiendo la orientación de los jefes hacia uno de los tres estilos de liderazgo los cuales son el democrático, el participativo y el liberal.

El cuestionario consta de 34 preguntas, clasificadas en dos grupos; 20 se orientan a la tarea (T) y 14 hacia el grupo a las cuales se proporcionan cuatro opciones de respuesta:

A= Siempre

B= Muchas Veces

C= Pocas Veces

D= Nunca

La forma de calificación del instrumento es la siguiente:

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

### 3.3. Procedimiento

A continuación se detallan los pasos que se siguieron para el desarrollo de la investigación:

- Se definió el tema y se presentó al departamento de Psicología para su aprobación.
- Se investigaron los antecedentes y marco teórico que sustentan la investigación.
- Se contactó a la empresa para obtener la autorización y llevar a cabo la investigación.
- Se estableció tanto el objetivo general como los objetivos específicos.
- Se estableció la población a estudiar.
- Se seleccionó el instrumento adecuado para la recolección de datos, utilizándolo para definir los estilos de liderazgo de los sujetos.
- Se realizó el trabajo de campo aplicando el instrumento a los sujetos de estudio.
- Se recopilaron, clasificaron y tabularon los resultados del cuestionario de estilos de liderazgo.
- Se representaron los resultados a través de tablas, diagramas base e histogramas.
- Los resultados que se obtuvieron se presentaron a través de gráficas que mostraron la frecuencia de las respuestas por cada pregunta, se separaron las 20 orientadas al grupo y las 14 orientadas a la tarea, también, se graficaron los resultados de los 11 cuestionarios a través del diagrama de estilo de liderazgo proporcionado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en donde se mostró la orientación hacia el estilo autocrático (tarea) o hacia el estilo liberal (grupo). Ambos estilos fueron marcados en el diagrama y posteriormente se unieron por medio de una recta, la cual mostró de acuerdo a su posición en la línea recta central la tendencia al estilo participativo.
- Se determinó el tipo de liderazgo que presentan los jefes de área.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

- Se elaboró un resumen general citando las referencias bibliográficas que se utilizaron como apoyo de esta investigación.
- Se incluyó el instrumento que se utilizó como anexo a esta investigación.
- Se presentó el informe final a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

### **3.4. Diseño**

El tipo que se utilizó para esta investigación es de carácter Descriptivo, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (1998), señalan que los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. De igual forma, añaden que estos estudios pueden ofrecer la posibilidad de hacer predicciones, aunque de forma rudimentaria.

Asimismo, Achaerandio (2000), indica que se describen los hechos y no se manipulan las variables, se "estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es". El autor también agrega que este tipo de investigación es similar al de observación, ya que coinciden en que ambos describen los fenómenos presentados dentro del tema que se está estudiando, en este caso los estilos de liderazgo.

### **3.5. Metodología Estadística**

La siguiente investigación pretende explicar y describir lo que se presenta al medir la variable de estilos de liderazgo en los sujetos de investigación, esto por medio del "Test de Estilos de Liderazgo" del grupo de jefatura, con la teoría recopilada, y presentando los resultados tal como se darán en la empresa.

Por tal razón, esta investigación pretende hacer un análisis y diagnóstico de los estilos de liderazgo que existen en una empresa productora de alimentos para animales y formar a través de ello un equipo de alto desempeño.

Los datos se ilustraron por medio de gráficos estadísticos para interpretar los resultados obtenidos, utilizando histogramas, tablas y diagramas base.

Para la metodología de este estudio se utilizaron frecuencias, pues según Hernández (2003), cuando en la investigación se realiza un estudio de cada uno de los elementos que componen la población o muestra bajo análisis, se observa que en general hay un número de veces en que aparece repetido el mismo valor de una variable o bien repeticiones de la misma modalidad de un atributo. Este número de repeticiones de un resultado, recibe el nombre de frecuencia y al procedimiento de hacer un conteo para así determinar el número de veces que cada dato se repite, se le llama tabulación, por lo que se realizará una tabulación de las frecuencias en cada resultado obtenido en los distintos rubros analizados. Cada dato tabulado fue graficado.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, luego de la calificación de cada cuestionario, los cuales fueron respondidos por los jefes de cada área de trabajo, con ello se logró demostrar el tipo de liderazgo que ejercen dentro de la organización.

##### 4.1 Resultados del estilo de liderazgo según cada grupo de evaluación

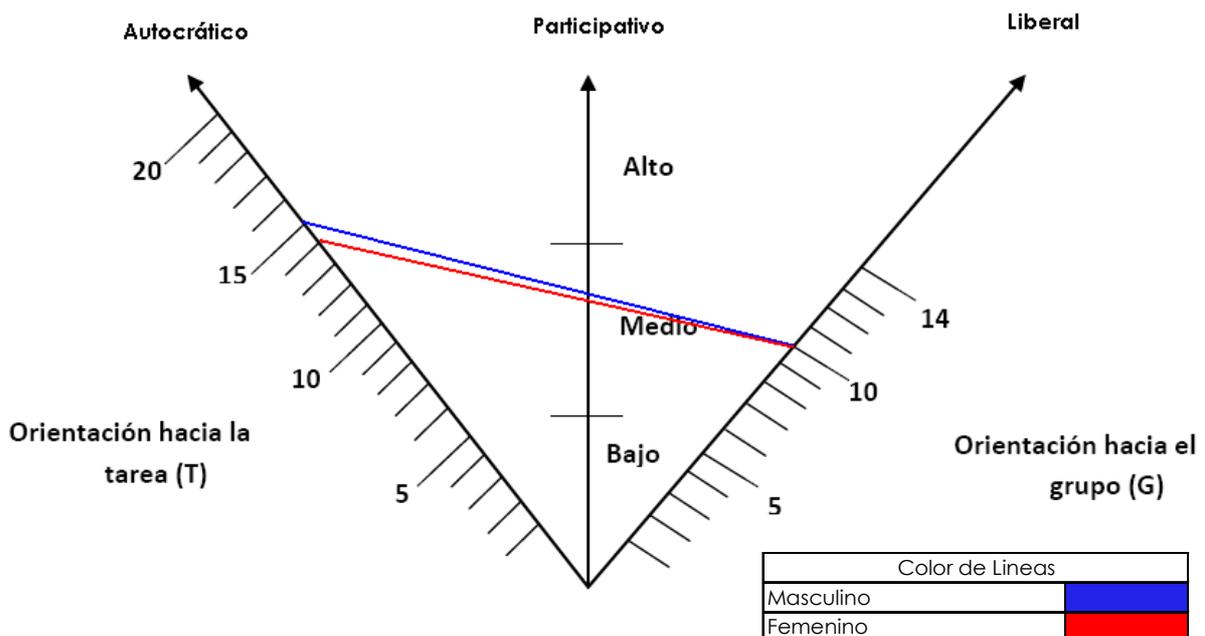
La calificación de los cuestionarios revela gráficamente la división de cada estilo de liderazgo. El puntaje obtenido en cada cuestionario fue totalizado y se obtuvo una media que permite visualizar la tendencia hacia el estilo autocrático y/o liberal, así como la tendencia en sus distintos niveles (bajo, medio y alto) del estilo participativo (ver anexo 4).

**Cuadro No. 1.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) que se da entre los líderes de género masculino y femenino.

**CUADRO No. 1**

Género	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
Masculino	15	10
Femenino	14	10

**Gráfica 1**



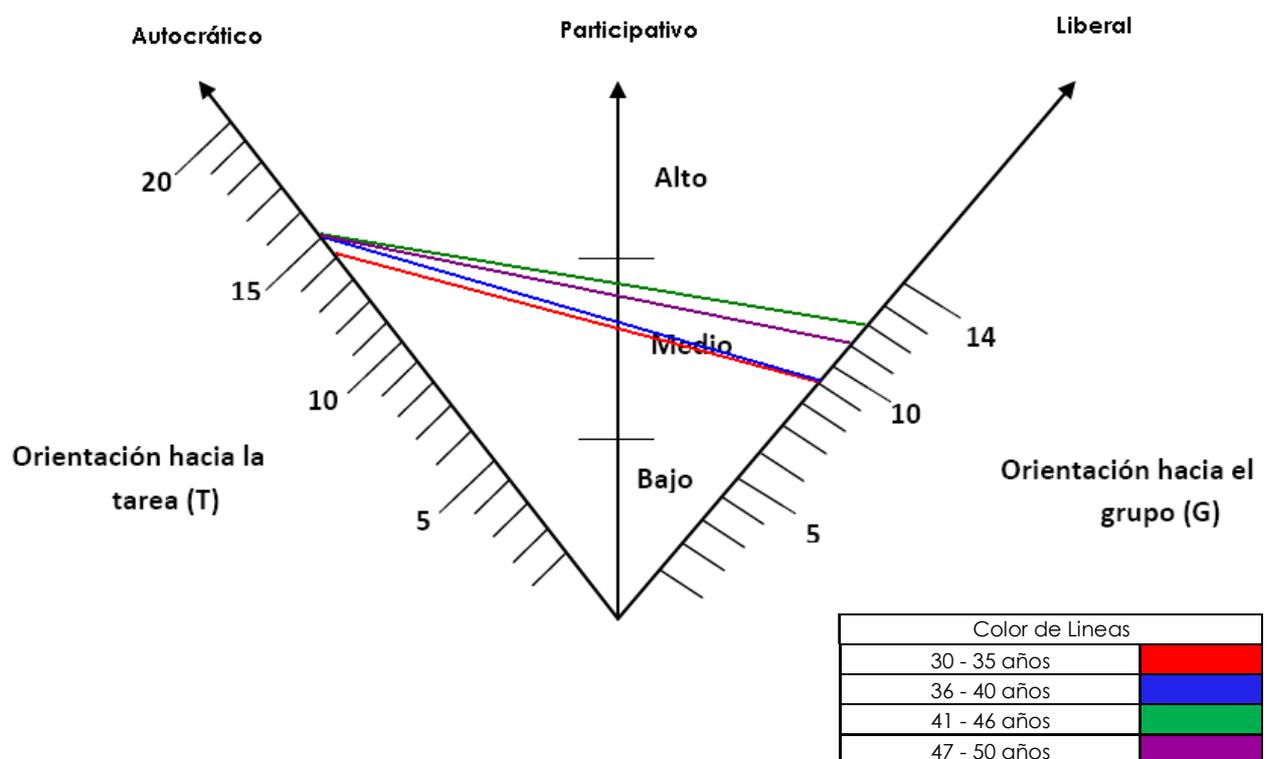
De acuerdo con los resultados obtenidos, el estilo de liderazgo dictado por el género, es de tipo autocrático, con una tendencia media al estilo participativo, debido a que se asume toda la responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, asume una toma de decisiones y acciones. Algunas veces implementa las sugerencias e ideas que recibe de sus trabajadores. Cabe mencionar que el sexo no es un factor influyente en el estilo que lideran.

**Cuadro No. 2.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) que se da entre los líderes según las edades.

**CUADRO No. 2**

Edad	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
30 - 35 años	14	9
36 - 40 años	15	9
41 - 46 años	15	12
47 - 50 años	15	11

**Gráfica 2**



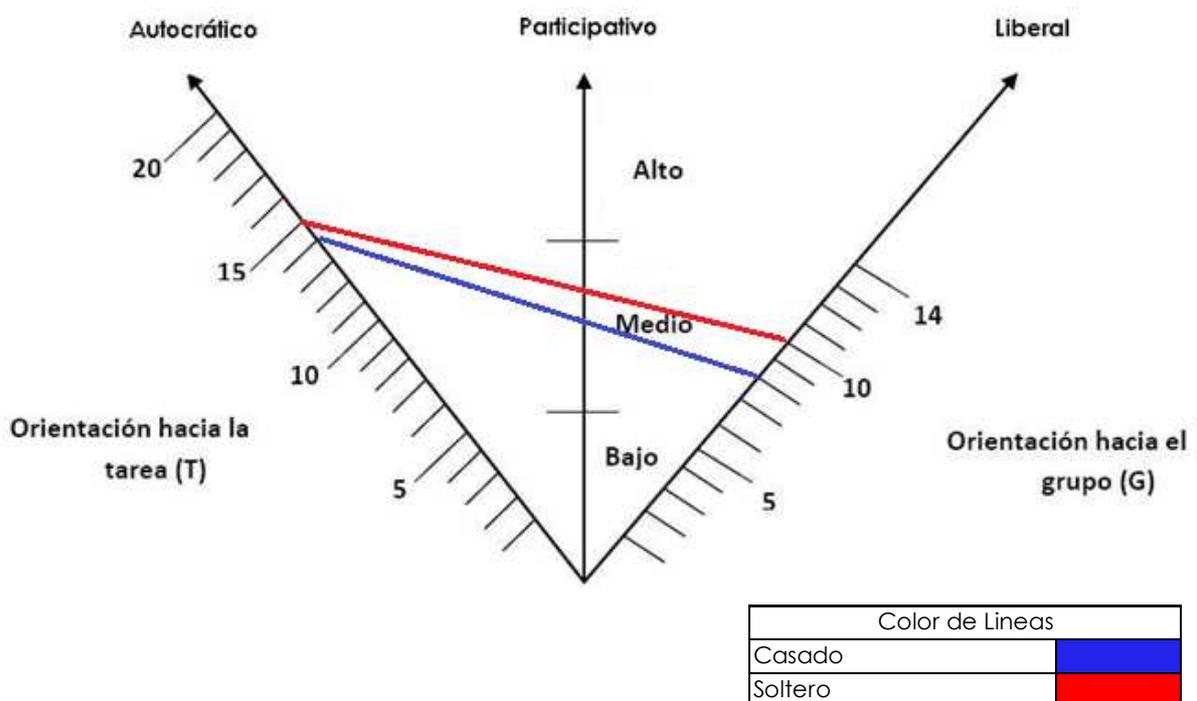
En esta gráfica podemos apreciar que la mayoría de sujetos que oscilan entre 30 a 50 años de edad, su orientación hacia el liderazgo tipo autocrático es media alta, ya que predomina el cumplimiento de los procedimientos y la forma de realizar el trabajo en el tiempo concedido para ello; y la orientación hacia el grupo, es media-baja, lo cual nos muestra una leve tendencia a instar a sus subalternos a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

**Cuadro No. 3.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) que se da entre los líderes según su estado civil.

**CUADRO No. 3**

Estado Civil	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
Casado	14	8
Soltero	15	10

**Gráfica 3**



En esta gráfica, los sujetos tanto solteros como casados, manifestaron una tendencia al estilo autocrático, pero me llamó la atención en cuanto la diferencia entre casados

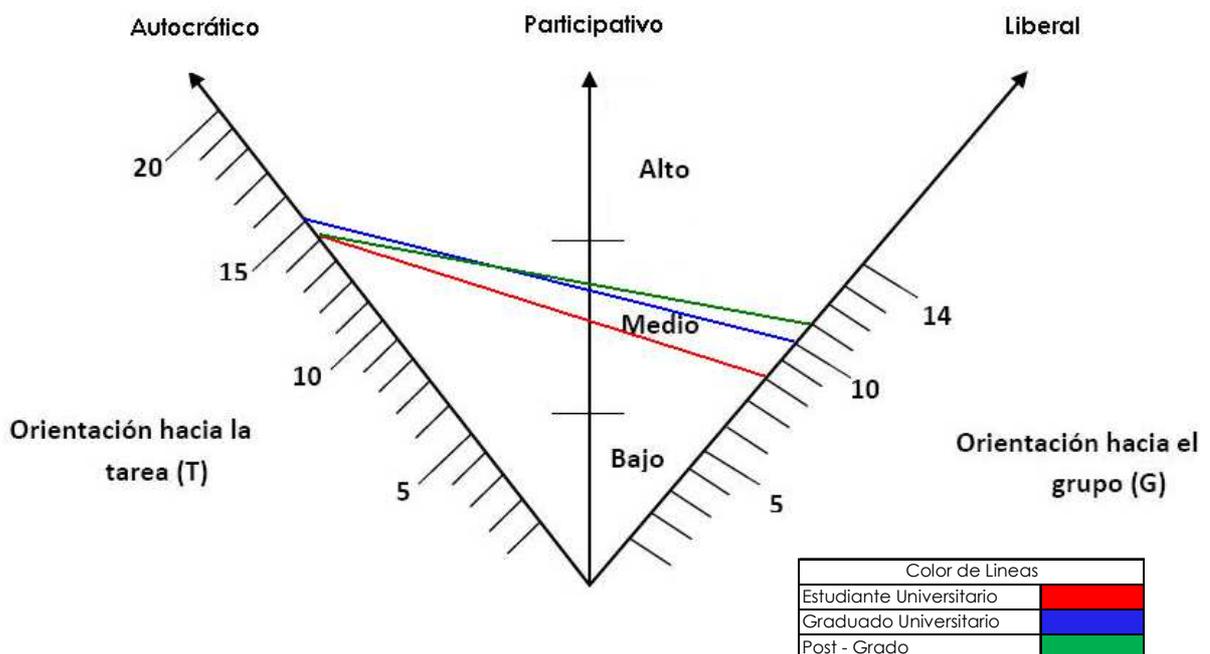
quienes reflejaban en comparación con los solteros una mayor inclinación a ser autoritarios, posiblemente, debido a que se basan en la asignación y distribución de tareas a los trabajadores con lo que estos saben lo que tienen que hacer y lo que espera de ellos la organización. Asimismo, cabe mencionar que se ve una tendencia al estilo participativo medio, debido a que rara vez escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

**Cuadro No. 4.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) que se da debido al nivel de estudio.

**CUADRO No. 4**

Nivel de Estudio	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
Estudiante Universitario	14	8
Graduado Universitario	15	10
Post - Grado	14	11

**Gráfica 4**



Es interesante observar cómo se evidencia que los Jefes de Área, con un nivel académico de Licenciatura y otros estudios superiores manejan un liderazgo de tipo autocrático, debido a que no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala

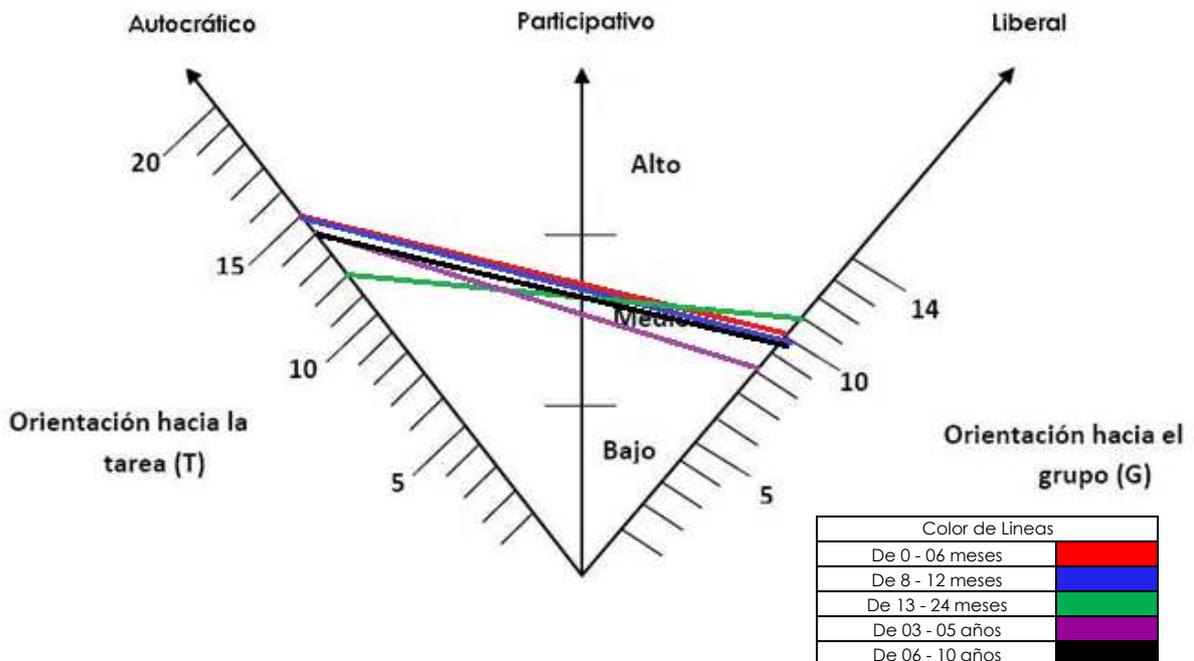
directrices específicas. Esto significa que rara vez insta a sus colaboradores a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

**Cuadro No. 5.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) según el tiempo de antigüedad en la empresa.

**CUADRO No. 5**

Antigüedad	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
De 0 - 06 meses	15	10
De 8 - 12 meses	15	10
De 13 - 24 meses	12	11
De 03 - 05 años	14	8
De 06 - 10 años	14	10

**Gráfica 5**



Estos resultados confirman que el estilo de liderazgo por antigüedad, es de tipo autocrático con tendencia al estilo participativo, pero es necesario observar que las

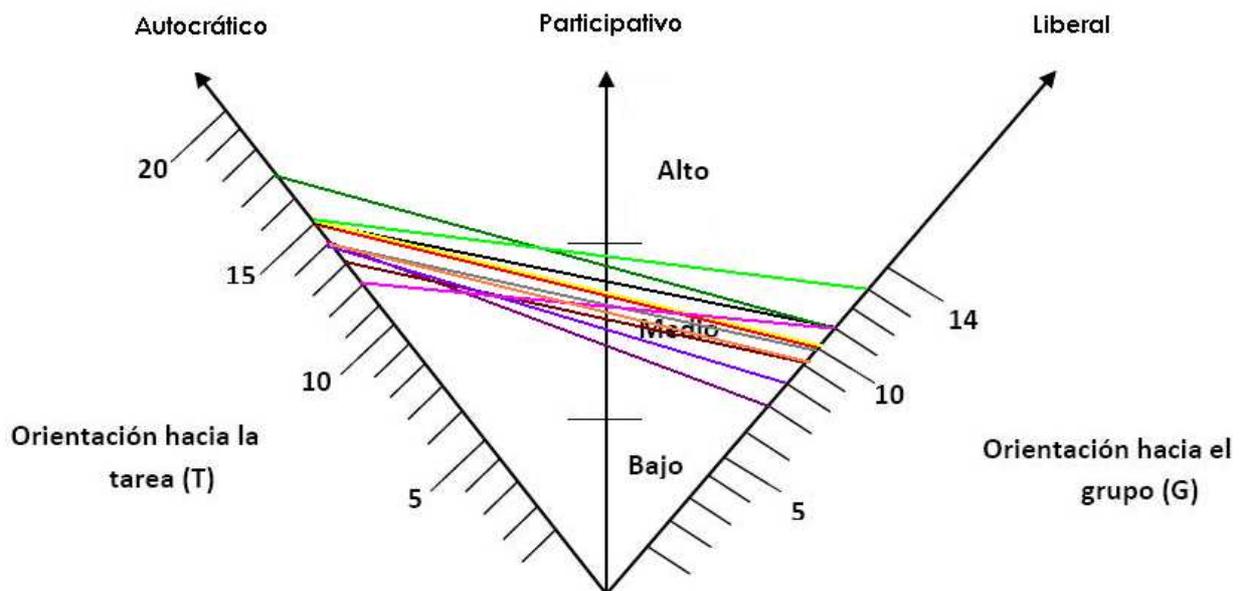
personas con un tiempo de laborar de 0 a 6 meses dentro de la empresa como las de 8 a 12 meses es similar, existiendo orientación media baja en los que llevan laborando de 13 a 24 meses. Luego en los que tienen un tiempo laboral de 3 a 10 años mantienen la tendencia en la orientación enfocada a la tarea.

**Cuadro No. 6.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) según el departamento que dirige.

**CUADRO No. 6**

Departamentos	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
Gerencia	15	10
Coordinación General	15	11
Producción	17	10
Control de Calidad	14	7
Informática	15	10
Contabilidad	13	9
Compras	14	10
Recursos Humanos	14	8
Comercialización y Ventas	15	13
Formulación	12	11
Nutrición	14	9

**Gráfica 6**



Color de Lineas			
Gerencia		Compras	
Coordinación General		Recursos Humanos	
Producción		Comercialización y Ventas	
Control de Calidad		Formulación	
Informática		Nutrición	
Contabilidad			

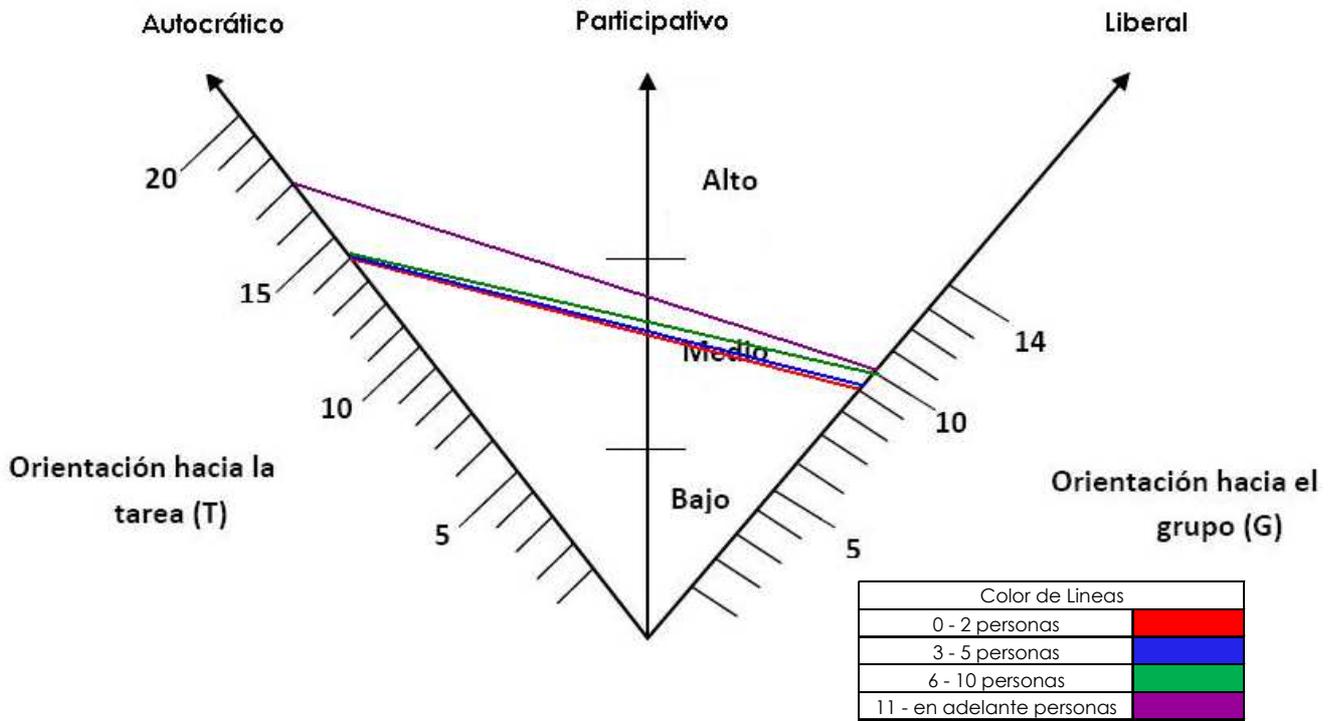
De acuerdo con los resultados de los estilos de liderazgo por departamento es de tipo autocrático, debido a que se mantiene poca comunicación con todos sus subalternos. Aquí es importante resaltar que el Departamento de Formulación, maneja una tendencia al estilo liberal, ya que el Jefe de esta área, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Asimismo, cabe mencionar que el Departamento de Producción, quien fue el que más alto puntaje sobre el estilo autocrático, maneja dentro de su esfera de trabajo, el cumplimiento detallado de los procedimientos de trabajo y la forma de realizar el trabajo en el tiempo concedido para ello.

**Cuadro No. 7.** Análisis de la percepción sobre la orientación hacia la tarea (Autocrático) y orientado hacia el grupo (Liberal) según el personal a su cargo.

**CUADRO No. 7**

Personal a su cargo	Promedio Puntaje orientado hacia la tarea (Autocrático)	Promedio Puntaje orientado hacia el grupo (Liberal)
0 - 2 personas	14	9
3 - 5 personas	14	9
6 - 10 personas	14	10
11 - en adelante personas	17	10

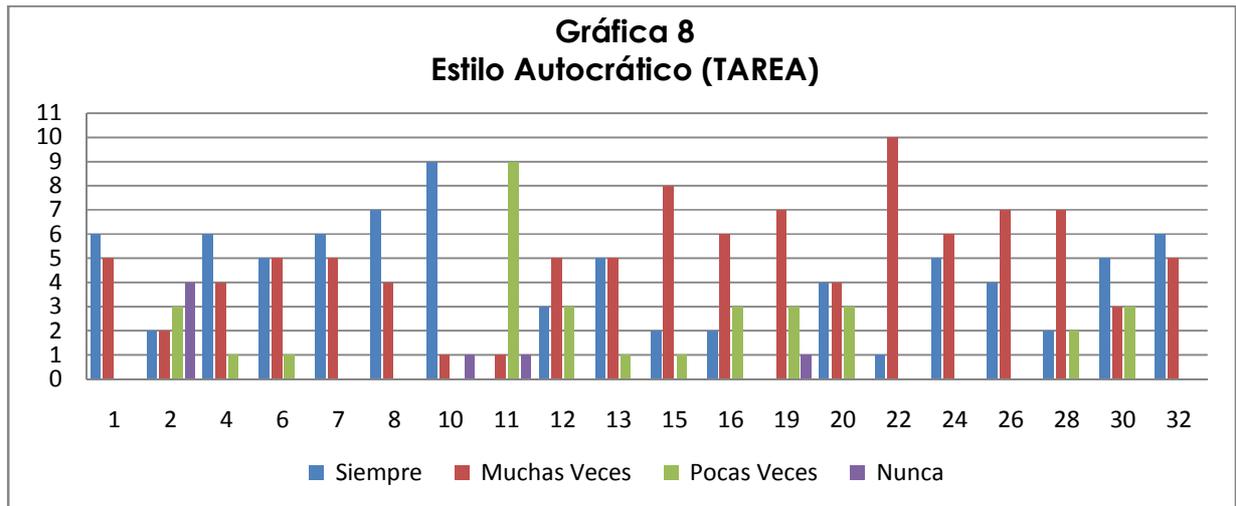
**Gráfica 7**



En estos resultados se puede observar que entre más personas a cargo de un Jefe de Área, predomina un liderazgo de tipo autocrático, debido a que el predominio de todas las jefaturas fue de medio-alto orientado hacia la tarea, expresando en los discursos de los subalternos, que no se adopta la consulta y que solamente él asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, ellos rara vez opinan y se valora su opinión.

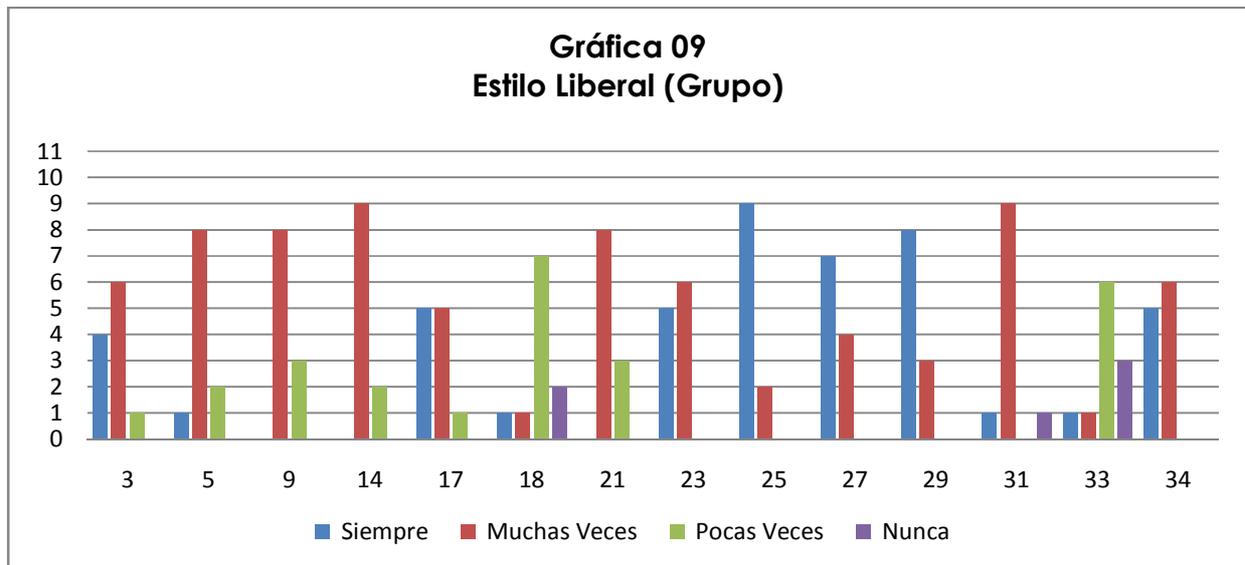
## 4.2 Resultados de cada pregunta según la tendencia de cada estilo de liderazgo.

### 4.2.1 Estilo Autocrático



En las gráfica 8, se puede apreciar que los resultados obtenidos de los 11 cuestionarios según la selección de sus respuestas en cada una de las 20 preguntas que evalúan la tendencia al estilo orientado a la tarea, utilizada como frecuencia para representar el estilo autocrático.

## 4.2.2 Estilo Liberal



Es importante considerar que dentro de los resultados obtenidos dentro del estilo orientado al grupo en la gráfica 09, se pueden apreciar los 11 cuestionarios según la selección de sus respuestas en cada una de las 14 preguntas.

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de Jefes de Área evaluados, expresan una tendencia al manejo de estilo de liderazgo autocrático. En cuanto a la orientación autócrata o liberal según el género, es de suponer que es igual en ambos, ya que todo líder tiene que guiar o dar directrices a sus trabajadores sobre las tareas a desempeñar. Ahora bien, por lo que se puede evidenciar en la orientación de liderazgo según las edades, considero que es de preocuparse, ya que se espera que entre más joven sea una persona, tienda a ser más accesible con sus subalternos.

En lo que respecta al estado civil de los Jefes de Área, demuestran que tanto solteros como casados, se basan en la asignación y distribución de tareas a los trabajadores,

éstos saben lo que tienen que hacer y lo que espera de ellos la organización. Esto significa que no se mantiene informado a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo de propuestas.

En cuanto a la comparación de resultados, según el nivel de estudio de los Jefes de Área, se pudo evidenciar que entre más alto sea el nivel de escolaridad, mayor es el liderazgo autocrático, y esta situación perjudica enormemente a la empresa, ya que no existe una detección eficaz del potencial humano, ni se contribuye al logro de objetivos.

Sobre los resultados según el tiempo de antigüedad en la empresa, se logró evidenciar que entre más antiguo ha sido el Jefe en permanecer como directivo del área, mayor tendencia a decidir cómo debe hacerse y que debe hacerse en el área de trabajo, determinando la agenda a la ejecución de tareas.

Se encontró que dependiendo el departamento que dirige el Jefe de área, así es como se presiona a los subalternos a la obtención de resultados, ya que dentro de los departamentos existe presión para obtener resultados en comparación con otros departamentos.

En lo que respecta a la percepción de los Jefes de Área según el personal a su cargo, se pudo comprobar que entre más personas a su cargo tiene un determinado jefe de área, el índice de ejercer un liderazgo de tipo autocrático es mayor, debido a que se empoderan como portavoces del equipo como ente de ejecución, para que se realicen las tareas a ritmo acelerado y bajo su punto de vista, ya que siempre es él quien decide que debe hacerse y cómo.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue conocer y describir el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de área, de una empresa que se dedica a la fabricación de alimento para animales, por lo que se aplicó el cuestionario diseñado por el INCAE para determinar el estilo de liderazgo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran claramente que el 100% de los jefes de área, presentan una tendencia hacia el estilo de liderazgo orientado a la tarea (autocrático), ya que la mayoría de las respuestas que se obtuvieron de los Jefes de las áreas de: producción, control de calidad, informática, compras contabilidad, recursos humanos, formulación, comercialización y ventas, nutrición, gerencia y coordinación general, se ubicaron en rango medio alto en cuanto al liderazgo autocrático. Esto posiblemente puede ser porque a nivel empresarial se puede determinar a un jefe como quien se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y éste tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

En su teoría Amorós (s.f.) asegura que “no se debe confundir líder y gerente, porque no son lo mismo, mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud hacia el logro de metas”. (pag.145).

España (2003) en su investigación, comprobó que el incremento en la productividad puede lograrse a través del estilo de liderazgo, de igual forma esta investigación indica que si la totalidad de jefes de área demuestran el estilo de liderazgo autocrático es porque resulta funcional dentro la empresa en la que se desarrollan, ya que así han logrado mantener una buena productividad y competitividad laboral.

Por los resultados que se presentaron en esta investigación, concuerda con Godoy (2004) que los estilos autoritario y autocrático tienen actitudes que se enfocan al cumplimiento de objetivos pero da poca participación a los subordinados, esto derivado a que los estilos ayudan a cumplir objetivos, creando poca lealtad en los empleados, lo cual podría suceder con el estilo autocrático, ya que si un jefe o bien líder piensa

solamente en la tarea, los demás sentirán que no son valorados, y es por ello que para la formación de un equipo de alto desempeño necesitamos nivelar a un estilo participativo ya que este nos da la pauta de mejorar nuestras acciones hacia los demás creando un ambiente adecuado para la consecución y logro de objetivos.

Por su parte Kress (2004), en su estudio menciona que el liderazgo situacional de entrenar y apoyar a los colaboradores se debe aprovechar para llevar a cabo actividades que mejoran el ambiente de trabajo y que incentivan la creatividad y participación de ellos. Los resultados de Kress comparados con los resultados de esta investigación, muestran una pequeña relación en el tema de apoyar y entrenar, ya que a pesar que los jefes deben interesarse en el logro de objetivos, deben trabajar de una forma cercana con los colaboradores a su cargo para capacitarlos y que logren realizar las metas y ser constantes en la empresa, siendo esto parte de sus acciones, y no solo integrarse con la gente a su cargo sino la que está en su línea de mando, las 11 personas del estudio, son líderes que trabajan en conjunto con un grupo de personas con el fin de obtener ciertos objetivos y cumplir con las metas de la empresa, sin embargo, no son líderes que, como expresa el autor anterior, logren una total integración por parte del equipo, ya que se trata en su mayoría de personas con una mayor orientación hacia la tarea y no hacia el equipo de trabajo.

En cuanto a las edades de los Jefes de Área, según los resultados en general, la tendencia al estilo autocrático fue la que dominó. La tendencia a dicho estilo de liderazgo, es una característica del líder que logra objetivos ya que su atención está siempre fijada al desempeño de su equipo. Por lo que se puede entender que el líder autocrático se orientará en los resultados de metas u objetivos de su equipo de trabajo, y esto puede inferir en que no se puedan formar equipos de alto desempeño, ya que no se puede ignorar la jerarquía piramidal tradicional, y una de las principales características de los equipo de alto desempeño, es que cobran sentido cuando existe un problema complejo por resolver o niveles administrativos que detienen el progreso y se deben superar.

En los resultados también se pudo observar que en el liderazgo es cada vez más difícil inclinarse a un nivel en donde participe el grupo de trabajo, esto debido a la competitividad, el desarrollo y la consecución de metas, esto hace que se enfoquen más en la tarea a realizar y no en el grupo en el que se desempeñan, dejando de crear el complemento adecuado enfocándose solamente en el quehacer diario, cómo lo expresa Lint (2004) quién indicó que un buen liderazgo puede ayudar a tener un recurso humano eficaz.

## VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan todas las conclusiones orientadas al estilo de liderazgo que tiene un grupo de Jefes de Área, como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño, lo cual fue reflejado en las respuestas que dieron al instrumento aplicado.

- De acuerdo al objetivo general de esta investigación, se demuestran en los resultados, que los Jefes de Área han dado una opinión no favorable para la formación estratégica de equipos de alto desempeño. Por lo que, se puede concluir que existe una participación menor en el estilo liberal, el cual es pieza fundamental para que los empleados tengan la responsabilidad de todo un proceso o un producto, así como cualquier planeamiento o ejecución del trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe, sino que todos tienen un objetivo común.
- En lo que se refiera a los jefes de género masculino tienen una calificación global muy parecida a la del género femenino por lo que no se encontraron mayores diferencias en el estilo de liderazgo utilizado por ambos grupos.
- Se detectó que la edad, no hace diferenciación en el estilo de liderazgo presentado por los jefes, sin embargo en el rango de menor edad (de 30 a 35 años) tiende a bajar el estilo liberal lo cual los sitúa en un estilo participativo bajo, es decir se vuelven más autocráticos.
- Respecto al estado civil, se determinó que no existe diferenciación en el estilo de liderazgo presentado por los jefes. Debido a esto, tanto solteros como casados, se basan en la asignación y distribución de tareas a los trabajadores, sin mantener a los colaboradores informados, a lo cual los trabajadores no se sienten con amplitud de comunicar, realizar y expresar de los asuntos que suceden a nivel personal y laboral.

- Se logró demostrar que la antigüedad, no hace diferencia en el estilo de liderazgo presentado por los jefes, ya que sus resultados muestran similitud, predominando siempre el estilo autocrático y dejando el estilo participativo en un nivel medio. Debido a esto, los colaboradores sienten poca confianza cuando se dirigen a su jefe, aún cuando éste tenga bastante tiempo de laborar en la empresa.

## VII. Recomendaciones

- Se recomienda a la institución sujeto de este estudio, den más participación tanto a su personal como a sus pares, con el objetivo de permitir libertad de acción para maximizar la orientación al grupo; haciéndolo más participativo, y de esta manera desarrollar un equipo de alto desempeño.
- Se sugiera a la organización, que establezca un programa de calidad en donde cada jefe de área pueda auto-desarrollarse y con ello logre crear con sus pares un equipo altamente funcional dentro de la organización.
- Es necesario que los jefes de área reciban cursos sobre liderazgo y trabajo en equipo, para aplicar mejoras al estilo ya existente y para ser flexibles dentro de su equipo de trabajo, así como la mejora de actitudes en cuanto a la toma de decisiones para lograr la correcta formación de un equipo de alto desempeño.
- Se recomienda incluir en el proceso de selección, el cuestionario de Estilos de Liderazgo del INCAE con la finalidad de establecer que liderazgo ejercerán dentro de la empresa.
- Se sugiere hacer un estudio relacionado con el mismo tema de esta investigación, desde el punto de vista cuasi experimental, en donde se describa como el liderazgo contribuye a la formación de equipos de alto desempeño, en donde exista una pre – prueba y una post – prueba, mediado por un tratamiento, en donde este, se enfoque a capacitaciones continuas sobre temas específicos, enfocados al nivel del puesto.

#### IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achaerandio, L. (2000). *Iniciación a la práctica de Investigación*. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Amorós, E. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT- Escuela de Economía.

Arboniés, Á. (2009). *La Disciplina de la Innovación*. Buenos Aires : Dias de Santos.

Baguer, Á. (2001). *Un timón en la tormenta: Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. (2ª ed.). Argentina: Ediciones Díaz de Santos.

Belker, L., y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Estados Unidos : Grupo Nelson.

Blanchard, K. (2004). *Empowerment*. Bogotá: Grupo Norma.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Bogotá: Grupo Norma.

Covey, S. (1992). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Estados Unidos: Simon & Schuster.

Curós, M., Díaz, C., Oltra, V., Rodríguez, J., Teba, R., y Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Tesis Inédita. Universidad Oberta de Catalunya. España.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Thomson.

Du Brin, A. (2000) *Fundamentos de administración*. México: Mc. Graw-Hill.

Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional*. España: DYKINSON, SL.

Esain, J. (2008). *Pasado, presente y futuro del liderazgo*. España: Visión Libros.

España, F. (2003). *Eficacia de un programa de desarrollo en liderazgo para incrementar la productividad*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Gadow, F. (2010). *Dilemas, la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Gránica.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gitman, L. (2007). *El futuro de los negocios*. México : Cengage Learning.
- Gitman, L., y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los Negocios (5ª ed.)*. México: CENGAGE Learning.
- Godoy, C. (2004). *Comparación de los estilos de liderazgo de los gerentes según los niveles de motivación de los empleados en el departamento de reclamos de empresas corredoras de seguros de la ciudad de Guatemala*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Goleman, D., McKee, A., & Boyaizis, R. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Heizer, J., y Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones (5ta. Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación (3ª. Ed.)* . México: McGraw- Hill.
- Hunsaker, P., y Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Barcelona : Grupo Planeta.
- Kress, R. (2004). *Aplicación de la teoría del liderazgo situacional II en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Laft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo (3ª. Ed.)* México: Thomson .
- Lint, B. (2004). *El buen liderazgo como estrategia para tener un recurso humano eficaz*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Lucero, M. (2010). *Estilo de liderazgo que practica la línea de mando de una empresa dedicada a la construcción y mantenimiento de carreteras (estilo autocrático, liberal o participativo) y el nivel de Síndrome Burnout que padecen sus colaboradores*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo (2da. Edición) Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.

- Mantilla, M., y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia* , 21.
- Marriner, A. (2009). *Guía de Gestión y Dirección de enfermería (8va. Edición)*. España: El Sevier Mosby.
- Maxwell, J. (2010). *Líder de 360°*. Colombia : San Pablo.
- Miranda, B. (2003). *Liderazgo y desarrollo de equipos*. San Salvador: Laderas.
- Montúfar, R. G. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Morales, N. (2000). *Equipos Autodirigidos en Acción*. Venezuela: Rogya, C.A.
- Muchinsky, P. (y(s. f.))y. *Psicología aplicada al trabajo (6ta. Edición)*.
- Peréz, M., Martín, N., Martín, V., Hernangómez, J., y Martín, C. (2007). *La formación para enseñar a trabajar en equipo: un análisis experimental*. Artículo Especializado: España.
- Petrick, J., y Furr, D. (2003). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personas (4ª. Ed.)* España: ESIC Editorial.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Adminsitración* . México: Pearson Educación.
- Ruiz, A. (2000). *Evaluación Del Programa De Liderazgo Para El Manejo De Conflictos*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Adminstración*. México: Pearson Educación.
- Urcola, J. (2008). *Dirigir personas: fondo y formas (5ª Ed.)*. España: ESIC.
- Vértice, P. (s.f.). *Estilos de direccion*. España: Vértice.
- Walter, S. (s.f). *Psicosociología industrial correspondiente al estudio e investigación sobre liderazgo realizado en una empresa*. Tesis, Sistema Nacional de Investigadores y Ciencia Aplicada Independiente (SNICAI): México.
- Zenger, y Folkman. (1999). *Impacto del liderazgo en los resultados de la empresa*. España: Grupo P&A.

# ANEXO

## ANEXO 1

Cuestionario estructurado para la autoevaluación de jefes, Comayma RL.  
Escuintla, Septiembre 2011.  
CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO  
AUTOEVALUACIÓN JEFE

**Instrucciones:**

Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como jefe de área de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

La objetividad de sus respuestas es la clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "x" una sola vez por línea.

**Ejemplo:**

0 Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía.

Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca
X			

No.	Pregunta	A	B	C	D
1	Soy el portavoz del equipo hacia el exterior				
2	Estimulo el trabajo en horas extras.				
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.				
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones				
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios.				
6	Presiono para obtener mayores logros en relacion 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 mas les parezca.				
10	Trabajo duro para progresar.				
11	Me acomodo facilmente a situaciones de demora e incertidumbre.				
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas.				
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo a ritmo acelerado.				
14	Concedo a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.				
15	Yo dirijo los diferendos que surgen en mi grupo de trabajo.				
16	Me ocupo de cada detalle del trabajo de mi grupo.				
17	Represento a mi grupo en encuentros externos o representativos.				
18	Dudo en dar a mi grupo libertad de acción-				
19	Decido qué debe hacerse y cómo debe hacerse.				
20	Presiono para la obtención de resultados de la gente a mi cargo.				
21	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente.				
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como está previsto.				
23	Posibilito a los miembros del grupo que trabajen mas duro.				
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	Estoy dispuesto a explicar mis vías de acción.				
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista que le convienen.				
31	Posibilito que los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo.				
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.				
33	Actúo sin consultar con mi grupo de trabajo.				
34	Solicito a mi grupo de trabajo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes.				

Nombre: \_\_\_\_\_ Depto: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### ***Ficha Técnica del Instrumento***

**Nombre:** Cuestionario de estilos de liderazgo

**Autores:** Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE

**Año:** Dato desconocido

### **¿Qué mide?**

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

### **Para el efecto se consideró:**

- **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.

### **Reactivos:**

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:**

10 minutos máximo.

**Forma de aplicación**

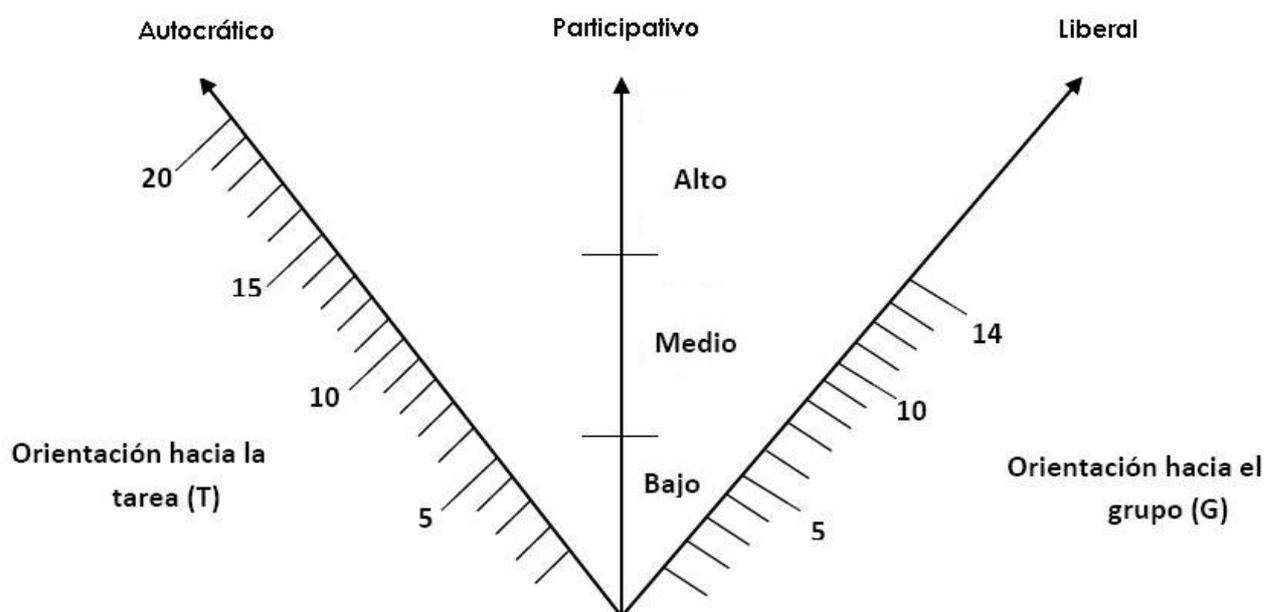
El cuestionario lo debe responder la persona evaluada, no lo debe llenar el investigador. Las instrucciones de cómo contestarlo están al inicio del instrumento. Se pueden sentar todos en un salón y esperar que lo llenen en ese mismo momento individualmente ó se le entrega a cada uno por aparte, según el tiempo con el que se disponga.

### ANEXO 3

#### Diagrama del estilo del liderazgo

Se utilizará una grafica que representa los estilos de liderazgo.

- Se debe marcar el número que refleja su orientación hacia la tarea (T), sobre la escala de la línea izquierda del diagrama.
- Se debe marcar el número que refleja su orientación hacia el grupo (G), sobre la escala de la línea derecha del diagrama.
- Se debe unir ambos puntos a través de una línea recta y así reflejará su ubicación en cuanto al estilo participativo.
- Cada espacio dentro del diagrama, representa el máximo de respuestas posibles por cada inclinación.



## ANEXO 4

Los resultados obtenidos de los once cuestionarios, fueron clasificados según sus características; género, edad, estado civil, antigüedad y nivel académico.

Los resultados indicaban su orientación hacia la tarea (T) autocrático y su orientación hacia el grupo (G) liberal.

A continuación se detalla la información que contienen los cuadros con la información.

- Tendencia del estilo de liderazgo.
- Resultado individual del cuestionario orientado hacia la tarea (T)
- Resultado individual del cuestionario orientado hacia el grupo (G)
- Promedio de resultados de T
- Promedio de resultados de G

## Género

Femenino	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	8
Autocrático	14	10
Autocrático	15	11
Autocrático	12	11
Promedio total:	13,75	10
Promedio Aproximado:	14	10

Masculino	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	17	10
Autocrático	15	10
Autocrático	13	9
Autocrático	15	13
Autocrático	14	9
Autocrático	14	7
Autocrático	15	10
Promedio total:	14,5	9,75
Promedio Aproximado:	15	10

## Edad

30 - 35 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	17	10
Autocrático	14	8
Autocrático	12	11
Autocrático	14	7
Promedio total:	14,25	9
Promedio Aproximado:	14	9

36 - 40 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	17	10
Autocrático	14	9
Autocrático	13	9
Promedio total:	14,66666667	9,33333333
Promedio Aproximado:	15	9

41 - 46 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	13
Autocrático	15	10
Promedio total:	15	11,5
Promedio Aproximado:	15	12

47 - 50 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	11
Autocrático	15	10
Promedio total:	15	10,5
Promedio Aproximado:	15	11

### **Estado Civil**

Soltero	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	10
Autocrático	14	8
Autocrático	14	7
Promedio total:	14	8,33333333
Promedio Aproximado:	14	8

Casado	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	12	11
Autocrático	17	10
Autocrático	14	9
Autocrático	13	9
Autocrático	15	13
Autocrático	15	10
Autocrático	15	11
Autocrático	15	10
Promedio total:	14,5	10,375
Promedio Aproximado:	15	10

### **Nivel de Estudio**

Estudiante Universitario	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	8
Promedio total:	14	8
Promedio Aproximado:	14	8

Graduado Universitario	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	10
Autocrático	14	7
Autocrático	17	10
Autocrático	14	9
Autocrático	13	9
Autocrático	15	13
Autocrático	15	10
Promedio total:	14,71428571	9,71428571
Promedio Aproximado:	15	10

Post - Grado	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	10
Autocrático	15	11
Autocrático	12	11
Promedio total:	13,66666667	10,6666667
Promedio Aproximado:	14	11

### Antigüedad

De 0 - 06 meses	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	7
Autocrático	15	10
Autocrático	15	11
Autocrático	15	13
Promedio total:	14,75	10,25
Promedio Aproximado:	15	10

De 8 - 12 meses	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	13	9
Autocrático	15	10
Autocrático	17	10
Promedio total:	15	9,66666667
Promedio Aproximado:	15	10

De 13 - 24 meses	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	12	11
Promedio total:	12	11
Promedio Aproximado:	12	11

De 03 - 05 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	8
Promedio total:	14	8
Promedio Aproximado:	14	8

De 06 - 10 años	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	10
Autocrático	14	9
Promedio total:	14	9,5
Promedio Aproximado:	14	10

### Departamentos

Gerencia	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	10
Promedio total:	15	10
Promedio Aproximado:	15	10

Coordinación General	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	11
Promedio total:	15	11
Promedio Aproximado:	15	11

Producción	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	17	10
Promedio total:	17	10
Promedio Aproximado:	17	10

Control de Calidad	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	7
Promedio total:	14	7
Promedio Aproximado:	14	7

Informática	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	10
Promedio total:	15	10
Promedio Aproximado:	15	10

Contabilidad	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	13	9
Promedio total:	13	9
Promedio Aproximado:	13	9

Compras	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	10
Promedio total:	14	10
Promedio Aproximado:	14	10

Recursos Humanos	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	8
Promedio total:	14	8
Promedio Aproximado:	14	8

Comercialización y Ventas	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	13
Promedio total:	15	13
Promedio Aproximado:	15	13

Formulación	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	12	11
Promedio total:	12	11
Promedio Aproximado:	12	11

Nutrición	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	9
Promedio total:	14	9
Promedio Aproximado:	14	9

### **Personal a su cargo**

0 - 2 personas	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	3
Autocrático	12	11
Autocrático	15	11
Autocrático	14	9
Autocrático	15	11
Promedio total:	14,2	9
Promedio Aproximado:	14	9

3 - 5 personas	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	14	10
Autocrático	14	7
Autocrático	15	10
Promedio total:	14,33333333	9
Promedio Aproximado:	14	9

6 - 10 personas	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	15	10
Autocrático	13	9
Promedio total:	14	9,5
Promedio Aproximado:	14	10

11 - en adelante personas	Resultado de Cada Sujeto	
Estilo	Tarea	Grupo
Autocrático	17	10
Promedio total:	17	10
Promedio Aproximado:	17	10