

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

**"RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS
MANDOS MEDIOS DE LA DISTRIBUIDORA HUEHUETECA DE CENTRO DE OCCIDENTE, S. A."**

TESIS DE GRADO

BÁRBARA BELIZA HERNÁNDEZ MÉRIDA
CARNET 24014-11

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

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

**"RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS
MANDOS MEDIOS DE LA DISTRIBUIDORA HUEHUETECA DE CENTRO DE OCCIDENTE, S. A."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

POR

BÁRBARA BELIZA HERNÁNDEZ MÉRIDA

PREVIO A CONFERÍRSELE

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

Huehuetenango 13 de noviembre de 2015.

Señores:
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar, Campus Central

Estimados señores:

En cumplimiento con la asignación del trabajo de tesis del estudiante, BÁRBARA BELIZA HERNÁNDEZ MÉRIDA, con número de carné 2401411; me permito informales que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado: "RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA DISTRIBUIDORA HUEHUETECA DE CENTRO DE OCCIDENTE S.A"; y en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad, previo a optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano
Colegiado No. 6471

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BÁRBARA BELIZA HERNÁNDEZ MÉRIDA, Carnet 24014-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 05768-2016 de fecha 26 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA DISTRIBUIDORA HUEHUETECA DE CENTRO DE OCCIDENTE, S. A."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 29 días del mes de febrero del año 2016.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS: Por haberme concedido la vida, tomarme de la mano y guiarme durante el transcurso de mi vida, porque cuando creía desmayar el me sostenía y me permitió lograr una de tantas metas en mi vida.

A MIS PADRES: Beliza Azucena Mérida Cano, por haberme traído al mundo, ser el motor de mi vida, mi mejor amiga, apoyarme en todo momento, luchar por sacarme adelante y nunca dejarme sola, guiarme y no permitir que me rindiera. A Aldo Edson Hernández Cano, por ser un gran padre, brindarme su apoyo incondicional, ser mi guía e inspiración de superación personal y profesional.

A MI ABUELITA: Bárbara Margarita Cano Del Valle, por ser una segunda madre para mí, enseñarme que en la vida si no se lucha no se gana, por guiarme y apoyarme para haber logrado una de tantas metas, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante.

A MIS HERMANOS: Beliza Gabriela Hernández Mérida, por ser mi alma gemela, acompañarme en todo momento, ser el motivo de mis alegrías, apoyarme en todo momento, aconsejarme, demostrarme a que se puede salir adelante. A mi hermano Brayán Dany Gean Carlo Hernández Mérida, por apoyarme en todo momento, su cariño y amor incondicional, acompañarme durante mi vida.

A MIS TIOS: Por todo su cariño, apoyo incondicional, sus atenciones, consejos, alentarme a seguir adelante.

A MIS PRIMOS: Por su cariño, apoyo y los momentos que hemos pasado juntos.

A MIS AMIGOS: Elvis Donald Cardona Mejía, por apoyarme en todo momento, brindarme su amistad sincera, aconsejarme y apoyarme para salir adelante y lograr mis metas, a mis amigas por todo su cariño y apoyo en todo momento, por alentarme a que juntos lográramos la meta en común.

A MIS HIJOS: Julio Gabriel Granados Hernández y Luis Angel Geancarlo Granados Hernández, por ser mi inspiración para seguir adelante, porque cuando ya no podía más, recordaba que ya no estaba sola, alguien seguía mis pasos, para que ellos se sientan orgullosos de la madre que tienen, por su amor puro y sincero.

A MI ESPOSO: Julio Luis Granados Palacios, por apoyarme en todo momento, ser mi amigo incondicional en quien puedo confiar y contar en todo momento, por todo su amor y consejos.

.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Porque cuando sentía que no podía continuar, el me daba fuerzas para seguir adelante, darme vida y aliento para poder lograr mi meta.

A MI FAMILIA: Padres, abuelitos, hermanos, tíos, primos y esposo por apoyarme constantemente, alentarme a seguir adelante.

A MIS AMIGOS: Por cada apoyo, cada palabra de aliento, momentos gratos e inolvidables.

A MI ASESORA: Licda. Siomara Del Valle por ser una excelente asesora, brindarme todo su apoyo, compartir de sus conocimientos.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Toma de decisiones | 12 |
| a) Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad acotada e intuición | 14 |
| b) Estilos de toma de decisiones | 19 |
| c) Prejuicios y errores en la toma de decisiones | 22 |
| d) Mejora en la toma de decisiones | 23 |
| 1.2. Liderazgo | 27 |
| a) Definir el liderazgo | 28 |
| b) Componentes del liderazgo | 29 |
| c) Modelos de Liderazgo | 32 |
| d) Relación con el personal y evaluación | 34 |
| e) Liderazgo en costos | 35 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 38 |
| 2.1 Objetivos | 39 |
| 2.1.1 Objetivo General | 39 |
| 2.1.2 Objetivos específicos | 39 |
| 2.2 Variables | 40 |
| 2.2.1 Definición de variables | 40 |
| 2.3 Alcances y límites | 41 |
| 2.4 Aporte | 42 |
| III. MÉTODO | 43 |
| 3.1 Sujetos | 43 |
| 3.2 Instrumento | 43 |
| 3.3 Procedimiento | 44 |
| 3.4 Diseño y metodología estadística | 46 |
| IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 47 |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 56 |
| VI. CONCLUSIONES | 62 |
| VII. RECOMENDACIONES | 63 |

| | |
|---|-----|
| VIII. REFERENCIAS | 64 |
| Anexos | i |
| FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO | ii |
| CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO | iii |
| FICHA TÉCNICA DEL TEST DE TOMA DE DECISIONES | vi |
| TEST DE TOMA DE DECISIONES | vii |

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango

La población que formó parte de la investigación de tipo descriptivo correlacional, estuvo conformada por 25 sujetos, que laboran en puestos de mandos medios, todos del sexo masculino, comprendidos entre las edades de 25 a 50 años, todos de nacionalidad guatemalteca.

Para la obtención de resultados se aplicó un test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin el cual contiene tres estilos (Autoritario, Democrático y Liberal) el cual permitió identificar el estilo de liderazgo que la mayoría de los mandos medios maneja en su área de trabajo.

Así mismo se aplicó un test de toma de decisiones adaptado del cuestionario de 15 preguntas de Tsedek, el cual determina los estados del Yo Adulto, Padre Nutritivo y Padre Crítico los cuales son enfocados en toma de decisiones racionales y los estados del Yo Niño Libre, Niño Sumiso y Niño Rebelde son enfocados en toma de decisiones emocionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que la mayoría de los sujetos utiliza el estilo de liderazgo Autoritario, pues este les permite guiar a su personal en todas las funciones que deben realizar, pues su postura es de un líder comprometido con su trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones que maneja la mayoría de ellos se determinó que se basan en la racional.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas han tenido un desarrollo y constante crecimiento debido a la importancia y participación del recurso humano, recurso que puede marcar la ventaja competitiva de la organización y alcanzar las metas y objetivos en un tiempo determinado.

Con regularidad se sabe que los puestos que ejercen mayor presión al trabajador son los que cuentan con personas a su cargo ya que una de las funciones esenciales de estos, además de supervisar el trabajo de sus subordinados y velar por la productividad efectiva de la empresa, es la toma de decisiones.

Para que el líder alcance el propósito de guiar a las demás personas, no solo debe emprender un objetivo en común, sino también motivarlos a que se involucren en el trabajo de equipo que deben realizar, pues es un factor importante, que permite al dirigente crear un ambiente de trabajo favorable y agradable para que cada persona cumpla con lo establecido.

El liderazgo que cada persona posee debe influir de manera positiva en las demás personas que están bajo su mando para que ellos participen activamente, creando un ambiente de confianza que les permita generar un estado de entusiasmo en la ejecución de su trabajo.

Sin embargo todo líder, aparte de poseer la capacidad de dirigir a su personal, debe contar con la habilidad de tomar decisiones que afectan tanto a su puesto de trabajo como a la organización a la que pertenecen.

La toma de decisiones requiere de un proceso en el que los mandos al momento de identificar el problema se centran en la situación en la que se encuentran, planteándose alternativas que los ayudará a llegar a la situación deseada.

En los marcos de las observaciones anteriores, el estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones. El estilo de liderazgo es un determinante estructural, del proceso de toma de decisiones. Dicho proceso tiene implicaciones significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización.

Existen empresas de gran prestigio que no solo son reconocidas a nivel nacional sino internacional, dentro de las cuales esta una Distribuidora de Huehuetenango. La importancia de este estudio es de interés para conocer la relación que existe entre el liderazgo y la toma de decisiones que manejan los mandos medios de la empresa ya que es un tema que tiene mucha relevancia en el ámbito empresarial.

En relación a los temas de liderazgo y toma de decisiones se han realizado varias investigaciones nacionales e internacionales.

Varios autores guatemaltecos han estudiado la variable del liderazgo relacionada con otros elementos como se mencionan a continuación:

Villatoro (2015) realizó una investigación con el objetivo de identificar los perfiles de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango. Los sujetos evaluados fue una muestra formada por 15 personas, de mandos altos y medios, entre las edades de 26 a 47 años. Se utilizó un cuestionario que integra 4 grandes grupos: gestión de las personas, modo de percepción, autogestión y gestión de los cambios. Se concluyó que en los cuatro grupos, los sujetos evaluados presentan un nivel considerablemente alto, lo cual determina que el perfil de liderazgo que se maneja dentro del Ministerio de Salud es apropiado de acuerdo con lo deseado a nivel organizacional. Se recomendó que la información

obtenida fuera transmitida a todo el personal evaluado para poder realizar mejoras en los resultados, así mismo se tomó en consideración capacitaciones, talleres y seminarios para poder obtener mejoras continuas dentro de la organización.

Así mismo Camas (2015) en una investigación cuyo objetivo fue determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de la agencia de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, desde el punto de vista de los subordinados, por medio de un estudio de tipo descriptiva exploratoria, realizado en 8 agencias de la entidad bancaria, consideró 60 sujetos de ambos géneros, entre las edades de 19 a 50 años, de distintos puestos de trabajo. De acuerdo con los resultados, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes de las diferentes agencias. Con base a lo anterior, concluyó que los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo. Se recomendó lograr un equilibrio de liderazgo permitiendo que se promueva la participación y los niveles de autonomía de los subordinados, creando un mejor clima organizacional dentro de la empresa.

No obstante Say (2015) realizó una investigación que tenía como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. La población utilizada estuvo conformada por un total de 40 sujetos, de ambos géneros, comprendidos entre las edades de 19 a 41 años. El estudio fue de tipo descriptivo. Se identificó que el liderazgo permanece en la empresa y está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomendó fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, para ayudar a mejorar y mantener un buen clima laboral.

Por otro lado Flores (2013) en la investigación de tipo descriptiva-correlacional en la cual cuyo objetivo era determinar si existe correlación al nivel de 0.05 entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones en un grupo de coordinadores académicos de una universidad privada de Guatemala. La población se conformó por 36 empleados que desempeñaban el puesto de coordinadores académicos de dicha universidad. Los instrumentos utilizados fueron una adaptación del cuestionario de estilo de liderazgo y el cuestionario de toma de decisiones, elaborados por Robbins. Los resultados indicaron que el estilo de liderazgo predominante es el estilo orientado a las personas con un margen de 32.14, mientras que el resultado del estilo de toma de decisiones indica que es el analítico con un margen de 4.26. Por lo que concluyó que no existe correlación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones significativa al nivel de 0.05. Recomendó que los coordinadores académicos aprovechen las oportunidades de participar en talleres o capacitaciones sobre la orientación del liderazgo.

Existe, además, un conjunto de estudios integradores en el marco de la toma de decisiones que es importante considerar, los que se presentan a continuación.

Inicialmente Quiroa (2014) desarrolló una investigación con el objetivo de establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que se tiene en las organizaciones. El estudio se realizó con 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población. Los sujetos de estudio son de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 20 a 65 años, de nivel económico medio, la mayoría de las personas eran estudiantes universitarios de plan fin de semana; de ambos sexos, diversas religiones, todos de etnia ladina. Concluyó que la toma de decisiones es muy importante para que cada uno de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente para realizar un trabajo con armonía, para esto recomendó tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

Así también Tax (2013) realizó una investigación con el objetivo de establecer si los círculos de calidad contribuyen para mejorar la toma de decisiones. El estudio fue desarrollado en tres agencias de la cooperativa, con un total de 43 sujetos en los puestos administrativos y operarios. Determinó que el beneficio de los círculos de calidad contribuiría a identificar la actitud de los colaboradores con respecto a la confianza, compromiso, cooperación y la identificación con la cooperativa; además en la toma de decisiones, a considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Recomendó fomentar el autointerés de los colaboradores en la creatividad e innovación de sus ideas, y en la solución de problemas, lo cual contribuiría a mantener coherente al equipo de trabajo y que se sienta parte de un sistema cooperativo que solucione necesidades de los asociados.

Flores (2011), en la tesis aplicación de la ética en la toma de decisiones de jefes y gerentes de una empresa comercial, realizado una empresa comercial, propuso como objetivo conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes de dicha empresa comercial; utilizó un diseño de investigación descriptivo y el instrumento para comprobar las hipótesis fue una prueba estandarizada para medir cuatro factores; honestidad, justicia, respeto, y responsabilidad, calculó la muestra en base a Alfa de Cronbach para conocer el índice de discriminación del instrumento. Comprobó que es importante tener claro si se van a tomar buenas decisiones dentro de la organización para que no influyan de forma negativa hacia los colaboradores. Concluye en que se puede conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de jefes y gerentes, mediante el cuestionario realizado, el cual brinda un resultado cualitativo, por lo que recomienda aplicar dicho estudio en otro tipo de organizaciones,

y promover la aplicación de la ética, con el objetivo de mantener climas laborales positivos, motivación de los colaboradores y aumento en la productividad y eficacia de la empresa.

Según Batres (2010) en la investigación descriptiva titulada “Comunicación en los niveles operativos para facilitar la toma de decisiones en la medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Quetzaltenango”, cuyo objetivo fue determinar la viabilidad de los métodos de comunicación para la toma de decisiones de las medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Quetzaltenango. El instrumento utilizado para la recopilación de información fue mediante dos boletas de encuestas, una dirigida a los administradores con 13 preguntas abiertas y 5 de opción múltiple, y otra dirigida a los colaboradores del nivel operativo con 8 preguntas abiertas y 4 de opción múltiple. Estableció que la comunicación facilita la toma de decisiones, de esta manera se logra verificar el cumplimiento de las actividades que se han informado para alcanzar el objetivo determinado en la toma de decisiones. Concluyó que la información que se utiliza para la toma de decisiones debe ser cuantitativa ya que de esta manera se logra una mayor precisión de la información al momento de generar alternativas para la toma de decisiones. La autora recomendó que para obtener mayores alternativas en la toma de decisiones es necesario realizar una lluvia de ideas que involucre a todo el personal, para que de esta manera se generen nuevas y mejores ideas para la toma de decisiones y así los objetivos puedan lograrse con más rapidez, sin olvidar los aspectos que se necesitan para la toma de decisiones.

Las variables consideradas anteriormente han sido también de interés para varios autores internacionales, por ello se hace necesario mencionar los siguientes trabajos de investigación.

Willman y Velasco (2011) en una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI, de Colombia. Empleó, como sujetos de estudio, 178 estudiantes de dicha universidad con los respectivos jefes de las diferentes compañías en la ciudad de Cali, en cumplimiento con el semestre de práctica. Se utilizaron los instrumentos CAMIN forma A y forma S. con una adaptación del cuestionario original creado por Indvik (1985): Path Goal Questionnaire (PGQ). Con lo cual llegaron a la conclusión que los estudiantes que participaron en este estudio perciben a sus jefes desde la Teoría Camino-Meta como participativos, es decir, personas que les permiten participar en la toma de decisiones y que antes de decidir, consultan a sus colaboradores, escuchan sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización. Basados en los resultados de este estudio, la auto percepción del estilo de liderazgo que tiene el jefe no se relaciona con el desempeño de los practicantes.

Así mismo Lozano (2008) realizó en una investigación de tipo descriptiva donde buscó conocer la influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad Cesar Vallejo – Harvard College en Perú. Para alcanzar su objetivo utilizó una población conformada por 48 autoridades estudiantiles, el estudio se basó en técnicas o instrumentos como la observación directa, y test. Concluye que se encuentra en buen nivel de cualidad de liderazgo, fortaleciendo Capacidad de comunicación, de credibilidad y carisma con un promedio mayor en el pre test aplicado. Recomendó un programa de preparación de líderes donde la finalidad sea fortalecer la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles para que puedan desempeñar sus funciones con éxito.

Por otra parte Rodríguez (2007) realizó una investigación llamada “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégica y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas” en el cual pretende describir las variables y relaciones que existen entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización en Chile. Para ello se realizó un trabajo de campo con una muestra de 318 gerentes y administrativos de pequeñas y medianas empresas. Se empleó un instrumento que evaluaba un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert; para cada caso se midió la viabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del alpha de Cronbach. Con los cual se obtuvieron las conclusiones que indican, que el estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones. El estilo de liderazgo es un determinante estructural, aunque no el único, del proceso de toma de decisiones estratégicas. Para lograr mejores decisiones es preferible para las pequeñas y medianas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que el líder genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que el líder sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo.

García (2006) fijó como objetivo conocer las percepciones de los subordinados en cuanto al clima organizacional según el estilo de liderazgo. Los sujetos de estudio estuvieron formados por 632 profesionales de la salud, pertenecientes a cuatro hospitales públicos y privados de la ciudad de Granada, España. Para medir el clima se utilizó un instrumento tipo cuestionario creado específicamente para el estudio y para determinar los estilos de liderazgo se utilizó el cuestionario SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire). Los resultados demostraron que existe correlación entre el comportamiento del líder (estilo de liderazgo) y la percepción del clima por parte de los subalternos. Por lo anterior se

pudo concluir que el comportamiento de relación de los líderes con los subalternos influye en mayor grado y en mayor número con la percepción positiva o negativa que éstos tengan del clima de su organización. Con base en ello se recomendó que se analicen los estilos de liderazgo practicados en las entidades de salud, ya que por medio de un adecuado liderazgo los trabajadores se sentirán más satisfechos y se creará un mejor clima laboral.

Es evidente, entonces, la importancia de liderazgo dentro de las organizaciones internacionales y para mayor fundamentación se conocerán algunos estudios sobre la toma de decisiones:

Urizar (2013) en el estudio de tipo cualitativa, denominada Percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales en una empresa guatemalteca de servicios técnicos terrestres aeroportuarios, utilizando una población de diez sujetos de género masculino que ejercían el puesto de supervisión y que poseían experiencia en el área operativa a la que pertenecían, aplicó una entrevista semiestructurada compuesta por 21 preguntas abiertas, la cual indagó los siguientes estilos de toma de decisiones de las gerencias: racional, creativa, racional acotada e intuitiva. En base al análisis de la información de cada sujeto de manera individual, se concluyó que las manifestaciones del estilo de toma de decisión racional evidenciadas por el equipo gerencial presentan un proceso lógico efectivo, eficiente búsqueda de la información que producen argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias al tener una percepción clara de un problema. Dentro de las manifestaciones del estilo de toma de decisión creativa se presenta la innovación, mientras que en las de estilo racional acotada se presenta limitada comparación de problemas actuales con situaciones suscitadas en el pasado. Por lo que se recomendó a las gerencias de la empresa tomar en cuenta otros tipos de toma de decisiones para poder ampliar el esquema que actualmente utilizan tomando en cuenta

metodologías que pueden ayudar a la expansión de la misma organización como la creatividad para manejar procesos completamente nuevos original y funcionales que los diferenciaran de otras empresas del mismo tipo.

Miranda (2013) en la tesis presupuesto como herramienta en la toma de decisiones administrativas en empresas constructoras, estudio que realizó con propietarios de 10 empresas constructoras, se propuso como objetivo determinar cómo los gerentes, administradores o propietarios de estas empresas de la cabecera departamental de Huehuetenango, utilizó como diseño de investigación un tipo experimental, elaboró una boleta de diagnóstico que evaluó presupuesto, toma de decisiones, y empresas constructoras, y una boleta para determinar la aplicación de presupuesto en la toma de decisiones. Concluye en que la inexistencia de la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto provoca duplicidad de funciones, demoras en entrega de trabajos y falta de toma de conciencia de la responsabilidad de la empresa dentro de su mercado. Por lo que recomienda exhortar a los empresarios a involucrar al personal en la toma de decisiones que son la fuerza de trabajo y así aumentar su nivel de participación en la labor de la misma.

Según Salgado (2011) con el fin de ejemplificar el proceso de toma de decisiones en el caso particular de la empresa de transporte en la ciudad de México, realizó una investigación utilizando entrevistas personales bajo un enfoque cualitativo aplicado a una población de dos directivos de una empresa privada de México. Para complementar la información, desarrolló dos cuestionarios, esta vez, bajo un enfoque cuantitativo. El formato de los cuestionarios respondió a la formulación realizada por Arturo Reyes cuyo objetivo es la captación del “estilo” en la toma de decisiones, y en el caso particular de la empresa estudiada, se concluyó que podemos lo analítico y lo intuitivo se integran, al establecerse un equilibrio en los procesos pensantes del

directivo (equilibrio entre hemisferios cerebrales) y en los elementos que practican la toma de decisiones, y como recomendación considera que haría falta una mayor reflexión sobre la toma de decisiones, un mayor acercamiento a la teoría para lograr mejores resultados en cuanto a planeación estratégica, sin olvidar la importancia de la intuición en el proceso decisorio.

Cubero García (2010) en un estudio realizado de tipo descriptivo, sobre los riesgos laborales psicosociales de los profesionales que trabajan con personas sin hogar en el municipio de Madrid, tratando el cuestionario utilizado para dicho estudio, con técnicas de lógica difusa. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario diseñado por el Instituto Navarro de Salud Laboral en 2005, cuyo el objetivo es obtener una primera aproximación al estado general de la organización respecto a los factores de riesgo para la toma de decisiones. El cuestionario lo componen 30 preguntas, tomando como base los resultados del estudio se concluyó que la lógica difusa se diferencia de la lógica convencional en que la primera permite trabajar con información imprecisa, mientras que la segunda trabaja con información bien definida y precisa. No se pretende afirmar que la aplicación de las técnicas de una lógica sea mejor que la de la otra, por lo que recomendó reconocer la aportación tan relevante que supone la lógica difusa a la lógica tradicional por lo que es recomendable que en el trabajo se posibilite la toma de decisiones a las personas que intervienen en él, ya que será saludable y repercutirá en una mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores, un menor número de accidentes y errores y un aumento de calidad de todos los niveles.

Los estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional son muestra del interés por este tema y la suma importancia que tiene para el crecimiento continuo de las empresas.

A partir de los escenarios anteriores, se conjugan las nociones de liderazgo y toma de decisiones, por lo que la convergencia de los mismos se orienta a cambios y propuestas de mejora que orienten las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para comprender más acerca de este tema de investigación se presentan a continuación las variables de estudio y los elementos de cada una para una mayor profundización.

1.1. Toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005) mencionan que todos los integrantes de una organización toman decisiones en algún momento guiándose por varias alternativas, además los que deciden sobre el fin con que se penetrará una organización en el mercado laboral son los directores, pues los jefes de nivel medio o inferior toman decisiones más enfocadas a su puesto de trabajo, tomando en cuenta los problemas que surjan con sus empleados, además cabe mencionar que en cierta manera sus empleados también toman decisiones que pueden afectar su puesto de trabajo o a la organización directamente, pues aunque parezca que las tomas de decisiones parezca sencilla de elegirse deber llevarse un proceso antes de decidir la mejor opción.

Los mandos medios toman decisiones basándose en un procedimiento el cual debe regirse a las reglas de la organización, puesto que cada procedimiento debe contener alternativas que lo lleven a tomar la mejor decisión para su puesto de trabajo.

Al saber que la toma de decisiones consiste en tomar una alternativa entre varias, se deben considerar diferentes factores. Koontz, Weihrich, Cannice (2008) dan a conocer los que a continuación se describen:

Factores cuantitativos como factores que miden en términos numéricos y los factores cualitativos o intangibles como factores difíciles de medir numéricamente. (p.159).

Identificar un problema

Así mismo se da a conocer la manera más efectiva de identificar la existencia de un problema que se esté dando dentro de la empresa.

Robbins y Coulter (2005) indican que para que se inicie un proceso de toma de decisiones, debe existir un problema el cual deberá ser planteado para conocer la situación en la que se encuentran y cuál es la situación en la que desean estar pues es así como los gerentes se dan cuenta de la situación en la que se encuentran, pues las cosas deberían marchar como los gerentes lo esperan, pero si esto no es así existe una discrepancia. Pero esto no es suficiente para que se trate de un problema. (pp.134)

Pues lo que hace la discrepancia es que tiende a presionar a los jefes sobre su pronta actuación, pues la presión que los ataca puede ser desde las políticas que hay en la organización quejas de los clientes hasta las expectativas que se esperan de él.

Así mismo para que los gerentes puedan solucionar el problema, deben contar con los recursos y materiales necesarios, pues si ellos ven que no tienen la autoridad para actuar frente a cualquier tipo de situación, tienden a creer que las expectativas son poco realistas.

Cuando se presenta un problema en la organización el jefe empieza por identificar el origen del mismo para conocer el nivel de riesgo que se está corriendo y de qué forma se puede solucionar, para posteriormente reunir a su equipo de trabajo plantearles las alternativas y elegir la mejor solución.

El gerente es quien decide

La toma de decisiones en toda organización, se conoce como parte de los cuatro factores fundamentales con los que cuenta un gerente para tomar decisiones, si bien los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, son los que toman las decisiones directamente pues toma de decisiones se enfoca en mando de gerencia, pues la mayoría de las funciones que el gerente realiza requiere de tomar decisiones, aunque sean constantes no dejan de ser decisiones, pues cada una conlleva un proceso diferente, es por ello que a continuación se presentan tres tipos de toma de decisiones:

a) Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad acotada e intuición

Se supone que la toma de decisiones gerenciales es racional. Los gerentes toman decisiones congruentes y de máximo valor para el contexto de sus restricciones específicas. (pp.139)

- **Premisas de la racionalidad**

Si quien toma las decisiones fuera perfectamente racional, sería por completo objetivo y lógico. Definiría con esmero el problema y fijaría una meta clara y específica. Además, tomar decisiones racionales llevaría siempre a elegir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta.

- **Racionalidad acotada**

Robbins y Coulter (2005) indican que a pesar de las limitaciones de la racionalidad perfecta, se espera que los gerentes sean racionales cuando deciden. Los gerentes saben que quienes toman buenas decisiones hacen ciertas cosas: identifican los problemas, consideran las alternativas, reúnen información, y actúan a la vez con energía y prudencia. Se espera que los gerentes exhiban los comportamientos correctos de toma de decisiones. Con ello, indican a los

demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente.
(p.140)

- **Papel de la intuición**

Tomar una decisión por intuición o corazonada no es por fuerza independiente del análisis racional, más bien las dos formas se complementan. Un gerente que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitada. Este gerente no se apoya en un análisis sistemático y exhaustivo del problema ni en identificar y evaluar las alternativas, sino que aprovecha su experiencia y buen juicio para tomar una decisión. (p.141).

- **Condiciones para la toma de decisiones**

Dando seguimiento al tema, se pueden considerar también tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones las cuales son descritas por Koontz, Wehrich, Cannice (2008), certeza, riesgo e incertidumbre:

Certeza la situación ideal para tomar las decisiones es la certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Riesgo una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.

Incertidumbre ¿Qué ocurre si tienen que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades? Llamamos a esta situación incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona. El gerente optimista preferiría la opción maximax (maximizar el máximo resultado posible), el pesimista se inclinará por la opción maximin (maximizar el mínimo resultado posible) y el gerente que quiere minimizar su máximo arrepentimiento escogerá la opción minimax.

Cada gerente tiene su propio estilo de toma de decisiones ya sea que se guíen por una incertidumbre, una corazonada o que en cierto momento pretendan enfrentar un riesgo aunque después pueda haber cierto arrepentimiento. (p. 161).

- **Problemas estructurados y decisiones programadas**

Robbins y Coulter (2005) indican que la mayoría de los problemas ya son conocidos por quien los resuelve y de igual forma son más sencillos de resolver, pues los problemas ya han sido previstos y por ende estructurado, para ello los gerentes no deberían pasar por un proceso tan complejo sino contar con la habilidad de resolverlos.

La etapa de encontrar alternativas del proceso no existe o se le presta poca atención. Porque cuando se define un problema estructurado, su solución es evidente o por lo menos se reduce a unas pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan. Por lo contrario, el gerente recurre a la decisión programada, de la cual hay tres versiones: procedimiento, regla o política.

Un procedimiento: Es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, pero cuando éste se aclara, también se aclara el procedimiento.

Una regla: Es una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Las reglas son frecuentes porque es fácil seguirlas y son constantes.

Las políticas: Son normas para tomar decisiones. A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse. Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide. (p.142)

- **Problemas sin estructurar y decisiones sin programar**

Robbins y Coulter (2005) mencionan que no todos los problemas que los gerentes resuelven están ya estructurados, pues en muchas ocasiones los gerentes tienen problemas que no han sido estructurados, pues no se dan con frecuencia y tienden a carecer de información. Los gerentes deben tomar una decisión de las a programadas, pues este tipo de problemas sin estructurar tienden a ser únicos e irrepetibles, pues si se presenta un problema sin estructuras, se pretende resolverlo sin una solución ya planteada o programada.

Franzoi (2007) expone una de las consecuencias de lo citado anteriormente:

Debido al hecho de que algunos grupos a veces influyen a las personas a comportarse de cierta forma antisocial, algunos científicos sociales han sugerido que esto es evidencia de que cuando la gente está en grupo piensa y actúa de manera irracional que cuando están solos. (p.374)

- **Integración**

Robbins y Coulter (2005) indican como los gerentes de nivel inferior tienen problemas conocidos y repetidos, en general recurren a decisiones programadas como procedimientos, reglas y políticas. Los problemas que enfrentan los gerentes se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización. Porque los gerentes de los niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen inusitadas o difíciles.

Del mismo modo, los gerentes de nivel superior delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles. Pocas decisiones reales están totalmente programadas o no programadas. Estos son extremos, y la mayor parte de las decisiones se encuentran en medio. Pocas decisiones programadas suprimen del todo el juicio humano. En el otro extremo incluso en una situación una que requiera una decisión sin programar, se saca provecho de las rutinas previstas. Lo mejor es pensar que una decisión es principalmente programada o principalmente sin programar. En vez de caer por completo en una u otra categoría. (p.143).

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones conciernen a todos ya que gracias a ellas se puede tener una opinión crítica.

b) Estilos de toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005) mencionan los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones, de las cuales se derivan de cuatro estilos de toma de decisiones, pues aunque estos estilos sean diferentes en cierto momento los gerentes tienden a contar con características de más de uno, aunque manejan con más seguridad el estilo más dominante en cada uno, así mismo cada colaborador tiene diferentes estilos de toma de decisiones, puesto que los jefes deben estar consientes de ello, puesto que algunos son mas analíticos que otros, ya que el resto desea escuchar sugerencias antes de actuar.

Cada gerente tiene un estilo de toma de decisiones diferente, pues cada uno tiene objetivos propios para su puesto de trabajo, sin embargo se toma en cuenta que los colaboradores tienen su propio estilo de toma de decisiones, por lo que para trabajar de la mejor manera posible, tienden a guiarse por el estilo de toma de decisiones que sea más conveniente para todos, por lo que cada uno debe dar su punto de vista y basarse en lo que se crea más adecuado.

La primera es la forma de pensar. Algunos son más racionales y lógicos al procesar la información. Un tipo racional estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente antes de tomar una decisión. Otros son creativos e intuitivos. Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren verla en conjunto.

La otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo. Algunos toleran poco la ambigüedad. Estos tipos necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. Por otro lado, otros

toleran grados elevados de ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

De estas dos dimensiones, se revelan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual.

Figura 1

Estilos de Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2005).

- **Toma de decisiones grupal**

Huerta y Rodriguez (2006) indican que son escasas las organizaciones que no recurren en algún momento a la conformación de comités, fuerzas de tarea, paneles de revisión, equipos de estudio u otros grupos similares como vehículos para la toma de decisiones. Este recurso ofrece ciertas ventajas, pero también adolece de desventajas (p. 51).

A menudo en las organizaciones los jefes hacen reuniones con sus colaboradores para tratar asuntos tanto de su puesto de trabajo como de la organización en general, para tratar varios asuntos relacionados a sus objetivos y metas, proponiendo mejoras para el crecimiento de la misma.

- **Enfoques en la toma de decisiones estratégicas, según Mintzberg**

Wheelen y Hunger (2013) mencionan que las decisiones estratégicas son tomadas por mandos altos y miedos, pues tienen gran habilidad en crear soluciones brillantes, que les permiten convencer con facilidad a los demás para que lo apoyen en su estrategia, pues su poder de convencimiento es irrelevante. . Según Mintzberg, para tomar una decisiones estratégica se debe contar con tres tipos de estrategias como lo son; el empresarial, el adaptativo y el de planificación. Un cuarto modo se plantea posteriormente por Quinn: y es el llamado incrementalismo lógico.

Modo empresarial: la estrategia se realiza por un individuo que tenga poder dentro de la organización y que cuente con la habilidad de mandato para solución oportuna de la misma.

Modo adaptativo: denominado en ocasiones “ingeniárselas como sea”, se da prioridad a los objetivos que han sido planteados y se busca una solución reactiva a los problemas que ya existen.

Modo de planificación: este modo de toma de decisiones se basa en recopilar información valida, para buscar alternativas y escoger la que más se adecue para la resolución rápida del problema.

Incrementalismo lógico: un cuarto modelo de toma de decisiones puede considerarse una síntesis de los modos de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial. En este modo, la alta gerencia tiene una idea razonablemente clara de la misión y los objetivos de la empresa, pero, en su desarrollo de estrategias, decide usar “un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales (graduales) en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales de estrategias totales.

c) **Prejuicios y errores en la toma de decisiones**

Se dan a conocer los procedimientos que cada jefe sigue al momento de tomar decisiones, pues en algún momento se puede llegar a cometer un error o dejarse llevar por prejuicios.

Wheelen y Hunger (2013) mencionan que cuando los gerentes toman decisiones no solo ejercen su estilo particular, sino que también siguen reglas prácticas, o métodos heurísticos, para simplificar el proceso. Las reglas prácticas son útiles porque así los gerentes le imponen un sentido a información compleja, insegura y ambigua. Pero aunque los gerentes sigan reglas prácticas, no significa que las reglas sean confiables. Porque pueden llevar errores y prejuicios al procesar y evaluar la información.

Cuando los que deciden piensan que saben más de lo que en realidad saben o tienen opiniones exageradamente positivas de ellos mismos y su desempeño, exhiben el error del exceso de confianza. El error de la satisfacción inmediata es el de los gerentes que buscan los beneficios instantáneos y evitan los costos inmediatos. Para estas personas las opciones que tienen resultados rápidos son más atractivas que otras. El efecto del ancla ocurre cuando los que

deciden se quedan fijados en la información inicial como punto de partida y no se adaptan a la información siguiente.

d) Mejora en la toma de decisiones

Cada empresa se enfoca principalmente en las necesidades primordiales de los clientes pues de ello depende que las decisiones que tomen vayan en mejora constante para poder ir creciendo de manera empresarial.

Las empresas mantienen datos sobre sus clientes que les pueden redituar valiosos conocimientos acerca de los intereses y preferencia de compra de dichos clientes. Sin embargo, con frecuencia la base de datos de clientes tal vez no estén captando los elementos correctos de los datos para tomar las decisiones de marketing o quizá su diseño no permita analizar los datos. (Wheelen y Hunger, 2013, p. 251).

Para las empresas su fuente principal de crecimiento es contar con un número de clientes que les suministre ganancias, permitiéndoles ir en constante desarrollo, por lo que su interés primordial es que el cliente este satisfecho con el producto o servicio que la misma presta.

- **Toma creativa de decisiones**

Para una buena toma de decisiones se debe pensar desde varias perspectivas y utilizar la creatividad tanto individual como grupal para una toma de decisiones correcta por lo que a continuación se presenta la forma en que se debe utilizar la creatividad en estas situaciones.

Robbins, Coulter Huerta, Amaru, Varela, Jones y Robbins S. (2009) indican que se llama decisión a una situación que se presenta en la que se pretende buscar alternativas que conduzcan a una solución efectiva de los problemas que se estén dando, pues es parte importante de un gerente para que este tenga opciones de mejoramiento tanto en su puesto de trabajo como para la

organización, pues si se toma una decisión con base a la mejor alternativa planteada los resultados esperados se obtendrán.

Puesto que en el ámbito laboral las decisiones hay que tomarlas con frecuencia dependiendo la situación que se presente pues se toma decisiones para mejoramiento continuo de la organización, o bien para solución directa de un problema específico.

Por lo que las personas que están directamente relacionadas con la toma de decisiones deben ser creativas e innovadoras para ir creando ideas brillantes, pues esto ayudará a que su involucramiento sea efectivo y que las demás personas se enfoquen en utilizar estrategias de este tipo.

- **Tipos de decisiones**

Existen diversidad de tipos de toma de decisiones que ayudan a cada gerente a contar con varias opciones en las que en cierto momento deberán poner en práctica solo una, pues si bien se contempla que para situación existe un tipo de toma de decisiones específico.

A continuación se describe cada uno de los tipos más frecuentes de decisiones que se toman en el ámbito empresarial:

- **Decisiones de avanzar o detenerse:** se llegó a término o hay fuertes obstáculos.
- **Cíclicas:** Se automatizan a intervalos regulares.
- **De contratación:** se toman al asignar responsabilidades.
- **De emergencia:** No tienen precedente, deben ser instantáneas
- **Rutinarias:** cuando se repiten circunstancias.

- **Estratégicas:** se hacen al planear, considerando la misión y la visión.
- **Funcionales:** se hacen al formar un equipo de trabajo, según aptitudes.
- **Operativas:** en ellas se eligen procedimientos.
- **Irreversibles:** comprometen de manera irrevocable ya que no existe forma de volver atrás.
- **Reversibles:** resultado de reconocer un error al principio del proceso. Son útiles cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y que podría ser necesaria una modificación.
- **Experimentales:** se ponen a prueba durante un tiempo prudente, para observar su efecto y alcances.
 - **La investigación correlativa evalúa la dirección y fuerza de la relación entre variables**

Stephen (2007) por su parte menciona que además de describir el comportamiento, los psicólogos sociales están interesados también en aprender si dos o más variables se relacionan y, de ser así, con cuánta fuerza. Cuando los cambios en una variable se relacionan con los cambios en otra variable, se dice que se correlacionan. La investigación correlacional evalúa la naturaleza de la relación entre dos o más variables que no son controladas por el investigador.

- **El procesamiento de la información y el desarrollo de las habilidades piagetianas**

Papalia, Wendkos y Duskin (2010) mencionan que para que una información se procese de manera ordenada debe de contarse con el desarrollo de habilidades piagetianas que se presentan a continuación; tal como lo indica Rakison (2005) citado por las autoras:

Categorización: Dividir el mundo en categorías significativas es vital para pensar en los objetos o conceptos y sus relaciones, pues si se actúa por medio de categorías se puede contar con gran habilidad en el manejo de un correcto lenguaje, razonamiento, solución de problemas y memoria; pues si bien todas las personas necesitan de estos elementos tan importantes para que se enfoquen en objetivos y metas que toda organización exige que se cumplan de la mejor manera, pues si no se contara con esta capacidad sería un caos el manejo de una empresa, más aún no tendrá sentido.

Prepárese: Pérez (2008) indica que lo primero que hay que hacer es detectar las amenazas, principalmente en tres aspectos: el primero es el descontento social que puede afectar a los demás, este elemento negativo puede ser uno de los más complicados porque lleva a que se desaten caos económico que es la segunda materia. Una amenaza económica puede llevar a la pérdida de muchísimo dinero o al desgaste del good will de la organización. (p. 24).

Por las consideraciones anteriores se puede entender que en las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. A medida que se

baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas.

1.2. Liderazgo

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) mencionan que aunque algunas personas tratan los términos capacidad de dirigir y liderazgo como sinónimos, los dos deben distinguirse. De hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero solo puede haber administradores, como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esos roles. Separar el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas. Permite al liderazgo distinguirlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir. (pp.430)

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un administrador efectivo; también, emprender las otras actividades esenciales de administrar, hacer toda la tarea gerencial, tiene la importante misión de asegurar que un administrador será un líder efectivo. Los administradores ejercen todas las funciones de su rol para combinar recursos humanos y materiales y lograr los objetivos. La clave apoyar las acciones de los administradores.

Un buen líder debe contar con la capacidad y habilidades necesarias para saber guiar a un grupo de personas, pues de ello depende como van a realizar sus actividades diarias, pues deben basarse en ser más analíticos para saber cómo resolver cualquier tipo de situación que surja con el grupo de personas con el que trabaja.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) también indican que el liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras, la disposición de

las personas a seguir es lo que hace líder a una persona. Más aún, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades, y responde al permanente deseo de cualquier ser humano de mejorar.

Liderazgo y motivación están interconectados. Al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo, como para la capacidad de dirigir. El entorno o clima puede ser un motivador limitante adentro de una organización. (p. 440).

a) Definir el liderazgo

Koontz *et al.* (2008) mencionan que el liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza.

Los mismos autores continúan diciendo que el celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales (p. 440).

Un buen líder sabe guiar a un grupo de personas, pues para que estos actúen de manera adecuada, es él quien va demostrando sus habilidades y capacidades para poder trabajar en grupo, alentándolos a alcanzar las metas tanto individuales como grupales, pues es así como las personas voluntariamente deciden seguir a su líder con disposición de lograr todo lo que se han planteado.

Cabe agregar que el liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia.

b) Componentes del liderazgo

Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, la honestidad y asumir riesgos calculados o preocupación por empleados y clientes. Cada grupo que opera cerca del total de su capacidad tiene a una persona como cabeza con habilidades en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos cuatro componentes importantes: 1) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, 2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, 3) la capacidad de inspirar y 4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones. (Koontz *et al.*, 2008, p. 442)

- **Liderazgo, el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común**

El liderazgo es un punto clave muy importante para cada persona que tiene a un grupo de personas a su cargo, pues de ellos depende que los trabajadores de la empresa trabajen de la mejor manera posible, con un fin en común, pues es aquí donde se da a conocer la importancia del liderazgo.

La Universidad del Istmo (2009) indica que aunque pareciera que la palabra líder tuviera su origen en el vocablo lid, que proviene del latín *lis Litis* y cuyo significado original es *guía*. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. De allí que liderar signifique dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competencia o de una clasificación. Que la palabra líder tenga uno y otro origen es determinante. (pp. 5)

Liderazgo que, como menciona Álvarez de Mon (como se citó en la universidad del Istmo) en el mito del líder, o es una cuestión de muchos profesionales y personas diligente, honradas y comprometidas que se deciden a protagonizar y conducir sus vidas, carreras, o estamos en mal camino. (pp.6)

La universidad del Istmo también cita a Walter Bennis, quien indica que “Los líderes se hacen, no nacen en cómo llegar a ser líderes. Ellos han seguido creciendo y desarrollándose a lo largo de su vida, y esa es condición incuestionable para ejercer el liderazgo, porque el camino para llegar a ser líder implica un proceso, un proceso de constante transformación que depende de la libre voluntad, y que requiere de educación formal e informal, de aprender y desaprender, reflexionar sobre lo que se aprende, comprender el significado de la lección, correr riesgos, y

cometer errores, adquirir competencias y asumir responsabilidades, llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo”.

Wayne y Noe (2005) Los niveles jerárquicos de la empresa se eliminan con frecuencia, haciendo más difícil el progreso dentro de la organización. Muchas personas con un nivel educativo alto que ingresaron a la fuerza laboral y ascendieron rápidamente por la escala corporativa en la década de los noventa se han destacado. El ascenso rápido se ha detenido e incluso ha habido descensos. Los trabajadores comienzan a buscar oportunidades porque creen que pueden ser los siguientes de la lista (p.449).

Huerta y Rodríguez (2006) mencionan que el liderazgo y la dirección son complementarios. Ambos están relacionados con la razón de que el factor humano hace que un grupo se una y tenga motivación hacia los objetivos; es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo esos objetivos definidos. Antes que nada, es indispensable aclarar que no es lo mismo ser un buen líder que ser un buen administrador, por las siguientes razones:

- Los administradores tienen el poder legítimo y son nombrados. Su capacidad de influir se basa en la autoridad formal de su posición. En contraposición, un líder puede surgir del interior de un grupo e influir en los demás para ir más allá de las acciones de una autoridad formal.
- Los administradores pueden ser más formales que los líderes. El liderazgo requiere del trabajo en equipo y de la cooperación en una vasta red de personas, así como de la motivación que se le dé a toda esa gente.
- El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras la administración se enfoca en mantener el equilibrio.

- Un líder muestra regularmente entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir que otros logren altos niveles de desempeño. La administración tiene una actitud más estructurada.
- El líder usa su imaginación y técnicas creativas. Un administrador tiende a emplear métodos establecidos para dar solución a los problemas.
- El líder crea la visión, especifica la meta de largo alcance y la estrategia. El administrador se concentra en llevar a la práctica esa visión.
- En teoría, todos los administradores deberían ser líderes; sin embargo, no todos los líderes tienen la capacidad de dirigir (pp.62).

c) Modelos de Liderazgo

Cada empresa adopta un modelo de liderazgo en particular, dependiendo en el entorno en el que se encuentra la empresa y el objetivo que esta tiene para desarrollarse dentro del contexto social y empresarial, a continuación se presentan diversidad de modelos que pueden trabajar las empresas.

Benjamín y Fincowsky (2009) indican que los modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función de su contexto, estrategias, giro industrial, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte (pp.37).

- **Dimensiones de cobertura**

Benjamín y Fincowsky (2009) mencionan que existen dos tipos de niveles en cuanto a las coberturas de las organizaciones las cuales son:

Micronivel: Que se enfoca en tareas específicas, personas, conductas y procesos.

Macronivel: Que se orienta a comunidades, organizaciones, estrategias y cultura.

- **Tipos**

Formal, proveniente de un fuente de poder formal.

Informal, otorgado por empatía, conocimiento y experiencia.

- **Enfoques**

Laudon K. y Laudon J. (2008) mencionan que para un enfoque que permita llegar a los objetivos se debe tomar en cuenta aspectos importantes como lo son:

Estratégico (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).

Eficacia del líder (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro).

Camino-meta (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo).

Situacional (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo).

Continuo del liderazgo (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones).

Transaccional (mejoramiento de las funciones administrativas, elevación de la productividad, sentido de compromiso con la organización).

Transformacional (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación).

Pos heroico (consideración de que los líderes son héroes).

Cultural (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales).

De nivel 5 (nivel superior en la jerarquía de las capacidades para administrar).

Interactivo (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad).

De servicio (apelar a la fuerza de su espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro).

De apoyo (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo).

Virtual (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de hacerlo en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación, tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología) (pp.13).

d) Relación con el personal y evaluación

Uno de los puntos esenciales para ser un buen líder es tratar de la mejor manera a las personas que están a su cargo, pues si se cuenta con una comunicación adecuada la satisfacción del trabajo en equipo es más productiva.

Werther, Davis y Guzmán (2014) indican que para mantener una fuerza de trabajo eficaz se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden

conducir a las necesidades de establecer sistema de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de capital humano puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para aumentar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los integrantes de la organización (p18).

e) Liderazgo en costos

Una de las estrategias utilizadas por las empresas es este punto importante, el propósito de las empresas es reducir costos, con el fin de ser la empresa preferida, si bien este tema se describe a continuación:

Cohen y Asín (2005) mencionan al impulso estratégico del costo se refiere a los movimientos que puede hacer la empresa para reducir sus costos o bien provocar la reducción de costos a proveedores o clientes, con el fin de obtener un trato preferencial. Estas reducciones de costos pueden lograrse a través de economías de escala, sinergia o información.

La economía de escala se logra cuando se aumenta el volumen de las ventas de productos o servicios para reducir costos unitarios, a través de mejores negociaciones. Finalmente, se puede llegar a reducciones significativas de costos si se cuenta con información confiable y oportuna (p33).

- **Liderazgo de marketing**

Best (2008) menciona a la responsabilidad máxima en la orientación al mercado de una empresa reside en la alta dirección. Si esa carece de una fuerte orientación al mercado, es difícil que la empresa establezca un nivel de excelencia en la misma (p.26).

Toda organización que esté involucrada de manera correcta con el mercado laboral, es una organización que va en constante crecimiento, puesto que si su guía para la introducción al mercado laboral es incorrecta se dificultara obtener un desarrollo positivo para el crecimiento de la misma.

- **Virtudes Clásicas de un Líder:**

Un buen líder cuenta con virtudes que le permiten distinguirse ante sus trabajadores siendo un buen ejemplo para trabajar en conjunto, pues si bien las virtudes se mencionan a continuación:

Lussier y Achua (2005) indican que para ser un buen líder se deben contar con virtudes que le permitan mantener un equilibrio entre el saber guiar, delegar funciones y tratar al personal como se presentan a continuación:

La humildad: Debe tener la sencillez de tratar al personal para poder trabajar de la mejor manera posible.

La magnanimidad: se enfoca en dejar a un lado la avaricia y enfocarse en un objetivo grupal.

La castidad: que domina o combate la tendencia desordenada a los deleites sexuales, llamada lujuria.

El amor al prójimo: tender envidia hacia las demás personas.

La templanza: que domina o combate la tendencia desordenada al deleite sensible del comer y beber, la cual se llama gula.

La paciencia (mansedumbre): conocida por su otro lado como la ira que se presenta por querer atacar a las personas que creen les han ocasionado daño.

La diligencia (laboriosidad): que domina o combate la flojera o mecimiento para hacer lo que debemos, que se llama pereza (pp.25).

Todo buen líder cuenta con la capacidad de saber guiar a un grupo de personas a un fin en común, pues cuenta con un equilibrio entre el buen trato hacia su personal, respetar y trabajar en conjunto, así mismo cuenta con un conjunto de virtudes las cuales lo distinguen de los demás, puesto que estas son primordiales para trabajar de la manera correcta.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas Las organizaciones están integradas por personas, quienes realizan avances, logros y errores de la entidad, por eso se afirma que constituyen el recurso más importante además que puede mantenerse en constante perfección, la acumulación de experiencia es vital en la futura toma de decisiones no implícitas en la empresa, pero que tienen una directa relación con los resultados esperados de una organización. Pues si la organización se enfoca en el mejoramiento constante del recurso humano por ende vera mejoras en las áreas que hay dentro de ella y así mismo obtendrá los resultados deseados.

Bajo las consideraciones anteriores una organización necesita tomar decisiones importantes a diario ya que de ellas depende que su crecimiento sea significativo y trascendental en el ámbito empresarial. Los colaboradores de mandos altos y medios deben tomar decisiones que algunas veces están previstas o no, por lo que deben estar preparados para saber enfrentar cualquier situación. Existen estrategias que deben implementar para que la toma de decisiones sea efectiva, por lo que en general tienden a delegar responsabilidades a los subordinados para que puedan tomar decisiones por cuenta propia.

Por otra parte el liderazgo es un elemento importante dentro de las organizaciones, pues si se es un buen líder se influye sobre los empleados a seguirlo y a trabajar de la mejor manera posible ya que aparte de ser líder son fuente de motivación e inspiración para que cada colaborador demuestre sus habilidades en el puesto de trabajo que ejecuta.

Para que los mandos medios deleguen responsabilidades y obligaciones deben de contar con la habilidad de saber dirigir y controlar a su personal a cargo, pues todo líder sabe cómo

guiar a su grupo de personas, para que ellos se fijen metas y objetivos con los que puedan llegar a cumplir.

Es por ello que los mandos medios se encuentran en la posición de ser quienes tienen la responsabilidad directa de lo que pase en la organización.

El liderazgo y la toma de decisiones son elementos importantes dentro de las organizaciones pues son la pieza clave para el éxito de la misma y que esta llegue a ser reconocida y a estar dentro de las mejores en competencia laboral.

Entendiendo cuán importante son el liderazgo y la toma de decisiones para una organización surge la siguiente pregunta

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar los estilos de liderazgo (Autocrático, Democrático, Liberal) que poseen los colaboradores de mandos medios de la Distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente.
- Establecer el estilo de toma de decisiones de los colaboradores de mandos medios de la distribuidora de Huehuetenango (Racionales o Emocionales).

2.2 Variables

- Toma de decisiones
- Liderazgo

2.2.1 Definición de variables

2.2.1.1 Definición conceptual

Liderazgo: Koontz *et al.* (2008) El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza.

Toma de decisiones:

La toma de decisiones en toda organización, se conoce como parte de los cuatro factores fundamentales con los que cuenta un gerente para tomar decisiones, si bien los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, son los que toman las decisiones directamente pues toma de decisiones se enfoca en mando de gerencia, pues la mayoría de las funciones que el gerente realiza requiere de tomar decisiones, aunque sean constantes no dejan de ser decisiones, pues cada una conlleva un proceso diferente.

2.2.1.2 Definición operacional

Liderazgo: los estilos de liderazgo se evaluarán a través de los indicadores

- Autocrático
- Democrático
- Liberal

Toma de decisiones: para obtener los resultados del tipo de toma de decisiones se utilizan los indicadores:

- **Indicadores de decisiones racionales**
- Padre Nutritivo
- Padre crítico
- Adulto
- **Indicadores de decisiones emocionales**
- Niño libre
- Niño sumiso
- Niño rebelde

2.3 Alcances y límites

La presente investigación pretende establecer la relación de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de mandos medios de una distribuidora de bebidas ubicada en la aldea Tojocaz del departamento de Huehuetenango, utilizando dos instrumentos siendo estos: estilos de liderazgo de Kurt Leni y toma de decisiones.

Los límites que surgieron durante la investigación fueron de tiempo ya que los mandos medios se encontraban en diferentes horarios dentro de la empresa, por lo que se les tuvo que convocar a una reunión para poder aplicar los test

2.4 Aporte

La investigación permitió conocer los estilos de liderazgo de los mandos medios de la distribuidora huehueteca, así como la forma en que los mismos toman decisiones, revelando aspectos positivos y negativos que predominan en cada uno de los mandos medios, dando la oportunidad de reforzar o eliminar dichos aspectos.

Para la carrera de psicología Industrial/Organizacional le brinda una fuente de información acerca de temas que son de suma importancia y que con frecuencia son elementos de estudio en el ámbito empresarial.

Para futuras investigaciones se contará con mayor información actualizada y novedosa de los temas de estudio, liderazgo y toma de decisiones que serán relacionados con otros temas y que por supuesto serán utilizados como base para nuevos estudios.

A la Universidad Rafael Landívar le proporciona material que puede ser utilizado para la efectiva formación de estudiantes en las diferentes áreas en que estos se desarrollen, pues será una herramienta que enriquecerá las investigaciones futuras.

Para Guatemala le permitirá contar con más fuentes de información para todas las personas interesadas en adquirir datos relevantes sobre el liderazgo y la toma de decisiones pues son temas que son implementados en el ámbito laboral.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización de la investigación se contó con 25 sujetos, los cuales laboran en puestos de mandos medios de la distribuidora de Huehuetenango. Los sujetos de estudio se encuentran en un rango de edades de 25 a 50 años, todos de género masculino, sin pretensión de establecer su religión, estado civil, escolaridad, cultura estado socioeconómico.

3.2 Instrumento

Para la realización efectiva de la investigación se aplicaron dos test estandarizados:

El primero fue el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin el cual mide la tendencia a inclinarse por un estilo de liderazgo.

El cuestionario consta de 33 ítems, cada uno de ellos con 2 posibles respuestas, siendo estas:

- Acuerdo
- Desacuerdo

El test mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser: Autocrático, Democrático o Liberal. Estos estilos son definidos por Kurt Lewin.

Para la segunda variable a investigar se aplicó el test de toma de decisiones el cual se adaptó del cuestionario de 15 preguntas de Test de Tsedek, creado por el psiquiatra judío Baruk en 1949.

La adaptación para uso organizacional puede utilizarse para selección de personal, como prueba proyectiva, criterio para toma de decisiones y determinación del estado del yo ejecutivo, entre otras.

Incluye una escala que determina el perfil basado en el concepto de egograma de John Dusay, el cual usa como norma de calificación el diagnóstico cualitativo de palabras y actitudes generales de los estados del yo según el análisis transaccional.

El test adaptado está diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio paternalista, racional o emocional obtenido de las cuestiones presentadas.

Las respuestas de las hojas del test se cotejaron con un juego de claves. Se asignó un punto por respuesta; los puntos se multiplicaron por 5 y se transcribió la gráfica obteniendo el porcentaje de cada columna. Se procedió a obtener el diagrama de barras del egograma, en él se anotaron gráficamente a cual estímulo la persona responde y cuál es su grado de ejecución de cada estado del yo.

Al presentar una tendencia del perfil hacia el lado derecho, la predominancia de la persona en sus respuestas y conductas es emocional. Si se presenta a la inversa la predominancia es racional socialmente prejuiciada por valores socio-culturales.

3.3 Procedimiento

Para la realización de la investigación se seguirá una serie de pasos los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Planteamiento de propuesta del tema que se pretendía realizar el cual debía ser innovador y de interés tanto para la carrera de Psicología Industrial/Organizacional como para el investigador y la empresa.
- Presentación de perfil del tema a investigar el cual debía cumplir con lo establecido para su efectiva aprobación.

- Búsqueda de instrumentos que servirán como herramienta para la realización de la investigación.
- Evaluación de factibilidad en la que se describió la importancia del tema.
- Aprobación del tema de investigación presentado.
- Presentación de carta a la empresa para realizar la investigación en la misma siendo aprobada.
- Recopilación de información necesaria para la realización del marco teórico junto con su bibliografía.
- Planteamiento del problema principal que se quiere establecer dentro de lo que son los elementos fundamentales, liderazgo y toma de decisiones.
- Diseño de objetivos que se pretenden alcanzar para obtener los resultados deseados.
- Selección del método a aplicar
- Aplicación de instrumentos de investigación
- Tabulación de la información
- Elaboración y presentación de resultados de los instrumentos aplicados
- Discusión de resultados
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones del estudio
- Presentación final del estudio.

3.4 Diseño y metodología estadística

Hernández Fernández Baptista (2010) definen la investigación descriptiva y correlacional de la siguiente manera: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas” (p.80).

Correlacional: “Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.81).

Para la realización de la tabulación de los resultados de la investigación se utilizaron procesos estadísticos de las medidas de tendencia central dispersión y coeficiente de correlación de Pearson.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango

Para conocer dicha relación se utilizó el test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el test de toma de decisiones de Tsedek, con los cuales se evaluó a 25 sujetos todos de sexo masculino comprendidos entre las edades de 25 a 50 años.

Para la recolección de dicha información se contó con la autorización de la empresa y participación activa de cada uno de los colaboradores, por lo que no surgieron inconvenientes.

A continuación se presentan los resultados en cuadros y gráficas estadísticas que dan a conocer los tres estilos de liderazgo evaluados por el cuestionario y los estados del yo sobresalientes en la toma de decisiones de los sujetos, mostrando además la relación que existe entre cada uno.

Listado de referencias

| Estilos de Liderazgo | |
|----------------------|--------------------|
| E1 | Estilo Autoritario |
| E2 | Estilo Democrático |
| E3 | Estilo Liberal |

| Estados del Yo | |
|----------------|-----------------|
| PC | Padre Crítico |
| PN | Padre Nutritivo |
| A | Adulto |
| NL | Niño Libre |
| NS | Niño Sumiso |
| NR | Niño Rebelde |

Cuadro 1

Estadística descriptiva de los resultados obtenidos con el test de estilos de liderazgo

| | Autoritario | Democrático | Liberal |
|---------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Media | 7.36 | 6.84 | 6.96 |
| Mediana | 8 | 7 | 7 |
| Moda | 8 | 5 | 6 |
| Desviación estándar | 1.38 | 1.89 | 1.43 |

Fuente: trabajo de campo octubre/2015

Según la estadística aplicada a los resultados obtenidos, se observa para el estilo de liderazgo autoritario una media de 7.36 puntos, siendo este el estilo dominante sobre los otros dos; y una media de 6.84 para el estilo democrático, siendo el más bajo. Se observa también una mediana y moda de 8 puntos para el estilo dominante, los cuales también son superiores a la mediana y moda de los otros dos estilos de liderazgo. Se observa una desviación estándar de 1.38 puntos para el estilo de liderazgo autocrático, 1.89 puntos para el estilo de liderazgo democrático y 1.43 para el estilo liberal.

Cuadro 2

Estadística descriptiva de los resultados obtenidos con el test de la toma de decisiones

| | PC | PN | A | NL | NS | NR |
|---------------------|------|------|-------|------|------|------|
| Media | 13.2 | 16.4 | 31.6 | 8.8 | 10 | 8.6 |
| Mediana | 15 | 15 | 30 | 10 | 10 | 5 |
| Moda | 15 | 15 | 35 | 5 | 10 | 5 |
| Desviación estándar | 5.93 | 6.85 | 15.05 | 6.17 | 6.92 | 6.70 |

Fuente: trabajo de campo octubre/2015

Según la estadística aplicada a los resultados obtenidos se observa que el estado del Yo predominante es el estado del yo Adulto, con una media de 31.6, y la media más baja corresponde al estado del yo de Niño Rebelde, con un puntaje de 8.6 puntos. También se observa que en la mediana y moda el estado del yo Adulto predomina con 30 y 35 puntos respectivamente, y los puntos más bajos se encuentran en el estado del yo de Niño rebelde con 5 puntos, tanto en la mediana como en la moda. En cuanto a la desviación estándar, el estado Adulto predomina con 15.05 y la menor desviación estándar es de 5.93, correspondiendo al estado del yo de Padre Crítico.

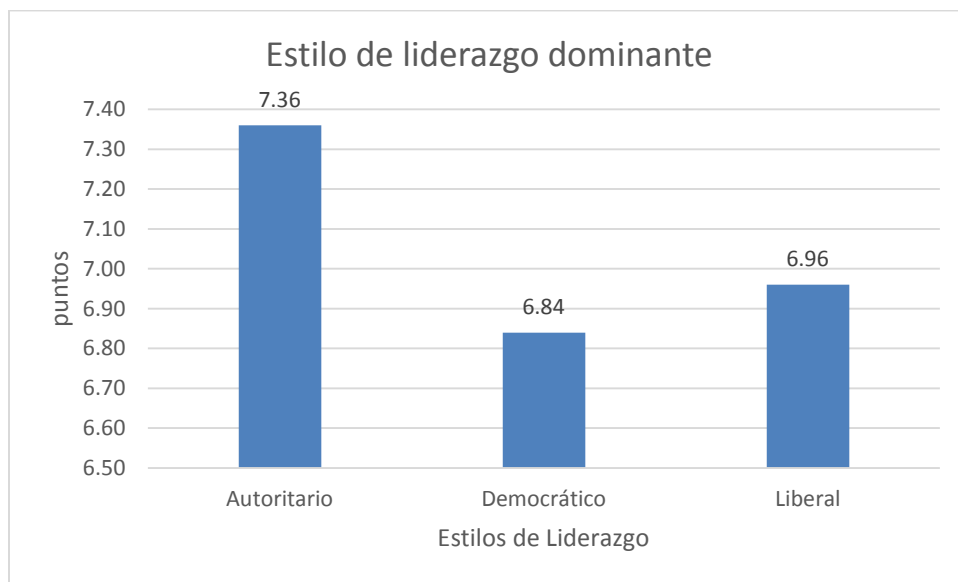
Cuadro 3

Estilo de liderazgo dominante

| Autoritario | Democrático | Liberal |
|-------------|-------------|---------|
| 7.36 | 6.84 | 6.96 |

Fuente: trabajo de campo octubre/2015

Gráfica 1



Fuente: Cuadro. 3

En la gráfica se puede apreciar, que de los estilos de liderazgo evaluados con el cuestionario de Kurt Lewin, el sobresaliente en el grupo de sujetos tomados para la investigación, es el estilo Autoritario con una media de 7.36 puntos, en tanto que el estilo Democrático obtuvo una puntuación media de 6.84, siendo este, el más bajo de los tres.

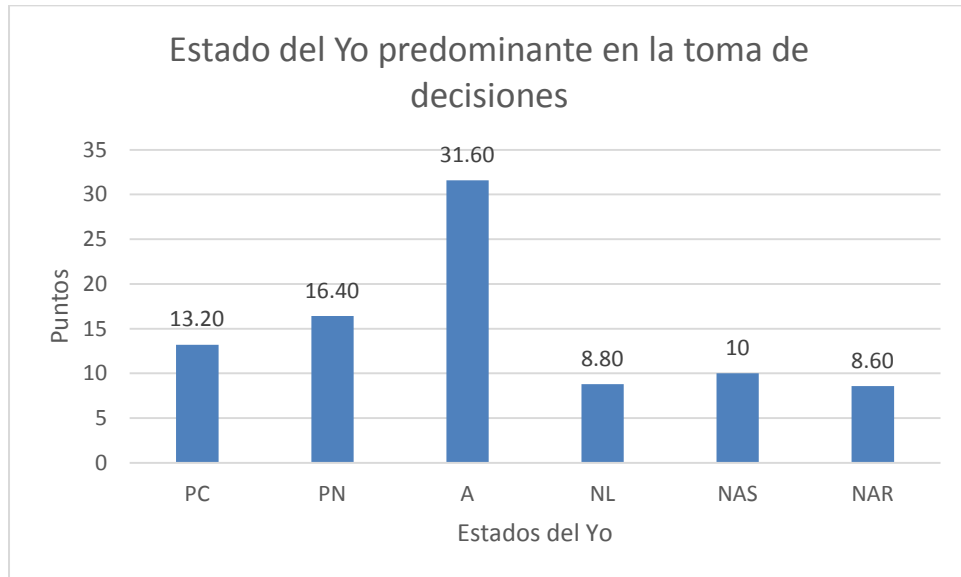
Cuadro 4

Estado del Yo predominante en la toma de decisiones

| PC | PN | A | NL | NAS | NAR |
|-------|-------|-------|------|-----|------|
| 13.20 | 16.40 | 31.60 | 8.80 | 10 | 8.60 |

Fuente: trabajo de campo octubre/2015

Gráfica 2



Fuente: Cuadro 4

De acuerdo a los resultados, se puede apreciar que de los estados Yo evaluados con el Test de Toma de Decisiones, el sobresaliente corresponde al estado del yo Adulto, con una media de 31.60 puntos, en tanto que el estado del yo con la media más baja, es el estado de Niño Rebelde con 8.60 puntos.

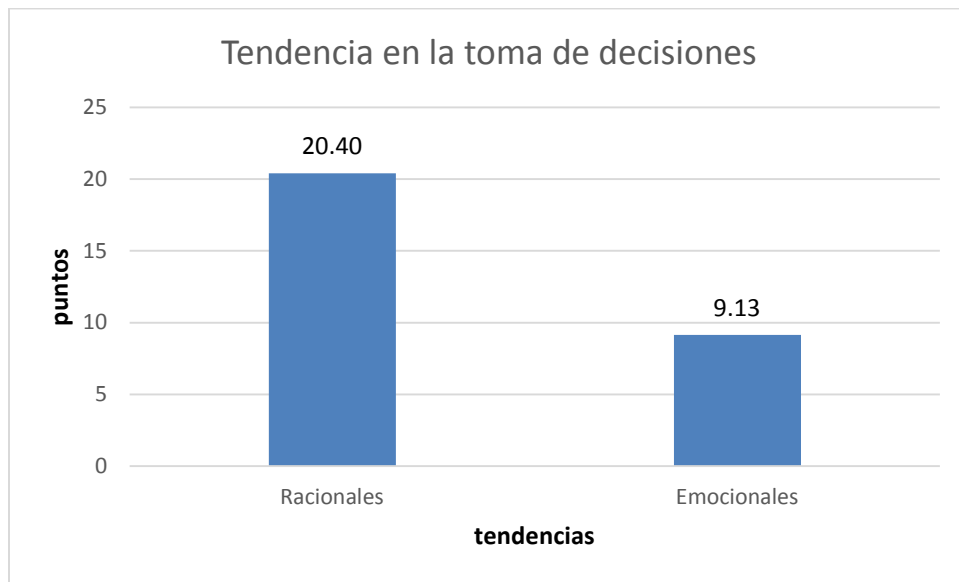
Cuadro 5

Tendencia en la toma de decisiones

| Racionales | Emocionales |
|------------|-------------|
| 20.40 | 9.13 |

Fuente: trabajo de campo octubre/2015

Gráfica 3



Fuente: Cuadro 5

La gráfica refleja que la tendencia en la toma de decisiones de los sujetos evaluados, es dominada por las decisiones racionales con una media de 20.40, en tanto que las decisiones emocionales obtuvieron una media de 9.13 puntos, por lo que no influyen frecuente en las decisiones tomadas por los sujetos evaluados.

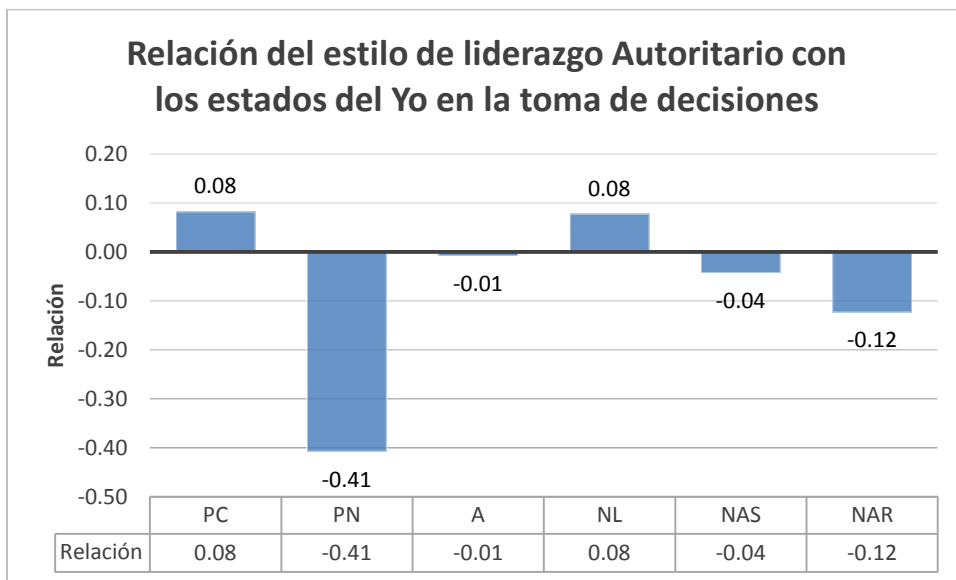
Cuadro 6

Relación del estilo de liderazgo Autoritario con los estados del yo en la toma de decisiones

| Estados del Yo | Relación |
|----------------|----------|
| PC | 0.08 |
| PN | -0.41 |
| A | -0.01 |
| NL | 0.08 |
| NAS | -0.04 |
| NAR | -0.12 |

Fuente: Resultados en bruto de los estilos de liderazgo y los estados del Yo en la toma de decisiones (Ver anexos)

Gráfica 4



Fuente: Cuadro 6

Como se aprecia en la gráfica, el estilo de liderazgo Autoritario presenta relación positiva, únicamente con los estados del Yo de Padre Crítico y Niño Libre, con un puntaje de 0.08, sin embargo esta relación es baja, mientras que el estado del Yo con el que existe una relación negativa es con el estado de Padre Nutritivo con un puntaje de -0.41.

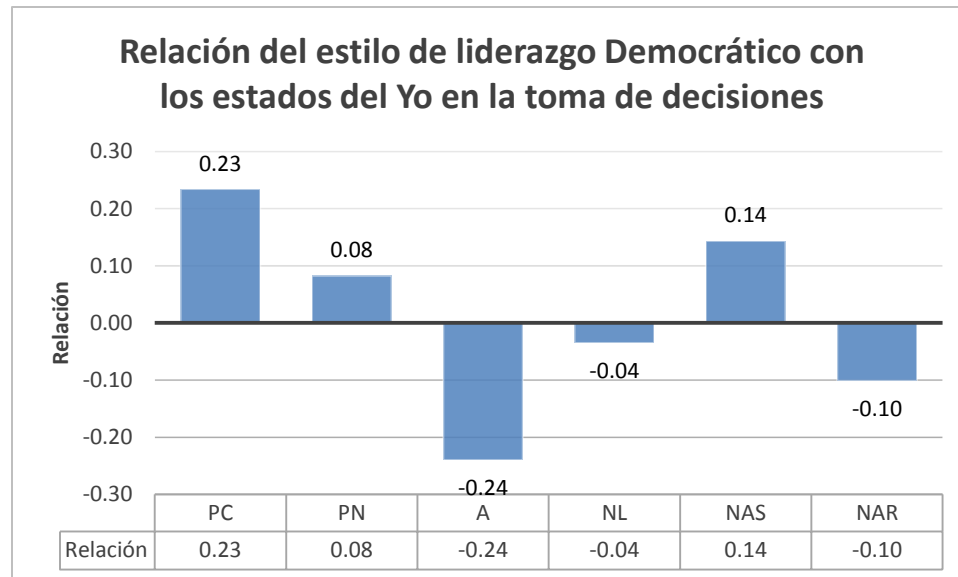
Cuadro 7

Relación del estilo de liderazgo Democrático con los estados del Yo en la toma de decisiones

| Estados del Yo | Relación |
|----------------|----------|
| PC | 0.23 |
| PN | 0.08 |
| A | -0.24 |
| NL | -0.04 |
| NAS | 0.14 |
| NAR | -0.10 |

Fuente: Resultados en bruto de los estilos de liderazgo y los estados del Yo en la toma de decisiones (Ver anexos)

Gráfica 5



Fuente: Cuadro 7

Como se aprecia en la gráfica, el estilo de liderazgo Democrático presenta relación positiva con tres estados del Yo (Padre Crítico, Padre Nutritivo y Niño Sumiso), siendo el sobresaliente el estado de Padre Crítico, con un puntaje de 0.23, en tanto que con el estado del Yo Adulto, es con el que presenta una relación negativa con un puntaje de -0.24, siendo ésta la relación más baja demostrada.

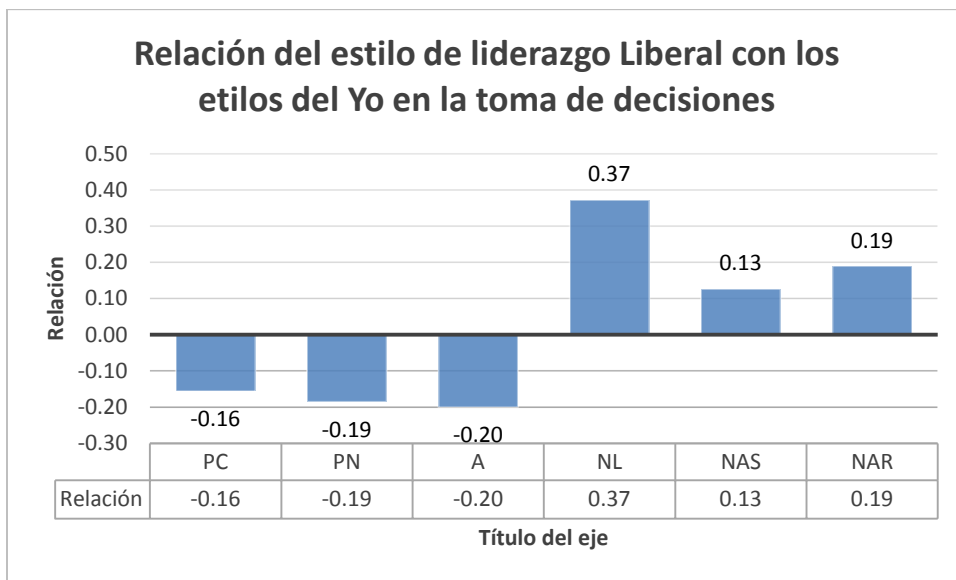
Cuadro 8

Relación del estilo de liderazgo Liberal con los estilos del Yo en la toma de decisiones

| Estados del Yo | Relación |
|----------------|----------|
| PC | -0.16 |
| PN | -0.19 |
| A | -0.20 |
| NL | 0.37 |
| NAS | 0.13 |
| NAR | 0.19 |

Fuente: Resultados en bruto de los estilos de liderazgo y los estados del Yo en la toma de decisiones (Ver anexos)

Gráfica 6



Fuente: Cuadro 8

En la gráfica se puede apreciar que el estilo de liderazgo Liberal presenta la relación positiva más alta con el estado del Yo de Niño Libre con 0.37, mientras que la relación negativa más baja es con el estado del Yo Adulto con un puntaje de -0.20.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz del departamento de Huehuetenango. Para lo cual se utilizó el instrumento de estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el test de toma de decisiones, los cuales fueron aplicados a 25 sujetos de mandos medios, todos de sexo masculino entre las edades de 25 a 50 años.

El liderazgo es fundamental dentro de las organizaciones, puesto que todas las personas que trabajan en ella necesitan de un líder que delegue a cada uno las funciones que deben realizar, entendiendo que la persona a cargo es determinada como un jefe, por lo que este toma las decisiones por sí solo para luego hacer que los subordinados cumplan con lo establecido.

Este liderazgo que usualmente manejan los jefes es llamado Autoritario, pues de acuerdo a lo que muestran los resultados de esta investigación, el estilo de liderazgo sobresaliente es el Autoritario con un puntaje de 7.36, indicando que el grupo de colaboradores evaluados, todos de mandos medios, dan poca participación a los colaboradores a cargo en la toma de decisiones, lo que se confirma con el puntaje obtenido en el estilo democrático el cual tiene un puntaje de 6.84, siendo éste el más bajo, es decir, que los colaboradores de mandos medios no comparten funciones de dirección con los trabajadores que tiene a cargo.

Los resultados descritos se comparan con el aporte de Koontz, et al. (2008) al señalar que el líder autocrático fija las directrices sin participación del grupo, pues concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Otro aporte que se compara con los resultados de la presente investigación, es el de Camas (2015) quien realizó una investigación con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de la agencia de una entidad bancaria. De acuerdo con los resultados que obtuvo, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes de agencias de la entidad bancaria evaluada. Por lo que, los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo.

El ser un líder también implica que se debe tomar en cuenta la participación de los colaboradores, puesto que si se guía de la manera correcta al personal, este tiende a realizar sus funciones de la mejor manera posible, a este estilo de liderazgo se le conoce como democrático ya que involucran más a las personas en la toma de decisiones.

Por lo que los datos obtenidos muestran que en la Distribuidora de bebidas aldea tojocaz del departamento de Huehuetenango, el estilo de liderazgo democrático es el que menos se trabaja, ya que su punteo es menor a los demás, siendo este de 6.84.

Caso contrario al resultado descrito en el párrafo anterior se hace mención de la investigación realizada por Willman y Velasco (2011) a 178 estudiantes de la universidad ICESI, con sus respectivos jefes, a quienes los perciben como participativos, es decir, personas que les permiten involucrarse en la toma de decisiones y que antes de decidir, consultan a sus colaboradores, escuchan sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización. Así mismo este aporte se respalda con lo mencionado por Laudon K. y Laudon J. (2008) quienes indican que para un enfoque que permita llegar a los objetivos se debe tomar en cuenta aspectos importantes como lo son: el ser un jefe Interactivo, el

cual debe fomentar la colaboración, las relaciones y la responsabilidad en cada uno, tomando en cuenta el apoyo que debe tener hacia el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la igualdad entre el líder y sus seguidores.

Según los puntos obtenidos en el test de toma de decisiones el estado del yo dominante es el de Adulto (A) con un puntaje de 31.60 indicando que el grupo de colaboradores evaluados es autónomo y responsable y que además maneja de forma óptima la información, lo cual indica que toman decisiones adecuadas y saben dirigir al personal.

Coincidiendo en que el estado del yo adulto es el que permite a las personas tomar decisiones racionales se cita a Urizar (2013) quien realizó una investigación sobre los estilos de toma de decisiones con diez sujetos de género masculino que ejercían el puesto de supervisión. Las manifestaciones del estilo de toma de decisión son racionales puesto que el equipo gerencial presenta un proceso lógico efectivo, eficiente búsqueda de la información que producen argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias al tener una percepción clara de un problema.

Como respaldo de lo anterior descrito Robbins y Coulter (2005) dan a conocer que la toma de decisiones racional permite que los gerentes tomen decisiones congruentes y de máximo valor para el contexto de sus restricciones específicas.

La relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones según Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00, correspondiendo al primero (-1.00) una relación negativa muy baja y al segundo (+1.00) una relación positiva muy alta.

Según lo anterior y como lo demuestran los resultados, la relación existente entre el estilo de liderazgo Autoritario con los estados del Yo es positiva baja, obteniendo una relación positiva de 0.08 por lo que no existe una correlación significativa.

El que no exista una correlación significativa también es evidente en la investigación de Flores (2013) la cual fue conformada por 36 empleados, los resultados indicaron que no existe correlación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones significativa al nivel de 0.05.

A diferencia del aporte anterior Robbins y Coulter (2005) indican que la toma de decisiones en toda organización, se conoce como parte de los cuatro factores fundamentales con los que cuenta un gerente para tomar decisiones, si bien los gerentes son los que toman las decisiones directamente pues toma de decisiones se enfoca en mando de gerencia, pues la mayoría de las funciones que el gerente realiza requiere de tomar decisiones.

El liderazgo es un punto clave muy importante para cada persona que tiene a un grupo de personas a su cargo, pues de ellos depende que los trabajadores de la empresa trabajen de la mejor manera posible, con un fin en común, pues es aquí donde se da a conocer la importancia del liderazgo. Los dos aportes anteriores muestran que un líder debe saber dirigir al personal para lograr un fin en común.

Según los resultados obtenidos la relación que existe entre el estilo de liderazgo Democrático con los estados del yo son directamente con el Padre Crítico (0.23), Padre Nutritivo (0.08) y Niño Sumiso (0.14) por lo que no existe una correlación significativa.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) también indican que el liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras, la disposición de las personas a seguir es lo que hace líder a una persona.

Según los dos argumentos anteriores, un líder debe brindar la participación necesaria a sus colaboradores, pues su trabajo en equipo será más efectivo.

Cabe mencionar que los resultados muestran que el estilo de Liderazgo Liberal de los sujetos evaluados en la presente investigación, muestra una relación positiva con tres estados del Yo, siendo estos el estado del Yo del Niño Libre, Niño Sumiso y Niño Rebelde con puntajes de 0.37, 0.13 y 0.19 respectivamente.

Siguiendo con lo mencionado anteriormente se encuentra a Rodríguez (2007) quien realizó una investigación llamada “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégica y eficacia, realizó un trabajo de campo con una muestra de 318 gerentes y administrativos de pequeñas y medianas empresas. Con lo cual se establece que el estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones.

Tal como lo menciona Koontz et al., (2008) Los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, la honestidad y asumir riesgos calculados o preocupación por empleados y clientes. Cada grupo que opera cerca del total de su capacidad tiene a una persona como cabeza con habilidades en el arte del liderazgo.

Se considera que un líder para ser efectivo debe estar lleno de muchas virtudes, algunas de ellas ya descritas en este estudio, sin embargo existe una que marca la diferencia y el éxito en toda organización. El ser racional en la toma de decisiones se traduce en un seguro de vida en el

largo e intrincado camino a transitar para la consecución exitosa de los objetivos colectivos de los seguidores y también los individuales del líder y liderados.

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Se hace necesario comprender con claridad absoluta los cursos o alternativas mediante las cuales se puede alcanzar los objetivos ansiados de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes.

VI. CONCLUSIONES

- Mediante los resultados obtenidos por el test de estilos de liderazgo y el test de toma de decisiones en la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz del departamento de Huehuetenango. Se establece que existe una relación baja entre los estilos de liderazgo y los estados del yo de la toma de decisiones. por lo que no existe correlación significativa entre estilos de liderazgo y toma de decisiones, puesto que la relación más alta encontrada es de 0.37. entre el estilo de liderazgo liberal y el estado del yo del niño libre.
- Se determinó que el estilo de liderazgo que la mayoría de mandos medios maneja, es el estilo Autoritario, puesto que se centran en las políticas de la empresa y en atribuir las funciones que están establecidas a cada uno de sus colaboradores.
- Los mandos medios evaluados mantienen un estilo de toma de decisiones racional, puesto que se basan en razonar y ser minuciosos en cualquier tipo de toma de decisiones que realicen.

VII. RECOMENDACIONES

- Mantener la toma de decisiones racionales por parte de los mandos medios, según el estilo de liderazgo que manejan, siendo este el estilo Autoritario ya que el mismo es funcional debido al tipo de actividades que realizan.
- Involucrar gradualmente a los colaboradores a cargo de los mandos medios, en la toma de decisiones, pues de esta forma estarán brindando mayor confianza al equipo de trabajo.
- Incluir temas relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones en las capacitaciones realizadas por la empresa dando seguimiento al cumplimiento de las mismas para mejoras continuas.
- Realizar nuevas investigaciones que brinden información sobre los estilos de liderazgo y el tipo de toma de decisión que manejan los sujetos evaluados, con los test utilizados en la presente investigación.

VIII. REFERENCIAS

- Batres, C. (2010) *comunicación en los niveles operativos para facilitar la toma de decisiones en las medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009) *Organización de empresas* (3 ed.) México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Best, R. (2008) *Marketing estratégico* (4 ed.). España: Pearson Educación.
- Camas, L. (2015). *Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Campus San Roque González de Santa Cruz S.J. de Huehuetenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Camas-Lucia.pdf>
- Cohen, D. y Asín, K. (2005). *Sistema de información para los negocios* (4 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Franzoi, S. (2007). *Psicología Social*, cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Flores, A. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de decisiones de los coordinadores académicos de una universidad privada de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Central. Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Flores-Ana.pdf>

- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. España.
- Hernández R. Fernandez C. Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ed). Perú: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huerta, J. y Rodríguez G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Koontz H. Weihrich H. Cannice M. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Laudon K. y Laudon J. 2008 sistemas de información gerencial administración de la empresa digital. (10ed). México Pearson Educación.
- Lozano, S. (2008). *La influencia de la aplicación del programa preparando líderes en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad Cesar Vallejo, Harvard College*. Tesis inédita, Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. (1 ed.). México: Thomson-Learning, S.A.
- Papalia, D., Wendkos, S. y Duskin, R. (2010). *Desarrollo humano* (11 ed.) México: McGrawHill Educación México.
- Pérez M. Carlos. (2008). *Claves para dirigir en tiempos de crisis Liderazgo bajo presión*. Guatemala: Serviprensa S.A.

- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración* (8 ed.) México: Pearson Educación
- Robbins, P., Coulter, M., Huerta, J., Amaru, A., Vaerla, R., Jones, G. y Robbins, S. (2009). *Administración un empresario competitivo* (2 ed.). México: Pearson Educación
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégica y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. (Homepage). *Interciencia*. Vol. 32, Numero 008. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33932805>
- Say, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Stephen, L. (2007). *Psicología Social* (4 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Tax, J. (2013). *Círculos de calidad para la toma de decisiones en cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Totonicapán*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/01/01/Tax-Juan.pdf>
- Universidad del Istmo (2009) *liderazgo, el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común* Guatemala: Universidad del Istmo.
- Villatoro, B. (2015). *Los perfiles de liderazgo en mandos altos y medios del ministerio de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael

Landívar, Campus San Roque González de Santa Cruz, S.J. de Huehuetenango.
Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Villatoro-Barbara.pdf>

Wayne, R. y Noe R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
México

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7 ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Wheelen L. y Hunger J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13 ed.). Colombia: Pearson.

Willman, S. y Velasco, M. (2011). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI*. (Homepage). Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6933cf2a-ab11-4778-baca-e9d126627c6b%40sessionmgr15&vid=4&hid=11>

Anexos

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

| | |
|--------------------------------|---|
| Nombre: | “Test de estilos de Liderazgo” |
| Autor: | Kurt Lewin. |
| Qué Mide: | La Tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo. |
| Forma de Aplicación: | El cuestionario es de tipo auto evaluativo, para que cada individuo responda las instrucciones están al inicio del test. . |
| Tiempo para resolverla: | Entre 30 y 40 Minutos |
| Tipos de Respuestas: | Las posibles respuestas son: Acuerdo Desacuerdo |
| Objetivo: | Determinar el estilo de liderazgo y la tendencia de los sujetos de investigación. |
| Descripción: | El cuestionario está compuesto por 33 ítems, cada uno de ellos con 2 posibles respuestas, que son inherentes a un tipo de liderazgo en particular. El test mide la orientación que tiene cada persona hacía un estilo de liderazgo el cual puede ser: Autocrático, Democrático o Liberal. |

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO

Aposta – Escola de Cooperativisme

Curs d'Habilitats Directives
FM5028

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

1/1

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

| ESTILO 1 | ESTILO 2 | ESTILO 3 |
|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |
| 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 |
| 19 | 20 | 21 |
| 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 |
| 28 | 29 | 30 |
| 31 | 32 | 33 |

El estilo 1 es el "autoritario";
El 2, el "democrático";
El 3, el "laissez faire".

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

FICHA TÉCNICA DEL TEST DE TOMA DE DECISIONES

| | |
|--------------------------------|---|
| Nombre: | Test de toma de decisiones |
| Autor: | Se adaptó del cuestionario de 15 preguntas del test de Tsedek |
| Qué Mide: | Los estados del yo, inclinándose a la toma de decisiones racional o emocional. |
| Forma de Aplicación: | La aplicación es de tipo individual o colectiva, en este caso se realizara de manera individual, la forma en que lo contestarán se indica en las instrucciones. |
| Tiempo para resolverla: | Entre 20 a 30 minutos. |
| Tipos de Respuestas: | Las posibles respuestas son: Dependiendo de la pregunta deberán elegir entre las opciones de los números: |
| Objetivo: | Determinar el tipo de toma de decisiones a las que los individuos tienden a inclinarse. |
| Descripción: | El cuestionario está compuesto por 20 ítems, cada uno de ellos con 6 posibles respuestas, que se basan a un tipo de toma de decisiones. El test mide la orientación que tiene una persona hacia un tipo de toma de decisiones ya sea racional o emocional. |

TEST DE TOMA DE DECISIONES



CENTRO DE
ORIENTACION
UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

EXCLUSIVO
para uso didáctico

TTD

Test De
Toma de Decisiones

"EDICION EXPERIMENTAL"

INSTRUCCIONES

- ☆ No abra este folleto hasta que se le indique.
- ☆ En la parte superior de la **Hoja de Respuestas**, ponga su nombre, edad y los demás datos que se piden.
- ☆ A continuación se le presentarán veinte situaciones en las que hay que tomar una decisión. Elija la alternativa que mejor se adecúe a su manera habitual de responder y marque con una equis (x) el número que corresponda a su elección, en la hoja especial para respuestas.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE FOLLETO

Adaptado del Test de Tsedek
por José Angel Alvarez
Revisado por Fidelio Swana

No escriba nada
en este
folleto

Marque todas
sus respuestas en la
Hoja especial
para Respuestas

- I. Se ha cometido un robo en un cuartel, se ignora quién es el responsable. El jefe decide castigar a un soldado por cada diez. Qué respuesta daría de estar entre los afectados?
1. Me daría miedo por el castigo
 2. Dejarse castigar, porque es la ley
 3. Seguir investigando hasta dar con el responsable
 4. Evaluar la situación y buscar pistas para encontrar al culpable
 5. Provocar una revuelta y sublevarse
 6. Es correcto: Justos pagan por pecadores
- II. Se ha descubierto una falta grave en un servicio administrativo. Se sospecha vagamente del autor no hay pruebas suficientes. A pesar de eso se le impone un castigo grave so pretexto de hacer un escarmiento. Qué respuesta daría Ud.?
1. Castigar sólo si existen pruebas
 2. Si esa es la voluntad de la administración, aceptarla
 3. Sería una decisión muy triste
 4. La persona a la que se impone la pena tiene que protestar
 5. Determinar quién fue el responsable
 6. Ejercer el poder y dar un escarmiento
- III. Un joven pretende un puesto ocupado por otro, a quien perjudica mediante intrigas hasta el punto que el titular llega a ser despedido. Qué respuesta daría usted?
1. La vida es así de injusta
 2. Es una actitud que a veces se da
 3. Es una acción inescrupulosa y sucia
 4. Le pegaría al que ha criticado
 5. Me enoja su conducta
 6. Que han sido malos por despedir al otro
- IV. Un empleado bajo su mando tiene constantes faltas en su trabajo. El empleado espadre de 3 hijos, viudo y atraviesa una difícil situación económica. Usted le ha llamado la atención en varias ocasiones pero él no hace caso. Qué respuesta daría usted?
1. Lo despediría
 2. Pobrecito, eso es muy duro
 3. Preguntaría: Qué es lo que está pasando?
 4. Le daría una buena regañada
 5. Lloraría de tristeza
 6. Me ofrecería a cuidar a sus hijos mientras él trabaja

V. Dos candidatos entran en competencia para triunfar en las elecciones poniendo para ello en relieve sus propios méritos. Unos de ellos hace publicar calumnias sobre la vida del contrincante, pensando que es preciso hundir al adversario por todos los medios. Qué respuesta daría usted?

1. El calumnioso es un antiético
2. Me dá cólera
3. Tener miedo de los chismes y calumnias
4. Lo calumniaría si fuera el calumniado
5. Pobre el otro candidato
6. Determinar la exactitud de la denuncia

VI. Un capitán se da cuenta que el comandante, a cuyas órdenes está, comete ciertas faltas en el servicio. Sin decirle nada a él, se va directamente a denunciarle ante el coronel. Qué respuesta daría usted?

1. Que es un chismoso
2. Imbécil
3. Que no ha seguido la línea de mando
4. No queda otro remedio que tolerar el hecho
5. Avisaría al comandante para que lo castigue
6. Es penoso que eso pase

VII. Una joven enfermera muy sensible al frío emplea, durante las restricciones de luz, una estufa eléctrica para calentarse a pesar que está prohibido. Se le acusa de robo de electricidad y es conducida inmediatamente a la cárcel. Qué respuesta daría usted?

1. Considerar a los enfermos débiles
2. Evaluar la situación antes de actuar
3. Me entristecería
4. Poner resistencia al arresto
5. Dejarme arrestar
6. Lo aceptaría por romper las reglas

VIII. Una persona en su trabajo le califica frecuentemente con la siguiente frase: "Hiciste mal tu trabajo". Qué tipo de respuesta daría usted?

1. Eres un estúpido
2. Tu haces mal el tuyo
3. Grrr (respuesta violenta)
4. No tengo que hacerte caso
5. No me trates así (tono altanero)
6. Quisiéras indicarme en dónde está el error

IX. Un hombre es informado que un enemigo suyo acaba de tener un accidente y que no hay quien lo auxilie. Se niega, sin embargo, a prestarle ayuda alegando que quiere vengarse. Qué respuesta daría usted?

1. Lo perdonaría y le ayudaría
2. Que se muera
3. Me daría tristeza
4. Que lo ayuden (implorando)
5. Que es buena
6. Pediría más datos antes de decidir

X. En un hospital se hacen dos secciones, una para enfermos curables y otra para incurables. Los fondos se emplean fundamentalmente en la primera, mientras la segunda sección queda abandonada. Qué respuesta daría usted?

1. Me opondría firmemente a esa actitud
2. Buscar un medio de ayuda equitativa
3. Daría mi afecto a los incurables
4. Lamentaría la actitud
5. Que son unos inhumanos
6. Curar y salvar vidas y ayudar a los enfermos

XI. Un joven que está en brillantísima situación, tiene a su madre sola. Ella sufre un traspies moral, es acusada y condenada. El joven se niega a visitarla y ocuparse de ella so pretexto de que es culpable. Qué respuesta daría usted?

1. Me enojaría mucho al saberlo
2. Que es un mal hijo
3. Mal agradecido
4. Es tarea de la madre soportar los desprecios de los hijos
5. Pobre señora, ha de sentirse sola y abandonada
6. Es una decisión moral

XII. Cómo responde usted ante su jefe que muy enojado le dice: "Ahi tiene" le dije que usted iba a arruinar todo.

1. (Se diría a sí mismo) No importa ya le pasará
2. Más inútil es usted
3. Por seguir sus órdenes
4. Perdone no lo vuelvo hacer
5. Que lo hace pensar eso?
6. Temblaría de miedo

XIII. En una escuela hay un niño subdesarrollado que no sabe defenderse de los otros niños cuando se ríen de él y le hacen travesuras. Algunos niños quisieran ayudarlo, pero no se atreven a hacerlo por miedo de que se rían también de ellos. Qué respuesta daría usted?

1. Buscaría un método para evaluar el problema
2. Sería afectuoso con los subdesarrollados
3. Hay que cuidar de las burlas a los desvalidos
4. Conformarme con verlos sufrir
5. Que son malos niños
6. Los enseñaría a pelear para que apaleen a los burlones

XIV. Una asistente social, extraordinariamente abnegada, se consagra a la empresa sin percatarse del tiempo. El reglamento de esta empresa ordena que todos los empleados deben de firmar en el registro a la llegada y a la salida. La asistente social que se queda trabajando frecuentemente mucho más tiempo del reglamentario, se olvida muchas veces de firmar en el registro. El Director la despide por incumplimiento del reglamento. Qué respuesta daría usted?

1. Los reglamentos hay que cumplirlos
2. Que la castiguen por olvidadiza
3. Daría un juicio fundamentado en razones válidas
4. Protestaría por la decisión
5. La premiaría por su abnegación
6. Me alegraría que la restituyeran

XV. Un profesor presenta todos los años para un examen a un cierto número de alumnos preparados por él y recomienda del mismo modo a los buenos y malos estudiantes, dándoles altas calificaciones, para tener el mayor número posible de alumnos aprobados y aumentar la reputación de su escuela. Qué respuesta daría usted?

1. Aceptar los errores de los demás
2. Ese profesor es un torpe
3. Qué lindo ganar así
4. Hay que ayudar a los que no pueden
5. Transgrede los procedimientos académicos de evaluación
6. Es una actitud inflexible y mala

XVI. Si usted fuera el jefe de una oficina y le dijeran lo siguiente: "Señor, podría darme por favor un anticipo para gastos de útiles de la escuela de mis hijos". Qué respondería usted?

1. Te es muy necesario?
2. Lo consideraré cuando llegue la solicitud correspondiente
3. Con mucho gusto
4. Acaso no le alcanzó el sueldo?
5. Es contra el reglamento
6. Sería cariñoso con mi empleado

XVII. Estando escasos los alimentos, por razón de las circunstancias se establece el siguiente racionamiento: se da una ración mayor a las personas que trabajan y producen y; en cambio se da una ración de hambre a los ancianos que no pueden trabajar. Qué respuesta daría usted?

1. Es preciso dar de comer a los que producen
2. Un mecanismo equitativo de raciones
3. Es injusto
4. Me alegraría si soy uno de los trabajadores
5. Aceptar los racionamientos como vengan
6. Los ancianos necesitan más comida, hay que darles

XVIII. Un comerciante tiene una cantidad limitada de mercancía. La reserva a los clientes más ricos e influyentes, que pueden, a cambio, proporcionarle otros productos o servicios, y la niega a los otros. Qué respuesta daría usted?

1. Consultaría las normas de comercio
2. Esperaría a ver si cambia de actitud
3. El comerciante es un aprovechado
4. Lo convencería de hacer lo contrario
5. Me enojaría si no me venden
6. Me quejaría con un inspector para que lo multen

XIX. En época de racionamiento se decide reservar una porción mayor a los nacionales del país, desfavoreciendo al mismo tiempo a los extranjeros. Qué respuesta daría usted?

1. Hurra por los nacionales
2. Aceptar las leyes del país
3. Haría conciencia para darles un poco más a los extranjeros
4. ~~Los extranjeros no nos benefician. Bien hecho~~
5. No me importan los asuntos del gobierno
6. Convendría analizar mejor la situación

XX. Si un empleado suyo le dijera en tono alto "No voy hacer nada de lo que usted me ordene". Qué respuesta daría usted?

1. No seas así, cálmate
2. Cállese la boca...
3. Me da miedo su actitud
4. Está despedido
5. Cálmese por favor (en tono suplicante)
6. Qué hace que usted diga eso?



EXCLUSIVO
para uso didáctico

TEST DE TOMA DE DECISIONES
HOJA DE RESPUESTA

APELLIDOS Y NOMBRE: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____

DIRECCIÓN: _____ TELEFONO: _____

FECHA DE EVALUACION: _____ No. _____

INSTITUCION: _____ PLAZA: _____

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) el número que corresponde a su elección.

| SITUACIONES | OPCIONES | | | | | | SITUACIONES | OPCIONES | | | | | | |
|-------------|----------|---|---|---|---|---|-------------|----------|---|---|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| I | | | | | | | XI | | | | | | | |
| II | | | | | | | XII | | | | | | | |
| III | | | | | | | XIII | | | | | | | |
| IV | | | | | | | XIV | | | | | | | |
| V | | | | | | | XV | | | | | | | |
| VI | | | | | | | XVI | | | | | | | |
| VII | | | | | | | XVII | | | | | | | |
| VIII | | | | | | | XVIII | | | | | | | |
| IX | | | | | | | XIX | | | | | | | |
| X | | | | | | | XX | | | | | | | |

Resultados en bruto de los estilos de liderazgo y los estados del yo en la toma de decisiones

| No. | Estilos de Liderazgo | | | Toma de Decisiones | | | | | |
|-----|----------------------|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|
| | E1 | E2 | E3 | PC | PN | A | NL | NS | NR |
| 1 | 8 | 10 | 6 | 15 | 20 | 20 | 5 | 20 | 5 |
| 2 | 8 | 8 | 7 | 10 | 30 | 15 | 5 | 10 | 25 |
| 3 | 4 | 7 | 8 | 10 | 30 | 35 | 10 | 5 | 5 |
| 4 | 8 | 8 | 9 | 10 | 15 | 35 | 5 | 5 | 10 |
| 5 | 9 | 5 | 4 | 10 | 15 | 50 | 10 | 0 | 0 |
| 6 | 9 | 5 | 7 | 5 | 10 | 30 | 20 | 10 | 5 |
| 7 | 9 | 8 | 8 | 15 | 10 | 35 | 5 | 10 | 15 |
| 8 | 6 | 6 | 7 | 15 | 15 | 45 | 5 | 10 | 5 |
| 9 | 8 | 9 | 8 | 25 | 10 | 15 | 20 | 5 | 5 |
| 10 | 8 | 9 | 9 | 20 | 15 | 10 | 20 | 10 | 5 |
| 11 | 8 | 8 | 6 | 5 | 25 | 45 | 0 | 10 | 5 |
| 12 | 7 | 8 | 6 | 10 | 20 | 50 | 0 | 5 | 5 |
| 13 | 9 | 5 | 8 | 15 | 5 | 50 | 10 | 0 | 5 |
| 14 | 8 | 9 | 7 | 15 | 5 | 60 | 0 | 5 | 5 |
| 15 | 5 | 4 | 7 | 15 | 25 | 20 | 10 | 10 | 10 |
| 16 | 9 | 8 | 6 | 20 | 15 | 20 | 5 | 15 | 10 |
| 17 | 7 | 7 | 9 | 0 | 20 | 25 | 10 | 10 | 20 |
| 18 | 6 | 5 | 10 | 5 | 10 | 30 | 15 | 25 | 10 |
| 19 | 7 | 5 | 6 | 10 | 10 | 60 | 5 | 10 | 0 |
| 20 | 7 | 5 | 5 | 10 | 25 | 15 | 5 | 25 | 5 |
| 21 | 8 | 9 | 7 | 15 | 20 | 25 | 10 | 20 | 5 |
| 22 | 6 | 5 | 5 | 20 | 15 | 35 | 10 | 0 | 10 |
| 23 | 5 | 4 | 6 | 15 | 15 | 35 | 5 | 10 | 15 |
| 24 | 8 | 9 | 7 | 20 | 15 | 10 | 20 | 15 | 5 |
| 25 | 7 | 5 | 6 | 20 | 15 | 20 | 10 | 5 | 25 |

CROQUIS

