

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos) Título:

ESTILOS DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO EN VENEZUELA. PERSPECTIVA DE LIDERES, SUBORDINADOS Y GERENTES DE RRHH

Realizado por:

PALACIOS ARIAS, AILEEN STOLK NEVETT, CARMEN

Profesor guía:

BONILLA, JOSUE

RESULTADO DEL EXAMEN:

RESULTADO DEL EXAMEN.	1135
Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha	obtenido la
calificación de: Quinos (LS) puntos	E CIENCIAN
Nombre: Josue Boull Firms: JA	Son
Nombre: Francisco Coello Firma: The Milletto	Chris
Nombre: WRETA MOCCIA Firmas Ply	OF CIENCY
Caracas, 27 de Novierbes de 2006	



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO ESTILOS DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO EN VENEZUELA. PERSPECTIVA DE LIDERES, SUBORDINADOS Y GERENTES DE RRHH

Tesistas:
Palacios Arias, Aileen
Stolk Nevett, Carmen

Tutor: Bonilla, Josué

Caracas, 6 de Octubre de 2006

DEDICATORIA

A nuestros padres, por servirnos de guía durante todo nuestro ciclo académico, apoyándonos incondicionalmente en todos los momentos.

A nuestras amigas, quienes siempre estuvieron de nuestro lado y nos dieron los ánimos necesarios para seguir adelante.

A la UCAB por habernos brindado la oportunidad de haber sido parte de su privilegiada casa de estudio.

Por último, a Dios por habernos dado fuerza para superar los obstáculos que se atravesaron en el camino.

RECONOCIMIENTOS

A nuestro tutor Josué Bonilla, quien nos llevó de la mano durante toda la investigación y sirvió de ejemplo para nuestra futura carrera profesional.

A Carolina Caldentey, Lupita Rodríguez y Fabiola García, quienes nos ayudaron y proporcionaron sus excelentes conocimientos en materia de Recursos Humanos sin esperar nada a cambio.

A todos nuestros profesores de la UCAB, quienes durante 5 años tuvieron la paciencia y dedicación por enseñarnos gran parte de lo que está plasmado en el presente trabajo de grado, especialmente al profesor Gustavo García y a la profesora Ingrid Ochoa.

A todos los Gerentes de Recursos Humanos, quienes nos ayudaron desinteresadamente regalándonos un poquito de su valioso tiempo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera, estuvieron con nosotras durante la elaboración de nuestro trabajo de grado.

INDICE GENERAL

CAPITU	JLO I. FORMULACION DEL PROBLEMA	1
CAPITU	JLO II. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	6
CAPITU	JLO III. MARCO TEORICO	7
I.	Liderazgo	7
	1. Conceptos de liderazgo	7
	2. Importancia del liderazgo	8
I	I. Líder	8
	1. Conceptos de líder	8
	2. Atributos del líder	9
	3. Habilidades del líder	10
I	II. Estilos de liderazgo	11
	1. Conceptos de estilos de liderazgo	11
IV. Teorías sobre el liderazgo		11
	1. Teorías de rasgos	12
	2. Teorías conductuales	12
	3. Teorías de contingencia	13
	3.1. Teoría de Contingencia de la Eficacia del Líder de	
	Fred E. Fiedler	14
	3.2. Teoría de liderazgo camino - meta de Robert House	15
	3.3. Modelo de la eficacia de la decisión de Víctor Vroom	
	y Phillip Yetton	17
	3.4. Teoría de estilos de liderazgo de HayGroup	18
	3.4.1. ¿Cómo desarrolla el líder un estilo según	
	HayGroup?	26
	3.4.2. ¿Por qué son importantes los estilos de	
	liderazgo según HayGroup?	28

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	30
I. Proceso de la investigación	30
II. Diseño y tipo de investigación	30
III. Población y muestra	31
IV. Variable: definición conceptual y operacional	32
1. Primer momento de la investigación	33
1.1. Variable de estudio: estilos de liderazgo	33
1.2. Dimensiones e indicadores	34
2. Segundo momento de la investigación	38
2.1. Variable de estudio: estilos de liderazgo	38
2.2. Dimensiones e indicadores	38
V. Recolección de los datos	40
1. Primer momento de la investigación	40
2. Segundo momento de la investigación	42
VI. Procesamiento y análisis de los resultados	42
1. Primer momento de la investigación	42
2. Segundo momento de la investigación	45
VII. Factibilidad de la investigación	45
VIII. Aspectos éticos	46
CAPITULO V. PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE	
RESULTADOS	47
I. Primer momento de la investigación	47
1. Presentación de resultados	47
1.1. Resultados por estilos de liderazgo	48
1.1.1. Estilo Coercitivo	48
1.1.2. Estilo Afiliativo	51
1.1.3. Estilo Orientador	53
1.1.4. Estilo Democrático	55
1.1.5. Estilo Directivo	57
1.1.6. Estilo Marcapauta	60

	1.2. Estilos dominantes practicados por los líderes según la	
	evaluación de los subordinados	62
	1.2.1. Resultado global	62
	1.2.2. Resultado por sexo	63
	1.2.3. Resultado por nivel gerencial	64
2. Anál	isis de resultados – conclusiones parciales	64
	2.1. Estilo Coercitivo	64
	2.2 Estilo Afiliativo	65
	2.3. Estilo Orientador	66
	2.4. Estilo Democrático	67
	2.5. Estilo Directivo	68
	2.6. Estilo Marcapauta	69
	2.7. Sexo	71
	2.8. Nivel gerencial	71
	2.9. Estilos dominantes practicados por los líderes	72
II. Segundo mo	omento de la investigación	73
1. Prese	entación de resultados	73
	1.1. Sección I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo	73
	1.1.1. Particularidades de la empresa en cuanto al	
	modelo de negocio	75
	1.1.2. Particularidades de los líderes de su empresa	76
	1.1.3. Diferencias de los líderes de este sector con	
	respecto al resto de los sectores económicos	77
	1.2. Sección II. Importancia del liderazgo y sus estilos	78
	1.2.1. Importancia que la empresa le otorga al liderazgo	OZ.
	y sus estilos	80
	1.2.2. Actividades que la empresa realiza para	
	desarrollar a los líderes	80
	1.2.3. Limitaciones de la empresa para el desarrollo	
	de los líderes	81
	1.3 Sección III. Postura sobre los estilos de liderazgo	82

83
83
84
85
86
86
87
89
91
95
98
100

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

CAPITULO V. MARCO METODOLOGICO

Tabla Nº1: Operacionalización de la variable - primer momento de la	
investigación	33
Tabla N°2: Operacionalización de la variable - segundo momento de la	
investigación	38
CAPITULO VI. PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTAD	oos
1. Primer momento de la investigación	
Tabla N°3: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
– Estilo Coercitivo	49
Tabla N°4: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Coercitivo	50
Gráfico Nº1: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Coercitivo	50
Tabla Nº5: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
los subordinados - Estilo Coercitivo	50
Gráfico N°2: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
los subordinados – Estilo Coercitivo	50
Tabla Nº6: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
– Estilo Afiliativo	51
Tabla Nº7: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Afiliativo	52
Gráfico N°3: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Afiliativo	52
Tabla Nº8: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	

53

los subordinados - Estilo Afiliativo

Gráfico N°4: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
los subordinados – Estilo Afiliativo	53
Tabla N°9: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
- Estilo Orientador	54
Tabla Nº10: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
- Estilo Orientador	54
Gráfico N°5: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
- Estilo Orientador	54
Tabla Nº11: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
los subordinados – Estilo Orientador	55
Gráfico N°6: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
los subordinados – Estilo Orientador	55
Tabla Nº12: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
- Estilo Democrático	56
Tabla Nº13: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
- Estilo Democrático	56
Gráfico N°7: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
- Estilo Democrático	56
Tabla Nº14: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los	
subordinados - Estilo Democrático	57
Gráfico N°8: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los	
subordinados - Estilo Democrático	57
Tabla Nº15: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
- Estilo Directivo	58
Tabla Nº16: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Directivo	59
Gráfico N°9: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
– Estilo Directivo	59
Tabla Nº17: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los	
subordinados – Estilo Directivo	59

	Gráfico N°10: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los	
	subordinados – Estilo Directivo	59
	Tabla Nº18: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes	
	- Estilo Marcapauta	60
	Tabla Nº19: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
	- Estilo Marcapauta	61
	Gráfico N°11: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados	
	- Estilo Marcapauta	61
	Tabla N°20: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
	los subordinados – Estilo Marcapauta	62
	Gráfico Nº12: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de	
	los subordinados – Estilo Marcapauta	62
	Tabla N°21: Estilos dominantes practicados por los líderes según la	
	evaluación de los subordinados	63
	Gráfico N°13: Estilos dominantes practicados por los líderes según la	
	evaluación de los subordinados	63
	Tabla N°22: Estilos dominantes practicados por los líderes por sexo	
	según la evaluación de los subordinados	63
	Gráfico N°14: Estilos dominantes practicados por los líderes por sexo	
	según la evaluación de los subordinados	63
	Tabla N°23: Estilos dominantes practicados por los líderes por nivel	
	gerencial según la evaluación de los subordinados	64
	Gráfico°15: Estilos dominantes practicados por los líderes por nivel	
	gerencial según la evaluación de los subordinados	64
2. Se	gundo Momento de la Investigación	
	Tabla N°24: Sección I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo	
	según la opinión de los Gerentes de RRHH	74
	Gráfico Nº16: Particularidades de los líderes según la opinión de los	
	Gerentes de RRHH	77

2, Sepund

ET.

20

Gráfico Nº17: Diferencias de los líderes de este sector Vs. otros	
sectores económicos según la opinión de los Gerentes de RRHH	78
Tabla N°25: Sección II. Importancia del liderazgo y sus estilos según la	
opinión de los Gerentes de RRHH	79
Gráfico N°18: Importancia que la empresa le otorga al liderazgo y	
sus estilos según la opinión de los Gerentes de RRHH	80
Gráfico Nº19: Importancia que la empresa le otorga al liderazgo y sus	
estilos según la opinión de los Gerentes de RRHH	81
Gráfico N°20: Limitaciones de la empresa para el desarrollo de los líderes	
según la opinión de los Gerentes de RRHH	81
Tabla N°26: Sección III. Postura sobre los estilos de liderazgo según	
la opinión de los Gerentes de RRHH	82
Gráfico N°21: Comportamiento de los líderes de acuerdo a la situación	
según la opinión de los Gerentes de RRHH	83
Gráfico N°22: Diferencias entre el comportamiento de líderes hombres y	
mujeres según la opinión de los Gerentes de RRHH	84
Gráfico N°23: Diferencias entre el comportamiento de los líderes de	
diferentes niveles gerenciales según la opinión de los Gerentes de RRHH	84
Gráfico N°24: Diferencias entre ambas percepciones según la opinión	
de los Gerentes de RRHH	85

RESUMEN

La presente investigación se basó en el estudio de los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, en el año 2006, desde la perspectiva de líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos. Para lograr dicho objetivo se desarrollaron dos momentos importantes.

El primer momento, se basó en estudiar la opinión de líderes y sus subordinados, partiendo de estudios realizados por HayGroup a diversas empresas del sector. A partir de ello, para fines de la investigación, se consolidó y procesó una base de datos con el fin de estudiar cómo se manifiestan los estilos de liderazgo. Esta fase se desarrolló a través de un diseño no experimental – transversal y la recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario.

Adicionalmente, se desarrolló el segundo momento de la investigación, donde se estudiaron los estilos de liderazgo en el sector, desde la perspectiva de Gerentes de Recursos Humanos. Esta fase se llevó a cabo mediante un diseño no experimental – transversal y la recolección de los datos se realizó a través de una entrevista semi-estructurada.

Los principales resultados de esta investigación fueron los siguientes: según la opinión de los subordinados, los líderes encuestados tienen un amplio repertorio de estilos, ya que practican cinco estilos como dominantes, Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático y Orientador; y uno lo practican en pequeña proporción, Marcapauta. Por otro lado, la opinión de los mismos líderes está bastante alineada a la opinión de sus subordinados, por lo que están de cierta manera conscientes de los estilos de liderazgo que practican.

Con esto se comprobó la presencia de un liderazgo situacional, lo que coincide con la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos, quienes a su vez le dan gran importancia al tema y a su desarrollo. También se observaron ciertas semejanzas y diferencias entre los resultados obtenidos de los líderes encuestados según sus subordinados y la opinión de los gerentes entrevistados, en cuanto al sexo y nivel gerencial.

CAPITULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA

El liderazgo es un tema, que siendo de importancia permanente, hoy en día adquiere mayor relevancia en el ámbito empresarial, dado que la sociedad moderna cada día se vuelve más competitiva; es por esto que las empresas luchan por lograr una mayor eficiencia de sus empleados, mediante el liderazgo, el cual se define como "el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio" (Lussier y Achua, 2002).

Ahora bien, del liderazgo se derivan diferentes estilos, los cuales se definen como las conductas que demuestra un líder cuando interactúa con su equipo de trabajo. Es la manera como el líder escucha, establece objetivos, elabora planes de acción, ofrece retroalimentación, recompensa y castiga, establece relaciones personales con sus subordinados y desarrolla a su equipo de trabajo (HayGroup, 2002).

Por lo tanto, conocer el liderazgo y sus estilos es un aspecto clave para formar directores y gerentes competentes, por lo que una empresa exitosa es aquella que se apoya en un liderazgo eficaz, siendo los líderes un recurso humano fundamental, pero a su vez el recurso más escaso de cualquier empresa, aspecto que despertó el interés para realizar la presente investigación (Lussier & Achua, 2002).

Dicho esto, el éxito de una empresa depende de la forma de pensar y actuar de sus empleados, lo que depende a su vez del líder y sus estilos, convirtiéndolos en un factor primordial para que la organización pueda motivar a su personal en base a las estrategias del negocio y orientar a su equipo para alcanzar el logro de los objetivos.

También es importante resaltar que para tener una mayor comprensión del liderazgo y sus estilos existen diferentes teorías, de rasgos, conductuales y de contingencia. Ahora bien, en cuanto a las teorías de contingencia, que tratan "de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación" (Lussier y Achua, 2002, p.17), se presentarán los siguientes antecedentes por tratarse del foco de esta investigación, los cuales permitirán tener un mayor conocimiento sobre el tema.

Fernández y Gurley (2003), realizaron un trabajo de investigación para la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela), donde se evidencia la relación existente entre prácticas de liderazgo y clima en el área de tecnología y procesos de una organización, observándose la influencia que ejercen los gerentes y jefes sobre el clima existente en dichas áreas. También se pudo comprobar, que cuando las prácticas ejercidas por los líderes se adecuaban a la situación, surgía un efecto positivo, ya que se observaba un clima que propiciaba un alto desempeño en el equipo de trabajo.

Así mismo, Jasper y Navarro (1998) realizaron un trabajo de investigación para la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela) en una empresa privada del Área Metropolitana de Caracas, relacionándose estilos gerenciales y productividad laboral. Se comprobó que existe una alta correlación entre la efectividad para adoptar el estilo más apropiado de acuerdo a la situación y las calificaciones en la evaluación de desempeño, lo que se traduce en productividad laboral.

Entre los años 1996 y 2003, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) mediante el programa Feedback Gerencial realizó en Venezuela un estudio a más de 2.500 gerentes de diferentes organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales donde se evaluaron entre otras cosas, los estilos de liderazgo. Los resultados demostraron que los gerentes tienden a percibirse como colaboradores y comunicadores, más que como ejecutores y retadores (Malavé, 2004).

¹ Para mayores detalles ver el marco teórico donde se explican cada una de estas teorías.

Por otro lado, en Venezuela durante los años 1993-1994, el Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones del IESA y HayGroup, investigaron sobre recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas, siendo uno de sus objetivos estudiar el gerente, el trabajador y el estilo. Dicho estudio contó con una población de 2.192 personas donde se obtuvo como resultado que el gerente venezolano es percibido como autoritario, centralizador y conservador (Granell, Garaway & Malpica, 1997).

Por último, HayGroup durante numerosos años, recolectó datos de múltiples organizaciones y de ejecutivos de la revista Fortune, estudiando una muestra de 163 líderes en total según el sexo. En base a los resultados arrojados, HayGroup clasificó los seis estilos de liderazgo propuestos por ellos como masculinos o femeninos, de acuerdo con los estereotipos de los géneros. Los estilos masculinos resultaron ser el coercitivo, el directivo y el marcapauta, y los estilos femeninos resultaron ser el afiliativo y el democrático, mientras que el estilo orientador fue considerado neutral en relación a los géneros (HayGroup, 2005).

Ahora bien, una vez descritos algunos antecedentes sobre estilos de liderazgo, se puede observar que son diversas las teorías de contingencia, enfocándose la presente investigación en la teoría propuesta por HayGroup (ver anexo A), siendo sus estilos de liderazgo los siguientes: Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático, Marcapauta y Orientador.²

En Venezuela, con el objeto de profundizar al respecto, HayGroup a partir del año 2002 se ha esforzado en realizar estudios sobre estilos de liderazgo en empresas de diferentes sectores económicos: Consumo Masivo, Banca, Manufactura, Petróleo, Químico, Servicios, y Tecnología y Telecomunicaciones.

Dicho esto, considerando la importancia del tema, para fines de la presente investigación, durante el año 2006 se consolidó y procesó una base de datos conformada por 428 líderes de empresas de los sectores económicos antes mencionados, obteniéndose así resultados preliminares.

² Para mayores detalles ver el marco teórico donde se explica dicha teoría y cada uno de sus estilos de liderazgo.

Ahora bien, a partir de ello la presente investigación se enfocó en el sector económico Consumo Masivo debido a las siguientes razones: en primer lugar, más de la mitad de los 428 líderes pertenecen a empresas de este sector; en segundo lugar, este sector se fundamenta en la elaboración de productos de primera necesidad, tales como alimentos, bebidas, productos de limpieza, productos de higiene personal, etc.; y por último, la preocupación de las empresas de este sector por invertir en el desarrollo de sus líderes, según expertos de HayGroup, siendo el liderazgo un tema fundamental para la gestión de toda empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, resultó interesante conocer la postura, opinión o inclinación, es decir, la perspectiva que tienen sobre los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, los líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos, de manera global, por sexo y nivel gerencial. Dicho esto, este estudio podrá servir de base para investigaciones posteriores que deseen profundizar al respecto, específicamente para la Universidad Católica Andrés Bello, así como contribuir a aquellas empresas que estén interesadas en optimizar su gestión de recursos humanos en cuanto a desempeño, selección, entrenamiento y desarrollo de personal, cursos motivacionales, entre otros aspectos que de una u otra manera determinan el éxito de las organizaciones, siempre y cuando se observe la presencia de un liderazgo eficaz.

Partiendo de estos argumentos, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiestan los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos, en el año 2006?

Con el objetivo de dar respuesta a esta pregunta de investigación, la estrategia metodológica global, implicó dos momentos. El primer momento partió de estudios realizados en Venezuela desde el año 2002 por HayGroup, quien recolectó información mediante un instrumento validado, sobre estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo, en base a la opinión de una muestra de líderes y sus subordinados, constituyendo éste un trabajo de campo el cual no había sido procesado.

Por lo tanto, para fines de la presente investigación, en el año 2006 se consolidó una base de datos³ y se planteó una estrategia metodológica particular para su procesamiento, en función de los resultados que se pretendían obtener. La consolidación de esta base de datos es de gran importancia ya que en primer lugar proporciona información rica en contenido, dada la cantidad de líderes que forman parte de la muestra; y en segundo lugar, los datos fueron recolectados mediante un mismo instrumento, el cual fue previamente validado en diversos estudios realizados por HayGroup, lo que le otorga a la data solidez y confiabilidad.

Ahora bien, una vez obtenidos los resultados del primer momento, surgió la necesidad de estudiar los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo, mediante la opinión de un actor clave como lo son los Gerentes de Recursos Humanos, quienes deben tener un mayor conocimiento sobre el tema, dada la posición estratégica que éstos ocupan dentro de la empresa. Se indagó específicamente en aspectos tales como rasgos del sector, importancia del liderazgo y sus estilos, el comportamiento de los líderes según la situación, por sexo y nivel gerencial, así como la diferencia entre la percepción que tienen los líderes sobre sus comportamientos y la de sus subordinados.

En fin, esto constituyó el segundo momento, el cual se realizó con el fin de proporcionarle a la investigación un valor agregado y comparar estos resultados con los arrojados en el primer momento, para así obtener conclusiones interesantes y dar respuesta a la pregunta de investigación.

³ HayGroup no consolidó una base de datos a partir de dichos estudios, ya que su prioridad era responder a las necesidades puntuales de cada empresa y no realizar un estudio global.

CAPITULO II. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Objetivo General:

 Estudiar los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos, en el año 2006.

Objetivos Específicos4:

- Describir los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de los líderes, en el año 2006.
- Describir los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de los subordinados, en el año 2006.
- Describir los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos, en el año 2006.

⁴ Los objetivos específicos se sustentan en el esquema de operacionalización de la variable que se presenta en el marco metodológico.

CAPITULO III. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se desarrollará, en primer lugar el liderazgo, en segundo lugar el líder, en tercer lugar estilos de liderazgo y por último, las teorías sobre el liderazgo.

I. Liderazgo

A continuación se procederá a definir algunos conceptos asociados al liderazgo según varios autores, para luego destacar la importancia que tiene el mismo para las empresas.

1. Conceptos de liderazgo

El liderazgo es "el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (Kouzes & Posner, 1997, p.73).

Así mismo, Lussier y Achua (2002) definen liderazgo como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Según Tannenbaum, Weschler y Massarik (1971) el liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Por último, según López y Sánchez (2002) el liderazgo es el "proceso mediante el cual los líderes dirigen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores."

2. Importancia del liderazgo

- El liderazgo es la clave para formar directores y gerentes competentes, ya que es un factor primordial para dirigir empresas. Las compañías que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes.
- Existe una estrecha relación entre el liderazgo y la satisfacción de los trabajadores,
 debido a que la capacidad de influir de los líderes es un factor importante para motivar
 a los empleados.
- La gente es la clave para el desarrollo económico, por lo tanto las organizaciones deberían enfocarse más en formar líderes, que en los avances tecnológicos, ya que son las personas las que inventan y usan la tecnología; sin aquellas ésta no existiría (Lussier & Achua, 2002).

II. Lider

A continuación se procederá a definir algunos conceptos asociados a líder según varios autores, para luego destacar los atributos y las habilidades que debe tener todo líder.

1. Conceptos de líder

"El líder es la persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo" (Prieto, 1960, p.13).

Así mismo, el líder es toda persona "capaz de transformar las aspiraciones, valores e ideales de sus subordinados, movilizando sus necesidades de orden superior: saber, logro, estima, reconocimiento, etc." (López & Sánchez, 2000, p.92).

Por otro lado, el líder es la "persona con una serie de atributos que debe internalizar el proceso de formación de un comportamiento especial, para poder influir en las personas y motivarlas a cumplir con los objetivos que desean alcanzar. Los atributos más importantes se relacionan tanto con los valores del buen ciudadano, como con los valores organizacionales" (Briceño, 2000, p.34).

Por último, el líder es aquella persona que "ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores... La visión debe entenderse como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un ahnelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar. La misión es la acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo... Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos" (Aguilar, Angulo & Siliceo, 2001, p.3).

2. Atributos del líder

Según Briceño (2000), los atributos más resaltantes que todo líder debe tener son los siguientes:

- · Alta preparación profesional.
- Profundo sentido de pertenencia institucional por parte del líder quien tiene el deber de transmitírselo a sus subordinados.
- Arraigados principios éticos y morales, lo que permitirá el reconocimiento de la mayoría.
- Elevado nivel de entusiasmo y alta mística institucional.
- Alto sentido de lealtad con su personal y principalmente con su empresa.
- Honestidad a toda prueba.
- Constante desarrollo de los siguientes aspectos: tacto, seguridad en sí mismo, sensatez, innovación, visión del futuro y alta capacidad en asuntos gerenciales.

3. Habilidades del líder

Según López y Sánchez (2000), cualquier líder debe ser capaz de desarrollar en mayor o menor medida las siguientes habilidades:

- En la asignación de recursos, el líder debe desarrollar técnicas capaces de llevar a cabo una asignación de recursos adecuada, por ser éstos imprescindibles, escasos y caros.
- En el tratamiento de la información, el líder debe desarrollar redes formales e informales, encontrando fuentes y validando la información, asimilándola y construyendo modelos mentales efectivos, para luego difundirla expresando con efectividad y claridad las ideas.
- En el ejercicio del liderazgo, el líder debe tratar con sus subordinados, motivándolos, preparándolos y ayudándolos a hacer frente a los problemas de autoridad y dependencia.
- En la resolución de conflictos, el líder debe mediar entre individuos con problemas o tomar decisiones correspondientes a la gestión de anomalías, por lo que debe estar preparado para actuar en una situación de fuertes presiones.
- En la toma de decisiones en situaciones ambiguas, el líder debe estar preparado para resolverlas apropiadamente en las que no dispone de toda la información necesaria o en las que no es posible estimar las consecuencias de la decisión que se va a tomar.
- En las técnicas empresariales, el líder debe buscar oportunidades, eliminando amenazas, instaurando cambios, asumiendo riesgos con sensatez, potenciando la innovación o valorando la creatividad.
- En las técnicas de introspección, el líder debe conocer en profundidad su cargo, mostrándose sensible a su impacto en la empresa.

III. Estilos de liderazgo

A continuación se procederá a definir algunos conceptos asociados a estilos de liderazgo según varios autores.

1. Conceptos de estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo, según Jiménez (s/f), se refieren al patrón de conducta de un líder, según cómo lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y lo comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada trabajador ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una empresa, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Por su parte, estilos de liderazgo es "la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con sus seguidores" (Lussier & Achua, 2002, p.67).

Finalmente, estilos de liderazgo según HayGroup (2002) son las conductas que demuestra un líder cuando interactúa con su gente. Es la manera como el líder escucha, establece objetivos, elabora planes de acción, ofrece retroalimentación, recompensa y castiga, desarrolla a sus subordinados, establece relaciones personales con sus subordinados y forma gente.

IV. Teorías sobre el liderazgo

A continuación se procederá a describir las diferentes teorías sobre el liderazgo, entre las cuales destacan de rasgos, conductuales y de contingencia. Cada una de estas teorías serán brevemente explicadas; sin embargo, se profundizará en la teoría de contingencia, específicamente en la propuesta por HayGroup, la cual constituye el foco de la presente

investigación, por lo que se definirá detalladamente su origen, cada uno de los estilos propuestos, la manera sobre cómo desarrollarlos y su importancia.

1. Teorías de rasgos

Según Lussier y Achua (2002), las teorías de rasgos son aquellas que intentan determinar características intelectuales, emocionales, físicas y otras de tipo personal, que explican la eficacia del liderazgo; sin embargo, no hay características universales comunes a todos los líderes competentes, es decir, no hay rasgos definidos.

Entre las teorías de rasgos más conocidas se mencionan las siguientes:

- Teoría de la motivación del logro de David McClelland: trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño basándose en la necesidad del líder de obtener logros, poder y afiliación.
- Teoría sobre el perfil de motivación del líder de David McClelland: trata de explicar y predecir el éxito del liderazgo basándose en la necesidad del logro, poder y afiliación.
- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor: tratan de explicar y predecir el comportamiento y desempeño en el liderazgo basándose en la actitud del líder hacia sus subordinados.

2. Teorías conductuales

Las teorías conductuales son aquellas que intentan "explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor" (Lussier & Achua, 2002, p.16).

Según Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), entre las teorías conductuales más conocidas se mencionan las siguientes:

- Estudios de la Universidad de Michigan de Rensis Likert: estos estudios identificaron
 dos estilos diferentes de liderazgo, los cuales son centrado en el puesto, donde el líder
 practica una supervisión cercana para que los subordinados realicen sus tareas
 siguiendo procedimientos específicos; y centrado en el empleado, donde el líder delega
 la toma de decisiones y ayuda a sus subordinados a satisfacer sus necesidades creando
 un buen ambiente de trabajo.
- Estudios de Ohio States: estos estudios identificaron dos factores del liderazgo, iniciación de estructura, donde el líder organiza las relaciones dentro del grupo de trabajo; y consideración, donde el líder tiene una conducta que refleja amistad, confianza y una relación de armonía entre el mismo y sus subordinados.
- Teoría de la malla administrativa de Robert Blake y Jane Mouton: identificaron cinco
 estilos de liderazgo, los cuales son administración empobrecida, administración de
 autoridad y obediencia, administración de club campestre, administración de medio
 camino y administración de equipo.
 - Enfoque de cuatro factores del liderazgo de Bowers y Seashore: propusieron que la conducta del liderazgo está comprendida por el apoyo, la facilitación de la interacción, el énfasis en la meta y la facilitación del trabajo. Así mismo, el estudio relaciona los estilos de liderazgo con medidas de desempeño y satisfacción; por ende, los factores de desempeño que mostraron las relaciones más importantes son la madurez de staff y cliente, el progreso de la empresa, los costos comerciales, el volumen comercial y los seguros anticipados.

3. Teorías de contingencia

Las teorías de contingencia son aquellas que "tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación... destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores" (Lussier & Achua, 2002, p.16).

Su fundamento básico sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre sus subordinados y entre situaciones (Gibson et al., 2001).

Entre las teorías de contingencia más conocidas están las siguientes, las cuales serán explicadas con mayor profundidad ya que la presente investigación se basa en una de las teorías de contingencia.

3.1. Teoría de contingencia de la eficacia del líder de Fred E. Fiedler

En 1951, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, E.U.A., propusieron la teoría de contingencia de la eficacia del líder, la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

En base a estudios, Fiedler detectó tres dimensiones importantes de la situación del liderazgo que contribuyen a determinar el estilo de liderazgo que resulta más eficaz:

- Poder otorgado por el puesto: es el grado en que el poder dado por un puesto le permite a un líder lograr que los miembros del grupo sigan sus instrucciones.
- Estructura de las tareas: es el grado en que se pueden formular claramente las tareas y hacer responsables de ellas a los individuos.
- Relaciones entre el líder y los miembros: es el grado en que los miembros del grupo tienen buenas relaciones con el líder, es decir, se sientes satisfechos, confían en él y están dispuestos a seguirlo. Esta dimensión es considerada como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder que otorga el puesto y la estructura de las tareas estén en gran medida bajo el control de la empresa (Koontz & Weilrich, 2004).

Las tres dimensiones antes mencionadas se emplean para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a las tareas o a las relaciones, los cuales son los dos estilos propuestos por Fiedler, y si la situación corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño (Lussier & Achua, 2002).

El estilo centrado en la tarea es aquel donde el líder obtiene satisfacción al ver que las tareas son realizadas, mientras que el estilo centrado en las relaciones es aquel que se basa en el establecimiento de las buenas relaciones interpersonales y en el logro de una posición de distinción personas.

Para medir los estilos de liderazgo, Fiedler aplicó una técnica de comprobación basándose en dos tipos de fuentes; en primer lugar, se basó en la escala del compañero menos preciado (CMP), la cual abarca las clasificaciones realizadas por los miembros de un grupo respecto a aquellos con los que menos les gustaría trabajar. Y en segundo lugar, se basó en la escala de supuesta semejanza entre contrarios (SSC), la cual abarca las clasificaciones basadas en el grado en que los líderes perciben a los miembros del grupo como semejantes a ellos; sin embargo, hoy en día la investigación se basa únicamente en la escala CMP (Koontz & Weilrich, 2004).

3.2. Teoría de liderazgo camino - meta de Robert House

En 1971, Robert House publicó una de las teorías de contingencia del liderazgo denominada la teoría del liderazgo camino – meta basándose en la primera versión de M.G. Evans y en varias teorías sobre la motivación y liderazgo de otros investigadores (Koontz & Weilrich, 2004).

Según Lussier & Achua (2002), esta teoría se enfoca en la influencia que ejercen los líderes en la percepción que tienen los subordinados de sus objetivos y del camino que deben seguir para lograrlos. Para determinar el estilo de liderazgo que influye en la consecución de estos objetivos se emplean dos factores situacionales: los subordinados y el entorno.

Según Mora (s/f), el primer factor situacional, subordinados, comprende los siguientes aspectos:

- El autoritarismo: es el grado en que los subordinados difieren y desean que se les diga el trabajo que deben hacer y la manera de hacerlo.
- El locus de control: es el grado de control que los subordinados consideran que tienen para alcanzar los objetivos o si esto depende de los demás.
- La capacidad: es el grado de competencia de los subordinados para la realización de tareas y logro de los objetivos.

El segundo factor situacional, el entorno, comprende los siguientes aspectos:

- La estructura de la tarea: es el grado en que se repite la labor.
- La autoridad formal: es el grado de poder que tiene el líder debido a su posición en la empresa.
- El grupo de trabajo: es el grado en que los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción laboral, o a una buena relación entre ellos mismos.

En fin, en base a estos factores situacionales, la teoría de Robert House define cuatro estilos de liderazgo:

- Liderazgo Directivo: orienta a los empleados sobre qué deben hacer y cómo debe hacerse, organizando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar y las necesidades de los subordinados, mostrándose amigable y tratándolos por igual.
- Liderazgo participativo: consulta con los subordinados y toma en cuenta sus ideas al adoptar decisiones.

 Liderazgo centrado en el logro: estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos retadores, buscando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus subordinados.

3.3. Modelo de la eficacia de la decisión de Víctor Vroom y Phillip Yetton

En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton dieron a conocer, basándose en investigaciones previas, la teoría de contingencia más compleja denominada liderazgo normativo constituido por dos criterios de eficacia de decisión, la calidad de la decisión, la cual se refiere a los aspectos de la decisión que impactan en el desempeño de los subordinados; y la aceptación de la decisión, la cual se refiere al compromiso que tienen los subordinados con las decisión (Gibson et al., 2001).

A partir de aquí, Vroom y Yetton identificaron cinco estilos de liderazgo. Dos se caracterizan por ser autocráticos, dos por ser consultivos y uno por estar orientado al grupo.

- Estilo Autocrático I: líder que se caracteriza por tomar decisiones sin pedir la opinión de otros, basándose únicamente en la información disponible.
- Estilo Autocrático II: líder que se caracteriza por obtener información por parte de sus subordinados, aunque no los toma en cuenta para la toma de decisiones, por lo que no solicita su opinión.
- Estilo Consultivo I: líder que se caracteriza por reunirse con sus subordinados de forma individual, solicitando información para la toma de decisiones; sin embargo, el líder toma la decisión final solo, y puede o no aprovechar los aportes de los subordinados.
- Estilo Consultivo II: líder que se caracteriza por reunirse con su equipo de trabajo, solicitándoles información para la toma de decisiones; sin embargo, el líder toma la decisión final solo, y puede o no aprovechar los aportes de su equipo.

 Estilo orientado al grupo: líder que se caracteriza por reunirse con su equipo de trabajo, donde la decisión se toma en función del consenso del grupo. El líder no trata de influir en su grupo para que adopte determinada decisión y muestra la disposición a instrumentar cualquier decisión que cuente con el apoyo de todos. Si no se llega a un consenso, el líder toma la decisión final tomando en cuenta las aportaciones del grupo.

Para determinar el estilo de liderazgo que se adapta a una determinada situación se deben responder ocho interrogantes de diagnóstico que abarcan los siguientes aspectos: requisito cualitativo, requisito de compromiso, información del líder, estructura del problema, probabilidad del compromiso, congruencia del objetivo, conflicto con el subordinado e información del subordinado (Lussier & Acha, 2002).

3.4. Teoría de estilos de liderazgo de HayGroup

La teoría de HayGroup se basó en las investigaciones realizadas por Litwin y Stringer en el año 1968 sobre motivación y clima organizacional, donde se afirma que los estilos de liderazgo van a determinar el clima organizacional, el cual a su vez influye en la motivación de los empleados, afectando los resultados de negocio; dicha teoría fue el resultado de un experimento que estas dos personas realizaron en la Universidad de Harvard, Massachussets (Anderson & Zhu, 2002).

HayGroup adoptó esta teoría y por medio de una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de una base de datos de 20.000 líderes a nivel mundial, se identificaron los seis estilos de liderazgo: Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático, Marcapauta y Orientador (Goleman, 2001).

Es importante mencionar que esta teoría al igual que las antes mencionadas, se caracteriza por ser de contingencia, dado que no existe un estilo de liderazgo correcto e incorrecto. Este depende de las circunstancias, es decir, de la tarea, de las personas involucradas y de la situación (HayGroup, 2002).

En fin, por ser esta teoría la base de la presente investigación, se dará una explicación más detallada sobre cada uno de los estilos de liderazgo propuestos por HayGroup:

Coercitivo

Es el líder que "se atiene al lema ¡hazlo porque lo digo yo! y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.111).

"En consecuencia el feedback que proporcionan sobre el rendimiento, si es que tiene lugar, se centra inevitable y exclusivamente en lo que ha hecho mal" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.111), es decir, "se apoya en la retroalimentación negativa y personal (ridiculizar, insultar, etc.), y en estrategias que mantienen atenta a la gente, tales como darles apodos" (HayGroup, 2002, p.17). Esto afecta a sus subordinados tanto en su estado de ánimo como en el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo. Por eso el líder Coercitivo desaprovecha una de las herramientas fundamentales del liderazgo, y por ende, la capacidad de transmitir a sus subordinados la compresión clara del lugar que ocupa su misión en el objetivo compartido. En pocas palabras, el estilo Coercitivo es el más adecuado para alertar la disonancia.

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo Coercitivo puede ocupar un lugar importante, si es adecuadamente utilizado. En este sentido, este estilo es efectivo en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que está en crisis. De igual manera sucede cuando hay que afrontar alguna emergencia, como un incendio, huracán, etc., donde el líder puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. Por último, este estilo también resulta útil cuando han fracasado todas las estrategias con empleados problemáticos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004).

Por su parte, este estilo es inefectivo a largo plazo, ya que limita el desarrollo de los subordinados y estos tienden a rebelarse, a resistir con pasividad o a renunciar; con subordinados que deben tomar la iniciativa o ser innovadores y cuando se aplica a tareas que no son puntuales y acotadas en sus objetivos, es decir, cuanto más compleja sea la tarea, menos efectivo será este estilo (HayGroup, 2000).

Por último, para estudiar el estilo Coercitivo, se consideraron los siguientes indicadores: seguimiento de la gestión, delegación de responsabilidades, toma de decisiones, retroalimentación, provisión de instrucciones y capacidad para motivar (Anderson & Zhu, 2002).

Directivo

Es el líder que se caracteriza por ser firme pero justo, solicitar la opinión de sus subordinados, crear un sentido de dirección e influenciar a los demás a seguirlo (HayGroup, 2002). Aunque el líder Directivo "determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que deba actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporciona a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.91).

"Por su parte, la sensación de que todos contribuyan al objetivo común alienta al compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización... el mismo hecho de esbozar una visión que articule los objetivos a alcanzar, proporciona... un criterio para dar un feedback del rendimiento que ayude a que los empleados cobren conciencia del lugar que ocupa su trabajo en el marco general y, en ese sentido, les ayuda a darse cuenta de su importancia" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.91).

Investigaciones que se han realizado de los seis estilos de liderazgo, han demostrado que el estilo Directivo es el más eficaz de todos ellos. El hecho de que el líder Directivo

recuerde constantemente a los subordinados el objetivo fundamental de su cometido, da sentido a las actividades y los ayuda a sintonizar con los objetivos compartidos. En fin, no cabe duda de que el resultado de todo ello es un trabajo mejor hecho (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004).

El estilo Directivo es efectivo cuando es necesario que haya una visión, una dirección y estándares claramente establecidos; cuando se le percibe como alguien que es experto o que tiene estatus; dentro de empresas grandes y complejas, y con personal de recién ingreso y que requiera de una guía.

Por el contrario, este estilo es inefectivo cuando se percibe al líder como una persona poco experta y sin autoridad; cuando el líder tiene un equipo de gente tan o más competente que él o ella, y por último cuando se requiere formar equipos autodirigidos y un proceso participativo de toma de decisiones (HayGroup, 2002).

Por último, para estudiar el estilo Directivo, se consideraron los siguientes indicadores: impacto, retroalimentación, transmisión del propósito de las tareas y fomentar una visión (Anderson & Zhu, 2002).

Afiliativo

Es el líder que se caracteriza por "valorar a las personas y sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos. Son personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás, alentar la armonía y promover la resonancia del equipo... Al reconocer a sus empleados como personas y al ofrecerle su apoyo emocional en los momentos críticos de su vida personal, este tipo de líderes fortalecen las relaciones y alientan la fidelidad de sus trabajadores" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.99).

En fin, es un líder que se centra en llevarse bien con sus subordinados, por lo que evita el conflicto, no considera importante que sean concretas las instrucciones que provee, ni las metas o estándares que establece, busca que su gente esté contenta brindándoles seguridad en

el trabajo, algunos beneficios adicionales y un lugar agradable para trabajar y por último, recompensa a sus subordinados más por las características personales que por su rendimiento, castigándolos rara vez (HayGroup, 2002).

A pesar de sus beneficios, el estilo Afiliativo no debe utilizarse sólo. Su exclusivo enfoque en el elogio, puede permitir que un desempeño siga incorrectamente, provocando así que los empleados perciban que la mediocridad es tolerada. Y, ya que los líderes Afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrirlo por sí mismos (Goleman, 2001).

El estilo Afiliativo es efectivo cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado; cuando hay que ofrecer asesoría personal (HayGroup, 2002); cuando se trate "de aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en el seno de una organización" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.99).

Por el contrario, este estilo es inefectivo cuando el rendimiento es inadecuado; en situaciones complejas o de crisis donde se necesita control y direcciones claras, y cuando los empleados se caracterizan por tener una fuerte orientación a las tareas o no les interesa mantener una amistad con su líder (HayGroup, 2002).

Por último, para estudiar el estilo Afiliativo, se consideraron los siguientes indicadores: manejo de conflictos, relaciones personales, búsqueda de aceptación y búsqueda de bienestar (Anderson & Zhu, 2002).

Democrático

Es el líder que se caracteriza por confiar en que sus subordinados son capaces de trabajar en la dirección apropiada para la empresa, promoviendo la responsabilidad y flexibilidad; sostener frecuentes reuniones y escuchar a los demás con el fin de generar compromiso, confianza y respeto; promover la participación y el compromiso a través del

consenso, y por último ofrecer recompensas a los empleados de rendimiento adecuado, dando muy poca retroalimentación negativa y castigando raras veces.

El estilo Democrático es efectivo cuando los subordinados son competentes y están tan bien o mejor informados que él; cuando hay que coordinar a los subordinados y por último, cuando el líder está inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y tiene empleados que son competentes y podrían aportar sus ideas para tomar la mejor decisión.

Por el contrario, este estilo es inefectivo en situaciones de crisis; cuando no hay tiempo para hacer reuniones y cuando los subordinados no son lo suficientemente competentes, no poseen la información esencial o cuando necesitan supervisión y control (HayGroup, 2002).

Por último, para estudiar el estilo Democrático, se consideraron los siguientes indicadores: comunicación, reconocimiento al desempeño, postura ante las opiniones del grupo y grado de confianza (Anderson & Zhu, 2002).

Marcapauta

Es el líder que se caracteriza por hacer el trabajo él mismo, por lo tanto tiene sus bases en el cumplimiento inmediato de las tareas a un nivel de excelencia, ejemplificándolas y esperando que cada quien se autodirija; puede tener problemas para delegar responsabilidades a sus subordinados, ya que cree que poca gente alcanza el nivel que se necesita y que él tiene; no tolera la mediocridad volviéndose Coercitivo cuando uno de sus subordinados presenta problemas; no facilita el desarrollo de sus subordinados, ya que si tienen problemas con su trabajo, él mismo asume la responsabilidad, y por último es solitario, ya que no busca coordinarse con los demás, a menos que sea indispensable para un resultado específico (HayGroup, 2002).

Así mismo, el líder Marcapauta "no brinda feedback sobre cómo la gente se desempeña; si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo, ya que están acostumbrados a que él establezca las reglas. Finalmente, el compromiso se desvanece bajo el régimen de un

líder Marcapauta, porque la gente sabe cómo sus esfuerzos personales encuadran en el conjunto" (Goleman, 2001, p.4).

El líder que practica excesivamente este estilo, "suele quedarse atrapado en un dilema ya que, cuanta mayor es la presión a que somete a sus empleados para alcanzar determinados resultados, más angustia genera. Es cierto que un grado moderado de presión puede ser sumamente movilizador, pero no hay que olvidar que la presión excesiva y continua acaba resultando extenuante.... se trata, pues, de un estilo de liderazgo que, si bien puede suscitar cierta euforia, y, por tanto, resultados a corto plazo, también suele obstaculizar el logro de un rendimiento sostenido" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.107).

En fin, cuando los líderes abusan o utilizan inadecuadamente este estilo "no sólo empañan la comprensión clara de los objetivos a alcanzar, sino que también desalientan la resonancia. Es muy frecuente que estos líderes se vean excesivamente motivados por las cifras... lo cual, evidentemente, no siempre resulta estimulante ni inspirador (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.109).

El estilo Marcapauta es efectivo sobre todo en el personal staff o entre profesionales muy experimentados; durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial; cuando los integrantes de un equipo se sienten muy motivados, son muy competentes y requieren poca dirección, ya que cuando se dispone de un buen equipo, este líder no tiene dificultad alguna en lograr que el trabajo se realice a tiempo o incluso antes de la fecha establecida (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004); cuando se requieren trabajos rápidos, y por último cuando los subordinados son muy parecidos a su líder (HayGroup, 2002).

Por el contrario, este estilo es infectivo cuando el líder no puede ejecutar todas las tareas él mismo (ejemplo: cuando la empresa crece y necesita coordinar el trabajo y por ende delegar responsabilidades), y cuando los subordinados necesitan dirección, coordinación y capacitación (HayGroup, 2002).

Por último, para estudiar el estilo Marcapauta, se consideraron los siguientes indicadores: dirección a través del ejemplo, seguimiento de la gestión, establecimiento de estándares de trabajo, desarrollo de sus subordinados y relaciones personales (Anderson & Zhu, 2002).

Orientador

Es el líder que se caracteriza por desarrollar las capacidades únicas y particulares de cada uno de los miembros de su equipo, para que en el futuro se aprovechen satisfaciendo tanto a la persona, como a la empresa de manera óptima, incrementando así el nivel de motivación de sus subordinados (HayGroup, 2002).

En este sentido, este estilo "permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza. Además, el vínculo establecido por el Orientador permite que los empleados presten una mayor atención al feedback que se les ofrece sobre su rendimiento, considerándolo como un indicador que no sólo sirve a los intereses del jefe... Contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Es la persona que ayuda a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando muy claramente sus distintas responsabilidades (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.95).

Es importante mencionar que hoy en día a pesar de que "las empresas tienen cada vez más dificultades en conservar a sus empleados más prometedores, aquellas que posibilitan el desarrollo de las personas son las que suscitan mayor fidelidad... Aunque el Orientador no apele a los beneficios, acaba consiguiéndolos de un modo sorprendentemente indirecto" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.97); sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que de los seis estilos, el Orientador es el que se utiliza con menos frecuencia, ya que muchos líderes afirman que no tienen tiempo en esta economía de alta presión, para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarlos a crecer, por lo que al ignorar este estilo, pasan por alto la poderosa herramienta del desempeño (Goleman, 2001).

El estilo Orientador es efectivo cuando los subordinados identifican y aceptan que hay discrepancias entre su nivel actual de desempeño y el deseado, y cuando demuestran iniciativa, son innovadores y están interesados en su desarrollo profesional; en síntesis, funciona mejor con subordinados que quieren ser entrenados.

Por el contrario, este estilo es inefectivo cuando los subordinados no poseen la motivación adecuada o necesitan demasiada dirección; cuando el líder no es lo suficientemente experto o sensible; cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos, y por último en situaciones de crisis (HayGroup, 2002).

Por último, para estudiar el estilo Orientador, se consideraron los siguientes indicadores: alcance de metas, seguimiento de la gestión y desarrollo de sus subordinados (Anderson & Zhu, 2002).

3.4.1. ¿Cómo desarrolla el líder un estilo según HayGroup?

El aprendizaje de cada uno de los estilos propuestos por HayGroup, presenta diversos grados de dificultad para los líderes. En general, la mayoría de los líderes desarrolla uno o dos de estos estilos y es poco consciente de las otras maneras de gerenciar a la gente para lograr los resultados esperados.

Esto se debe a que el estilo de liderazgo es una función de: la personalidad del líder, del ambiente de su unidad de trabajo o de la empresa, de su experiencia previa como líder en términos del modelaje al que ha sido expuesto, y por último de las variables de una situación en particular. A continuación se procederá a explicar cada uno de estos aspectos:

 El estilo personal del líder: el enfoque que tiene cada líder con relación a la gerencia, va a estar determinado por su personalidad, motivos y valores. Estos factores, ya sea que el líder esté orientado hacia la gente o sea introvertido, esté orientado al detalle o a la visión global, sea colaborador o controlador, van a influir en la relación que tiene el líder con su personal. Por ejemplo, los introvertidos normalmente tienden a ser Marcapauta, mientras que los líderes muy serviciales prefieren el estilo Afiliativo u Orientador. En consecuencia, es de gran importancia clarificar la predisposición del líder en la manera de involucrarse con su gente.

- El ambiente de trabajo: toda empresa tiene sus propias normas y valores sobre lo que es una conducta gerencial apropiada, usualmente son establecidos por las personas de más alto rango en la empresa, bien sea por acciones explícitas o implícitas, a través del modelaje o la recompensa. Todo líder piensa sobre lo que necesita hacer para llegar a lo más alto y observa con detenimiento los factores que pueden estar relacionados con el éxito para así esforzarse en demostrar esas conductas.
- Experiencia previa: la persona tiene ciertas creencias de lo que implica gerenciar a otros, cuando llega a su rol de líder. Estas creencias las obtiene de sus experiencias anteriores con sus supervisores, del modelaje paterno o de otras figuras de autoridad, y de lo que oye hablar sobre la relación de otros empleados o amigos con sus jefes. La mayoría de los líderes, quieren que sus conductas reflejen las acciones para crear un ambiente de trabajo positivo. En muchos casos, evitan concientemente conductas que no sean útiles pero no siempre tienen éxito. El hecho de saber lo que no hay que hacer, no siempre ayuda a lo que hay que hacer.
- Variables de la situación: el líder debe demostrar ciertas conductas según las situaciones que se le presenten. Para éste es de suma dificultad manejar con efectividad una situación que exige un estilo que no va con su personalidad, con las normas de la empresa o con el modelaje de experiencias previas. Algunas variables situacionales a las que se están refiriendo son: fortalezas y debilidades del empleado y su desempeño, presiones de tiempo, tipo de tareas que deben ser logradas y los recursos de los que se dispone.

Es importante mencionar, que aunque existen varios estilos de liderazgo que difieren los unos a los otros, no todos los líderes demuestran todos estos estilos con igual facilidad. De hecho, muchos líderes normalmente demuestran predominantemente sólo uno o dos estilos y

son muy poco concientes de que existen otras maneras de gerenciar a las personas para lograr los objetivos.

De estos cuatro factores, las exigencias de la situación deben ser el criterio básico del líder para decidir cómo motivar a su gente y obtener su mejor desempeño. En conclusión, no existe un perfil bueno o malo de estilos de liderazgo, sino la elección correcta o incorrecta de estos estilos para cada situación en particular (HayGroup, 1999).

3.4.2. ¿Por qué son importantes los estilos de liderazgo según HayGroup?

Muchas investigaciones han demostrado que los líderes necesitan muchos estilos, es decir, "mientras más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más, especialmente el Directivo, Democrático, Afiliativo y Orientador, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio" (Goleman, 2001, p.12).

En consecuencia, los líderes de hoy deben crear climas que estimulen no sólo el desempeño, sino también el orgullo y propósito. Esto se puede observar a través de la percepción de sus subordinados sobre el ambiente de trabajo, ya que lo que un líder hace con su equipo es lo que genera un clima productivo o improductivo, ya sea retador, gratificante y con un alto espíritu de equipo u opresivo, desmoralizador y castigador (HayGroup, 1999).

De igual manera, es importante tomar en cuenta que el entorno de los negocios está cambiando continuamente y el líder debe responder de la misma forma. Hora a hora, día a día, semana a semana, los líderes deben jugar sus estilos como un profesional, utilizando el adecuado en el momento preciso y en la medida justa. La paga son los resultados (Goleman, 2001).

Dicho esto, dada la complejidad de las empresas y su personal, los líderes de hoy tienen que poder impulsar un amplio repertorio de estilos. Ellos deben ser flexibles en cuanto a la adaptación e improvisación de las determinadas estrategias y culturas cambiantes, así como la explosión de la tecnología.

En fin, el liderazgo efectivo es una de las claves más difíciles del éxito organizacional, por lo que dada la realidad actual, donde las empresas enfrentan una competencia intensa en un mercado global, hoy en día es necesario lograr un liderazgo dinámico (HayGroup, 2002).

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

A continuación, se procederá a explicar los siguientes aspectos: proceso de la investigación, diseño y tipo de investigación, población a estudiar y variable de estudio con su respectiva operacionalización. Así mismo, se definirá el método de recolección, procesamiento y análisis de los resultados y por último, se tomará en cuenta la factibilidad y los aspectos éticos de la investigación.

I. Proceso de la investigación

La presente investigación contó con dos momentos. El primer momento, se basó en la consolidación y procesamiento de una base de datos en el año 2006, a partir de estudios realizados en Venezuela desde el año 2002 por HayGroup, sobre estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo, en base a la opinión de una muestra constituida por 245 líderes y sus subordinados.

Con el fin de profundizar, enriquecer y comparar los resultados arrojados en el primer momento, la investigación abordó un segundo momento el cual se basó en realizar entrevistas semi-estructuradas a 12 Gerentes de Recursos Humanos de empresas de este sector, para así indagar en la opinión que tienen los mismos con respecto a los estilos de liderazgo.

II. Diseño y tipo de investigación

El primer momento de la investigación, desde el punto de vista metodológico, fue de carácter no experimental - transversal. Fue una investigación no experimental porque la variable de estudio no fue manipulada, se observaron situaciones ya existentes, es decir, se estudiaron los estilos practicados por los líderes encuestados, estilos ya adoptados por esas personas, sin ningún tipo de influencia por parte del investigador; y fue transversal porque los datos se recolectaron en un sólo momento (Hernández & Fernández & Baptista, 1991).

Por su parte, el segundo momento de la investigación, desde el punto de vista metodológico, fue de carácter no experimental – transversal. Fue una investigación no experimental porque la variable de estudio no fue manipulada, es decir, se estudió la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos sobre los estilos de liderazgo, sin ningún tipo de influencia por parte del investigador; y fue transversal porque los datos se recolectaron en un sólo momento (Hernández et al., 1991).

III. Población y muestra

La población total seleccionada para el análisis de la presente investigación estuvo conformada por 29 empresas del sector económico Consumo Masivo, en base a los siguientes criterios: tienen más de 300 empleados, cuentan con un volumen de ventas anual que supera los 50 millones de dólares, poseen una tecnología avanzada, son empresas privadas y en su mayoría multinacionales, y por último son empresas a las que HayGroup presta servicios en Venezuela.

Ahora bien, en el primer momento de la investigación, de las 29 empresas que cumplieron con los criterios antes mencionados, se tuvo acceso a 11 empresas; sin embargo, es importante aclarar que dicha investigación se basó en un estudio sectorial y no particular por empresa, razón por la cual no es de interés conocer cada una de las empresas en específico, respetándose así la confidencialidad de las mismas.

Finalmente, de estas 11 empresas, la muestra de estudio estuvo conformada por 245 líderes, los cuales fueron elegidos en base a los siguientes criterios: que ocuparan cargos gerenciales, que tuvieran como mínimo 6 meses de experiencia en el puesto, que ejercieran un tipo de supervisión inmediata y que tuvieran un grupo de subordinados bajo su dirección.

Es importante aclarar que para estudiar los estilos de liderazgo practicados por cada uno de los líderes, se contó en primer lugar con la evaluación de sus subordinados⁵ y en segundo lugar, con su autoevaluación, tomándose en cuenta ambas opiniones.

Por su parte, para el segundo momento de la investigación, se realizó un muestreo no probabilístico e intencional, ya que su escogencia dependió del investigador en función del objetivo del estudio y no de la probabilidad, seleccionándose de la población total de 29 empresas de Consumo Masivo, 12 Gerentes de Recursos Humanos de diferentes empresas, en base a los siguientes criterios: que se encontraran actualmente trabajando, lo cual aporta precisión en sus opiniones y experiencias en el ámbito profesional, que se ubicaran como mínimo en el nivel Gerencia Media, lo cual varía según la estructura organizacional de cada empresa, que tuvieran como mínimo 6 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, que se encontraran ubicados en la Zona Metropolitana de Caracas, y por último que aceptaran participar en la investigación.

IV. Variable: definición conceptual y operacional

Una vez planteado el objetivo de la investigación, se identificó la variable, la cual fue para la presente investigación, estilos de liderazgo; sin embargo, es importante aclarar que la misma fue operacionalizada en el primer momento, en base a los diferentes estilos propuestos por HayGroup, y en el segundo momento, en base a los rasgos del sector, importancia del liderazgo y sus estilos, y postura sobre los estilos de liderazgo.

⁵ Cada líder es evaluado aproximadamente por 5 subordinados. Así mismo, es necesario dejar claro que la opinión de los subordinados es de gran importancia ya que permite obtener información objetiva sobre los estilos practicados por sus líderes; sin embargo, la población de estudio está constituida por los líderes evaluados, es decir, 245 líderes.

1. Primer momento de la investigación

A continuación se presenta la operacionalización de la variable de estudio correspondiente al primer momento de la investigación con sus respectivas dimensiones, indicadores e ítems.⁶

Tabla Nº1: Operacionalización de la variable - primer momento de la investigación

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	COERCITIVO	Seguimiento de la gestión	2,31,58
		Delegación de responsabilidades	7
		Toma de decisiones	9,16
1	COENCITIVO	Retroalimentación	40
		Provisión de instrucciones	33,41,47,49
		Capacidad para motivar	64
Γ		Impacto	3,42,46
	DIRECTIVO	Retroalimentación	10,65,20
1	DIRECTIVO	Transmisión del propósito de las tareas	26,34,57,15
L		Fomentar una visión	52,21
- F	AFILIATIVO	Manejo de conflictos	1,14
ESTILOS DE		Relaciones personales	8,22,24,53,27,37,62
		Búsqueda de aceptación	44,18,59
LIDERAZGO		Búsqueda del bienestar	50
	DEMOCRÁTICO	Comunicación	13,32
		Reconocimiento al desempeño	23,60
		Postura ante las opiniones del grupo	30,38,54,66,68
		Grado de confianza	45
		Dirección a través del ejemplo	5,39
		Seguimiento de la gestión	11,17
	MARCAPAUTA	Establecimiento de estándares de trabajo	19,35
		Desarrollo de sus subordinados	29,51,25,48
		Relaciones personales	55
		Alcance de metas	4,43,61,63,67
	ORIENTADOR	Seguimiento de la gestión	6,28
		Desarrollo de sus subordinados	12,36,56

1.1. Variable de estudio: estilos de liderazgo

Conductas que demuestra un líder cuando interactúa con su gente. Es la manera como el líder escucha, establece objetivos, elabora planes de acción, ofrece retroalimentación, recompensa, castiga y desarrolla a sus subordinados, estableciendo relaciones personales con los mismos (HayGroup, 2002).

⁶ Las definiciones operacionales proceden de HayGroup y de otras fuentes bibliográficas.

1.2. Dimensiones⁷ e indicadores

- Coercitivo: capacidad que tiene el líder para controlar o motivar de manera rígida a sus subordinados, demandando acatamiento inmediato (Goleman, 2001). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Seguimiento de la gestión: capacidad que tiene el líder para realizar un continuo seguimiento a sus subordinados y tareas asignadas, comparando resultados con objetivos, con el fin de corregir posibles desviaciones.
 - Delegación de responsabilidades: capacidad que tiene el líder para distribuir equitativamente tareas importantes entre cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.
 - Toma de decisiones: capacidad que tiene el líder para tomar decisiones prácticas y objetivas que facilitan el modo de trabajar de su equipo, con el fin de que sus subordinados alcancen un elevado nivel de productividad en las tareas asignadas.
 - Retroalimentación: capacidad que tiene el líder para conversar con sus subordinados sobre la manera cómo realizan su trabajo, criticándolos o elogiándolos según su desempeño en las tareas.
 - Provisión de instrucciones: capacidad que tiene el líder para dar instrucciones detalladas sobre procesos y tareas, asegurándose que las mismas hayan quedado claras.
 - Capacidad para motivar: forma de abordar que tiene el líder para el logro de sus objetivos, animándolos continuamente para que realicen adecuadamente sus tareas.

⁷ Para mayores detalles ver el marco teórico, donde se explican las definiciones conceptuales.

- Directivo: capacidad que tiene el líder para orientar de manera firme pero justa a sus subordinados con una dirección clara a seguir (Goleman, 2001). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Impacto: capacidad que tiene el líder para influir, persuadir y convencer a sus subordinados, logrando alinearlos en torno a un plan o una visión, consiguiendo que realicen su trabajo de la manera deseada y adecuada (Palacios, 1999).
 - Retroalimentación: capacidad que tiene el líder para conversar con sus subordinados sobre la manera cómo realizan su trabajo, criticándolos o elogiándolos según su desempeño en las tareas.
 - Transmisión del propósito de las tareas: capacidad que tiene el líder para explicar a sus subordinados el objetivo de las tareas diarias, para que estos logren resultados por sus propios medios y no entreguen un resultado final regalado, sin saber cómo o de dónde provino (Palacios, 2003).
 - Fomentar una visión: capacidad que tiene el líder para enseñar y hacer comprender a sus subordinados que sus propios beneficios están basados en los beneficios de la empresa, justificando así la toma de decisiones.
- Afiliativo: capacidad que tiene el líder para tomar en cuenta a sus subordinados antes que a las tareas (Goleman, 2001). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Manejo de conflictos: capacidad que tiene el líder para disminuir o eliminar los problemas que pueden distorsionar la convivencia del equipo de trabajo.
 - Relaciones personales: capacidad que tiene el líder para involucrarse con sus subordinados entendiendo su conducta, sentimientos y preocupaciones, sean éstas expresadas verbalmente o no (Palacios, 1999).

- Búsqueda de aceptación: capacidad que tiene el líder para orientar su comportamiento con el fin de ganar el afecto de todos sus subordinados, más que aumentar la productividad de la empresa.
- Búsqueda del bienestar: capacidad que tiene el líder para esforzarse en lograr que sus subordinados alcancen un nivel de satisfacción adecuado en su trabajo, tanto material como personal.
- Democrático: capacidad que tiene el líder para promover la participación, logrando el compromiso a través del consenso (HayGroup, 2002). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Comunicación: capacidad que tiene el líder para conversar continuamente con sus subordinados manteniéndolos informados sobre diversos aspectos de la empresa, mediante reuniones frecuentes.
 - Reconocimiento al desempeño: capacidad que tiene el líder para reconocer a sus subordinados cuando éstos realizan un buen trabajo, motivándolos a incrementar aún más su desempeño.
 - Postura ante las opiniones del grupo: capacidad que tiene el líder para valorar las ideas y experiencias de sus subordinados, manteniendo una actitud abierta a aprender de éstos, con el fin de buscar el consenso.
 - Grado de confianza: capacidad que tiene el líder para fomentar el aprendizaje y la formación de cada uno de los miembros de su equipo, otorgándoles la libertad para tomar decisiones y realizar acciones, sin necesidad de una supervisión cercana.
- Marcapauta: capacidad que tiene el líder para creerse el único apto para realizar determinadas tareas, por lo que se basa en su cumplimiento inmediato a un nivel de excelencia (HayGroup, 2002). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:

- Dirección a través del ejemplo: capacidad que tiene el líder para realizar demostraciones prácticas en el trabajo, brindando soporte y herramientas de apoyo como táctica de entrenamiento con el fin de facilitarle el aprendizaje del trabajo a sus subordinados.
- Seguimiento de la gestión: capacidad que tiene el líder para realizar un continuo seguimiento a sus subordinados y tareas asignadas, comparando resultados con objetivos, con el fin de corregir posibles desviaciones.
- Establecimiento de estándares de trabajo: capacidad que tiene el líder para fijar y exigir a sus subordinados metas difíciles pero alcanzables.
- Desarrollo de sus subordinados: capacidad que tiene el líder para fomentar el crecimiento personal y profesional de sus subordinados, con el fin de que éstos mejoren su rendimiento.
- Relaciones personales: capacidad que tiene el líder para involucrarse con sus subordinados entendiendo su conducta, sentimientos y preocupaciones, sean éstas expresadas verbalmente o no (Palacios, 1999).
- Orientador: capacidad que tiene el líder para desarrollar las capacidades únicas y
 particulares de cada uno de los miembros de su equipo, para que en el futuro se
 aprovechen satisfaciendo tanto a la persona como a la empresa de manera óptima
 (HayGroup, 2002). Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Alcance de metas: capacidad que tiene el líder para otorgar libertad a sus subordinados, aspirando que ellos mismos desarrollen planes, identifiquen posibles soluciones para los problemas y comprendan la importancia de las metas para su desarrollo profesional y personal.

- Particularidades del sector en cuanto al modelo de negocio: características
 específicas en cuanto al volumen de ventas, tipo de clientes, perfil del personal,
 entre otros aspectos que definen al sector económico Consumo Masivo, desde la
 perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.
- Particularidades del sector en cuanto a sus líderes: características específicas que definen a los líderes del sector económico Consumo Masivo, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.
- Distinción del sector en cuanto a sus líderes: diferencias entre los líderes de Consumo Masivo y los líderes del resto de los sectores económicos, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.
- Importancia: grado de importancia que le dan los Gerentes de Recursos Humanos de Consumo Masivo al liderazgo y sus estilos, así como al desarrollo de sus líderes. Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Importancia: grado de importancia que le dan los Gerentes de Recursos Humanos de Consumo Masivo al liderazgo y sus estilos.
 - Desarrollo de líderes: grado de importancia que se le otorga al crecimiento personal y profesional de los líderes de su empresa, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector económico Consumo Masivo.
- Postura: grado de inclinación que tienen los Gerentes de Recursos Humanos del sector económico Consumo Masivo sobre los estilos de liderazgo. Esto se mide mediante los siguientes indicadores:
 - Repertorio: cantidad de estilos de liderazgo practicados por los líderes de Consumo Masivo en función de la situación que se les presente, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.

- Diferencias entre comportamientos: presencia o no de contradicciones entre los comportamientos de líderes de diferentes géneros y niveles gerenciales en cuanto a las prácticas de sus estilos, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.
- Diferencias entre opiniones: presencia o no de contradicciones en cuanto a los estilos practicados por los líderes desde dos puntos de vista: opinión de los subordinados y opinión de los mismos líderes, desde la perspectiva de los Gerentes de Recursos Humanos del sector.

V. Recolección de los datos

1. Primer momento de la investigación

Tomando en cuenta los indicadores definidos en la operacionalización de la variable del primer momento de la investigación, se creó el instrumento de recolección, el cual se caracteriza por ser un cuestionario de estilos de liderazgo perteneciente a HayGroup. Dicho instrumento fue diseñado originalmente en el año 1986-1987 en McBer y Compañía por Richard Mansfield, quien se basó en la investigación realizada por Litwin y Stringer en 1968 sobre motivación y clima organizacional.

El cuestionario utilizado se denomina Inventario de Estilos Gerenciales⁸, el cual está conformado por tres partes: presentación, preguntas y hoja de respuestas:

 Primera parte: es la presentación del cuestionario, que contiene el objetivo, una breve descripción y las instrucciones a seguir para responderlo adecuadamente con su respectivo ejemplo; también se le garantiza al encuestado la confidencialidad absoluta en sus respuestas.

⁸ A pesar de que el cuestionario se denomina Inventario de Estilos Gerenciales es importante aclarar que el mismo se refiere a los estilos de liderazgo, ya que son términos similares.

 Segunda parte: es el cuestionario, que contiene sesenta y ocho preguntas, las cuales presentan un par de afirmaciones opuestas separadas por una línea de seis óvalos, donde el encuestado debe indicar cuál afirmación refleja más cercanamente su opinión, por lo tanto se trata de una escala de tipo Likert.

Es necesario dejar claro, que el instrumento presenta dos versiones para la evaluación exhaustiva de los estilos practicados por cada líder: evaluación de los subordinados sobre su líder (ver anexo B) y autoevaluación de los líderes (ver anexo C). El contenido de ambas versiones es el mismo, con la diferencia de que las preguntas son realizadas desde dos puntos de vista diferentes. A continuación se presenta un ejemplo donde se ilustra lo anteriormente dicho:

Evaluación de los subordinados sobre su líder:

1. Mi gerente evita lidiar con la tensiones que surgen en mi grupo de trabajo ABCDEF Mi gerente trabaja duro para aliviar las tensiones que surgen en mi grupo de trabajo.

Autoevaluación de los líderes:

1. Evito lidiar con la tensiones que surgen en mi grupo de trabajo ABCDEF ranajo duro para aliviar las tensiones que surjan en mi grupo de trabajo.

 Tercera parte: es la hoja de respuesta, donde el encuestado debe indicar cuál afirmación refleja más cercanamente su opinión llenando uno de los óvalos. A continuación se presenta un ejemplo donde se ilustra lo anteriormente dicho:

fil gerente no está dispuesto a dedicar tiempo para tratar A B C D E F Mil gerente está dispuesto a dedicar tiempo necesario de mejorar el desempeño de los ineficientes.

Ejemplo de la Hoja de Respuestas

A B C D E F

2. Segundo momento de la investigación

Tomando en cuenta los indicadores definidos en la operacionalización de la variable del segundo momento de la investigación, se diseñó el instrumento de recolección, el cual se caracteriza por ser una entrevista semi-estructurada (ver anexo D), conformada por dos partes: presentación y preguntas:

- Primera parte: es la presentación de la entrevista, la cual contiene una breve descripción del contenido, también se le garantiza al entrevistado la confidencialidad absoluta en sus respuestas y por último se anexa la definición de estilos de liderazgo para que el entrevistado se familiarice con el tema.
- Segunda parte: está conformada por diez preguntas agrupadas en tres secciones, las cuales son rasgos del sector, importancia del liderazgo y sus estilos, y postura sobre los estilos de liderazgo.

VI. Procesamiento y análisis de los resultados

1. Primer momento de la investigación

La medición de los resultados obtenidos de la evaluación de los subordinados y la autoevaluación de los líderes⁹, se realizó a través de escalas que cuantificaron el comportamiento seguido por cada indicador. Para obtener un valor final, se contabilizaron las respuestas obtenidas en cada indicador, a través de una suma ponderada de los resultados.

El índice que se obtuvo una vez realizado el procedimiento antes mencionado es lo que refleja el porcentaje de cada estilo practicado por cada líder, por lo que cada estilo está expresado sobre 100% (HayGroup, 2002). Ahora bien, en función de la práctica de cada estilo

⁹ Para efectos de la presente investigación, es importante aclarar que, según expertos de HayGroup, la opinión que demuestra el comportamiento real de los líderes en cuanto a la práctica de sus estilos es la de los subordinados, ya que representa una visión objetiva de cómo los mismos perciben a su líder; sin embargo, la

de acuerdo a la situación que enfrenta un líder en el ejercicio de su rol, este 100% se clasifica en una de las 3 categorías propuestas por HayGroup: 1) estilo dominante, 2) estilo secundario y, 3) estilo poco practicado.

Un estilo dominante es aquel que se caracteriza por ser frecuentemente practicado por el líder y es determinado por tener un porcentaje de práctica superior a 66%; un estilo secundario es aquel que se caracteriza por complementar el o los estilos dominantes del líder y es determinado por tener un porcentaje de práctica que oscila entre 50% y 66%; por último, un estilo poco practicado es aquel que se caracteriza por ser utilizado en poca proporción por el líder y es determinado por tener un porcentaje de práctica inferior a 50% (Anderson & Zhu, 2002).

Ahora bien, una vez determinada en cuál de las tres categorías se encontraba cada estilo practicado por cada líder, se sumaron para cada estilo el número de líderes que lo practicaban como dominante, como secundario y en pequeña proporción, por lo que los resultados están expresados en frecuencias y sus respectivos porcentajes, mediante tablas.¹⁰

Adicionalmente, con el fin de determinar diferencias entre los comportamientos de los líderes de diferentes sexos y niveles gerenciales, se realizó el procedimiento antes mencionado clasificándose por ambos sexos¹¹ y por los 3 niveles gerenciales propuestos: ejecutivo, gerencia media y supervisorio¹². Estos resultados están expresados en frecuencias y sus respectivos porcentajes, mediante tablas y gráficas; para este procedimiento, se tomó en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación de los subordinados, por ser la opinión más objetiva sobre el comportamiento de los líderes.

opinión de estos líderes es de igual manera importante porque permite contrastar cómo creen actuar ellos versus cómo realmente actúan.

¹⁰ Por ejemplo: para una población total de 245 líderes, el estilo Afiliativo es practicado como dominante por 160 líderes (65,31%), como secundario por 22 líderes (8,98%) y es poco practicado por 63 líderes (25,71%).

¹¹ Por ejemplo: de los 160 líderes que practican como dominante el estilo Afiliativo, 122 son hombres y 38 son mujeres.

¹² Nivel ejecutivo: se refiere a los líderes que están ubicados en la primera línea de reporte de la empresa. Nivel gerencia media: se refiere a los líderes que están ubicados en la segunda línea de reporte de la empresa, por lo que le reportan directamente a los de nivel ejecutivo. Nivel supervisorio: se refiere a los líderes que están ubicados en la tercera línea de reporte de la empresa, por lo que le reportan directamente a los de gerencia media (HayGroup, 2002).

Por otro lado, es necesario dejar claro que todo este procedimiento se realizó en primera instancia en Microsoft Excel. Inicialmente, la población total estaba conformada por 603 líderes de empresas de diferentes sectores económicos: Consumo Masivo, Banca, Manufactura, Petróleo, Químico, Servicios, y Tecnología y Telecomunicaciones; sin embargo, después de un proceso de revisión, con el fin de evitar contradicciones y errores que alteraran los resultados finales del estudio, la población se redujo a 428 líderes, proporcionando información confiable (Sabino, 2002).

Una vez definida la población, dicha base de datos fue exportada al programa denominado "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS), el cual permitió obtener resultados estadísticos, donde se determinaron diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de cada sector económico, por lo que la presente investigación se enfocó en el sector económico Consumo Masivo.¹³

El foco en este sector se justifica en primer lugar, en que más de la mitad de los 428 líderes encuestados pertenecen a empresas de este sector; en segundo lugar, este sector se fundamenta en la elaboración de productos de primera necesidad para el ser humano, tales como alimentos, bebidas, productos de limpieza, productos de higiene personal, etc.; y por último, la preocupación de las empresas de este sector por invertir en el desarrollo de sus líderes, según expertos de HayGroup, siendo el liderazgo un tema fundamental para la gestión de toda empresa.

Por lo tanto, la población a estudiar en la presente investigación estuvo compuesta por 245 líderes con sus respectivos subordinados de empresas del sector económico Consumo Masivo, cuyos datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS para luego exportarlos nuevamente a Microsoft Excel, con la finalidad de adecuarlos a la presentación de los resultados deseados.

Consumo Masivo es un sector de la actividad económica que está conformado por empresas que proporcionan al consumidor, directa o indirectamente, productos de uso masivo, que son empaquetados para su consumo y su rápida venta, por lo que tienen una alta rotación de inventario; dichos productos se caracterizan por ser alimentos (embutidos, carnes, pescados, etc.), bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), productos no perecederos (aceite, vinagre, arroz, azúcar, sal, harina, etc.), productos de higiene personal (jabón, pasta de dientes, etc.) y, productos y artículos de limpieza (HayGroup, 2005).

2. Segundo momento de la investigación

La medición de los resultados obtenidos de la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos, se realizó a través tres matrices de doble entrada, donde cada una representa una sección del instrumento: rasgos del sector económico Consumo Masivo, importancia del liderazgo y sus estilos, y postura sobre los estilos de liderazgo.

Para el vaciado de las respuestas obtenidas de cada indicador, se buscaron términos comunes para lograr una unificación criterios entre las respuestas coincidentes; este procedimiento hizo posible la contabilización de las respuestas obtenidas, por lo que los resultados están expresados gráficamente mediante porcentajes. Tanto para la elaboración de las matrices, como para los gráficos se utilizó el programa Microsoft Excel.

VII. Factibilidad de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se contó con los recursos básicos necesarios que hicieron posible su realización; dichos recursos fueron: humanos, financieros, técnicos y de tiempo.

Desde el punto de vista humano, la investigación fue factible ya que HayGroup, se ha esforzado a lo largo de los años en recolectar datos sobre estilos de liderazgo, los cuales sirvieron de apoyo para cumplir los objetivos de la investigación. Así mismo, contactar a los Gerentes de Recursos Humanos fue una tarea fácil, ya que los mismos estaban dispuestos a colaborar por tratarse de una actividad académica.

Desde el punto de vista económico, no se necesitó de un presupuesto elevado, ya que parte de la información fue previamente recolectada, por lo que se ahorraron la mayoría de los costos financieros que este proceso implicaba. Así mismo, las entrevistas semi-estructuradas no implicaron un gasto significativo.

Desde el punto de vista tecnológico, la investigación fue factible, ya que se dispuso de las herramientas informáticas necesarias, las cuales se caracterizaron por ser de fácil acceso y utilización para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

Por último, desde el punto de vista temporal, la investigación fue factible ya que el tiempo fue suficiente para cumplir con los objetivos de la misma.

VIII. Aspectos éticos

La información proporcionada por las empresas fue manejada con reserva, haciendo énfasis en la confidencialidad de los datos suministrados por parte de la población de estudio, razón por la cual el estudio se caracterizó por ser sectorial.

Por último, se respetaron los derechos de autor y se hizo mención del material bibliográfico utilizado. Además, se demostró la capacidad para aplicar métodos y técnicas de investigación adecuadas, la capacidad de procesar la información recolectada y alcanzar los resultados que significaron una gran contribución para el tema.

CAPITULO V. PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Una vez procesados los datos, se presentarán los resultados obtenidos para así proceder a su interpretación, en base a lo que se plantea en el marco teórico, el cual fue de gran utilidad para el total dominio del tema.

La presente investigación tiene dos momentos importantes¹⁴; para ambos momentos se realizará en primer lugar la presentación de resultados para la variable de estudio, estilos de liderazgo; y en segundo lugar, se realizará el análisis de los resultados, para así obtener conclusiones parciales de cada momento, las cuales van a permitir obtener conclusiones finales y alcanzar el objetivo de la investigación.

I. Primer momento de la investigación

Se procederá en primer lugar a presentar los resultados obtenidos para posteriormente analizarlos, con el fin de obtener conclusiones parciales de este momento.

1. Presentación de resultados

A continuación se presentarán los resultados por estilos de liderazgo y luego los estilos dominantes practicados por los líderes.

¹⁴ Para mayores detalles ver marco metodológico donde se explican específicamente los dos momentos de la investigación.

1.1. Resultados por estilos de liderazgo

Con el objeto de proporcionar mayor claridad y entendimiento, se presentarán los resultados para cada estilo de liderazgo en específico: Coercitivo, Afiliativo, Orientador Democrático, Directivo y Marcapauta. Esto se realizará, desde dos puntos de vista: a) la evaluación de los subordinados, y b) la autoevaluación de los líderes.

Así mismo, los resultados de cada estilo de liderazgo se presentarán en base a las tres categorías propuestas por HayGroup: Dominante, Secundario y Poco Practicado. 15 (véase tabla N°3).

Para complementar esta información, seguidamente se incluirán los resultados obtenidos de la evaluación de los subordinados, en cuanto a sexo y nivel gerencial¹⁶, con el objeto de indagar sobre las diferencias entre los estilos practicados por los líderes de ambos sexos y de diferentes niveles gerenciales.

1.1.1. Estilo Coercitivo

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Coercitivo, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 73,06% (179) lo practican como dominante, el 8,16% (20) lo practican como secundario y el 18,78% (46) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 179 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Coercitivo, se desprende que el 67,04% (120) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 11,17% (20) creen practicarlo como

¹⁵ Los estilos de liderazgo se determinan en función de su práctica en las diferentes situaciones que enfrenta un líder en el ejercicio de su rol, para ello se establecen tres categorías en términos porcentuales: 1) estilo dominante: porcentaje de práctica superior a 66%; 2) estilo secundario: porcentaje de práctica que oscila entre 50% y 66%; y, 3) estilo poco practicado: porcentaje de práctica inferior a 50% (Anderson & Zhu, 2002).

¹⁶ Se presentarán los resultados del 76% (186) de la población total (245), ya que no se contó con la información sobre los niveles gerenciales de todos los líderes encuestados; sin embargo, se decidió presentar estos resultados por tratarse de la mayoría de la población, por lo que no se consideró pertinente desperdiciar esos datos.

secundario, y por último el 21,79% (39) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 20 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Coercitivo, el 35% (7) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 55% (11) creen practicarlo poco, lo que significa que en el 90% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los subordinados; únicamente el 10% (2) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 46 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Coercitivo, a diferencia de esta opinión, el 32,61% (15) creen practicarlo como dominante, mientras que el 13,04% (6) creen practicarlo como secundario. En este caso un 54,35% (25), lo que representa la mayoría de los líderes, coinciden con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº3: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Coercitivo

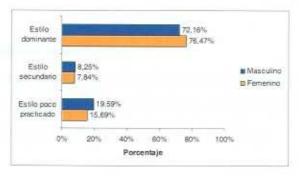
	Evaluación de los subordinados	Autoevaluación de los lideres				
ESTILO			Número de lideres	y porcentaje		
COERCITIVO	Número de líderes y porcentaje	Estilo Dominante	Estilo Secundario	Estilo poco practicado	Total	
Estilo dominante	73,06% (179)	67,04% (120)	11,17% (20)	21,79% (39)	100% (179)	
Estilo secundario	8,16% (20)	35% (7)	10% (2)	55% (11)	100% (20)	
Estilo poco practicado	18,78% (46)	32,61% (15)	13,04% (6)	54.35% (25)	100% (46)	
Total	100% (245)				A. International	

Resultados por Sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Coercitivo, los subordinados parecen no identificar diferencias significativas entre géneros. De los datos se puede observar que el 72,16% (140) de la población masculina y el 76,47% (39) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 8,25% (16) de los hombres y el 7,84% (4) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 19,59% (38) de la población masculina y el 15,69% (8) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº4 y Gráfico Nº1: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Coercitivo

ESTILO COERCITIVO	Masculino	Femenino
Estilo dominante	72,16% (140)	76,47% (39)
Estilo secundario	8,25% (16)	7,84% (4)
Estilo poco practicado	19,59% (38)	15,69% (8)
Total	100% (194)	100% (51)



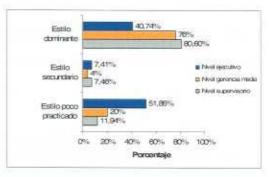
Resultados por Nivel Gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Coercitivo, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias significativas entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 40,74% (11) de los líderes de nivel ejecutivo, el 76% (29) de los de nivel gerencia media y el 80,60% (108) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 7,41% (2) de los de nivel ejecutivo, el 4% (1) de los de nivel gerencia media y el 7,46% (10) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 51,85% (14) de los de nivel ejecutivo, el 20% (5) de los de nivel gerencia media y el 11,94% (16) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla Nº5 y Gráfico N°2: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Coercitivo

ESTILO COERCITIVO	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio
Estilo dominante	40,74% (11)	76% (19)	80,60% (108)
Estilo secundario	7,41% (2)	4% (1)	7,46% (10)
Estilo poco practicado	51,85% (14)	20% (5)	11,94% (16)



1.1.2. Estilo Afiliativo

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Afiliativo, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 65,31% (160) lo practican como dominante, el 8,98% (22) lo practican como secundario y el 25,71% (63) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 160 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Afiliativo, se desprende que el 74,38% (119) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 12,50% (20) creen practicarlo como secundario, y por último el 13,13% (21) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 22 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Afiliativo, el 54,55% (12) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 36,36% (8) creen practicarlo poco, lo que significa que en el 90% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los subordinados; únicamente el 10% (2) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 63 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Afiliativo, a diferencia de esta opinión, el 55,56% (35) creen practicarlo como dominante, representando la mitad de la población, mientras que el 15,87% (10) creen practicarlo como secundario. En este caso un 28,57% (18), coinciden con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº6: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Afiliativo

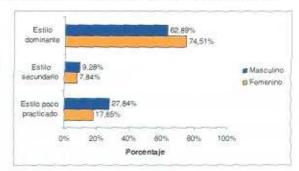
ESTILO	Evaluación de los subordinados	Número de líderes y porcentaje				
AFILIATIVO	Número de líderes y porcentaje	Estilo Dominante	Estilo Secundario	Estilo poco practicado	Total	
Estilo dominante	65,31%(160)	74,38% (119)	12,50% (20)	13,13% (21)	100% (160)	
Estilo secundario	8,98% (22)	54,55% (12)	9,09% (2)	36,36% (8)	100% (22)	
Estilo poco practicado	25,71% (63)	55,56% (35)	15,87% (10)	28,57% (18)	100% (63)	
Total	100% (245)				100/	

Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Afiliativo, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias entre géneros. De los datos se puede observar que el 62,89% (122) de la población masculina y el 74,51% (38) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 9,28% (18) de los hombres y el 7,84% (4) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 27,84% (54) de la población masculina y el 17,65% (9) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº7 y Gráfico Nº3: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Afiliativo

ESTILO AFILIATIVO	Masculino	Femenino
Estilo dominante	62,89% (122)	74,51% (38)
Estilo secundario	9,28% (18)	7,84% (4)
Estilo poco practicado	27,84% (54)	17,65% (9)
Total	100% (194)	100% (51)



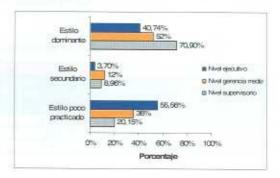
Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Afiliativo, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias significativas entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 40,74% (11) de los líderes de nivel ejecutivo, el 52% (13) de los de nivel gerencia media y el 70,90% (95) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 3,70% (1) de los de nivel ejecutivo, el 12% (3) de los de nivel gerencia media y el 8,96% (12) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 55,56% (15) de los de nivel ejecutivo, el 36% (9) de los de nivel gerencia media y el 20,15% (27) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla Nº8 y Gráfico Nº4: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Afiliativo

ESTILO AFILIATIVO	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio
Estilo dominante	40,74% (11)	52% (13)	70.90% (95)
Estilo secundario	3,70% (1)	12% (3)	8,96% (12)
Estilo poco practicado	55,56% (15)	36% (9)	20,15% (27)



1.1.3. Estilo Orientador

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Orientador, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 64,08% (157) lo practican como dominante, el 10,20% (25) lo practican como secundario y el 25,71% (63) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 157 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Orientador, se desprende que el 66,24% (104) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 14,65% (23) creen practicarlo como secundario, y por último el 19,11% (30) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 25 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Orientador, el 32% (8) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 48% (12) creen practicarlo poco, lo que significa que en el 80% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los subordinados; únicamente el 20% (5) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 63 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Orientador, a diferencia de esta opinión, el 38,10% (24) creen practicarlo como dominante, mientras que el 17,46% (11) creen practicarlo como

secundario. En este caso un 44,44% (28), lo que representa una porción significativa de los líderes, coinciden con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº9: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Orientador

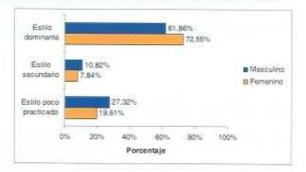
	Evaluación de los subordinados	Autoevaluación de			
ESTILO		y porcentaje	porcentaje		
ORIENTADOR	Número de líderes y porcentaje	Estilo Dominante	Estilo Secundario	Estilo poco practicado	Total
Estilo dominante	64,08% (157)	66,24% (104)	14.65% (23)	19,11% (30)	100% (157)
Estilo secundario	10,20% (25)	32% (8)	20% (5)	48% (12)	100% (25)
Estilo poco practicado	25,71% (63)	38,10% (24)	17,46% (11)	44,44% (28)	100% (63)
Total	100% (245)			1000	

Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Orientador, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias entre géneros. De los datos se puede observar que el 61,86% (120) de la población masculina y el 72,55% (37) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 10,82% (21) de los hombres y el 7,84% (4) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 27,32% (53) de la población masculina y el 19,61% (10) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº10 y Gráfico Nº5: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Orientador

ESTILO ORIENTADOR	Masculino	Femenino
Estilo dominante	61,86% (120)	72,55% (37)
Estilo secundario	10,82% (21)	7,84% (4)
Estilo poco practicado	27,32% (53)	19,61% (10)
Total	100% (194)	100% (51)



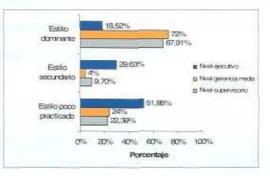
Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Orientador, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias significativas entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 18,52% (5) de los líderes de nivel ejecutivo, el 72% (18) de los de nivel gerencia media y el 67,91% (91) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 29,63% (8) de los de nivel ejecutivo, el 4% (1) de los de nivel gerencia media y el 9,70% (13) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 51,85% (14) de los de nivel ejecutivo, el 24% (6) de los de nivel gerencia media y el 22,39% (30) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla №11 y Gráfico №6: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Orientador

ESTILO ORIENTADOR	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio
Estilo dominante	18,52% (5)	72% (18)	67,91% (91)
Estilo secundario	29,63% (8)	4% (1)	9,70% (13)
Estilo poco practicado	51,85% (14)	24% (6)	22,39% (30)



1.1.4. Estilo Democrático

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Democrático, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 62,45% (153) lo practican como dominante, el 9,39% (23) lo practican como secundario y el 28,16% (69) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 153 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Democrático, se desprende que el 74,51% (114) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 7,84% (12) creen practicarlo como secundario, y por último el 17,65% (27) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 23 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Democrático, el 47,83% (11) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 30,43% (7) creen practicarlo poco, lo que significa que aproximadamente en el 80% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los

subordinados; únicamente el 21,74% (5) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 69 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Democrático, a diferencia de esta opinión, el 60,87% (42), lo que representa más de la mitad de la población, creen practicarlo como dominante, mientras que el 13,04% (9) creen practicarlo como secundario. Se puede observar, que sólo un 26,09% (18) coincide con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº12: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Democrático

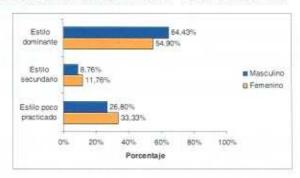
	Evaluación de los subordinados	s Autoevaluación de los líderes			
ESTILO		Número de líderes y porcentaje			
DEMOCRÁTICO	Número de líderes y porcentaje	Estilo Dominante	Estilo Secundario	Estilo poco practicado	Total
Estilo dominante	62,45% (153)	74,51% (114)	7,84% (12)	17,65% (27)	100% (153)
Estilo secundario	9,39% (23)	47,83% (11)	21,74% (5)	30,43% (7)	100% (23)
Estilo poco practicado	28,16% (69)	60,87% (42)	13,04% (9)	6,09% (18)	100% (69)
Total	100% (245)		114		V

Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Democrático, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias entre géneros. De los datos se puede observar que el 64,43% (125) de la población masculina y el 54,9% (28) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 8,76% (17) de los hombres y el 11,76% (6) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 26,8% (52) de la población masculina y el 33,33% (10) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº13 y Gráfico Nº7: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Democrático

ESTILO DEMOCRATICO	Masculing	Femenino
Estilo dominante	64,43% (125)	54,9% (28)
Estilo secundario	8,76% (17)	11,76% (6)
Estilo poco practicado	26,8% (52)	33,33% (10)
Total	100% (194)	100% (51)



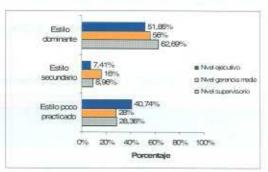
Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Democrático, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias significativas entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 51,85% (14) de los líderes de nivel ejecutivo, el 56% (14) de los de nivel gerencia media y el 62,69% (84) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 7,41% (2) de los de nivel ejecutivo, el 16% (4) de los de nivel gerencia media y el 8,96% (12) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 40,74% (11) de los de nivel ejecutivo, el 28% (7) de los de nivel gerencia media y el 28,36% (38) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla Nº14 y Gráfico Nº8: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Democrático

ESTILO DEMOCRÁTICO	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio	
Estilo dominante	51,85% (14)	56% (14)	62,69% (84)	
Estilo secundario	7,41% (2)	16% (4)	8,96% (12)	
Estilo poco practicado	40,74% (11)	28% (7)	28,36% (38)	



1.1.5. Estilo Directivo

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Directivo, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 57,55% (141) lo practican como dominante, el 14,69% (36) lo practican como secundario y el 27,76% (68) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 141 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Directivo, se desprende que el 53,90% (76) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 13,48% (19) creen practicarlo como

secundario, y por último el 30,56% (11) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 36 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Directivo, el 50% (18) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 30,56% (11) creen practicarlo poco, lo que significa que aproximadamente en el 80% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los subordinados; únicamente el 19,44% (7) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 68 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Directivo, a diferencia de esta opinión, el 51,47% (35), lo que representa la mitad de la población, creen practicarlo como dominante, mientras que el 16,18% (11) creen practicarlo como secundario. Se puede observar que un 32,25% (22), coinciden con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº15: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Directivo

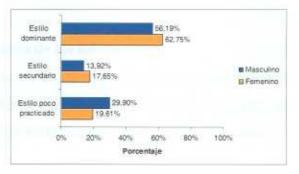
	Evaluación de los subordinados	Autoevaluación de los líderes Número de líderes y porcentaje				
DIRECTIVO	Número de líderes y porcentaje					
		Estifo Dominante	Estilo Secundario	Estilo poco practicado	Total	
Estilo dominante	57,55% (141)	53,90% (76)	13,48% (19)	32,62% (46)	100% (141)	
Estilo secundario	14,69% (36)	50% (18)	19,44% (7)	30,56% (11)	100% (36)	
Estilo poco practicado	27,76% (68)	51,47% (35)	16,18% (11)	32,25% (22)	100% (68)	
Total	100% (245)	- 11 000 100 210 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0			10 -0000 00000	

Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Directivo, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias entre géneros. De los datos se puede observar que el 56,19% (109) de la población masculina y el 62,75% (32) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 13,92% (27) de los hombres y el 17,65% (9) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 29,9% (58) de la población masculina y el 19,61% (10) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº16 y Gráfico Nº9: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Directivo

ESTILO DIRECTIVO	Masculino	Femenino	
Estilo dominante	56,19% (109)	62,75% (32)	
Estilo secundario	23,92% (27)	17,65% (9)	
Estilo poco practicado	29,9% (58)	19,61% (10	
Total	100% (194)	100% (51)	



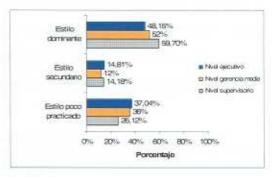
Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Directivo, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 48,15% (13) de los líderes de nivel ejecutivo, el 52% (13) de los de nivel gerencia media y el 59,70% (80) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 14,81% (4) de los de nivel ejecutivo, el 12% (3) de los de nivel gerencia media y el 14,18% (19) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 37,04% (10) de los de nivel ejecutivo, el 36% (9) de los de nivel gerencia media y el 26,12% (35) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla N°17 y Gráfico N°10: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Directivo

ESTILO DIRECTIVO	Nivel	Nivel	Nivel
	ejecutivo	gerencia media	supervisorio
Estilo dominante	48,15% (13)	52% (13)	59,70% (80)
Estilo secundario	14,81% (4)	12% (3)	14,18% (19
Estilo poco practicado	37.04% (10)	36% (9)	26.12% (35)



1.1.6. Estilo Marcapauta

Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes

En cuanto al estilo Marcapauta, de la evaluación de los subordinados se puede observar que de los 245 líderes a los que se consultó, el 9,39% (23) lo practican como dominante, el 5,31% (13) lo practican como secundario y el 85,31% (209) lo practican en pocas ocasiones.

Por su parte, de la autoevaluación de los 23 líderes (100%) que practican predominantemente el estilo Marcapauta, se desprende que sólo el 4% (1) reconocen y están conscientes que lo practican como dominante, el 26,09% (6) creen practicarlo como secundario, y por último el 69,57% (16) creen practicarlo en pocas ocasiones, lo cual contrasta fuertemente con la opinión de sus subordinados.

En cuanto a los 23 líderes (100%) que, según los subordinados, practican como secundario el estilo Marcapauta, el 7,69% (1) de éstos opinan que lo practican como dominante, mientras que el 84,62% (11) creen practicarlo poco, lo que significa que en más del 90% de los casos la opinión de los líderes no coincide con la de los subordinados; únicamente el 7,69% (1) de los líderes coinciden con sus subordinados en que practican este estilo como secundario.

Por último, se puede observar que de los 209 líderes (100%) que, según los subordinados, practican poco el estilo Marcapauta, a diferencia de esta opinión, el 5,74% (12) creen practicarlo como dominante, mientras que el 23% (11) creen practicarlo como secundario. En este caso llama la atención que un 83,25% (174), lo que representa la gran mayoría de los líderes, coinciden con los subordinados en que lo practican en pocas ocasiones.

Tabla Nº18: Evaluación de los subordinados Vs. Autoevaluación de los líderes - Estilo Marcapauta

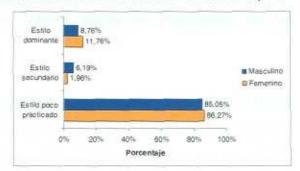
ESTILO MARCAPAUTA	Evaluación de los subordinados	Autoevaluación de los líderes Número de líderes y porcentaje				
	Número de líderes y porcentaje	Estilo Dominante		Estilo poco practicado	Total	
Estilo dominante	9,39% (23)	4,35% (1)	26,09% (6)	69,57% (16)	100% (23)	
Estilo secundario	5,31% (13)	7,69% (1)	7,69% (1)	84.62% (11)	100% (13)	
Estilo poco practicado	85,31% (209)	5.74% (12)	11% (23)	83,25% (174)	100% (209)	
Total	100% (245)		1			

Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Marcapauta, los subordinados parecen no identificar diferencias significativas entre géneros. De los datos se puede observar que el 8,76% (17) de la población masculina y el 11,76% (6) de la femenina practican este estilo como dominante, mientras que el 6,19% (12) de los hombres y el 1,96% (1) de las mujeres lo practican como secundario. Por último, los subordinados opinan que el 85,05% (165) de la población masculina y el 86,27% (44) de la femenina practican poco este estilo.

Tabla Nº19 y Gráfico Nº11: Resultados por sexo según la evaluación de los subordinados - Estilo Marcapauta

ESTILO MARCAPAUTA	Masculino	Femenino
Estilo dominante	8,76% (17)	11,76% (6)
Estilo secundario	6,19% (12)	1,96% (1)
Estilo poco practicado	85,05% (165)	86,27% (44)
Total	100% (194)	100% (51)



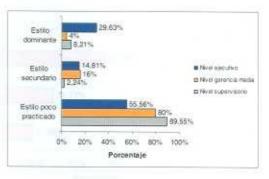
Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

En cuanto al estilo Marcapauta, los subordinados parecen identificar ciertas diferencias significativas entre niveles gerenciales. De los datos se puede observar que el 29,63% (8) de los líderes de nivel ejecutivo, el 4% (1) de los de nivel gerencia media y el 8,21% (11) de los de nivel supervisorio practican este estilo como dominante, mientras que el 14,81% (4) de los de nivel ejecutivo, el 16% (4) de los de nivel gerencia media y el 2,24% (3) de los de nivel supervisorio lo practican como secundario.

Por último, los subordinados opinan que el 55,56% (15) de los de nivel ejecutivo, el 80% (20) de los de nivel gerencia media y el 89,55% (120) de los de nivel supervisorio practican poco este estilo.

Tabla №20 y Gráfico №12: Resultados por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados – Estilo Marcapauta

ESTILO MARCAPAUTA	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio
Estilo dominante	29.63% (8)	4% (1)	8,21% (11)
Estilo secundario	14,81% (4)	16% (4)	2,24% (3)
Estilo poco practicado	55,56% (15)	80% (20)	89,55% (120)



1.2. Estilos dominantes practicados por los líderes según la evaluación de los subordinados

Con el objeto de identificar algunos aspectos relevantes sobre el repertorio o variedad de estilos practicados por los líderes de acuerdo a las situaciones que enfrentan, se presentarán la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes, de acuerdo a la evaluación realizada por los subordinados. Estos resultados se presentarán de tres maneras: a) globalmente, b) por sexo y, c) nivel gerencial.

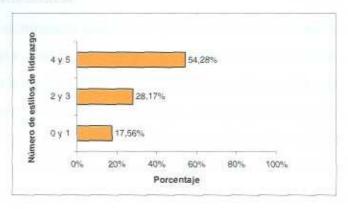
1.2.1. Resultado global

En cuanto a la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes, se puede observar que un 54,28% (133) practican entre cuatro y cinco estilos¹⁷, un 28,17% (69) practican entre dos y tres estilos y un 17,56% (43) practican entre cero y un estilo.

¹⁷ Sin embargo, es necesario dejar claro que ningún líder practica como dominante los seis estilos de líderazgo, razón por la cual no se incluye.

Tabla N°21 y Gráfico N°13: Estilos dominantes practicados por los líderes según la evaluación de los subordinados

Cantidad de estilos	Número de líderes y
dominantes	porcentaje
4 y 5	54,28% (133)
2 y 3	28,17% (69)
0 y 1	17,56% (43)
Total	100% (245)

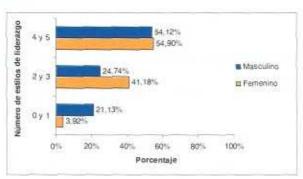


1.2.2. Resultado por sexo

En cuanto a la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes de ambos géneros, los resultados arrojan ciertas diferencias. Se puede observar que un 54,12% (105) de la población masculina y un 54,9% (28) de la femenina practican entre cuatro y cinco estilos, mientras que un 24,74% (48) de los hombres y un 41,18% (21) de las mujeres practican entre dos y tres estilos. Por último un 21,13% (41) de la población masculina y un 3,92% (2) de la femenina practican entre cero y un estilo.

Tabla №22 y Gráfico №14: Estilos dominantes practicados por los líderes por sexo según la evaluación de los subordinados

Cantidad de estilos dominantes	Masculino	Femenino
4 y 5	54,12% (105)	54,9% (28)
2 y 3	24,74% (48)	41,18% (21
0 y 1	21,13% (41)	3,92% (2)
Total	100% (194)	100% (51)

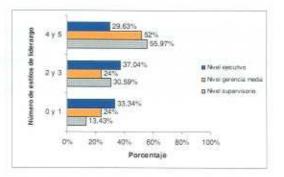


1.2.3. Resultado por nivel gerencial

En cuanto a la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes de diferentes niveles gerenciales, los resultados arrojan ciertas diferencias. Se puede observar que un 29,63% (8) de los líderes de nivel ejecutivo, un 52% (13) de los de nivel gerencia media y un 55,97% (75) de los de nivel supersorio practican entre cuatro y cinco estilos, mientras que un 37,04% (10) de los de nivel ejecutivo, un 24% (6) de los de nivel gerencia media y un 30,59% (41) de los de nivel supersorio practican entre dos y tres estilos. Por último un 33,34% (9) de los de nivel ejecutivo, un 24% (6) de los de nivel gerencia media y un 13,43% (18) de los practican entre cero y un estilo.

Tabla N°23 y Gráfico°15: Estilos dominantes practicados por los líderes por nivel gerencial según la evaluación de los subordinados

Cantidad de estilos dominantes	Nivel ejecutivo	Nivel gerencia media	Nivel supervisorio
4 y 5	29,63% (8)	52% (13)	55,97% (75)
2 y 3	37,04% (10)	24% (6)	30,59% (41)
0 y 1	33,34 (9)	24% (6)	13,43% (18)
Total	100% (27)	100% (25)	100% (134)



2. Análisis de resultados - conclusiones parciales

En primer lugar, se analizarán los resultados para cada estilo de liderazgo en específico y posteriormente se analizarán por sexo, nivel gerencial y por la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes.

2.1. Estilo Coercitivo

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, la mayoría de los líderes encuestados practican este estilo como dominante. Estos resultados evidencian que en la mayoría de estos líderes, al practicar este estilo de liderazgo, predomina una ambición por el poder, basándose en la influencia, convencimiento e impacto en las acciones realizadas, para

alcanzar metas u objetivos pero siempre a través de los otros. En consecuencia, son líderes que al practicar este estilo, se basan en la obediencia inmediata, en el control con rigor, en la retroalimentación negativa y en la motivación mediante amenazas (HayGroup, 2002).

A pesar de ser un estilo efectivo siempre y cuando sea utilizado adecuadamente en situaciones que lo ameriten tales como cuando el líder debe poner en marcha una empresa o cuando la misma está en crisis, cuando hay que afrontar alguna emergencia donde el líder puede proporcionar una orientación clara, en caso de incendios, huracanes, etc., y cuando han fracasado todas las estrategias con empleados problemáticos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004), es necesario recordar que este estilo se vuelve inefectivo cuando es practicado por un largo período de tiempo.

En cuanto a la opinión de los mismos líderes, también resulta interesante el hecho de que la mayoría de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como coercitivos en determinadas situaciones; sin embargo, hay aproximadamente una cuarta parte de estos líderes que creen practicarlo en pocas ocasiones, cuando los resultados demuestran lo contrario.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde una mínima parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la mayoría creen que lo practican como dominante o simplemente lo practican poco.

Por último, son escasos los líderes que practican este estilo en pocas ocasiones, donde la mitad de éstos están conscientes de ello; sin embargo, una parte importante de estos líderes creen practicarlo como dominante, cuando los resultados demuestran lo contrario.

2.2. Estilo Afiliativo

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, la mayoría de los líderes encuestados practican este estilo como dominante, al igual que el Coercitivo. Dicho esto, cuando el líder practica este estilo, demuestra preocupación e importancia por las relaciones

interpersonales, valora a sus subordinados y toma en cuenta sus sentimientos, por encima del logro de las tareas y los objetivos, con el fin de crear un clima de armonía y de trabajo en equipo, evitando el conflicto (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004).

Por lo tanto, este estilo es efectivo cuando las tareas son repetitivas y el rendimiento ya es el adecuado, cuando hay que ofrecer asesoría personal (HayGroup, 2002), cuando se quiere aumentar la armonía del equipo de trabajo, cuando se quiere mejorar la moral y cuando se quiere mejorar la comunicación o restablecer la confianza dentro de la empresa (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004).

En cuanto a la opinión de los mismos líderes, también resulta interesante el hecho de que la mayoría de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como afiliativos en determinadas situaciones; sin embargo, hay una cuarta parte de estos líderes que creen practicarlo como secundario o en pocas ocasiones, cuando los resultados demuestran lo contrario.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde una mínima parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la mayoría creen que lo practican como dominante o simplemente lo practican poco.

Por último, son escasos los líderes que practican este estilo en pocas ocasiones, donde aproximadamente una cuarta parte de éstos están conscientes de ello; sin embargo, llama la atención que la mitad de éstos creen practicarlo como dominante, cuando los resultados demuestran lo contrario.

2.3. Estilo Orientador

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, la mayoría de los líderes encuestados practican este estilo como dominante, al igual que el Coercitivo y el Afiliativo. Con esto se comprueba, que la mayoría de los líderes, al practicar este estilo, demuestran una gran preocupación en cuanto al rumbo que deben seguir sus subordinados, es decir, se

preocupan por desarrollar las capacidades únicas y particulares de cada uno de los miembros de su equipo, tanto para el bienestar personal como para el bienestar de la empresa, lo que también influirá en la motivación de sus subordinados (HayGroup, 2002).

Dicho esto, este estilo es efectivo en la mayoría de las situaciones, siempre y cuando el equipo de trabajo quiera ser entrenado, cuando los subordinados identifiquen y acepten que hay diferencias entre su nivel de desempeño actual y deseado y cuando éstos demuestren iniciativa, sean innovadores y principalmente, muestren preocupación e interés por su desarrollo profesional (HayGroup, 2002).

En cuanto a la opinión que tienen los mismos líderes, también resulta interesante el hecho de que la mayoría de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como orientadores en determinadas situaciones; sin embargo, un poco más de la cuarta parte de estos líderes creen practicarlo como secundario o en pocas ocasiones, cuando los resultados demuestran lo contrario.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde la cuarta parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la mayoría creen que lo practican como dominante o simplemente lo practican poco.

Por último, son escasos los líderes que practican este estilo en pocas ocasiones, donde aproximadamente la mitad de éstos están conscientes de ello; sin embargo, una parte importante de estos líderes creen practicarlo como dominante, cuando los resultados demuestran lo contrario.

2.4. Estilo Democrático

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, la mayoría de los líderes encuestados practican este estilo como dominante, al igual que el Coercitivo, el Afiliativo y el Orientador. Estos resultados evidencian, que la mayoría de los líderes, al practicar este estilo, le dan importancia a la confianza y a la participación de sus subordinados, promueven la

responsabilidad y la flexibilidad, sostienen reuniones frecuentes con su equipo de trabajo y recompensan a aquellos que tienen un desempeño adecuado, ofreciéndoles la mayoría de las veces una retroalimentación positiva (HayGroup, 2002).

Dicho esto, este estilo es efectivo en situaciones donde los subordinados son competentes y estén mejor informados que él, cuando los subordinados necesitan coordinación y cuando el líder no está claro de la dirección a seguir (HayGroup, 2002).

En cuanto a la opinión de los mismos líderes, también resulta interesante el hecho de que la mayoría de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como democráticos en determinadas situaciones; sin embargo, aproximadamente la cuarta parte de estos líderes creen practicarlo como secundario o en pocas ocasiones, cuando los resultados demuestran lo contrario.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde aproximadamente la cuarta parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la mayoría creen que lo practican como dominante o simplemente lo practican poco.

Por último, son escasos los líderes que practican este estilo en pocas ocasiones, donde sólo la cuarta de éstos están conscientes de ello; sin embargo, llama la atención que más de la mitad de éstos creen practicarlo como dominante, cuando los resultados demuestran lo contrario.

2.5. Estilo Directivo

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, la mayoría de los líderes encuestados practican este estilo como dominante, al igual que el Coercitivo, el Afiliativo, el Democrático y el Orientador. Estos resultados demuestran que los líderes, al practicar este estilo, dan una dirección clara a seguir lo que les permite disponer de una imagen adecuada sobre los objetivos a alcanzar, también solicitan la opinión de sus subordinados, ofrecen

retroalimentación positiva y supervisan la ejecución de las tareas, pero de una manera muy cercana (HayGroup, 2002).

Dicho esto, este estilo es efectivo en la mayoría de las situaciones, siempre y cuando sea necesario que haya una visión, una dirección y estándares claramente definidos, cuando se perciba al líder como experto y que tiene cierto estatus dentro de la empresa, dentro de empresas grandes y con estructuras complejas y con personal nuevo en la empresa que necesita orientación (HayGroup, 2002).

En cuanto a la opinión de los mismos líderes, también resulta interesante el hecho de que la mitad de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como directivos en determinadas situaciones; sin embargo, aproximadamente la otra mitad de éstos líderes creen practicarlo como secundario o en pocas ocasiones, cuando los resultados demuestran lo contrario.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde aproximadamente la cuarta parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la mayoría creen que lo practican como dominante o simplemente lo practican poco.

Por último, son escasos los líderes que practican este estilo en pocas ocasiones, donde un poco más de la cuarta de éstos están conscientes de ello; sin embargo, llama la atención que más de la mitad de éstos creen practicarlo como dominante, cuando los resultados demuestran lo contrario.

2.6. Estilo Marcapauta

Se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, son muy pocos los líderes encuestados que practican este estilo como dominante, por lo que ocurre lo contrario al resto de los estilos de liderazgo antes mencionados.

En cuanto a la opinión de los mismos líderes, también resulta interesante que sólo una mínima parte de los que practican este estilo como dominante, están conscientes de ello, por lo que se reconocen como marcapautas en determinadas situaciones; en fin la mayoría de estos líderes creen practicarlo en pocas ocasiones.

Por su parte, son muy pocos los líderes que practican este estilo como secundario, donde una mínima parte de éstos están conscientes de ello, por lo que la gran mayoría de los líderes creen practicarlo en pocas ocasiones.

Por último, la mayoría de los líderes practican poco este estilo, por lo que se demuestra que éstos, cuando se presenta una situación que requiere de un liderazgo marcapauta, no se caracterizan especialmente por tener una orientación al logro, marcar altos estándares de desempeño, tener problemas para delegar responsabilidades y obstaculizar el desarrollo de sus subordinados (HayGroup, 2002).

Sin embargo, a pesar de ser un estilo poco practicado, este estilo es efectivo en situaciones cuando es usado con personal staff o entre profesionales con mucha experiencia, cuando la empresa está en crecimiento, cuando hay excesiva motivación en el equipo de trabajo y éstos son muy competentes y requieren poca dirección (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004), cuando se requieren trabajos rápidos y cuando los subordinados son muy parecidos a su líder (HayGroup, 2002).

Dada la poca práctica de este estilo es importante tener presente que se debe estimular a los líderes en cuanto a su uso, ya que resulta efectivo en ciertas situaciones. Para ello, el líder debe seguir las siguientes recomendaciones: demostrar experticia en sus habilidades y conocimientos profesionales y técnicos, enseñar a sus subordinados mediante el ejemplo, insistir en la excelencia, delegar tareas de bajo o moderados riesgos y por último, debe hacer énfasis en los resultados (HayGroup, 2002).

Ahora bien, en cuanto a la opinión de los mismos líderes, resulta interesante mencionar que la gran mayoría de los que practican poco este estilo, están conscientes de ello, por lo que

se evidencia cierto rechazo hacia este estilo o poco conocimiento sobre la efectividad del mismo en situaciones específicas.

2.7. Sexo

Según la opinión de los subordinados, al observar proporcionalmente el comportamiento de los líderes respecto al sexo, se puede afirmar que tanto las mujeres como los hombres se caracterizan por ser coercitivos y marcapautas en igual proporción.

Así mismo, se evidencia que las mujeres son un poco más afiliativas, orientadoras y directivas que los hombres, por lo que se preocupan, en mayor grado, por establecer vínculos interpersonales, desarrollar personal y profesionalmente a sus subordinados, y dar una dirección clara a seguir.

Por el contrario, los hombres se caracterizan por ser un poco más democráticos que las mujeres, por lo que le dan más importancia a la confianza y participación de sus subordinados, promoviendo así la responsabilidad y la flexibilidad (HayGroup, 2002).

2.8. Nivel gerencial

Según la opinión de los subordinados, al observar proporcionalmente el comportamiento de los líderes respecto al nivel gerencial que estos ocupan, se puede afirmar que los líderes de los tres niveles se caracterizan por ser directivos y democráticos en igual proporción.

Así mismo, se evidencia que los líderes de nivel ejecutivo son mucho más marcapautas que el resto, por lo que prefieren realizar el trabajo ellos mismos, no toleran la mediocridad y no facilitan el desarrollo de sus subordinados (HayGroup, 2002).

Por el contrario, los líderes de nivel gerencia media y nivel supervisorio se caracterizan por ser mucho más orientadores y coercitivos que los de nivel ejecutivo, es decir, se

preocupan, en mayor grado, por desarrollar a sus subordinados personal y profesionalmente, así como demandar acatamiento inmediato, a través del poder y la influencia.

Por último, es importante mencionar que los líderes de nivel supervisorio se caracterizan por ser los más afiliativos, por lo que se preocupan, en mayor grado, por establecer vínculos interpersonales con sus subordinados.

2.9. Estilos dominantes practicados por los líderes

En cuanto a la cantidad de estilos dominantes practicados por los líderes, se puede afirmar que éstos tienen un amplio repertorio de estilos de liderazgo, ya que de los seis estilos propuestos por HayGroup, aproximadamente la mitad de los líderes practican cuatro o cinco estilos como dominantes, es decir, los utilizan dependiendo de la situación.

Ahora bien, en cuanto al sexo, se evidencia que tanto la mitad de las mujeres como la mitad de los hombres, practican entre cuatro y cinco estilos como dominantes, observándose así un amplio repertorio de estilos para ambos géneros.

Por otro lado, en cuanto al nivel gerencial, se evidencia que tanto la mitad de los líderes de nivel gerencia media como la mitad de los de nivel supervisorio, practican entre cuatro y cinco estilos como dominantes, observándose así un amplio repertorio de estilos para ambos niveles, lo que no ocurre en los de nivel ejecutivo.

II. Segundo momento de la investigación

Se procederá en primer lugar a presentar los resultados obtenidos para posteriormente analizarlos, con el fin de obtener conclusiones parciales de este momento.

1. Presentación de resultados

A continuación se presentarán los resultados para cada una de las secciones que integran el instrumento diseñado, con el objetivo de aportar una mayor claridad y entendimiento.

1.1. Sección I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo

En primer lugar, se presentarán los resultados mediante una matriz de doble entrada donde se ilustran las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos para cada una de las preguntas, con el fin de que el lector pueda percibir claramente las mismas. Esta sección está integrada por tres preguntas, las cuales se detallarán posteriormente de una manera explicativa y gráfica.¹⁸

¹⁸ Es importante aclarar que la explicación de los gráficos se realizará de manera detallada, debido a que se le solicitó a los entrevistados que argumentaran sus respuestas. Este procedimiento se repite para el resto de las secciones. Así mismo, es necesario mencionar que los entrevistados respondieron más de una opción en ciertas preguntas.

Tabla N°24: Sección I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo según la opinión de los Gerentes de RRHH

	SECCION I. RASGO	S DEL SECTOR ECONOMICO	CONSUMO MASIVO
Gerentes de RRHH	¿Cuáles son las particularidades de su empresa, en cuanto al modelo de negocio?	¿Cuáles son las particularidades de los líderes de su empresa?	¿Conoce alguna diferencia de los líderes de este sector con respecto a resto de los sectores económicos?
1	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: joven * Empresa: multinacional	Orientados a resultados, por ende son muy agresivos Comunicación efectiva	No aplica
2	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: alto y joven en su mayoría * Empresa: nacional	* Alto nivel profesional * Capacidad para trabajar en equipo * Rápida adaptación a los cambios	* Si, se diferencia del sector "retail", e cual tiene un perfil obrero, de bajo poder adquisitivo con estudios de primaria y bachillerato incompletos, por lo que la importancia radica en el conocimiento del negocio; mientras que para los líderes de Consumo Masivo se exige un alto nivel académico, tales como títulos universitarios, postgrado, idiomas, además de experiencia
3	Volumen de ventas: alto Perfil del personal: alto con competencias como Flexibilidad, Trabajo en equipo y Orietación al Cliente. Clientes: base extensa y de todos los estratos Empresa: nacional	* Orientada a resultados, a la excelencia y al servicio * Capacidad de visión futura * Pensamiento estratégico	* Si, se diferencian de los líderes de otros sectores económicos en cuanto a la orientación al cliente y al servicio propio de una empresa de Consumo Masivo
4	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: joven. Alta rotación * Empresa: multinacional	Orientados a resultados Rápida adaptación a los cambios	No aplica
5	* Volumen de ventas: alto y creciente * Perfil del personal: alto y joven con capacidad de liderazgo, bilingues en su mayoría. Alta rotación * Empresa: multinacional	* Alta capacidad de aprendizaje * Flexibilidad * Orientados a resultados, por ende son muy agresivos * Rápida adaptación a los cambios	* Si, se diferencian de los líderes de otros sectores económicos, ya que er Consumo Masivo hay una mayor demanda de desempeño y demostración de capacidades de liderazgo. Son negocios más agresivos, que requieren de una rápic respuesta y adaptación para vencer la competencia y los objetivos de crecimiento
6	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: bajo y joven, en su mayoría de sexo masculino. * Clientes: base extensa y de todos los estratos * Empresa: multinacional	Orientados a resultados Conocimiento del negocio y del mercado Comunicación efectiva	No
7	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: alto * Clientes: base extensa y de todos los estratos * Empresa: multinacional	* Habilidad de implantar y compartir una visión para crear ventaja competitiva * Orientados a resultados * Rápida adaptación a los cambios * Habilidad de crear relaciones de colaboración * Ágiles para llegar primero al mercado	No aplica

	* Volumen de ventas: alto	Orientados a resultados	
8	* Perfil del personal: têcnico y gerencial * Clientes: base extensa y de todos los estratos * Empresa: multinacional	* Capacidad para trabajar en equipo * Alto sentido de compromiso	No aplica
9	* Volumen de ventas; alto * Perfil del personal; alto * Clientes; base extensa y de todos los estratos * Empresa; multinacional	* Orientados a resultados * Rápida adaptación a los cambios * Preocupación por el desarrollo de su equipo de trabajo * Comunicación efectiva (estilo abierto, franco y directo; respeta las opiniones de los demás) * Capacidad para tomar decisiones * Capacidad para enfrentar crisis * Sentido de responsabilidad * Capacidad para trabajar en equipo * Sensiblidad * Autoconomiento * Visionario (capacidad para ver objetivos a corto, mediano y largo plazo) * Inspirador (capacidad para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo) * Pensamiento estratégico * Alto sentido de compromiso	* No, ya que las características de un liderazgo exitoso son las mismas, independientemente del sector económico en el que se desempeñe el trabajador
10	* Volumen de ventas: alto * Perfil del personal: alto * Empresa: nacional	Orientados a resultados Capacidad para trabajar en equipo Alto sentido de compromiso Rápida adaptación a los cambios Capacidad para tomar decisiones	Si, ya que los líderes de este sector están orientados principalmente a los resultados, por lo tanto están avocados a la venta masiva de productos de primera necesidad
11	Volumen de ventas: alto Perfil del personal: joven Clientes: base extensa y de todos los estratos Empresa: multinacional	Orientados a resultados Comunicación efectiva	No aplica
12	* Perfil del personal: alto * Clientes: base extensa y de todos los estratos * Empresa: multinacional	* Capacidad para trabajar en equipo * Preocupación por el desarrollo de su equipo de trabajo * Capacidad de innovación * Capacidad de visión futura	Si, ya que los líderes de este sector están comprometidos con la misión de la empresa a diferencia de otros sectores donde las actividades son diferentes

1.1.1. Particularidades de la empresa en cuanto al modelo de negocio

Respecto a las particularidades de las empresas en cuanto al modelo de negocio, los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados afirmaron que un 91,67% (11) de las empresas tienen un alto volumen de ventas, un 58,33% (7) exigen un perfil de personal alto, un 50% (6) cuentan con un perfil de personal joven (menor de 35 años), un 58,33% (7) tienen una base extensa de clientes y de todos los estratos socioeconómicos, y por último un 75% (9) de las empresas se caracterizan por ser multinacionales y un 25% (3) nacionales.

1.1.2. Particularidades de los líderes de su empresa

Respecto a las particularidades de los líderes de su empresa, los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que un 83,33% (10) de los líderes están orientados a resultados, un 50% (6) se adaptan rápidamente a los cambios, un 33,33% (4%) tienen la capacidad para trabajar en equipo, un 33,33% (4) tienen una comunicación efectiva con su equipo de trabajo, un 25% (3) manifiestan un alto sentido de compromiso con la empresa, un 16,67% (2) tienen un sentido de responsabilidad, un 16,67% (2) tienen una capacidad de visión futura, un 16,67% (2) tienen capacidad para tomar decisiones, un 16,67% (2) piensan estratégicamente, un 16,67% (2) muestran preocupación por el desarrollo de su equipo de trabajo, y por último un 58,33% (7) de las empresas manifestaron otras particularidades de los líderes: tienen un alto nivel profesional, son flexibles, tienen un conocimiento del negocio y del mercado, tienen habilidad para implantar y compartir una visión para crear ventaja competitiva, tienen habilidad de crear relaciones de colaboración, tienen capacidad para enfrentar crisis, para asumir retos, para innovar y de autoconocimiento, son ágiles para llegar primero al mercado, y por último son sensibles, visionarios e inspiradores.

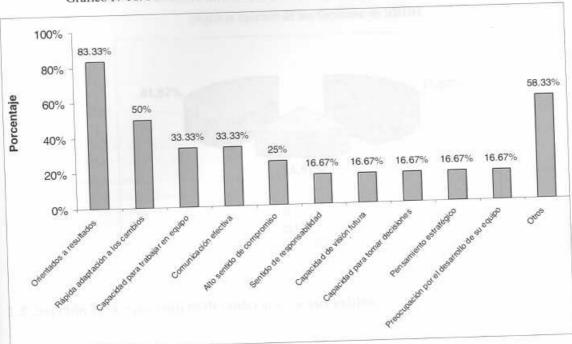
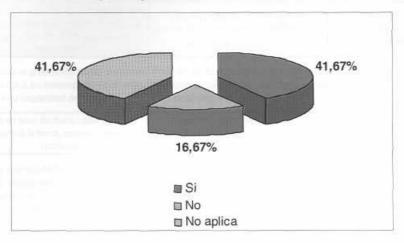


Gráfico N°16: Particularidades de los líderes según la opinión de los Gerentes de RRHH

1.1.3. Diferencias de los líderes de este sector con respecto al resto de los sectores económicos

En cuanto a los líderes de este sector con respecto a los líderes del resto de los sectores económicos, se puede observar que un 41,67% (5) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que sí existen diferencias, mientras que un 16,67% (2) opinan lo contrario. Por su parte, un 41,67% (5) de los gerentes no opinaron al respecto ya que no tienen experiencia en otros sectores económicos.

Gráfico N°17: Diferencias de los líderes de este sector Vs. otros sectores económicos según la opinión de los Gerentes de RRHH



1.2. Sección II. Importancia del liderazgo y sus estilos

En primer lugar, se presentarán los resultados mediante una matriz de doble entrada donde se ilustran las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos para cada una de las preguntas, con el fin de que el lector pueda percibir claramente las mismas. Esta sección está integrada por tres preguntas, las cuales se detallarán posteriormente de una manera explicativa y gráfica.

Tabla Nº25: Sección II. Importancia del liderazgo y sus estilos según la opinión de los Gerentes de RRHH

	SECCION II. IMP	ORTANCIA DEL LIDERAZGO	Y SUS ESTILOS
Gerentes de RRHH	¿Considera usted que su empresa le da la importancia que amerita al tema de liderazgo y sus estilos?, argumente su respuesta	¿En su empresa, cuáles son las diferentes actividades que realizan para desarrollar a sus líderes?	¿Existen limitaciones en su empresa para el desarrollo de sus líderes?, argumente su respuesta
1	Si, ya que la promoción de las personas está atada a su desempeño y por ende, a su capacidad de liderazgo	Programas de entrenamiento interno: de habilidades gerenciales, de liderazgo, de coaching; y evaluaciones 360°	Si, económicas y del mismo líder (lenguaje), pero tienen solución
2	Está en vías de darle cada vez más importancia al tema, está en proceso de madurez	Coaching gerencial, cursos de desarrollo de habilidades de supervisión y cursos gerenciales	No
3	Si, ya que desde hace varios años se han desarrollado mecanismos de formación para estimular el liderazgo a través de los equipos de trabajo, con el fin de asegurar un estilo adecuado a las nuevas exigencias del entorno	Coaching grupal, coaching individual, programas de formación continua, incorporación en proyectos y rotaciones en los puestos	No
4	Si, ya que el liderazgo es una constante en la empresa, considerándose una competencia fundamental de la gerencia.	Programas de capacitación gerencial, actividades de integración de alto desempeño y coaching gerencial e individual	Si, la resistencia de los participantes a los programas de capacitación, cuya solución es la comunicación
5	Si, ya que las capacidades de liderazgo impulsan el desarrollo del personal, y el ambiente laboral depende del líder	Programas de entrenamiento, coaching, delegación de responsabilidades y evaluaciones 360°	Si, el tiempo para dedicar a estas actividades
6	Si, ya que hay un enfoque hacia la mejora continua de la empresa	Programas de entrenamiento interno, coaching gerencial y evaluaciones 360°	No
7	Si, ya que el liderazgo es la competencia más importante en la empresa, razón por la que se crearon modelos de competencias de liderazgo	Programas de entrenamiento Internos y externos; y evaluaciones 360°	No, ya que el liderazgo es una habilidad que puede aprenderse y no se debe escatimar en enriquecerla
8	Sì, ya que el liderazgo es una competencia importante en la empresa, razón por la que se crearon modelos de competencias de liderazgo	Programas de capacitación y entrenamiento en competencias técnicas y gerenciales, planes de carrera, programas de seguimiento continuo y evaluaciones 360°	No
9	Si, ya que el liderazgo es una competencia importante en la empresa, razón por la que se crearon modelos de competencias de liderazgo (reciente)	Programas de entrenamiento internos y externos: coaching gerencial, cursos de habilidades gerenciales	Si, ya que no se ha establecido una cultura en la que exista un concepto de líder compartido por todos
10	Si, ya que el liderazgo y sus estilos son claves para el éxito de la empresa	Delegación de responsabilidades y coaching grupal	Si, el tiempo para dedicar a estas actividades
11	Cada vez se le está dando la importancia que merece a este tema, dado que se está claro que es fundamental para el éxito de los empleados y por ende, de la empresa	Coaching, talleres para el fortalecimiento de herramientas gerenciales, evaluaciones 360°	No
12	Si, definitivamente el liderazgo es vital para la empresa, razón por la cual es tomado en cuenta para la gestión de Recursos Humanos	Programas de entrenamiento internos y externos	No

1.2.1. Importancia que la empresa le otorga al liderazgo y sus estilos

Respecto a la importancia que le otorgan las empresas al liderazgo y sus estilos, se puede observar que un 83,33% (10) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que su empresa sí le da importancia al tema, un 16,67% (2) opinan que su empresa está en proceso de darle cada vez más importancia, y por último ningún gerente opina que su empresa no le da importancia al tema.

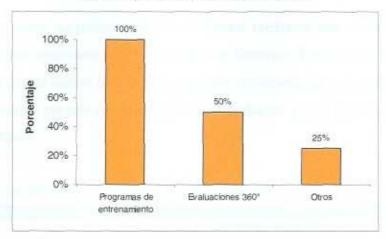


Gráfico Nº18: Importancia que la empresa le otorga al liderazgo y sus estilos según la opinión de los Gerentes de RRHH

1.2.2. Actividades que la empresa realiza para desarrollar a los líderes

En cuanto a las actividades que realizan las empresas para desarrollar a los líderes, los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que el 100% (12) de las mismas realizan programas de entrenamiento, de los cuales un 75% se refieren a programas de coaching individual o grupal y un 50% se refieren a programas de habilidades gerenciales; un 50% (6) realizan evaluaciones 360°, y por último un 25% (3) de las empresas realizan otras actividades para desarrollar a sus líderes, tales como: incorporación en proyectos, rotación en los puestos, delegación de responsabilidades y planes de carrera.

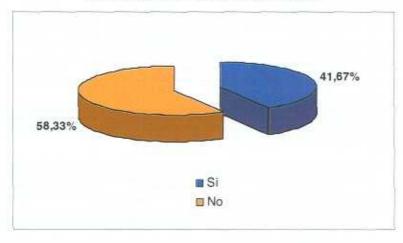
Gráfico N°19: Importancia que la empresa le otorga al liderazgo y sus estilos según la opinión de los Gerentes de RRHH



1.2.3. Limitaciones de la empresa para el desarrollo de los líderes

En cuanto a las limitaciones que tienen las empresas para el desarrollo de sus líderes, se puede observar que un 41,67% (5) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que en su empresa sí existen y un 58,33% (7) opinan lo contrario.

Gráfico N°20: Limitaciones de la empresa para el desarrollo de los líderes según la opinión de los Gerentes de RRHH



1.3. Sección III. Postura sobre los estilos de liderazgo

En primer lugar, se presentarán los resultados mediante una matriz de doble entrada donde se ilustran las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos para cada una de las preguntas, con el fin de que el lector pueda percibir claramente las mismas. Esta sección está integrada por cuatro preguntas, las cuales se detallarán posteriormente de una manera explicativa y gráfica.

Tabla Nº26: Sección III. Postura sobre los estilos de liderazgo según la opinión de los Gerentes de RRHH

	SECCION III. POSTURA SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO				
Gerentes de RRHH	¿Considera isled que las libéres presentan un tieleministo comportamiento de acuerdo e cada silvación?, argumento su respuesta	¿Considera ustad que exister diferencias estre hombres y mujores respecto al comportamiento que distre dumuistran al sijerbar au mi de lider?, argumente au respuésta	¿Corsidera usted que existen diferencias entre personas de diferentes niveles gerencial (ejecutivo, gerencia nedia y suponisono) respecto al comportaviento que astos doministran al ejector as rol de lider?, ergumente su respuesta	¿Considera usted que existen diferencias entre la percepción que tienen los eucoctinados sobre las confuetas que desmuestra su lider y la percepción que llenen las mismos ilidenes con resposit a su conductas?argumente su respositata	
1	Si, ya que depende de la situación y de la carga de trabajo	St ya que las mujeres son mas exigentes y tienen más inteligencia emocional (aunque cada vez más se emparejan con los frombres)	Si, ya que los lideres de los niveles lafos son más exigentes y los de nivel supervitorio son más carismáticos y más amigatries	St. siempre hay un seago	
2	St. ya que parte del éxito de un lider consiste en actuar de acuardo a las diferentes situaciones que se le presenten	Si, ye que las mujeres tienen más empatia y predician a través del ejemplo	Si, ya que los lideres de los riveles láfos no ejercen una constante supervisión, es una elapa superada para ellos y por ende buscan que las personas cumplan con su-trabajo, al contrano que los de rével supervisiono.	SI, siempre existe la posibilidad	
3	St. ya que el liderazgo esuecional es el que más se adecua a la realizad organizacional, dado que es dificil utilizar un solo estilo da liderazgo.	Si, ya que las mujeres son más inturtivas, por lo que se diferencian en la forma de logar resultados	Si, dada la naturaleza del contexto de cada nivel	SI, aunque siempre se debé buscar que ambas percepciones concuerden, para a garantizar el éxito	
4	Si, ya que dispende de las características del ambiente, del problema y del contexto	Si, los hombres son mas competitivos, mientras que las mujeres son más negociadoras y conciliadoras	Si, ya que este depende del tipo de problemas, responsabilidades y toma de decisiones que implica cada nivel	Si, generalmente la percepción que tiene lider con respecto à sus conductas tiende ser más-exigente: que la percepción de s equipo de trabajo.	
5)	Si, ya que el liderazgo situacionel es cada vez más un modelo valorado y requerido en las organizaciones	Si, ya que las mujeres son más conciladoras y le dan mas importancia a las relaciones interpersonales	SI, ya que los lideres de los niveles atios son mas directivos, controladores, están más orientados a las tareas y delegan menos responsabilidades	Si, esto se observa en las tendencias di coaching y en las evaluaciones 360°, la cuales han minimizado estas diferencias percepción	
6	Si Si	No	No, ya que todo está en la capacidad que tenga cada lider para influir positivamente an la conducta de otros	Bi, esto se observa en las evaluaciones 36 las cuales han minimizado estas diferenci de percepción	
7	Si, ya que depende de la situación y el personal u organización que estén bajo su liderazgo	No. Santo los hombres como las mujeres están igualmente capacitados para ser lideres, siendo la personalidad el factor detarminarés	No, ya que la gerència tiene que ver con el área de control y el tiderazgo con la influencia	Si, esto se observa en las evaluaciones 36 las cuales han minimizado estas diferenci de percepción	
8	Si, ya que depende del contexto y la audiencia a la que se dirigen	No, tento los hombres como las mujeres estan igualmente capacitados para ser lideres, siendo la personalidad el factor determiname.	Si, ya que este depende del tipo de problemas, responsabilidades y toma de décisiones que implica cada nivel	Si, esto se observa en las evaluaciones 36 las cuales han minimizado estas diferenci de percepción	
9	No, una vez definido al estão del lider, su comportamiento tanderá a ser consistênte en las diversas situaciones que enfrenta, siempre que este liderazgo esté consolidado	Si, ya que los hombres benen más habilidad para evaluación lógica de las situaciones, mientras que las mujeres son más crealivas y senen una mayor intuición	Si, ya que los lideres de los niveres altos están más orientados hacia la generalización, hacia la vesión global de los procesos, mientras que los lideres de nivel supervolro son más operativos, teriendo como objetivo la actuación inmediata.	No, ya que cuando una persona as- recencida por su grupo como un lider y comporta como sal, se trate de una perso- satocritica, capaz de verse ferde a las situaciones y evaluar sus comportamiento Ademas, un lider real se muestra coheren lo que necesariamente mplica que mand los mensajes que quiere, estando conscie de allos	
10	Si, cade asuscion es muy particular y la manera de enfrentaria dependerá de cómo- se presenta y cuáles son los elementos que la componen	Si, ya que las mujeres son más negociadoras y conciliadoras	No, ya que el liderazgo no depende del nivel. sino de la capecidad de influir del lider sobre su equipo de trabajo	Si, normalmente differen un poco	
11	No, por más que las situaciones difieran, esa no influye en la manera de actuar del lider	Si, los hombres son más abiertos a escuchar las opiniones de las mientoros de su equipo, mientras que las mujeres són mas periadas	en cualquier river de la organización, por ejemplo un supervisor puede influr más que un gerente	Si, nunca son iguales las percepciones en el suar y sus autordinados: sin embargo, detección de estas diferencias son oportunidades de aprendizaje y crecimer para todos.	
12	Si, todo buen lider es capaz de actuar como lo requiera la situación	No, ya que el modo de actuar de un lider no depende del genero, sino de ·la personalidad y la experiencia	Si, a medida que el lider va escalando la pirámido organizacionat tiene más responsabilidades y por ende, bende a ser más estricto: ve la organización desde otro punto de vista.	Si, definitivamente	

1.3.1. Comportamientos de los líderes de acuerdo a cada situación

Respecto a los comportamientos que demuestran los líderes de acuerdo a cada situación, se puede observar que un 83,33% (10) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que éstos sí varían de acuerdo a la situación y un 16,67% (2) opinan lo contrario.

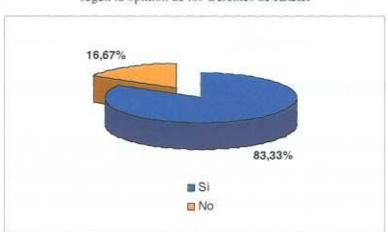
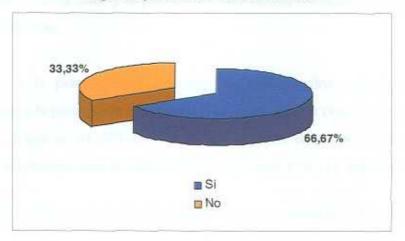


Gráfico N°21: Comportamiento de los líderes de acuerdo a la situación según la opinión de los Gerentes de RRHH

1.3.2. Diferencias entre el comportamiento de líderes hombres y mujeres

En cuanto a los comportamientos de líderes hombres y mujeres, se puede observar que un 66,67% (8) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que éstos sí varían de acuerdo al sexo, mientras que un 33,33% (2) opinan lo contrario.

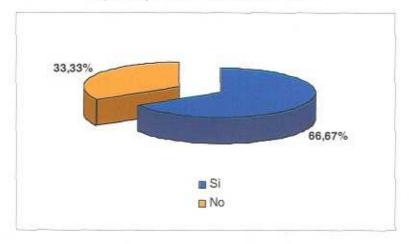
Gráfico N°22: Diferencias entre el comportamiento de líderes hombres y mujeres según la opinión de los Gerentes de RRHH



1.3.3. Diferencias entre el comportamiento de líderes de diferentes niveles gerenciales

En cuanto a los comportamientos de los líderes de diferentes niveles gerenciales, se puede observar que un 66,67% (8) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que éstos sí varían de acuerdo al nivel gerencial, mientras que un 33,33% (2) opinan lo contrario.

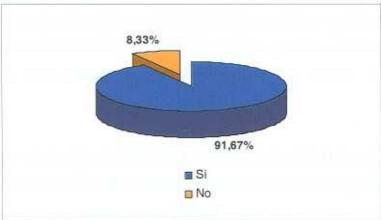
Gráfico N°23: Diferencias entre el comportamiento de los líderes de diferentes niveles gerenciales según la opinión de los Gerentes de RRHH



1.3.4. Diferencias entre la percepción que tienen los subordinados sobre las conductas que demuestra su líder y la percepción que tienen los mismos líderes con respecto a sus conductas

Respecto a la percepción que tienen los subordinados sobre las conductas que demuestra su líder y la percepción que tienen los mismos líderes con respecto a sus conductas, se puede observar que un 91,67% (11) de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que ambas percepciones difieren, mientras que un 8,33% (1) opinan lo contrario.

Gráfico N°24: Diferencias entre ambas percepciones según la opinión de los Gerentes de RRHH



2. Análisis de resultados - conclusiones parciales

A continuación se analizarán los resultados para cada una de las secciones anteriormente mencionadas

2.1. Sección I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo

En cuanto a las particularidades de las empresas que representan el sector económico Consumo Masivo con respecto al modelo de negocio, se puede afirmar según la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados, que por lo general estas empresas se caracterizan por tener un alto volumen de ventas, cuentan con un personal conformado por jóvenes en su mayoría, tienen una base extensa de clientes pertenecientes a todos los estratos socioeconómicos y por último, se caracterizan por ser, en su mayoría, empresas multinacionales.

Con respecto a las particularidades de los líderes, se puede afirmar que las opiniones de estos gerentes son bastante similares en cuanto a varias características que definen a los líderes de este sector: tienen una orientación a los resultados, es decir, son líderes que deben alcanzar una meta previamente establecida influenciados por la misión de la empresa y por ende, son muy agresivos. Así mismo, son líderes que se adaptan rápidamentea a los cambios, debido a la volatilidad de los mercados y lo relativamente fácil que resulta copiar los productos de Consumo Masivo, lo que implica que este sector se caracteriza por ser muy competitivo.

También son líderes que tienen la capacidad para trabajar en equipo, aspecto fundamental para la coordinación efectiva entre el mismo y sus subordinados. Por último, los líderes se caracterizan por tener una comunicación efectiva con su equipo y están altamente comprometidos con su empresa. En fin, se puede afirmar que los líderes de este sector necesitan contar principalmente con estas características para garantizar un buen desempeño.

Por último, es importante señalar que desde la perspectiva de la mayoría de los gerentes entrevistados que conocen los otros sectores económicos, los líderes que trabajan en Consumo Masivo presentan ciertas diferencias con respecto a los líderes que trabajan en otros sectores. Estas diferencias radican en el tipo de perfil requerido para este sector, en la orientación al cliente, al servicio y a los resultados, por lo que se exige una mayor demanda de desempeño y demostración de capacidades de liderazgo, ante un mercado tan agresivo donde se requiere de una rápida respuesta y adaptación para vencer la competencia.

2.2. Sección II. Importancia del liderazgo y sus estilos

Respecto a la importancia que le otorgan las empresas al liderazgo y sus estilos, las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados demuestran que la mayoría de las empresas le dan una considerable importancia al tema; esto se debe, según los argumentos de los gerentes, a que el liderazgo es una competencia fundamental en la empresa, razón por la cual una cuarta parte de los mismos indicó que en su empresa cuentan con modelos propios de competencias de liderazgo.

Así mismo, los gerentes afirmaron que consideran el liderazgo un tema fundamental en la empresa, ya que no sólo es tomado en cuenta en la gestión de Recursos Humanos para aspectos como la promoción, sino que también influye en el ambiente laboral, considerándose un factor clave para el éxito.

Por su parte, el resto de los gerentes, no niegan darle importancia al liderazgo y sus estilos en su empresa, sino que afirmaron que cada vez adquiere mayor importancia, razón por la cual es un tema que se encuentra en un proceso de madurez.

Ahora bien, debido a que liderazgo y sus estilos es considerado un tema de vital importancia dentro de las empresas, las mismas realizan diferentes actividades destinadas a desarrollar a sus líderes, fortaleciendo sus capacidades cada vez más. Dichas actividades se refieren a programas de entrenamientos, los cuales se basan en su mayoría en programas de coaching individual o grupal, o programas de habilidades gerenciales.

Así mismo, la mitad de los gerentes afirmó que entre estas actividades, consideran las evaluaciones 360°, donde no sólo se toma en cuenta la autoevaluación de los líderes, sino también la percepción que tienen de ellos sus jefes, subordinados y pares. Esto resulta de gran utilidad para el desarrollo de los líderes, ya que ayudan a identificar las diferencias entre las percepciones, para así poder minimizarlas.

Otras actividades que realizan para el desarrollo de los líderes, están incluidas en las gestiones laborales del día a día, es decir, éstas se enfocan en incorporar a los líderes en proyectos, aumentar la rotación de puestos, delegar continuamente responsabilidades y establecer planes de carrera.

En cuanto a las limitaciones que tienen las empresas para el desarrollo de sus líderes, un poco más de la mitad de estos gerentes afirmaron que en su empresa no existe limitación alguna para ello; con esto se puede observar que las mismas no escatiman en invertir tiempo, dinero y esfuerzo en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de sus líderes.

Por su parte, un poco menos de la mitad de los gerentes entrevistados opinaron que sus empresas sí tienen limitaciones para el desarrollo de sus líderes. La limitación más común, según ellos, es el tiempo invertido en las diferentes actividades para el desarrollo de sus líderes. Así mismo, estas actividades implican gastos económicos que también son considerados factores limitantes por otros gerentes.

Por último, algunos gerentes opinaron que existen dos limitaciones correspondientes a la empresa como tal, debido a que no hay una cultura común de líder, y la otra al mismo líder, referida a aspectos tales como la resistencia que tienen los mismos a entrenarse, así como la falta de dominio del idioma, por ejemplo el inglés.

2.3. Sección III. Postura sobre los estilos de liderazgo

Respecto a los comportamientos que demuestran los líderes, se puede afirmar que la mayoría de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados opinan que éstos varían de acuerdo a la situación y otros aspectos, lo que implica que el líder debe practicar cada estilo según la situación que se le presente, por lo que el liderazgo situacional es el que más se adecua a la realidad organizacional. En fin, se puede afirmar que el líder debe contar con un repertorio de estilos para tener éxito en el ejercicio de su rol.

Por el contrario, son muy pocos los gerentes que opinan que los líderes practican un sólo estilo para enfrentar diferentes situaciones, siempre que este liderazgo esté consolidado, ya que una vez definido el estilo del líder, su comportamiento tenderá a ser similar a pesar de la situación que éste enfrenta.

En cuanto a los comportamientos de líderes hombres y mujeres, se puede observar que la mayoría de estos gerentes opinan que éstos varían de acuerdo al sexo. Por lo general, las mujeres suelen ser más afiliativas, ya que le dan más importancia a las relaciones interpersonales, tienen más empatía, y son más negociadoras y conciliadoras; así mismo, son más marcapautas, ya que predican a través del ejemplo y exigen altos estándares de trabajo. Adicionalmente, se caracterizan por ser más intuitivas y creativas que los hombres.

Por su parte, los hombres suelen ser más democráticos, ya que se muestran abiertos a escuchar las opiniones de sus subordinados; también se caracterizan por ser más competitivos y por tener más habilidades para evaluar las situaciones lógicamente.

Por el contrario, son pocos los gerentes que opinan que el comportamiento de los líderes no varía según el sexo, ya que el modo de actuar del mismo depende de la personalidad y la experiencia.

En cuanto a los comportamientos de líderes de diferentes niveles gerenciales, se puede observar que la mayoría de estos gerentes opinan que los comportamientos varían de acuerdo al nivel. Por lo general, los líderes de niveles más altos, es decir, aquellos que ocupan cargos del nivel gerencia media o ejecutivo suelen ser más coercitivos y marcapautas, ya que exigen altos estándares de trabajo, son controladores, orientados a las tareas y tienen problemas para delegar responsabilidades. Adicionalmente, tienen una visión global de los procesos, ya que ven la empresa desde otro punto de vista.

Por su parte, los líderes de nivel supervisorio suelen ser más afiliativos, ya que se caracterizan por ser más carismáticos y amigables. Así mismo, tienen una actuación inmediata, ya que no tienen una visión global de la empresa, sino por procesos, y por último, al igual que los niveles altos, éstos suelen ser coercitivos, en cuanto a la constante supervisión que éstos ejercen.

En definitiva, las diferencias de estos comportamientos radican en la naturaleza del contexto de cada nivel, ya que esto depende del tipo de problemas, responsabilidades y toma de decisiones que cada uno implique, lo que apoya una vez más el liderazgo situacional.

Por el contrario, son pocos los gerentes que opinan que el comportamiento de los líderes no varía según el nivel gerencial, todo depende de la capacidad de influir que tenga el mismo, por ejemplo un supervisor puede influir más que un gerente.

Respecto a la percepción que tienen los subordinados sobre las conductas que demuestra su líder y la percepción que tienen los mismos líderes con respecto a sus conductas, se puede observar que la gran mayoría de los gerentes entrevistados opinan que sí hay diferencias entre ambas percepciones, es decir, siempre hay un sesgo, ya que es difícil que un líder tenga una autocrítica objetiva, por lo que definitivamente hay problemas de percepción.

CONCLUSIONES FINALES

En base a lo presentado anteriormente, se obtuvieron conclusiones interesantes que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación sobre los estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos.

Consumo Masivo es un sector económico que se caracteriza entre otros aspectos, según la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados, por tener un alto volumen de ventas, contar con un personal joven y tener una base extensa de clientes de todos los estratos socioeconómicos, dado que elaboran productos de primera necesidad, tales como: alimentos, bebidas, productos no perecederos, productos de higiene personal y, productos y artículos de limpieza.

Una vez ubicados en el sector, se puede afirmar que según la mayoría de los Gerentes de Recursos Humanos, los líderes de Consumo Masivo son personas orientadas a resultados, se adaptan rápidamente a los cambios, tienen capacidad para trabajar en equipo, mantienen una comunicación efectiva con su equipo y están comprometidos con su empresa¹⁹, particularidades que podrían justificarse por la naturaleza de las actividades que implica este sector tan dinámico dada su competencia y volatilidad, razón por la cual el líder debe responder adecuadamente a las diferentes situaciones que se le presenten con el comportamiento que más se adapte a las mismas.

Por consiguiente, los mismos afirman que el liderazgo situacional es el que más se adecua a la realidad organizacional de este tipo de empresas, lo que se apoya en la teoría de contingencia propuesta por HayGroup, cuyos estilos de liderazgo son Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático, Marcapauta y Orientador.

Ahora bien, en base a los estilos de liderazgo antes mencionados, se puede afirmar que según la opinión de los subordinados, los líderes encuestados practican cinco estilos como dominantes, Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático y Orientador; y uno lo practican en pequeña proporción, Marcapauta.

Estos resultados demuestran que estos líderes tienen un amplio repertorio de estilos, por lo que "saben utilizar el enfoque más adecuado a cada situación y pasar de uno a otro en función de las necesidades" (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004, p.119). Esta flexibilidad que tienen los líderes en adoptar uno u otro estilo de acuerdo a la situación, se debe a que ellos observan a las personas de manera individual y grupal, interpretan las señales y en base a ello adoptan el estilo más adecuado, promoviendo el compromiso y el entusiasmo de sus subordinados (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004). Todo esto se apoya en la investigación realizada por Jasper y Navarro (1998) quienes afirmaron que existe una alta correlación entre la efectividad para adoptar el estilo más apropiado para cada situación y las evaluaciones de desempeño.²⁰

También es importante destacar, que la opinión de los líderes está bastante alineada a la de sus subordinados, por lo que están de cierta manera conscientes sobre los cinco estilos que practican como dominantes y el que practican en pequeña proporción.

Sin embargo, según la opinión de la mayoría de los Gerentes de Recursos Humanos, siempre van a existir diferencias entre ambas percepciones, por más mínimas que sean, por lo que los líderes deben constantemente buscar espejos en la percepción de sus subordinados sobre sus comportamientos, que permitan asegurar la congruencia entre lo que piensan de sí y lo que piensan los demás. Para ello, actualmente existen las evaluaciones 360°, las cuales son aplicadas actualmente en muchas empresas, cuyos resultados deben ser considerados como oportunidades de aprendizaje para los líderes. Estas evaluaciones se basan no sólo en la autoevaluación de los líderes, sino también en la percepción que tienen de ellos sus jefes,

¹⁹ Estos atributos están bastante alineados a los que según Briceño, todo líder debe tener. Para mayores detalles ver el marco teórico.

²⁰ Para mayores detalles ver la formulación del problema donde se hace referencia a dicho estudio.

subordinados y pares, por lo que garantizan que la persona será evaluada desde diferentes puntos de vista.

Por otro lado, se observan diferencias entre la opinión de los subordinados y la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos, en cuanto a los comportamientos que demuestran los hombres y las mujeres en el ejercicio de su rol como líder, ya que los subordinados opinan que tanto los hombres como las mujeres, se caracterizan por ser marcapautas, mientras que para los gerentes, las mujeres tienden a ser más marcapautas que los hombres.

Sin embargo, también se observan semejanzas entre las dos opiniones, donde ambos coinciden en que los hombres se caracterizan por ser más democráticos que las mujeres, mientras que las mismas se caracterizan por ser más afiliativas; esto último concuerda con los resultados del estudio realizado por HayGroup a numerosas organizaciones y ejecutivos de la revista Fortune.²¹

También se observan semejanzas entre ambas opiniones, en cuanto a los comportamientos que demuestran los líderes de diferentes niveles gerenciales en el ejercicio de su rol. Los resultados concuerdan en que los líderes de nivel ejecutivo y de nivel gerencia media suelen ser más coercitivos y marcapautas, mientras que los de nivel supervisorio suelen ser más afiliativos. Esto podría deberse a que Consumo Masivo es un sector cuya esencia radica en alcanzar resultados de ventas en tiempos específicos, por lo que mientras más alto esté ubicado el líder en la pirámide organizacional, tenderá a presentar un comportamiento que exija altos estándares de trabajo. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo que practique el líder va a depender del contexto del nivel, es decir, del tipo de problemas, responsabilidades y toma de decisiones que cada uno implique.

Una vez descritas las semejanzas entre ambas opiniones en cuanto a sexo y nivel gerencial, se puede inferir que los Gerentes de Recursos Humanos, dada la posición estratégica que estos ocupan dentro de la empresa, están bastante conscientes sobre el

²¹ Para mayores detalles ver la formulación del problema donde se hace referencia a dicho estudio.

comportamiento de sus líderes, lo que les permite orientar sus actividades en pro de una mejora en los subprocesos que esta área implica.

Por todo lo dicho anteriormente, esta investigación ha permitido percibir la gran importancia que tiene el tema del liderazgo y sus estilos para toda empresa, ya que, según la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos, es un tema esencial debido a que el mismo influye entre otros aspectos, en el ambiente laboral, razón por la cual muchas empresas consideran al liderazgo como una competencia fundamental.²²

Dada esta importancia, es necesario invertir dinero, tiempo y esfuerzo en diferentes programas y actividades que permitan desarrollar y fortalecer las habilidades del líder²³ con miras a mejorar el desempeño, el trabajo en equipo, los resultados de negocio, entre otros aspectos. La inversión en estos programas y actividades, no debe ser una limitación ya que a pesar de ser un costo importante en el presente, esto será retribuido en mayores ganancias en el futuro.

Entre los diferentes programas y actividades, según los gerentes, están los programas de entrenamiento (coaching, programas de habilidades gerenciales, etc.), evaluaciones 360°, así como otras actividades incluidas en el trabajo diario, tales como: rotación de puestos, planes de carrera, delegación continua de responsabilidades e incorporación a los líderes en proyectos.

En fin, la responsabilidad de un liderazgo efectivo es del mismo líder, quien trabaja en el día a día con su equipo y por ende, es el que tiene un mayor conocimiento sobre sus necesidades y la manera de resolverlas, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos quien sirve de apoyo. Sin embargo, el éxito de toda empresa viene dado, en gran parte, por la capacidad que tengan los líderes de gerenciar efectivamente a sus equipos de trabajo y el alto compromiso que estos demuestren con su empresa.

²² Ver en el marco teórico, la importancia del liderazgo según Lussier y Achua.

²³ Para mayores detalles ver el marco teórico donde se explican las mismas según López y Sánchez.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio sobre estilos de liderazgo en empresas de Consumo Masivo en Venezuela, desde la perspectiva de líderes, sus subordinados y Gerentes de Recursos Humanos, se plantean las siguientes recomendaciones:

Para los líderes:

- Mantener y mejorar el nivel de flexibilidad en cuanto a la práctica de los diferentes estilos de liderazgo en función de la situación, al ejercer su rol como líder.
- Identificar el tipo de comportamiento que requiere cada situación. De no ser posible, solicitar ayuda a expertos con el fin de mejorar su gestión como líder.
- Realizar acciones que desarrollen comportamientos asociados al estilo Marcapauta, siempre y cuando sea utilizado en la situación que lo amerite. Para ello la persona debe:
 - o Insistir en la excelencia del trabajo de sus subordinados.
 - Hacer énfasis en los resultados de trabajo, proporcionar retroalimentación basándose en los resultados y realizar seguimiento de manera intermitente para evaluar lo alcanzado.
 - o Modelar mediante el ejemplo.
 - o Delegar tareas con bajo riesgo.
- Demostrar receptividad ante los resultados obtenidos de las evaluaciones 360° y otros mecanismos o herramientas, estando dispuestos a trabajar en sus oportunidades de mejora y mantener sus fortalezas.

Para los subordinados:

 Evaluar objetivamente el comportamiento de sus líderes en función de la situación que se les presente, con el fin de mejorar el ambiente laboral. Apoyar a su líder, en las diferentes situaciones que se le presenten, para que sea eficaz en el ejercicio de su rol.

Para Recursos Humanos:

- Transmitir y fomentar el uso de los diferentes estilos de liderazgo en función de la situación que se les presente, mediante el desarrollo de un modelo de competencias de liderazgo.
- Implementar acciones para fortalecer el liderazgo tales como planes de carrera, un proceso de gestión del desempeño, un programa de entrenamiento, etc.
- Convertir el desarrollo profesional en una prioridad para la empresa. Para ello, la
 empresa debe realizar un plan de desarrollo y adiestramiento para los líderes,
 independientemente del sexo, nivel gerencial y departamento en el que laboren, el cual
 debe ser ejecutado en los tiempos establecidos, para lograr el objetivo planteado.
- Implementar una cultura común del líder, con el fin de conscientizarlos sobre las responsabilidades que su rol implica, mediante campañas promovidas por este departamento.
- Incentivar a los líderes mediante recompensas no monetarias, tales como retroalimentación positiva, promociones, reconocimiento de logros, etc., con el fin de mantenerlos motivados.

Para otros interesados:

- A partir de los resultados obtenidos, iniciar otras investigaciones que aborden temas tales como:
 - Estudiar los estilos de liderazgo en otros sectores económicos que permitan la comparación de los resultados.
 - Profundizar en las causas y consecuencias entre los diferentes comportamientos que presentan los líderes según el sexo y el nivel gerencial que éstos ocupen dentro de la empresa.
 - Estudiar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

 Realizar estudios similares basados en otras teorías de contingencia con el fin de comparar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, A., Angulo, B. & Siliceo, F. (2001). <u>Liderazgo: el don del servicio</u>. México D.F.: McGrawHill.
- Anderson, K. & Zhu, G. (2002). <u>Managerial Style Inventory (MSI) Technical Manual</u>.
 Boston: Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.
- Briceño, J. (2000). <u>Liderazgo integral para el progreso</u>. Caracas: Biblioteca Nacional de Venezuela.
- Fernández, M. & Gurley, L. (2003). <u>Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional</u>. Tesis universitaria, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donelly, J. (2001). <u>Las organizaciones: comportamiento</u>, estructura, procesos. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Goleman, D. (2001). <u>Escogiendo el estilo correcto de liderazgo</u>. Boston: Harvard Bussiness Review.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2004). <u>El líder resonante crea más</u>. Caracas: Plaza & Janés Editors S.A.
- Grannell, E., Garaway, D. & Malpica, C. (1997). <u>Éxito Gerencial y Cultura: Retos y</u>
 oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.
- HayGroup. (1999). Estilos Gerenciales. Caracas.
- HayGroup. (2002). Líderes de hoy y del futuro. Caracas.
- HayGroup. (2005). <u>Consumer Product Industries</u>. S/L.
- HayGroup. (2005). Quebrando el "techo de cristal" Hallazgos sobre mujeres ejecutivas. S/L.
- HayGroup (2006). Consultado el día 10 de mayo de 2006 en la World Wide Web: www.haygroup.com.
- Hernández, Fernández y Baptista. (1991). <u>Metodología de la Investigación</u>. Naucalpan de Juárez: Mc Graw Hill.

- Jasper, M. & Navarro, Y. (1998). <u>Estudio de la relación estilos gerenciales y productividad laboral.</u> Tesis universitaria, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Jiménez, R. (s/f). <u>Tipos de Liderazgo</u>. Consultado el día 24 de enero de 2006 de la World Wide Web: http://www.avantel.net/~rjaguado/lider.html.
- Koontz, H. & Weilrich, H. (2004). <u>Administración: una perspectiva global</u>. México D.F.: McGrawHill.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). <u>El Desafío del Liderazgo</u>. Barcelona: Ediciones Granica.
- López, M. & Sánchez, L. (2000). Cómo alcanzar el éxito en el ejercicio de las funciones directiva y de liderazgo. <u>Alta Dirección</u>, (210), 90 - 92.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). <u>Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades</u>. Estado de México: Thomson Learning.
- Malavé, J. (2004). Características del liderazgo del gerente venezolano. <u>Debates IESA</u>, IX, (2), 28-32.
- Mora, A. (s/f). <u>Gestión del cambio Liderazgo</u>. Consultado el día 18 de febrero de 2006 de la World Wide Web: http://es.geocities.com/alejandramorac/gdc/trabajoliderazgo.htm
- Palacios, L. (1999). <u>Sabiduría popular en la empresa venezolana</u>. Caracas: Editorial UCAB.
- Palacios, L. (2003). <u>Competitividad contra viento y marea</u>. Caracas: Echo Creativo, C.A.
- Prieto, L. (1960). El concepto de Líder / El Maestro como líder. Caracas: Editorial Arte.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. & Massarik, G. (1971). <u>Liderazgo y Organización</u>.
 Buenos Aires: Ediciones Troquel.

ANEXOS

Anexo A

Información sobre HayGroup Venezuela S.A.

HayGroup, a nivel mundial, fue fundada en Filadelfia, Estados Unidos en 1943 por Edward N. Hay, estableciéndose en Venezuela en 1960.

Según los objetivos de HayGroup, esta empresa busca fomentar el desempeño excelente de una gerencia sobresaliente, tanto a nivel individual como de equipo, y en aconsejar a sus clientes sobre las mejores maneras de gestionar y recompensar el trabajo, ayudando a las empresas para que éstas funcionen en su máximo potencial; por ende, busca ayudar a las organizaciones a alinear las estructuras, las personas y los puestos de trabajo, para que éstas puedan ejecutar adecuadamente el plan de negocios y obtener resultados satisfactorios (HayGroup, 2006).

La estructura organizacional de HayGroup Venezuela S.A. se basa en dos áreas:

1.- On Demand, se caracteriza por ser el área comercial y se subdivide en las siguientes células:

- Training and Development (T&D): es aquella que abarca todo lo relacionado con programas de entrenamiento y desarrollo para el personal de empresas.
- Reward Information Services (RIS): es aquella que abarca todo lo relacionado con estudios de compensación y beneficios.
- Hay Insight: es aquella que abarca todo lo relacionado con estudios de diagnósticos de las empresas.
- Consultoría: se caracteriza por asesorar a las empresas en aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos.

Uno de los servicios que ofrece el área de Consultoría, se centra en el tema del liderazgo, específicamente en la teoría propuesta por HayGroup sobre los seis estilos: Coercitivo, Directivo, Afiliativo, Democrático, Marcapauta y Orientador.

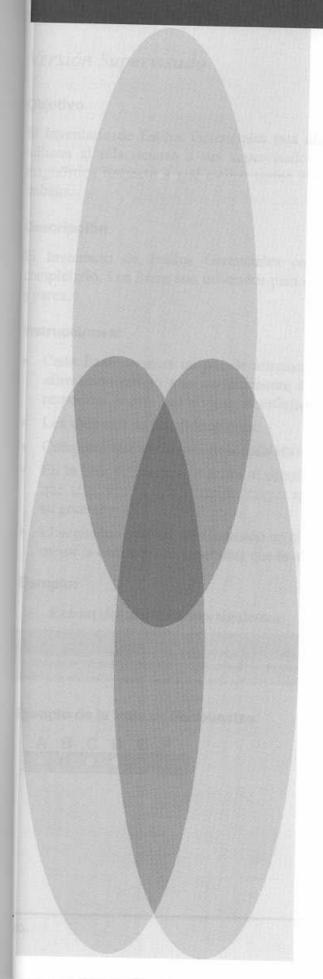
Hav/McB-

Anexo B

Instrumento de recolección de datos 1er momento de la investigación: cuestionario de estilos de liderazgo – versión subordinados

la mario de l

Hay/McBer



IEG

Inventario de Estilos Gerenciales

Versión Supervisado

Inventario de Estilos Gerenciales

Versión Supervisado

Objetivo

El Inventario de Estilos Gerenciales está diseñado para ayudar a los líderes a comprender los estilos que utilizan al relacionarse a sus supervisados y asociados. El cuestionario también suministra información diagnóstica respecto a qué estilos serían efectivos e inefectivos en el trabajo particular del líder y tipo de trabajo.

Descripción

El Inventario de Estilos Gerenciales contiene 68 ítems y toma aproximadamente 20 minutos para completarlo. Los ítems son utilizados para evaluar las conductas y actitudes del líder hacia los colaboradores y pares.

Instrucciones:

- Cada Ítem presenta un par de afirmaciones opuestas separadas por una línea de óvalos. Indique cuál
 afirmación refleja más cercanamente su conducta gerencial llenando uno de los óvalos en la hoja de
 respuestas anexa. Lea el ejemplo reflejado abajo.
- Lea cada una de las afirmaciones.
- Considere qué tan bien refleja cada afirmación su conducta gerencial.
- En la hoja de respuestas anexa al cuestionario, llene uno de los óvalos. Mientras más cerca esté el óvalo
 que seleccione a la afirmación, mayor será la exactitud con la cual dicha afirmación refleja la conducta de
 su gerente.
- El segundo ovalo ha sido marcado en el ejemplo, lo que indica que la afirmación de la izquierda describe mejor la conducta de la persona que la afirmación de la derecha, pero no perfectamente.

Ejemplo:

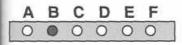
Lea las dos afirmaciones siguientes:

gerente no está dispuesto a dedicar tiempo para tratar de mejorar el desempeño de los ineficientes.

ABCDEF

Mi gerente está dispuesto a dedicar tiempo necesario para tratar de mejorar el desempeño de los ineficientes.

Ejemplo de la Hoja de Respuestas



Confidencialidad

Sus respuestas serán confidenciales.

Consejos Importantes

- 1. Utilice un bolígrafo negro.
- 2. Marque sólo una respuesta para cada pregunta.
- 3. Por favor marque claramente una X sobre cualquier error que pudiera cometer.
- 4. No rompa o arrugue la hoja de respuesta anexa.

Las Actitudes y Conductas de su Gerente

trada renglón, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de irmación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

Mi gerente evita lidiar con la tensiones que surgen en mi grupo de trabajo	A	В	С	D	E	F	Mi gerente trabaja duro para aliviar las tensiones que surgen en mi grupo de trabajo.
Mi gerente exige a sus colaboradores que entreguen reportes detallados de sus actividades.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente no exige a sus colaboradores que entreguen reportes detallados de sus actividades.
Mi gerente espera que sus colaboradores sigan sus decisiones y que ellos mismos se den cuenta de lo que pueden ganar con ello.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente trata de reducir la resistencia a sus decisiones diciéndole a sus colaboradores lo que pueden ganar con ello.
Mi gerente determina la cantidad de trabajo a ser realizado por sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente le permite a sus colaboradores establecer su propia cantidad de trabajo a ser realizado.
Para instruir a sus colaboradores, mi gerente recurre principalmente a dar el ejemplo a través de su propia conducta.	Α	В	С	D	E	F	Para instruir a sus colaboradores, mi gerente discute detalladamente con ellos cómo deberían hacerse las cosas.
Mi gerente no dedica mucho tiempo a hacer seguimiento del progreso de sus colaboradores en su presencia.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente dedica mucho tiempo a hacer seguimiento del progreso de sus colaboradores para determinar si es necesario hacer ajustes.
Mi gerente se asegura de hacer las tareas importantes él/ella mismo(a).	A	В	С	D	E	F	Mi gerente delega con frecuencia tareas importantes a sus colaboradores.
Mi gerente se esmera en desarrollar relaciones cercanas y personales con sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente evita desarrollar relaciones cercanas y personales con sus colaboradores.
Mi gerente es reacio a despedir o transferir a alguien a quien haya encontrado difícil de manejar.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente no duda en despedir o transferir a alguien a quien considere difícil de manejar.
Cuando los colaboradores fallan al hacer una tarea, mi gerente les permite averiguar las razones de dicha falla por ellos mismos.	Α	В	С	D	E	F	Cuando los colaboradores fallan al hacer una tarea, mi gerente les informa calmadamente pero con firmeza el por qué.
Aún cuando el trabajo de los colaboradores progresa satisfactoriamente, mi gerente continua involucrado y dirigiéndolo.	A	В	С	D	E	F	Mientras mi gerente vea resultados, él/ella no se involucra en el trabajo de sus colaboradores.
Mi gerente dedica tiempo a buscar oportunidades para el desarrollo profesional de sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente deja que sus colaboradores encuentren las oportunidades para su desarrollo profesional por ellos mismos.
Mi gerente evita hablar con sus colaboradores sobre problemas organizacionales hasta que se hayan tomado decisiones claras.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente mantiene a todos involucrados y bien informados sobre los problemas organizacionales que pudieran afectarlos.
Mi gerente <i>no</i> se interesa en los conflictos entre sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente minimiza las disputas que puedan dar origen a conflictos entre sus colaboradores.
Mi gerente con frecuencia dá las órdenes como si fueran sugerencias, pero dejando claro lo que él/ella quiere.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente rara vez dá órdenes como si fueran sugerencias.
Mi gerente toma la mayoría de las decisiones en lugar de sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente permite que sus colaboradores tomen la mayoría de sus decisiones.
Mi gerente normalmente no chequea el progreso de una tarea asignada a sus colaboradores hasta la fecha de entrega.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente frecuentemente chequea a sus colaboradores para ver como progresan con las tareas asignadas.

a cada rengión, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de firmación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

	Mi gerente evita disciplinar a sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente aplica disciplina a sus colaboradores cuando el momento lo requiera.
	Mi gerente establece metas que son fáciles de alcanzar para sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente establece metas que son difíciles pero alcanzables por sus colaboradores.
	Al evaluar desempeño, mi gerente se concentra en maneras específicas de ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas.	A	В	С	D	E	F	Al evaluar el desempeño, mi gerente se concentra en suministrar una apreciación precisa del trabajo de sus colaboradores.
	Mi gerente discute abiertamente con sus colaboradores cambios controversiales en la política de la compañía.	Α	В	С	D	E	F	Cuando hay cambios controversiales en la política de la compañía, mi gerente simplemente los anuncia sin discutirlos con sus colaboradores.
	Mi gerente no estimula a sus colaboradores a habiarle de sus problemas personales.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente anima a sus colaboradores a hablar de sus problemas personales.
	Mi gerente elogia a sus colaboradores cuando el trabajo es adecuado.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente elogia a sus colaboradores solamente cuando el trabajo es sobresaliente.
	Mi gerente cree que los sentimientos de sus colaboradores son tan importantes como el trabajo pendiente.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente cree que realizar el trabajo es más importante que los sentimientos de sus colaboradores.
	Mi gerente duda hacerse cargo de una tarea de un colaborador, aun cuando el resultado de la misma sea importante.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente no duda en hacerse cargo de una tarea de un colaborador si su resultado es importante.
	Mi gerente no considera importante el explicarle a sus colaboradores el propósito de sus trabajos, mientras entiendan qué hacer y cómo hacerlo.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente hace un esfuerzo especial en explicar a sus colaboradores el propósito de sus trabajos.
	Mi gerente le dice a sus colaboradores que vengan a él o ella cuando necesiten ayuda.	Α	В	С	D	Ε	F	Mi gerente anima a sus colaboradores a actuar como consejeros entre ellos cuando necesiten ayuda.
	Mi gerente ayuda a sus colaboradores con el "quién, cuándo y cómo" al realizar una tarea.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente deja que sus colaboradores encuentren la forma de realizar sus tareas por ellos mismos.
	Cuando el trabajo de un colaborador no cumple con las expectativas, mi gerente trabaja con dicha persona hasta que se corrija el problema.	Α	В	С	D	E	F	Cuando el trabajo de un colaborador no cumple con las expectativas, mi gerente se hace cargo de la tarea él/ella mismo(a).
	Cuando los colaboradores sugieren alternativas, mi gerente rápidamente indica su propia preferencia.	A	В	С	D	E	F	Cuando los colaboradores sugieren alternativas, mi gerente les permite considerar los pro y los contra antes de indicar su propia preferencia.
	Mi gerente supervisa muy de cerca a sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente no supervisa a sus colaboradores muy de cerca, a menos que hayan problemas con sus trabajos.
-83	Mi gerente hace reuniones frecuentes para compartir información e ideas con sus colaboradores.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente reduce las reuniones con sus colaboradores al mínimo necesario para realizar un trabajo.
	Mi gerente espera que sus colaboradores no sigan sus instrucciones cuando la realización del trabajo lo requiera.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente espera que sus colaboradores sigan sus instrucciones al pie de la letra.
	Cuando los colaboradores están en desacuerdo con él/ella, mi gerente simplemente les dice lo que debe hacerse.	A	В	С	D	E	F	Cuando los colaboradores están en desacuerdo con él/ella, mi gerente les explica el por qué quiere las cosas hechas de una manera particular.

a cada rengión, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de firmación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

Mi gerente mantiene estándares moderados de rendimiento para con sus colaboradores.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente mantiene estándares muy altos de rendimiento para con sus colaboradores.
Mi gerente hace mucho esfuerzo para desarrollar a sus colaboradores.	Α	В	С	D	Ε	F	Mi gerente trabaja con lo que los colaboradores dan en el trabajo, pero no hace mucho esfuerzo en desarrollarlos.
Mi gerente recurre a lo que aprende a través del contacto personal con sus colaboradores para usar el talento de cada persona al máximo de su efectividad.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente no cree que necesite tener mucho contacto personal con sus colaboradores para utilizar el talento de cada persona al máximo de su efectividad.
Mi gerente desarrolla planes de trabajo basados en sus propias ideas.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente se asegura que los planes de trabajo representen las ideas de sus colaboradores.
Mi gerente espera que sus colaboradores deduzcan ellos mismos cómo hacer sus trabajos.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente muestra a sus colaboradores las mejores maneras de realizar sus trabajos.
Mi gerente no duda en criticar a sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente es cuidadoso de mantener la autoestima de sus colaboradores.
Mi gerente cree que si no fija metas y directrices, los colaboradores serán pasivos y no lograrán realizar sus tareas.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente cree que cuando los colaboradores saben lo que hay que hacer, las metas específicas y las directrices son innecesarias.
Mi gerente recurre a sus conocimientos y competencia para influir sobre sus colaboradores.	A	В	С	D	Ε	F	Mi gerente recurre al status de su posición oficial para influir sobre sus colaboradores.
Mi gerente sondea a sus colaboradores para comprender por qué sus metas son importantes para ellos.	A	В	С	D	E	F	Si las metas de los colaboradores parecen ser razonables, mi gerente no hace preguntas al respecto.
Mi gerente trata de ser un gerente aceptado por todos.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente trata de ser un gerente productivo.
Inclusive con colaboradores capaces, mi gerente prefiere tomar las decisiones y supervisar de cerca la situación.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente le da la libertad a los colaboradores de tomar decisiones y cometer errores sin su supervisión cercana.
Mi gerente dedica mucho tiempo tratando de influenciar a otras personas.	Α	В	С	D	Ε	F	El tratar de influenciar a otras personas sólo toma una pequeña parte del tiempo de mi gerente.
Mi gerente suministra indicaciones concretas a sus colaboradores, en vez de esperar que ellos surjan con un plan.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente ayuda a sus colaboradores a probar con la realidad los planes que ellos desarrollan.
Los colaboradores de mi gerente pueden hacer sus tareas mejor de lo que él/ella lo hace.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente puede hacer las tareas de sus colaboradores mejor que ellos.
Mi gerente espera que sus colaboradores lleven a cabo sus instrucciones inmediatamente.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente <i>no</i> siempre espera que sus colaboradores lleven a cabo sus instrucciones inmediatamente.
Mi gerente dedica el mínimo de tiempo posible a la seguridad laboral y beneficios de sus colaboradores.	Α	В	С	D	Ε	F	Mi gerente dedica mucho tiempo a la seguridad laboral y beneficios de sus colaboradores.
Mi gerente no está dispuesto a dedicar tiempo en mejorar el desempeño de las personas con bajo rendimiento.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente dedicará todo el tiempo necesario para mejorar el desempeño de las personas con bajo rendimiento.

9612-2602-HYMR 5

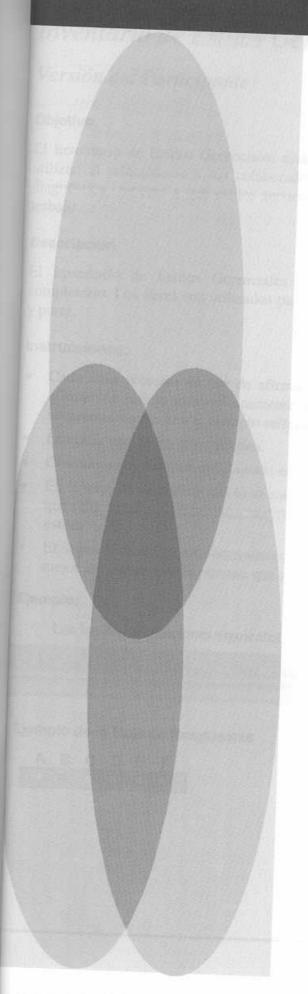
a cada renglón, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de firmación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

2.	Mi gerente espera que sus colaboradores acepten las decisiones y se den cuenta que están basadas sobre los mejores intereses de la compañía.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente dedica tiempo a explicar las razones para tomar las decisiones, en términos de los mejores intereses de la compañía y de sus colaboradores.
l.	Mi gerente demuestra con frecuencia estar interesado por sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente rara vez demuestra estar interesado por sus colaboradores.
k	Cuando toma decisiones, mi gerente trata de obtener una gran cantidad de información de sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Al tomar decisiones, mi gerente confía en su propio juicio y no busca obtener información de sus colaboradores.
k	Mi gerente trata de ayudar a sus nuevos colaboradores a hacer amigos en su grupo de trabajo.	Α	В	С	D	E	F	Después de presentar a sus nuevos colaboradores, mi gerente deja que hagan amistades por ellos mismos.
	Mi gerente dedica una cantidad significativa de tiempo en ayudar a los colaboradores a mejorar su rendimiento.	Α	В	С	D	E	F	El ayudar a los colaboradores a mejorar su rendimiento toma una pequeña parte del tiempo de mi gerente.
	Mientras la dirección general del trabajo sea clara, mi gerente no trata de suministrar metas específicas a sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente se asegura que los colaboradores tengan metas específicas que entiendan claramente.
	Mi gerente frecuentemente monitorea como progresan sus colaboradores con sus tareas.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente asume que sus colaboradores realizarán sus tareas sin un monitoreo frecuente.
	Mi gerente evita el decirle directamente a sus colaboradores cuando han hecho algo inadecuado.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente casi siempre le dice a sus colaboradores cuando han hecho algo inadecuado.
1	Mi gerente frecuentemente premia un desempeño que sea adecuado.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente sólo premia el desempeño sobresaliente.
	Mi gerente establece metas para sus colaboradores.	Α	В	С	D	Ε	F	Mi gerente le pide a sus colaboradores que establezcan sus propias metas.
	Mi gerente selecciona a los colaboradores de su agrado, aunque piense que no tendrán un desempeño sobresaliente.	A	В	С	D	E	F	Mi gerente trata de seleccionar personas con un desempeño sobresaliente como colaboradores, aun cuando no sean de su agrado.
ı	Mi gerente le pide a sus colaboradores que desarrollen sus propios planes.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente suministra planes para sus colaboradores.
l	Mi gerente evita usar advertencias para "motivar" a sus colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente "motiva" a sus colaboradores dejándoles saber lo que les pasará si su trabajo no es satisfactorio.
	Mi gerente espera un buen trabajo y generalmente no elogia a sus colaboradores por ello.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente casì siempre le dice a sus colaboradores cuando han hecho un buen trabajo.
	A mi gerente le gusta coordinar las actividades del grupo de trabajo con su jefe y otros en el trabajo.	Α	В	С	D	Ε	F	A mi gerente le gusta planificar las actividades del grupo de trabajo él/ella mismo(a).
	Mi gerente le pide a sus colaboradores que identifiquen sus propias soluciones a los problemas.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente identifica las soluciones para sus colaboradores.
-	Mi gerente estimula a sus colaboradores a participar en la mayor parte de la toma de decisiones.	Α	В	С	D	E	F	Mi gerente <i>no</i> permite que sus colaboradores participen en la toma de decisiones gerenciales.

Anexo C

Instrumento de recolección de datos 1er momento de la investigación: cuestionario de estilos de liderazgo – versión autoevaluación

Hay/McBer



IEG

Inventario de Estilos Gerenciales

Versión del Participante

Inventario de Estilos Gerenciales

Versión del Participante

Objetivo

El Inventario de Estilos Gerenciales está diseñado para ayudar a los líderes a comprender los estilos que utilizan al relacionarse a sus colaboradores y asociados. El cuestionario también suministra información diagnóstica respecto a qué estilos serían efectivos e inefectivos en el trabajo particular del líder y tipo de trabajo.

Descripción

El Inventario de Estilos Gerenciales contiene 68 ítems y toma aproximadamente 20 minutos para completarlo. Los ítems son utilizados para evaluar las conductas y actitudes del líder hacia los colaboradores y pares.

Instrucciones:

- Cada ítem presenta un par de afirmaciones opuestas separadas por una línea de óvalos. Indique cuál
 afirmación refleja más cercanamente su conducta gerencial llenando uno de los óvalos en la hoja de
 respuestas anexa. Lea el ejemplo reflejado abajo.
- Lea cada una de las afirmaciones.
- Considere qué tan bien refleja cada afirmación su conducta gerencial.
- En la hoja de respuestas anexa al cuestionario, llene uno de los óvalos. Mientras más cerca esté el óvalo que seleccione a la afirmación, mayor será la exactitud con la cual dicha afirmación refleja la conducta de usted.
- El segundo óvalo ha sido marcado en el ejemplo, lo que indica que la afirmación de la izquierda describe mejor la conducta de la persona que la afirmación de la derecha, pero no perfectamente.

Ejemplo:

Lea las dos afirmaciones siguientes:

Recurro a mis conocimientos y competencia para influenciar a mis colaboradores.

ABCDEF

Recurro en mi posición oficial para influenciar a mis colaboradores.

Ejemplo de la Hoja de Respuestas



Confidencialidad

Sus respuestas serán confidenciales.

Consejos Importantes

- 1. Utilice un bolígrafo negro.
- 2. Marque sólo una respuesta para cada pregunta.
- 3. Por favor marque claramente una X sobre cualquier error que pudiera cometer.
- 4. No rompa o arrugue la hoja de respuesta anexa.

Las Actitudes y Conductas de su Gerente

a cada renglón, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de la mación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

1.	Evito lidiar con la tensiones que surgen en mi grupo de trabajo	Α	В	С	D	E	F	Trabajo duro para aliviar las tensiones que surjan en mi grupo de trabajo.
2.	Exijo a mis colaboradores que entreguen reportes detallados de sus actividades.	Α	В	С	D	E	F	No exijo a mis colaboradores que entreguen reportes detallados de sus actividades.
3.	Espero que mis colaboradores sigan mis decisiones y que ellos mismos se den cuenta de lo que pueden ganar con ello.	Α	В	С	D	E	F	Trato de reducir la resistencia a mis decisiones diciéndole a mis colaboradores lo que pueden ganar con ello.
4.	Determino la cantidad de trabajo a ser realizado por mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Permito a mis colaboradores fijar la cantidad de trabajo a ser realizado.
5.	Para instruir a mis colaboradores, recurro principalmente a dar el ejemplo a través de mi propia conducta.	Α	В	С	D	E	F	Para instruir a mis colaboradores, discuto detalladamente con ellos cómo deberían hacerse las cosas.
6.	No dedico mucho tiempo a hacer seguimiento del progreso de mis colaboradores en su presencia.	Α	В	С	D	E	F	Dedico mucho tiempo a hacer seguimiento del progreso de mis colaboradores para determinar si es necesario hacer ajustes.
7.	Me aseguro de hacer las tareas importantes yo mismo(a).	A	В	С	D	E	F	Delego con frecuencia tareas importantes a mis colaboradores.
à.	Me esmero en desarrollar relaciones cercanas y personales con mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Evito desarrollar relaciones cercanas y personales con mis colaboradores.
9.	Soy reacio a despedir o transferir a alguien a quien haya encontrado difícil de manejar.	Α	В	С	D	E	F	No dudo en despedir o transferir a alguien a quien considere difícil de manejar.
0.	Cuando mis colaboradores fallan al hacer una tarea les permito descubrir las razones de dicha falla por ellos mismos.	Α	В	С	D	E	F	Cuando mis colaboradores fallan al hacer una tarea, les informo calmadamente pero con firmeza el por qué.
1.	Aún cuando el trabajo de los colaboradores progresa satisfactoriamente, yo continuo involucrado y dirigiéndolo.	Α	В	С	D	E	F	Mientras vea los resultados, no me involucro en el trabajo de mis colaboradores.
2.	Dedico tiempo a buscar oportunidades para el desarrollo profesional de mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Dejo que mis colaboradores encuentren las oportunidades para su desarrollo profesional por ellos mismos.
1.	Evito hablar con mis colaboradores sobre problemas organizacionales hasta que se hayan tomado decisiones claras.	Α	В	С	D	E	F	Mantengo a todos involucrados y bien informados sobre problemas organizacionales que pudieran afectarlos.
L	No me intereso en los conflictos entre mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Minimizo las disputas que puedan dar origen a conflictos entre mis colaboradores.
i	Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero dejando claro lo que yo quiero.	A	В	С	D	E	F	Rara vez doy órdenes como si fueran sugerencias.
L	Tomo la mayoría de las decisiones en lugar de mis colaboradores.	Α	В	С	D	Ε	F	Permito que mis colaboradores tomen la mayoría de sus decisiones.
1	Normalmente no chequeo el progreso de una tarea asignada a mis colaboradores hasta la fecha de entrega.	Α	В	С	D	E	F	Frecuentemente chequeo con mis colaboradores para ver como progresan con las tareas asignadas.

9611-2551-HYMR

ya cada renglón, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de la imación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

18.	Evito disciplinar a mis colaboradores.	1100	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		5201		100	Aplico disciplina a mis colaboradores cuando el
1		Α	В	С	D	E	F	momento lo requiere.
19.	Establezco metas que son fáciles de alcanzar por mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Establezco metas que son difíciles pero alcanzables para mis colaboradores.
20.	Al evaluar el desempeño, me concentro en maneras específicas de ayudar a mis colaboradores a alcanzar sus metas.	A	В	С	D	E	F	Al evaluar el desempeño, me concentro en suministrar una evaluación precisa del trabajo de mis colaboradores.
21.	Discuto abiertamente con mis colaboradores cambios controversiales en la política de la compañía.	Α	В	С	D	E	F	Cuando hay cambios controversiales en la política de la compañía, simplemente los anuncio sin discutirlos con mis colaboradores.
22.	No animo a mis colaboradores a hablarme de sus problemas personales.	A	В	С	D	E	F	Animo a mis colaboradores a hablarme de sus problemas personales.
13.	Elogio a mis colaboradores cuando el trabajo es adecuado.	Α	В	С	D	E	F	Elogio a mis colaboradores solamente cuando el trabajo es sobresaliente.
34.	Creo que los sentimientos de mis colaboradores son tan importantes como el trabajo pendiente.	A	В	С	D	E	F	Creo que realizar el trabajo pendiente es más importante que los sentimientos de mis colaboradores.
5.	Dudo en hacerme cargo de una tarea de un colaborador, aún cuando el resultado de la misma sea importante.	Α	В	С	D	Ε	F	No dudo en hacerme cargo de una tarea de un colaborador si su resultado es importante.
15.	No considero importante el explicarle a mis colaboradores el propósito de sus trabajos, mientras entiendan qué hacer y cómo hacerlo.	A	В	С	D	E	F	Hago un esfuerzo especial en explicar a mis colaboradores el propósito de sus trabajos.
7.	Les digo a mis colaboradores que vengan a mí cuando necesiten ayuda.	Α	В	С	D	E	F	Estimulo a mis colaboradores a actuar como consejeros entre ellos cuando necesiten ayuda.
8.	Ayudo a mis colaboradores con el "quién, cuándo y cómo" al realizar una tarea.	Α	В	С	D	E	F	Dejo que mis colaboradores encuentren la forma de realizar sus tareas por ellos mismos.
9.	Cuando el trabajo de un colaborador deja de cumplir las expectativas, trabajo con dicha persona hasta que se corrija el problema.	Α	В	С	D	Ε	F	Cuando el trabajo de un colaborador deja de cumplir las expectativas, me hago cargo de la tarea yo mismo(a).
10.	Cuando los colaboradores sugieren alternativas, rápidamente indico mi propia preferencia.	Α	В	С	D	E	F	Cuando los colaboradores sugieren alternativas, permito considerar los pro y los contra antes de indicar mi propia preferencia.
1.	Superviso muy de cerca a mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	No superviso a mis colaboradores muy de cerca, a menos que hayan problemas con sus trabajos.
2.	Hago reuniones frecuentes para compartir información e ideas con mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Reduzco las reuniones con mis colaboradores al mínimo necesario para realizar un trabajo.
3.	Espero que mis colaboradores no sigan mis instrucciones cuando la realización del trabajo lo requiera.	Α	В	С	D	E	F	Espero que mis colaboradores sigan mis instrucciones al pie de la letra.
4.	Cuando los colaboradores están en desacuerdo conmigo, simplemente les digo lo que debe hacerse.	Α	В	С	D	E	F	Cuando los colaboradores están en desacuerdo conmigo, les explico el por qué quiero las cosas hechas de una manera particular.

ra cada rengión, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de la imación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

35.	Mantengo estándares moderados de rendimiento para con mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Mantengo estándares muy altos de rendimiento para con mis colaboradores.
36.	Hago mucho esfuerzo para desarrollar a mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Trabajo con lo que los colaboradores dan en el trabajo, pero no hago mucho esfuerzo en desarrollarlos.
37.	Recurro a lo que aprendo a través del contacto personal con mis colaboradores para usar el talento de cada persona al máximo de su efectividad.	A	В	С	D	E	F	No creo que necesite tener mucho contacto personal con mis colaboradores para utilizar el talento de cada persona al máximo de su efectividad.
38.	Desarrollo planes de trabajo basados en mis propias ideas.	Α	В	С	D	E	F	Me aseguro que los planes de trabajo representen las ideas de mis colaboradores.
19.	Espero que mis colaboradores deduzcan ellos mismos cómo hacer sus trabajos.	A	В	С	D	E	F	Muestro a mis colaboradores las mejores maneras de realizar sus tareas.
10.	No dudo en criticar a mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Soy cuidadoso en mantener la autoestima de mis colaboradores.
ii.	Creo que si no fijo metas y directrices, mis colaboradores serán pasivos y no lograrán realizar sus tareas.	A	В	С	D	E	F	Creo que cuando los colaboradores saben lo que hay que hacer, las metas específicas y las directrices son innecesarias.
2.	Recurro a mis conocimientos y competencias para influir sobre mis colaboradores.	A	В	С	D	E	F	Recurro al status de mi posición para influir sobre mis colaboradores.
3.	Sondeo a mis colaboradores para comprender por qué sus metas son importantes para ellos.	A	В	С	D	E	F	Si las metas de mis colaboradores parecen ser razonables, no hago preguntas al respecto.
4.	Trato de ser un gerente aceptado por todos.	Α	В	С	D	E	F	Trato de ser un gerente productivo.
5.	Inclusive con colaboradores capaces, prefiero tomar las decisiones y supervisar de cerca la situación.	A	В	С	D	E	F	Le doy la libertad a mis colaboradores de tomar decisiones y cometer errores sin mi supervisión cercana.
6.	Dedico mucho tiempo tratando de influenciar a otras personas.	Α	В	С	D	E	F	El tratar de influenciar a otras personas sólo toma una pequeña parte de mi tiempo.
7.	Suministro indicaciones concretas a mis colaboradores, en vez de esperar que ellos surjan con un plan.	Α	В	С	D	E	F	Ayudo a mis colaboradores a probar con la realidad los planes que desarrollo.
8.	Mis colaboradores pueden hacer sus tareas mejor de lo que yo lo hago.	Α	В	С	D	E	F	Yo puedo hacer las tareas de mis colaboradores mejor que ellos.
9.	Espero que mis colaboradores lleven a cabo mis instrucciones inmediatamente.	A	В	С	D	E	F	No siempre espero que mis colaboradores lleven a cabo mis instrucciones inmediatamente.
0.	Dedico el mínimo de tiempo posible a la seguridad laboral y los beneficios de mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Dedico mucho tiempo a la seguridad laboral y beneficios de mis colaboradores.
1	No estoy dispuesto a dedicar tiempo en mejorar el desempeño de las personas con bajo rendimiento.	A	В	С	D	E	F	Dedicaré todo el tiempo necesario para mejorar el desempeño de las personas con bajo rendimiento.

9611-2551-HYMR 5

ira cada rengión, llene uno de los óvalos en la hoja de respuestas anexa al cuestionario. Mientras más cerca esté el óvalo de la irmación, con mayor exactitud reflejará dicha afirmación la conducta de su gerente.

52.	Espero que mis colaboradores acepten las decisiones y se den cuenta que están basadas sobre los mejores intereses de la compañía.	Α	В	С	D	E	F	Dedico tiempo a explicar las razones para tomar las decisiones en términos de los mejores intereses de la compañía y de mis colaboradores.
53.	Demuestro con frecuencia estar interesado por mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Rara vez demuestro estar interesado por mis colaboradores.
54.	Cuando tomo decisiones, trato de obtener una gran cantidad de información de mis colaboradores.	A	В	C	D	E	F	Al tomar decisiones, confío en mi propio juicio y no busco obtener información de mis colaboradores.
55.	Trato de ayudar a mis nuevos colaboradores a hacer amigos en su grupo de trabajo.	Α	В	С	D	E	F	Después de presentar a mis nuevos colaboradores, dejo que hagan amistades por ellos mismos.
56.	Dedico una cantidad significativa de tiempo a ayudar a mis colaboradores a mejorar su rendimiento.	A	В	С	D	E	F	El ayudar a mis colaboradores a mejorar su rendimiento toma una pequeña parte de mi tiempo.
57.	Mientras la dirección general del trabajo sea clara no trato de suministrar metas específicas a mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Me aseguro que mis colaboradores tengan metas específicas que entiendan con claridad.
18.	Frecuentemente monitoreo el progreso de mis colaboradores con sus tareas.	Α	В	С	D	E	F	Asumo que mis colaboradores realizarán sus tareas sin un monitoreo frecuente.
19.	Evito el decirle directamente a mis colaboradores cuando han hecho algo inadecuado.	Α	В	С	D	Ε	F	Casi siempre le digo a mis colaboradores cuando han hecho algo inadecuado.
10.	Frecuentemente premio un desempeño que sea adecuado.	Α	В	С	D	E	F	Sólo premio el desempeño sobresaliente.
И.	Establezco metas para mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	Les pido a mis colaboradores que establezcan sus propias metas.
12.	Selecciono a los colaboradores de mi agrado, aún si pienso que no tendrán un desempeño sobresaliente.	Α	В	С	D	E	F	Trato de seleccionar personas con un desempeño sobresaliente como colaboradores, aún cuando no sean de mi agrado.
3.	Les pido a mis colaboradores que desarrollen sus propios planes.	Α	В	С	D	E	F	Suministro planes para mis colaboradores.
4.	Evito usar advertencias para "motivar" a mis colaboradores.	Α	В	С	D	E	F	"Motivo" a mis colaboradores dejándoles saber lo que les pasará si su trabajo no es satisfactorio.
5.	Espero un buen trabajo y generalmente no elogio a mis colaboradores por ello.	Α	В	С	D	E	F	Casi siempre le digo a mis colaboradores cuando han hecho un buen trabajo.
6.	Me gusta coordinar las actividades del grupo de trabajo con mi jefe y otros en el trabajo.	Α	В	С	D	E	F	Me gusta planificar las actividades del grupo de trabajo yo mismo(a).
7.	Pido a mis colaboradores que identifiquen sus propias soluciones a los problemas.	Α	В	С	D	E	F	Identifico las soluciones para mis colaboradores.
3.	Estimulo a mis colaboradores a participar en la mayor parte de la toma de decisiones.	A	В	С	D	E	F	No permito que mis colaboradores participen en la toma de decisiones gerenciales.

6

Anexo D

Instrumento de recolección de datos 2do momento de la investigación: Entrevista semi-estructurada

A continuación, se presentan una serie de preguntas agrupadas en 3 secciones: rasgos del sector económico Consumo Masivo, importancia del liderazgo y sus estilos, y postura sobre los estilos de liderazgo.

Se le agradece responder de manera clara y sincera para así obtener resultados satisfactorios. De igual manera, es importante aclarar que la confiabilidad de la información proporcionada mediante esta entrevista está totalmente garantizada.

Antes de iniciar la entrevista, para su mayor entendimiento, es necesario dejar claro el siguiente concepto:

Estilos de liderazgo: son las conductas que demuestra un líder cuando interactúa con su gente. Es la manera como éste escucha, establece objetivos, elabora planes de acción, ofrece retroalimentación, recompensa, castiga y desarrolla a sus subordinados, estableciendo relaciones personales con los mismos (HayGroup, 2002).

I. Rasgos del sector económico Consumo Masivo

- ¿Cuáles son las particularidades de su empresa, en cuanto al modelo de negocio?
 (volumen de ventas, tipo de clientes, perfil del personal, entre otros aspectos).
- ¿Cuáles son las particularidades de los líderes de su empresa?
- ¿Conoce alguna diferencia de los líderes de este sector con respecto al resto de los sectores económicos?

II. Importancia del liderazgo y sus estilos

- ¿Considera usted que su empresa le da la importancia que amerita al tema liderazgo y sus estilos?, argumente su respuesta.
- ¿En su empresa, cuáles son las diferentes actividades que realizan para desarrollar a sus líderes?
- ¿Existen limitaciones en su empresa para el desarrollo de sus líderes?, argumente su respuesta.

III. Postura sobre los estilos de liderazgo

- ¿Considera usted que los líderes presentan un determinado comportamiento de acuerdo a cada situación?, argumente su respuesta.
- ¿Considera usted que existen diferencias entre hombres y mujeres respecto al comportamiento que éstos demuestran al ejercer su rol de líder?, argumente su respuesta.
- ¿Considera usted que existen diferencias entre personas de diferentes niveles gerenciales (ejecutivo, gerencia media y nivel supervisorio) respecto al comportamiento que éstos demuestran al ejercer su rol de líder?, argumente su respuesta.
- ¿Considera usted que existen diferencias entre la percepción que tienen los subordinados sobre las conductas que demuestra su líder y la percepción que tienen los mismos líderes con respecto a sus conductas?, argumente su respuesta.