

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO EN ENTIDADES FINANCIADORAS"**

MIRNA EVELYN ORTIZ MELGAR

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 1,998

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

R
03
T(1985)

**JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretaria: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal I: Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal II: Lic. Andres Guillermo Castillo Nowell
Vocal III: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal IV: P. C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
Vocal V: P. C. Miguel Angel Tzoc Morales

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Luis Enrique Castañeda Quan
Secretario: Ing. Manuel de Jesús Castellanos
Examinador: Lic. Carlos Humberto Ordoñez Choc
Examinador: Lic. Danilo Alfonso Mendoza Sarceño
Examinador: Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos

Guatemala, 20 Febrero de 1,998

Licenciado
DONATO MONZÓN VILLATORO, Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Lic. Monzón:

Por este medio me permito solicitar a usted se sirva autorizar la impresión del trabajo de Tesis titulado, **"IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN ENTIDADES FINANCIADORAS"**.

Nombre del Solicitante:	Mima Evelyn Ortiz Melgar
Carpet:	84-12136
Escuela:	Administración de Empresas
Dirección:	2ª. Avenida 18-18 Zona 3
Teléfono de Domicilio:	2514125
Teléfono de Trabajo:	3345086

A la espera de una respuesta favorable quedo de usted,

Atentamente,



Mima Evelyn Ortiz Melgar

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
OCHO DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Héctor Augusto Hernández Orellana, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN ENTIDADES FINANCIADORAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRNA EVELYN ORTIZ MELGAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH ARMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CALLE LA COMPAÑIA, ZONA 10, GUATEMALA

DEDICATORIA

A Dios:

A mi hija: María Alejandra De León Ortiz

A mi madre: Ana María Melgar Orantes

A mi hermano: Nelsón Eduardo Ortiz Melgar

A mis compañeros y
Amigos de estudio: Edwin Villalta, Estuardo Figueroa, Mario
Chacón, Margarita Llerena, Carmen Escobar.

A mi asesor de tesis: Lic. Héctor Hernández Orellana

A mis familiares y amigos

A la Facultad de Ciencias Económicas

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A todas aquellas personas que colaboraron en la elaboración de dicha tesis, eternamente agradecida.

Y a usted en especial.

ÍNDICE

Introducción

Página

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A. ENTIDADES O EMPRESAS FINANCIADORAS	3
1. Naturaleza	3
2. Características	4
3. Operaciones	5
3.1 Activas	5
3.2 Los préstamos al Detalle	6
3.3 Pasivas	6
4. Criterios Utilizados para las Operaciones que Realizan las Empresas Financiadoras	7
4.1 Comercial	7
4.2 Legal	8
4.3 Política para el Pago de Operaciones Pasivas y Activas	8
B. GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO	8
1. Antecedentes	8
2. Características	10
2.1 Según Douglas McGregor	10
2.2 Según Rensis Lickert	13

2.3	Según Blake y Mouton	15
2.4	Según Dyer y Jirschhorn	16
2.5	Según Michael G. Zey	17
3.	Integración	18
4.	Toma de Decisiones	19
5.	El Conflicto dentro de los Equipos	21
6.	Negociación en los Equipos de Trabajo	23
7.	Metodología y Técnicas	24
8.	La Comunicación Intra-equipos	24
C.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	26
1.	Importancia en la Administración	28
2.	Labor Compartida	29
3.	Liderazgo Situacional	32
3.1	Estilos Básicos de Liderazgo	33
3.1.1	DIRIGIR: Mucha Dirección/Poco Apoyo	34
3.1.2	CONVENCER: Mucha Dirección/Mucho Apoyo	34
3.1.3	PARTICIPANDO: Poca Dirección/Mucho Apoyo	34
3.1.4	DELEGAR: Poca Dirección/Poco Apoyo	35

CAPÍTULO II

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EMPRESAS FINANCIADORAS

1.	Determinación del número de Financiadoras a tomar como muestra para la investigación	37
2.	Determinación del tamaño de la muestra a investigar según el puesto ocupado en cada Financiadora	38
3.	Importancia del Liderazgo y Trabajo en Equipo en Entidades Financiadoras	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
A.	CONCLUSIONES	57
B.	RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA		61
ANEXOS		64

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1- Composición muestral por Financiadora según el puesto que desempeñan	38
2- Distribución de la muestra de gerentes y jefes de departamento por empresa según el total existente y número de personas entrevistadas	41
3- Distribución de la muestra de personal administrativo por empresa según el total existente y el número de personas entrevistadas	43
4- Estilos de liderazgo desarrollados por gerentes y jefes de Departamento por empresa, según su inclinación	46
5- Estilo de liderazgo de gerentes y jefes de departamento, percibido por los subordinados y por empresa según su inclinación	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	PÁG.
1- Distribución muestral según el puesto que desempeñan	39
2- Participación de gerentes y jefes de departamentos en la investigación	42
3- Participación del personal administrativo entrevistado	44

Introducción

Investigar sobre el Trabajo en Equipo y el Liderazgo resulta interesante por ser temas aún en proceso de aplicación en nuestro medio. En Norte América, especialmente en los Estados Unidos, se ha avanzado bastante sobre la conceptualización del Trabajo en Equipo y el Liderazgo, teniendo un marco teórico bien sustentado, en donde se han considerado aspectos relacionados al comportamiento humano propio de esa cultura.

A pesar de todo, con esta tesis se estará contribuyendo al conocimiento objetivo del tema, y quizás, lo más importante, a abrir nuevos horizontes para futuras investigaciones.

Por la amplitud y complejidad del tema, se consideró conveniente trabajar únicamente con un sector empresarial como son las entidades o empresas Financiadoras, ya que reúne los requisitos necesarios para poder estudiarlo, en virtud de que son organizaciones comerciales que llevan a cabo un proceso de captación de recursos monetarios, otorgan financiamiento a personas individuales y jurídicas, aunque operan al margen del sistema financiero nacional regulado reconocido por la ley. Su función primordial es la de captar y otorgar préstamos a quien cumpla con los requisitos exigidos por la empresa. Una de sus características principales es que la tasa de interés de sus operaciones, tanto pasivas como activas, son más altas que las de las financieras reguladas. Por su condición de estar al margen del sistema bancario regulado, no tienen acceso al sistema financiero internacional, siendo ésta una de sus principales desventajas para expandirse.

El destino de los recursos que obtienen las empresas Financiadoras, no se encuentra regulado por ninguna ley, únicamente por la política definida de cada una de estas empresas, por lo que pueden utilizar dichos fondos en operaciones que le representen más rentabilidad y al plazo que más les convenga colocar. En contraparte, las captaciones que obtienen del público no se encuentran protegidas por ninguna ley, si son operaciones fuera del control de la Bolsa.

Con respecto a su organización interna, dichas entidades o empresas Financiadoras carecen de una estructura definida. Por otra parte, no poseen en su mayoría, manuales administrativos que les permitan desarrollar en mejor forma sus operaciones contables, financieras y administrativas. A diferencia del sector regulado, la Superintendencia de Bancos, les provee de una Nomenclatura Contable Uniforme y Manuales para sus principales operaciones financieras.

El trabajo se dividió en dos capítulos: El primero de ellos da cuenta del origen, características, operaciones, criterios comerciales y legales utilizados por las empresas Financiadoras para la ejecución de sus operaciones en nuestro medio. Por otra parte, se mencionan las distintas corrientes y enfoques sobre el Trabajo en Equipo, lo que ha sido destacado desde hace ya varias décadas por los principales investigadores de la teoría y práctica organizacional. También se hace un enfoque sobre la teoría del Liderazgo Situacional.

El capítulo dos se enfocó a un diagnóstico, que describe e interpreta la integración de equipos de trabajo y los estilos de liderazgo por parte de los gerentes y jefes de departamento de las distintas empresas Financiadoras, ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A. ENTIDADES O EMPRESAS FINANCIADORAS

1. Naturaleza

Las Empresas Financiadoras son Sociedades Mercantiles no reguladas por la Superintendencia de Bancos y se encuentran regidas por el Código de Comercio, en los artículos 2, 10, 14 al 58 y específicamente del 86 al 194, Decreto Ley 2-70 (4:381-388). Su actividad principal es el otorgamiento de financiamiento a corto, mediano y largo plazo; a personas individuales o a jurídicas que preferentemente se dedican a cualquier actividad comercial, agrícola, de industria, ganadería, construcción y cualquier otra actividad lícita siempre que califiquen como sujetos de crédito.

Las Financiadoras también pretenden satisfacer los requerimientos de personas que no pueden ser consideradas como sujeto de crédito debido a que no realizan actividades productivas, pero sí pretenden adquirir bienes que llenen tales necesidades, elevando así su nivel de vida, proporcionándoles los recursos necesarios por la vía del crédito para la adquisición de satisfactores, y/o dar soluciones a problemas financieros inesperados, como puede ser hospitalización, un crédito puente, compra y venta de electrodomésticos, vehículos, maquinaria, equipo de oficina, computadoras, viajes, construcción de vivienda, etc.

Una de las funciones principales que prestan las Financiadoras al comercio, es otorgar financiamiento para el consumidor final, a través de descuentos de facturas cambiarias donde el establecimiento comercial obtiene de inmediato la liquidez que necesita, para cumplir con los compromisos ya establecidos con sus proveedores. Se hace la aclaración, que para que se le otorgue al sujeto de crédito el financiamiento, debe de llenar una serie de requisitos tal como que el establecimiento comercial debe estar afiliado a las empresas financiadoras.

Con relación al costo financiero, las empresas Financiadoras dejan a elección de las empresas comerciales el absorber los intereses, o compartíros; es decir, la casa comercial absorbe una parte y el cliente la otra, o bien, el de acreditárselo al sujeto de crédito.

2. Características

Dentro de las principales características de las Financiadoras, se pueden mencionar:

- a) Resolución de la solicitud de crédito en menor tiempo que el Sistema Financiero Regulado.
- b) Los plazos de los créditos pueden variar desde 3 hasta 24 meses.
- c) Envío de los cheques a los afiliados que han presentado facturas cambiarias para su descuento; y,
- d) Capacitar al personal de los establecimientos afiliados, en el manejo de las operaciones de crédito.

3. Operaciones

En Guatemala, las Financieras Reguladas se encuentran fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos y para funcionar deben estar aprobadas tanto por la Junta Monetaria como por el Organismo Ejecutivo, y su principal función es el otorgar créditos al sector productivo; sin embargo, tienen prohibido otorgar préstamos a un plazo menor a tres años, según el Artículo II de la Ley de Sociedades Financieras (Decreto - Ley 208) modificado por el Decreto 51-72 Congreso de la República en su Artículo 3o. (11:279).

A diferencia, las Financiadoras se constituyen mediante una escritura pública y su inscripción se realiza en el Registro Mercantil, entidad que se encarga de verificar que se cumplan los requisitos legales que establece el Código de Comercio en su apartado referente a la formación de Sociedades Mercantiles, así como en el Código de Notariado artículos 29,30,46 y 47, los cuales se refieren a requisitos legales de la escritura de Constitución, Decreto Ley 314. (15:553-557).

Las operaciones que efectúan las Financiadoras, se pueden clasificar en Activas, Préstamos al Detalle y Pasivas.

3.1 Activas

Con respecto a las operaciones activas, se efectúan a partir de los préstamos empresariales, los cuales se clasifican en:

- a) Líneas de crédito para descuento de documentos,
- b) Capital de trabajo,
- c) Créditos hipotecarios o prendarios,

- d) Cuenta corriente,
- e) Arrendamiento financiero; y,
- f) Préstamos puente,

3.2 Los Préstamos al Detalle

Pueden ser de tipo fiduciarios y para viajes o compras en general.

3.3 Pasivas

Corresponden a la captación de recursos financieros, los cuales pueden ser obtenidos a través de:

- a) Emisión de títulos de valor llamados pagarés, que pueden ser corridos a través de cualquiera de las dos Bolsas que operan actualmente en nuestro país. Según el Código Civil, Artículo 1,643, Decreto Ley 106, (15:210) no existe ninguna norma de tipo legal que prohíba a las Financiadoras la emisión de títulos públicos; y por ello, la emisión de los pagarés se hace a través de la Bolsa de Valores Nacional o de la Bolsa Agrícola Nacional y/o Bolsa de Valores Global, S.A; que son entidades autorizadas para funcionar. Ambas Bolsas, se encuentran regidas por la Ley de Mercado de Valores y Mercancías, que protegerá al inversionista al momento de realizar sus operaciones.
- B) Los pagarés extrabursátiles, que son normados por el Código de Comercio, Decreto número 2-70 del Congreso de la República, en los artículos 490 al 493, los cuales son manejados fuera de bolsa. (15:440,441)

- c) Anotaciones en Cuenta, mecanismo que se empezará a utilizar en el presente año, y que consiste en operaciones de corto plazo, que van desde 15 días hasta 3 meses, con una tasa de interés variable o bien fija, dependiendo de la política de cada empresa, y que aparecen estipulados en el Decreto Ley 34-96, y; (15:757)
- d) Reconocimiento de Deuda, a través de escritura pública o bien título privado.

4. Criterios Utilizados para las Operaciones que Realizan las Empresas

Financieras

A pesar del temor que existe en las empresas Financieras a proporcionar información, dado la reserva con que sus altos niveles de dirección manejan los datos, aún así, se pudo constatar los principales criterios que se aplican en el medio y son los siguientes:

4.1 Comercial

Para obtener un mejor rendimiento en sus operaciones, las empresas Financieras captan recursos a un bajo costo, para colocarlo en su momento a otro precio a través de los préstamos; el diferencial es su costo de oportunidad. Esto sería lo óptimo a realizar, pero en la práctica deben planificarse los recursos a captar versus los recursos a colocar, para así reducir el costo que representa el dinero ocioso.

4.2 Legal

Para garantizar la cancelación de la deuda por préstamos otorgados, las Financiadoras aceptan diversos instrumentos legales, que como documentos de pago pueden ser protestados en el momento de incumplimiento por parte del deudor, así como del fiador. Entre los anteriores están los siguientes: Facturas Cambiarias, Pagarés, Cheques Prefechados, Escrituras Públicas, Contratos, etc.

4.3 Política para el Pago de Operaciones Pasivas y Activas

El pago de intereses va con relación al plazo de la inversión y la forma como el inversionista desea recibir sus intereses: mensual, trimestral, semestral, o al vencimiento. La tasa que puede utilizarse según las políticas de cada empresa, puede ser variable o fija. Para obtener un préstamo la tasa de interés activa que se utiliza es la Flat (cuotas niveladas) y su cálculo se realiza de la manera siguiente:

$$\text{Intereses} = \text{Capital} \times \text{tasa \%} \times \text{Tiempo}$$

$$\text{Cuota Nivelada} = \frac{\text{Capital} + \text{Intereses}}{\text{Plazo}}$$

B. GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO

1. Antecedentes

Dos de los autores que otorgaran inicialmente al concepto de equipo un lugar especial dentro de la Teoría de la Organización y la Administración, fueron Douglas McGregor y Rensis Likert.

En su obra *The Human Side of Enterprise* ("El Lado Humano de la Empresa", 1960), McGregor trató sobre el equipo gerencial. Describe un equipo gerencial sumamente eficaz que fue estudiado por los investigadores y señala la conclusión de éstos en el sentido de que la unidad en el propósito fue la característica más notable de esta exitosa unidad. (13:228)

El significado de la unidad en el propósito dentro de un equipo gerencial, recibe ciertas falsas alabanzas de parte de la mayoría de los gerentes, pero no siempre se reconoce que este objetivo sólo puede lograrlo un grupo sumamente unido. La mayor parte de los llamados equipos gerenciales no son equipos en absoluto, sino grupos de relaciones individuales con un jefe, donde cada uno de los individuos compite con los demás por el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal. En estas condiciones, la unidad en el propósito es un mito. (13:228)

"Una investigación de grupos gerenciales encontró, que el 85% de las comunicaciones dentro del grupo se efectuaba entre subordinados individuales y el superior (hacia arriba y hacia abajo) y sólo el 15% de manera horizontal entre los subordinados. Muchos ejecutivos comunicaron acerca de sus equipos de subordinados, los cuales se asombrarían al saber cuán bajo es el nivel real de colaboración entre ellos y cuán alto es el nivel de desconfianza mutua y antagonismo. Sin embargo, estos mismos ejecutivos generalmente generan las mismas condiciones que los asombrarían, si las reconocieran. Lo hacen administrando a individuos en vez de crear un grupo auténtico" (13:228-229)

2. Características

2.1) Según Douglas McGregor

Este autor clásico de la Administración, describe que las situaciones que diferencian a un equipo eficaz, son las siguientes:

- a) El ambiente tiende a ser informal, cómodo, relajado. No hay tensiones obvias. Es un ambiente de trabajo donde las personas están involucradas e interesadas. No hay señales de aburrimiento.
- b) Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantienen dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien la trae de vuelta en poco tiempo.
- c) La tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros.
- d) Los miembros se escuchan unos a otros. La discusión no tiene la posibilidad de saltar de una idea a otra que no tenga relación con la primera. Cada una de las ideas tiene la oportunidad de ser escuchada. Aparentemente, nadie teme aparecer como tonto al proponer una idea creativa, aunque parezca bastante drástica.

e) Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con esto y no da señales de tener que evitar el conflicto. No se reprimen los desacuerdos ni son anulados con una acción prematura del grupo. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas en vez de dominar al disidente. Por otra parte, no existe la tiranía de la minoría. Los individuos que están en desacuerdo no parecen intentar dominar al grupo o expresar hostilidad. Su desacuerdo es una expresión de auténtica diferencia de opinión y esperan ser escuchados con el fin de encontrar una solución.

En ocasiones hay desacuerdos básicos que no es posible resolver. El grupo encuentra que es posible vivir con éstos, aceptándolos, pero sin permitir que bloqueen sus esfuerzos. En algunas circunstancias, la acción se postergará para permitir que los miembros estudien el problema con mayor profundidad. En otras ocasiones, cuando no es posible resolver el desacuerdo se hace necesaria la acción, se realizará ésta, pero con cautela y reconociendo que puede reconsiderarse posteriormente.

f) La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, estén de acuerdo y dispuestos a adherirse. No obstante, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. La votación formal es mínima, el grupo no acepta que la mayoría sea base adecuada para la acción.

- g) La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Hay poca evidencia de ataques personales, ya sea abierta o furtivamente. La crítica tiene un enfoque constructivo, orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el grupo y que impide que el trabajo se realice.
- h) Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos, así como sus ideas sobre el problema y sobre la operación del grupo. Hay poca indecisión y pocas agendas ocultas. Todos parecen saber cómo se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo.
- i) Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y éstas son aceptadas.
- j) El presidente del grupo no lo domina ni tampoco el grupo muestra deferencia hacia él. De hecho, al observar la actividad, está claro que el liderazgo cambia de vez en cuando, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, están en posición, en diversos momentos, de actuar como recurso para el grupo. Los miembros los utilizan de este modo y ellos ocupan papeles de líderes el tiempo que se les asigne tal posición. Hay poca evidencia de una lucha por el poder mientras opera el grupo. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo, y,
- k) El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se

detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se discute abiertamente hasta encontrar la solución. (13: 232-233)

2.2. Según Rensis Lickert

Para este autor, las organizaciones son como una serie de grupos entrelazados, siendo el gerente el punto de unión. La idea formal de dirección de Likert se denomina Dirección de Grupo Participativo, e identificó 24 propiedades y características para el desempeño del grupo ideal, altamente eficaz, entre las cuales se mencionan las más importantes:

- a) Los miembros tienen habilidades para desempeñar tanto el papel de líder como el de miembro, y para cumplir las funciones requeridas para la integración de líderes y miembros y de miembros y de otros miembros.
- b) El grupo ha existido el tiempo suficiente para haber desarrollado una relación de trabajo bien establecida y relajada entre todos los miembros.
- c) Los miembros del grupo se sienten atraídos por éste y son leales con sus miembros, incluyendo al líder.

- d) Los miembros y los líderes tienen un alto grado de confianza entre ellos.
- e) Los valores y metas del grupo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los valores y necesidades relevantes de sus miembros. Ellos han ayudado a conformar estos valores y metas y se sienten satisfechos con ellos.
- f) En la medida que los miembros del grupo desempeñen funciones que los unan, buscarán que exista armonía entre los valores y metas de los grupos con los que se relacionan.
- g) Cuanto más importante resulte un valor para el grupo, mayor será la probabilidad de que los miembros, de manera individual, lo acepten.
- h) Los miembros del grupo se sienten muy motivados a acatar los principales valores y a alcanzar las metas importantes para el grupo. Cada uno de los miembros hará lo posible y en ocasiones aún más para ayudar a que el grupo logre sus objetivos centrales. Cada uno de los miembros espera que los otros hagan lo mismo.
- i) Todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurren en un ambiente de apoyo. Las sugerencias, comentarios, ideas, información y crítica se presentan con un espíritu de servicio.

De modo semejante, estas aportaciones se reciben con el mismo espíritu. Se respeta el punto de vista de los otros, tanto en la forma en que se hacen las aportaciones como en la forma en que se reciben.

- j) El superior de cada grupo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de trabajo, de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo. En un grupo altamente eficaz, por consiguiente, el líder se adhiere a esos principios de liderazgo que generan un ambiente de apoyo en el grupo y una relación cooperativa en vez de competitiva entre los miembros.
- k) El grupo está ansioso por ayudar a cada miembro para que desarrolle todo su potencial. Por ejemplo, se encarga de que la información técnica pertinente y la capacitación en habilidades interpersonales o de grupo, estén a disposición de cada miembro. (10:166,167)

2.3. Según Blake y Mouton

Basándose en el antecedente de su Malla o Grid Gerencial, estos autores elaboraron posteriormente la Malla del Trabajo en Equipo (Team Building Grid), el aporte de estos tratadistas se enmarca en que la eficacia de un equipo de trabajo, será la resultante de aplicar tanto el interés en el contenido del trabajo (la tarea) como en el proceso (las personas).

De manera más explícita, se puede definir el contenido del trabajo, como la materia a la cual aplica el equipo sus esfuerzos; es la suma total de conocimientos, habilidades, información y comprensión que utiliza el equipo para conseguir sus resultados. Y el proceso es la forma en que el equipo utiliza el contenido, la dinámica que se desarrolla para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, ahondar y revisar las consecuencias de los actos de equipo. Si bien es que el equipo utiliza el contenido, la dinámica que se desarrolla para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, ahondar y revisar las consecuencias de los actos de equipo. Que si bien es cierto que el contenido se puede mejorar, el proceso encierra según estos autores el mayor potencial de mejoramiento (2:30).

2.4. Dyer y Hirschhorn

Estos autores sugieren distintas alternativas, como herramientas y métodos para estructurar y facilitar los procesos de formación e integración de equipos. Dyer, por ejemplo, subraya la importancia del diagnóstico: "Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada, indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos, como estrategia para mejorar eficacia." (5:47)

Hirschhorn, por su parte, basándose en un video interactivo que él diseñó para la IBM, analiza paso por paso el proceso por medio del cual se puede formar un equipo y dar autorización para actuar a los miembros de éste,

mientras aprende a hacerse a un lado y a delegar.

Por otra parte, Hirschhorn, señala que una de las características que hacen eficaz a un equipo, es la de tener un buen equilibrio entre la delegación del poder y la colaboración. Otras características señaladas son que el grupo tiene la autoridad necesaria para planear sus propias actividades, las personas aprenden a colaborar a la luz de su nuevo derecho a pensar por sí mismas, el derecho a disentir y a trabajar en forma conjunta.(8:7-18).

2.5 Según Michael G. Zey

Este autor, al igual que Blake Mouton, son de la opinión de que no es suficiente ser una persona talentosa para triunfar mediante el trabajo en equipo: "Aunque el talento y las credenciales son necesarios para tener éxito, aún en el mejor de los casos son solamente pre-requisitos. Quienes alcanzan su máximo potencial, lo hacen por medio de una combinación de su propio talento innato y su capacidad para rodearse de colaboradores que pueden asesorarlos, patrocinarlos y desempeñar una variedad de papeles..."(3:18).

Michael G. Zey, es un sociólogo que sostiene que el éxito es un fenómeno social y, según él, es un mito que los grandes triunfadores sean personas solitarias y/o geniales; Más bien indica que "... los grandes ganadores tienden a estar rodeados por cualquier cantidad de individuos que desempeñan papeles sustanciales en su éxito general." Según este autor, "el éxito es sinérgico: llega cuando las personas entran en relaciones recíprocas de las que se benefician todos los miembros... Están rodeados por lo que he llamado el "elenco secundario" (3:12-13).

De la síntesis de los anteriores puntos de vista, podríamos definir un equipo de trabajo de la siguiente manera: Un grupo activo de personas comprometidas en el logro de objetivos comunes, que trabajan bien juntas, disfrutan al hacerlo y producen resultados de alta calidad.

Es realmente numerosa la cantidad de autores que han efectuado aportes sobre como formar equipos de trabajo excelentes. La literatura existente abarca desde la especulación pura, hasta el ensayo científico sobre el tema. Sin embargo, para efectos del Marco Teórico, nos parecen adecuados por el momento, los ya apuntados anteriormente de McGregor y Likert. Se trata de los primeros estudiosos serios de la materia, que realizaron investigaciones empíricas y apuntalaron los cimientos del estudio científico de los grupos en las organizaciones.

La eficacia del equipo, en términos concretos, se verá en el cumplimiento de objetivos y metas. Habría que agregar, que estos logros deben estar contextualizados dentro de unas relaciones interpersonales.

3. Integración

De acuerdo con las ideas de Dyer y Hirschhorn, la formación de equipos es un proceso humano y laboral de cierta complejidad en el cual intervienen muchas variables, principalmente, la concurrencia de las siguientes: Administrativa, Socio-Psicológica, Axiológica (valores), y Liderazgo.

Los equipos de trabajo no se pueden crear por decreto o por autorización de los jefes. Igualmente, es necesario especificar que los procesos de formación de equipos son distintos de acuerdo al tipo de equipo de que se

trate. Existen los equipos nuevos, que consisten en un grupo de personas que recién se han agrupado para llevar a cabo alguna tarea, misión o proyecto en particular. Se dan también los equipos ya existentes, en los cuales ya hay toda una historia de grupo más o menos exitosa o deficiente. Existen comités ad hoc, encaminados a la realización de una tarea concreta y con un horizonte de temporalidad definido.

Puede concluirse, poniendo de relieve que la formación de equipos es un proceso, ya que se trata de modificar la conducta de grupos de personas que se interrelacionan para llevar a cabo el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. (5:127)

4. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso intelectual mediante el cual, ante dos o más situaciones que representan alguna ventaja, se escoge una y se descartan otras, para determinar un curso de acción.

El proceso de toma de decisiones busca la solución de un problema real y se lleva a la práctica constantemente en la vida cotidiana, aunque no nos percatamos de ello. Sin embargo, es dentro de las actividades laborales en donde adquiere relevancia, debido a que las decisiones individuales o de grupo inciden directamente en los objetivos de las empresas.

Para llevar a cabo un buen proceso de toma de decisiones, es recomendable tomar en cuenta los siguientes pasos: Comprender y definir el problema, establecer el objetivo, generar soluciones, escoger la alternativa que satisfaga en mejorar la forma del objetivo y evaluar los resultados obtenidos.

El grupo o el equipo de trabajo puede ser una ventaja cuando existe consenso para evitar errores, aunque pueda suceder que los mejores individuos generalmente superan a los grupos en cuanto a exactitud, velocidad y eficiencia. El individuo promedio es más rápido y más eficiente que la mayoría de los grupos, pero comete más errores. En este sentido, los grupos son más exactos pero más lentos que la mayoría de los individuos.

Lo anterior queda mejor ilustrado si se toma en cuenta que el actuar del grupo adquiere características de mayor complejidad que la toma de decisiones individual. En términos generales, puede afirmarse que el tipo de toma de decisión ideal de un equipo es el consenso, en el cual todos los miembros del equipo participan plenamente, a fin de obtener acuerdo o concordancia respecto a una solución, que de esa manera resulta la solución deseada por todos los del equipo o la solución aceptada por todos.

Sin embargo, en la práctica, los equipos llevan a cabo otros procesos de decisión. Hay líderes que dejan discutir ampliamente al equipo para luego decidir ellos mismos el curso de acción a seguir. La solución, en estos casos, viene realmente bajo decisión y responsabilidad del jefe. Otras veces, son ciertas minorías con mayor cuota de poder quienes deciden por el equipo. También existe la decisión por mayoría, en la cual los miembros del equipo efectúan una votación para decidir sobre algo.

El verdadero consenso sólo se da cuando todos los miembros del equipo se sienten realmente libres y con la voluntad de expresar sus opiniones, puntos de vista, sentimientos, dudas; cuando todos tengan de hecho deseo de trabajar juntos, en el sentido de formar una solución-decisión que satisfaga

realmente el deseo, intereses y motivaciones de todos. El proceso de decisión de un equipo depende de la relación entre sus miembros, en un ambiente en que, de hecho, hay lugar para las discrepancias, contribuciones imaginativas y responsabilidad por todos.

5. El Conflicto dentro de los Equipos

En los equipos de trabajo al igual que en la sociedad en general el conflicto está siempre presente, aunque éste se disimule. La gente discrepa todo el tiempo, no simpatizan unos con otros, hay conflictos de personalidad o las personas tienen diferentes filosofías, metas o valores. Precisamente, una de las características de los equipos ineficaces es que las camarillas o subgrupos están en pugna o que se evitan las diferencias o conflictos potenciales.

De hecho, los conflictos no resueltos implican un mayor desgaste de una empresa u organización. Hay muchas formas de manejar-administrar el conflicto. La puerta a la negociación y resolución del conflicto es reconocerlo, admitir el conflicto, no ocultarlo, disimularlo o subestimarlos.

El evitar el conflicto y no enfrentar las diferencias, da como resultado un equipo complaciente, rutinario, perezoso, la apatía de la mediocridad y todo ello resulta de la incapacidad emocional de los miembros del equipo que tienen temor por enfrentar sus diferencias de una manera adulta, asertiva, sin rabieta y agresiones de todo tipo.

Varios autores coinciden en esta línea de pensamiento, con relación al conflicto dentro de los equipos de trabajo, como Borisoff y Víctor, por ejemplo: "Un conflicto no desaparece simplemente porque las personas no quieren

hacerle frente. Quienes consideran que el conflicto es una situación que debe evitarse suelen estar mal preparados para enfrentarse a las situaciones conflictivas que no pueden eludir. Además, quienes tratan de resolver un conflicto únicamente de forma competitiva, con la consecuencia de que una de las partes implicadas gane y la otra pierda, no suelen ser capaces de fortalecer las relaciones personales que son origen del conflicto. Sólo la capacidad de adoptar una actitud flexible y adecuada al conflicto, puede transformar una situación potencialmente negativa en una interacción positiva". (1:3).

También es evidente que la atención al conflicto les quita demasiado tiempo productivo a los administradores o gerentes que manejan recursos humanos: "Un estudio clásico de gerencia reveló que los gerentes suelen perder el 25% de su tiempo tratando de resolver conflictos. Esta cifra sube al 30% en el caso de supervisores de primera línea. Es obvio que una cuarta parte del presupuesto salarial de la gerencia representa una inversión bastante grande para proteger el trabajo productivo, contra los efectos destructivos del conflicto." (17:6).

Existen varias interpretaciones científicas sobre el conflicto, así como una variada existencia de interpretaciones, métodos y técnicas para analizar y resolver el conflicto. Lo importante y, en este contexto, válido para los equipos de trabajo, es reconocer y enfrentar el conflicto de una manera productiva, flexible, no agresiva.

6. Negociación en los Equipos de Trabajo

El corolario lógico y eficaz de enfrentar el conflicto adecuadamente, es el de llegar a una exitosa negociación. Los clásicos de Harvard, Fisher y Ury, definen la negociación como "... Un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo entre personas que comparten algunos intereses en común, pero también tienen algunos intereses opuestos." (7:3).

Dyer, argumenta que: "Es probable que la "explicación" más común para entender el conflicto es la teoría de las personalidades opuestas. Cuando dos personas no se llevan bien, una de las explicaciones más comunes es decir que sus "personalidades" chocan. Fundamentalmente, se supone que la personalidad de uno (un conjunto de actitudes, valores, sentimientos, necesidades y experiencias) es tan diferente a la personalidad de otro que no pueden funcionar de manera compatible. Puesto que la personalidad de uno está tan arraigada en la etapa adulta de la vida, parece casi imposible mejorar la situación." (5:127).

Derivado del postulado anterior propone, la Teoría de las Expectativas del Conflicto, indicando que "una manera más útil de entender el conflicto consiste en verlo como el resultado de una violación de las expectativas. Cuando el comportamiento de unas personas infringe las expectativas de otra, se puede predecir que habrá reacciones negativas. Si no se llega a un acuerdo, el ciclo continuo de expectativas violadas y la aplicación de sanciones negativas pueden seguir hasta que las expresiones abiertas de hostilidad son comunes y el individuo trata de lastimar o castigar al otro de diversas maneras, en lugar de

intentar trabajar en una forma cooperativa. Es necesario señalar que la gente tiene expectativas acerca de los otros en términos de qué se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Con frecuencia, la gente se puede poner de acuerdo en cuanto a las condiciones del "Qué", pero las violaciones ocurren en el aspecto de "cuándo" y "como" se deben realizar las acciones."(5:127).

7. Metodología y Técnicas

Esta investigación no sugiere alguna metodología en especial ni técnicas específicas para la formación de equipos de trabajo eficaces y exitosos. Se reconoce, no obstante, que el mercado editorial y de centros de capacitación gerencial del país ofrecen una variada gama de métodos y técnicas de trabajo para llegar a ser un equipo eficaz. Aquí, simplemente, se propone, que para lograr administrar con eficacia un equipo de trabajo se debe optar por el camino del reconocimiento de la necesidad de que el desempeño del profesional en Administración de Empresas, en tanto que líder o gerente de un equipo de trabajo, logre de verdad formar y desarrollarlo eficiente y eficazmente.

8. La Comunicación Intra-equipos

La comunicación consiste en la transferencia de información y la comprensión de dos o más personas entre sí. De todos es sabido que la comunicación en las empresas y organizaciones, es un elemento clave de la buena Administración. Sin embargo, es precisamente al interior de los equipos de trabajo donde la buena o mala comunicación determinan, en fuertísima

medida, los resultados productivos o no de un equipo.

Al nivel de Marco Teórico, se adopta la postura de que una de las condiciones básicas para la eficaz administración de los problemas de comunicación intra-equipos, es la de que todos los miembros del mismo sean asertivos o desarrollen una conducta similar en sus comunicaciones. Las personas asertivas tratan de expresar sus sentimientos, pedir favores, dar y recibir halagos, solicitar cambios de conducta y rehusar peticiones irracionales. El objetivo de la aserción es ayudar a las personas a desarrollar habilidades para manejar eficazmente diversas situaciones que producen angustia.

Las personas asertivas son directas, honesta y expresivas. Se sienten seguras, se autorespetan y hacen sentir valiosos a los demás. En contraste, las personas agresivas suelen humillar a los demás y las no asertivas provocan compasión o burla. Estas alternativas son menos eficaces para obtener la meta deseada.

De acuerdo a Lewis y Newstrom (9:18) ser asertivo ante una situación requiere cinco etapas, como se muestra a continuación:

<u>Etapa</u>	<u>Ejemplo</u>
1. Describa la conducta	" Cuando haces esto..."
2. Exprese sus sentimientos	" Yo siento..."
3. Cree empatía	" Entiendo por qué tú..."
4. Negocie un cambio	" Quiero que tú..."
5. Informe las consecuencias	" Si haces (no haces) esto, yo..."

Cuando la persona asertiva es confrontada con una situación intolerable, es capaz de plantear un problema, expresar sus sentimientos, comprender la situación del otro, ofrecer alternativas y conocer las consecuencias. No todas estas etapas son necesarias en todas las situaciones, pero, como mínimo, es importante que pueda plantearse el problema y proponerse recomendaciones para el cambio. La utilización de las demás etapas sería contingente con la importancia del problema y la interrelación de las personas implicadas.

La conducta asertiva generalmente es más efectiva cuando integra un número de componentes verbales y no verbales. El contacto visual es un medio para expresar sinceridad, mientras que una postura corporal firme suele incrementar el efecto del mensaje. Pueden utilizarse gestos o ademanes apropiados; la expresión facial es básica, y un tono de voz fuerte, pero modulado, será convincente. Tal vez lo más importante sea la expresión espontánea y enérgica de una reacción honesta, como por ejemplo: Mario, me molesta que siempre te atrasas mucho tiempo para presentar tus informes.

C) LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo es un proceso de estímulos que ayuda a otras personas o subordinados a trabajar con más entusiasmo hacia determinados objetivos. Los líderes ponen en práctica tres tipos diferentes de habilidades, técnicas humanas y conceptuales, los que en la práctica van unidos, aunque para su comprensión hay que estudiarlos en forma individual.

Las habilidades son técnicas, conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento; como se puede mencionar, los adquiridos por Contadores. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes. Poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados y, en muchos casos, nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.

Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar eficientemente con las gentes y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por las personas, como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Un liderazgo exitoso requiere UN comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares. Los tres elementos: líder, seguidores y situación; son variables que se afectan entre sí y que determinan el comportamiento de liderazgo apropiado.

1. Importancia en la Administración

El profesional en Administración de Empresas está destinado a manejar recursos humanos, materiales y financieros, ya sea que se desempeñe en una empresa productora de bienes o generadora de servicios, generalmente, aunque no sea un especialista tendrá a su cargo personal subalterno que debe llevar a cabo actividades definidas previamente por la alta gerencia, las cuales deberán ser supervisadas. El Administrador de Empresas que se desempeñe como Gerente Financiero, Gerente de Producción o Gerente de Recursos Humanos, deberá poner en práctica consciente o inconscientemente determinado estilo de liderazgo para que el personal subalterno se integre como un verdadero Equipo de Trabajo.

La experiencia empresarial exitosa se caracteriza, entre otras cosas, por poseer equipos de trabajo eficientes y eficaces, gracias a una serie de factores psicológicos y de estilos de trabajo que, conjugándose, logran la anhelada sinergia que identifica al equipo excelente.

Para el guatemalteco común, administrador profesional o empírico, es conocida la experiencia de ciertos ambientes de oficina, caracterizados por envidias, antipatías y hasta sabotaje laboral. En este tipo de empresas o instituciones no hay integración de equipo. Cada quien hace lo que quiere de acuerdo a intereses muy personales, dependiendo de su cuota de poder, de influencia, etc. En tal sentido, el profesional en Administración de Empresas que le conceda mayor importancia teórica y práctica al asunto del liderazgo y el trabajo en equipo, tendrá mayores probabilidades de convertirse en un

gerente exitoso y productivo.

2. Labor compartida

Algunas tendencias administrativas son de la opinión que el liderazgo, al interior de los equipos de trabajo, debe ser compartido. Según esta corriente, la distribución del liderazgo maximiza la implicación de todos en la tarea o el problema a resolver y permite la coparticipación más activa y responsable.

Esta tesis plantea que para un exitoso trabajo en equipo se requiere de un líder democrático, que fomente y permita la libre participación de todos sus miembros. Siguiendo a Hirschhorn, se indica que "En la economía actual, usted, como gerente, depende más que nunca del equipo de personas que administre. Nuevos productos, nueva maquinaria, nuevos procedimientos y nuevas relaciones jerárquicas exigen su atención. Usted ya no puede mantener el control de todos los detalles, generar todas las nuevas ideas, manejar las relaciones clave ni utilizar a su equipo para la simple ejecución de sus órdenes. Si cree lo contrario, probablemente tendrá una sobrecarga de trabajo improductivo". (8:18)

Situándose en el contexto nacional, donde es común escuchar que "nuestra gente quiere por mal", cualquier administrador con funciones gerenciales podría preguntarse: "...¿Cómo saber si puede confiar en quienes supervisa? ¿Puede arriesgarse a depender de ellos y a esperar que le cumplan? ¿Cómo saber si son leales, conocedores y eficaces? ¿Cómo lograr que se ayuden mutuamente para que a su vez puedan ayudarle a usted? ¿Cómo darles la dirección necesaria sin interferir en su trabajo? ¿Cómo guiar

sin dirigir y cómo dar libertad sin abdicar el poder? ¿Cómo evaluar y recompensar el buen desempeño si tiene usted poco control sobre sus niveles de sueldo?. Si espera y obtiene mucho de ellos, ¿Qué les debe política y emocionalmente? y, por último, al formar un equipo, ¿Cómo puede asegurarse de que los individuos que formen parte de él no "se pierdan en la multitud? ¿Cómo puede usted ser el jefe individual de cada uno y al mismo tiempo apoyar la autonomía del equipo? (8:18)

La solución a este dilema, según Hirschhorn está en que el gerente (administrador) debe asumir el papel de aprendiz, ahora bien, la mayoría de personas que trabajan juntas no tienen un referente empírico concreto que les permita afirmar "somos un buen equipo". Sin embargo, muchas de ellas sí están conscientes de los síntomas de lo que es un mal trabajo de equipo de acuerdo a Dyer:

"Generalmente, un programa de formación de equipos comienza cuando cierta preocupación, problema o conjunto de síntomas induce al gerente a creer que la eficacia del personal o de la entidad de trabajo no es normal" (5:43). Seguidamente, este autor nos presenta un listado de síntomas o condiciones más importantes que en general provocan serias reflexiones acerca de una acción correctiva, siendo el siguiente:

- Pérdida de producción.
- Incremento en los resentimientos o quejas por parte del personal.
- Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros del personal.
- Confusión acerca de las asignaciones, señales que no se vieron y

relaciones poco claras.

- Decisiones mal entendidas o llevadas a la práctica inadecuadamente.
- Apatía y falta de interés general o compromiso por parte de los miembros del personal.
- Falta de iniciativa, imaginación, innovación.
- Realizar acciones rutinarias para resolver problemas complejos.
- Reuniones ineficaces del personal, poca participación, un mínimo de decisiones efectivas.
- Inicio de un nuevo grupo que necesita desarrollarse rápidamente para convertirse en un equipo de trabajo.
- Mucha dependencia o reacciones negativas hacia el gerente.
- Quejas por parte de los usuarios o clientes acerca de la calidad del servicio, y;
- Continuo incremento inexplicable de los costos (5:43-44).

Lo importante del anterior listado de Dyer, es que casi todos estos síntomas son consecuencias de otros factores, y las causales más críticas son precisamente:

- a) Dificultades entre los miembros de equipo y el líder, y;
- b) Dificultades entre los miembros del equipo (5:44-45).

Entonces, se aclara de esta manera la importancia del tipo de liderazgo

como una variable determinante del grado de eficiencia y eficacia de un equipo de trabajo.

3. Liderazgo Situacional

Dicha teoría fue gestada y desarrollada por Fiedler y Asociados. (6:181-187). En nuestro país fue introducida por el doctor Guillermo Forno y establece que para que exista un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares. Los tres elementos: líder, seguidores y situación, son variables que se afectan entre sí y que determinan el comportamiento de liderazgo apropiado.

Dentro de la teoría del Liderazgo Situacional, se clasifican todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos. Se origina con dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada.

Este modelo llamado de Contingencia o Situacional, establece que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en la que el líder trabaja. Más específicamente, el mejor estilo de liderazgo depende si la situación es desfavorable o favorable en un rango medio, para el líder. Según varía la situación, también lo hacen las características del líder.

Se ha encontrado que los estilos de liderazgo tienden a variar de situación en situación y que no era de mucha ayuda el pensar en el estilo de liderazgo

como un continuo, sino que como una destreza que se adapta a situaciones.

Algunos líderes estructuran las actividades para sus subordinados en términos de cumplimiento de tareas dirigiendo su conducta. Otros líderes se concentran, en proveer apoyo socioemocional y aprobación, y tratan de construir relaciones interpersonales fuertes con sus subordinados. Algunas veces se hacen evidentes los dos tipos de dirección: Directiva y de Soporte.

3.1 Estilos Básicos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo representan diferentes combinaciones de conducta directiva y soportiva del líder. Estas combinaciones se diferencian en la dirección, el apoyo y refuerzo que provee el líder, así como la participación del subordinado en la toma de decisiones.

Respecto a la conducta directiva, se puede definir que es la extensión con la que el líder define las tareas de los subordinados y les dice a estos qué hacer, en dónde hacerlo, cuándo hacerlo y cómo hacerlo; supervisando el desempeño muy cerca.

En cuanto a la conducta de soporte, es la extensión con la que el líder desarrolla comunicación de dos vías, escucha, provee apoyo y refuerzo, facilita la interacción y envuelve a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, cuando se está tratando de influenciar la conducta de otros, es importante entender cuál de los cuatro estilos de liderazgo se está usando: Dirigiendo, Convenciendo, Participando, Delegando.

Es importante determinar el nivel de desarrollo en la tarea particular que le está asignando, lo cual llevará al líder a usar el modelo situacional de liderazgo, así como a la identificación del estilo que más se adapte al individuo y a la tarea.

3.1.1. DIRIGIR: Mucha Dirección/Poco Apoyo

Se caracteriza porque la comunicación es de una vía, el líder define el papel del subordinado y le dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas. La solución de problemas y la toma de decisiones son únicamente resueltas por el jefe. Las soluciones y las decisiones se anuncian y el desempeño es supervisado muy de cerca por el líder.

3.1.2. CONVENCER: Mucha Dirección/Mucho Apoyo

El líder usa este estilo, provee mucha dirección y sigue tomando la mayoría de las decisiones, pero estimula la comunicación de dos vías y el apoyo y refuerzo. Pone atención a los sentimientos de los subordinados con respecto a las decisiones y también a sus ideas y sugerencias. De manera que mientras se aumenta el apoyo, el control sobre la toma de decisiones permanece en el líder.

3.1.3. PARTICIPANDO: Poca Dirección/Mucho Apoyo

El líder y los subordinados comparten el proceso de solución de

problemas y la toma de decisiones. Se aumenta la comunicación de dos vías y el papel del líder es escuchar activamente y facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones de parte del subordinado. Esto es apropiado porque el subordinado tiene la habilidad y el conocimiento para hacer la tarea.

3.1.4. DELEGAR: Poca Dirección/Poco Apoyo

En este estilo, el jefe discute el problema con el subordinado hasta que llegan a un acuerdo en la definición del problema y entonces se delega el proceso de toma de decisiones totalmente en el subordinado, quien tiene un control significativo para decidir cómo deben hacerse las tareas. Los subordinados están autorizados a controlar su propio trabajo porque tienen la habilidad, conocimiento y confianza para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

En un tiempo se aceptaba en general que existían cuatro estilos básicos de liderazgo, caracterizados por varios grados de conducta directiva y de soporte. Algunos escritores argumentaban que existía un mejor estilo, el cual maximizaba la productividad, la satisfacción humana, el crecimiento y desarrollo en todas las situaciones. Estudios más recientes han demostrado claramente que no hay un mejor estilo de liderazgo. Los líderes exitosos son capaces de adaptar su estilo de liderazgo, al que encaje adecuadamente en las diferentes situaciones que manejan.

Por otra parte, el nivel de desarrollo debe entenderse como la habilidad y disposición del subordinado a desempeñar una tarea particular sin

supervisión. De ahí que, la habilidad es función del conocimiento o entrenamiento que se puede ganar con la educación, capacitación y la experiencia. La disposición es función de la confianza y motivación.

Cuando se está evaluando uno de los niveles de desarrollo de un subordinado, es necesario recordar, que las personas no están completamente desarrolladas o subdesarrolladas. Es así que, el nivel de desarrollo es un concepto que tiene relación con una tarea específica. De ahí, los subordinados estarán en niveles diferentes desarrollo dependiendo de la tarea específica, responsabilidad y objetivos a los que han sido asignados. Más concretamente, un ingeniero está a un nivel más alto de desarrollo con respecto a los niveles técnicos de su puesto, pero no con respecto a manejar su contabilidad.

CAPÍTULO II

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EMPRESAS FINANCIADORAS

1. Determinación del número de Financiadoras a tomar como muestra para la investigación

Actualmente hay 16 empresas Financiadoras reguladas por el Código de Comercio, ubicadas en la ciudad capital de Guatemala. De esa población se tomó la muestra, para la realización de la investigación. El procedimiento que se siguió fue el siguiente: Se solicitó a las 16 Financiadoras su anuencia para obtener la información y, solamente siete decidieron colaborar. Como puede notarse éstas representan el 43.75% de la población, y de acuerdo con la teoría del muestreo, una muestra es representativa, si incluye por lo menos al 30% de la misma.

Es importante resaltar que se utilizó la técnica de muestreo simple, es decir sólo una muestra y la forma de selección, fue a través del procedimiento descrito anteriormente, es decir las que accedieron a aportar la información y son las siguientes:

1. Credicom
2. Credisa
3. Transcorp
4. Valores e Inversiones
5. Grupo Pro
6. Alcance

7. Grupo Servicios y Descuentos (Grupo S & D)

2. Determinación del tamaño de la muestra a investigar según el puesto ocupado en cada Financiadora

Es importante anotar que, las Financiadoras investigadas tienen distinta organización jerárquica, de esa cuenta en unas existen puestos de Gerentes de Área y otras son Jefes de su Departamento.

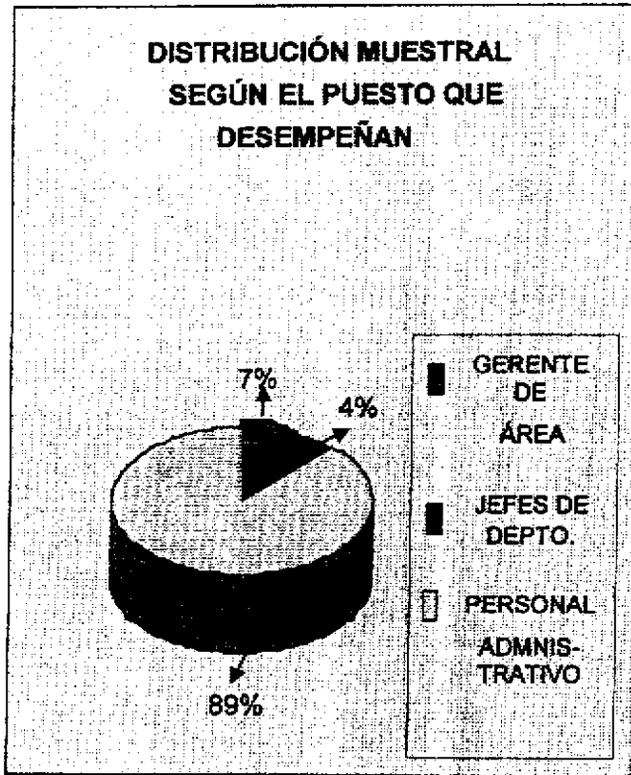
El personal de las Financiadoras que participó en el estudio, se integró con 18 Gerentes de Área, 11 Jefes de Departamento y 216 Trabajadores Administrativos subordinados. La composición muestral por Financiadora según el puesto que desempeñan se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Composición Muestral por Financiadora,
Según el Puesto que Desempeñan.

Empresa	Gerente de Área		Jefes de Departamento		Personal Administrativo	
	No.	%	No.	%	No.	%
Credicom	0	0	6	55	50	23
Credisa	0	0	5	45	42	19
Transcorp	6	33	0	0	35	16
Valores de Inversiones	5	28	0	0	26	12
Grupo Pro	1	6	0	0	29	13
Alcance	4	22	0	0	15	8
Grupo, S & D	2	11	0	0	19	10
TOTALES	18	100	11	100	216	100

FUENTE: Investigación de Campo.

GRÁFICA 1



En lo que se refiere a la forma de determinar el número adecuado de personas a investigar, en la población total de laborantes en las 7 financiadoras tomadas como muestra, se siguió el procedimiento siguiente:

De acuerdo con los datos de la investigación el total de personas en los puestos de Gerentes de Área y Jefes de Departamento es de 32 y en los puestos Administrativos el total existente es de 285.

Como criterios estadísticos se estableció que el máximo error de estimación a aceptar sería del 6%, se trabajó con una confianza del 95% y los valores para la proporción se fijaron en un 50%.

Con base en lo anterior tenemos que:

Tamaño mínimo para Gerentes de Área y Jefes de Departamento.

Datos:

n = Tamaño de la muestra que se quiere conocer

N = 32

E = 0.06

$\beta = 0.95$

$\alpha = 0.05$

$p' = 0.5$

$q' = 0.5$

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{(Z)^2 (p') (q') (N)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p') (q')}$$

Sustituyendo valores se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (32)}{(0.06)^2 (32-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{30.7376}{1.072}$$

n= 28.668657 Aproximando por exceso tenemos que:

n= 29 Gerentes de Área y Jefes de Departamento.

El cuadro 2 muestra el total de Gerentes y Jefes de Departamento existente en las siete Financiadora investigadas, así como el total de personas que ocupan estos puestos, que tomaron parte en el estudio realizado.

Cuadro 2

Distribución de la Muestra de Gerentes y Jefes de Departamento por Empresa según el total existente y el Número de Personas Entrevistadas

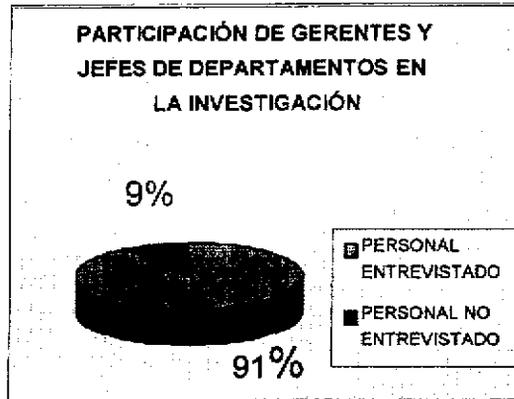
Empresa	Total	Entrevistados
Credicom	3	3
Credisa	5	5
Transcorp	6	6
Valores de Inversiones	5	5
Grupo Pro	4	1
Alcance	4	4
Grupo S & D	5	5
Totales	32	29

Fuente: Investigación de Campo.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Se entrevistó sólo a un Gerente de Área de la Empresa Grupo Pro, debido a que de los cuatro existentes solamente uno decidió colaborar con el estudio.

Gráfica 2



Como se puede observar, en el cuadro 2 y la gráfica 2 el tamaño de la muestra (29) es igual al 90.63% = 91% de la población.

Tamaño mínimo de la Muestra para Personal Administrativo

Datos:

n = Tamaño de la muestra que se quiere conocer

N = 285

E = 0.06

β = 0.95

ρ = 0.05

p' = 0.5

q' = 0.5

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 (p') (q') (N)}{E (N-1) + Z^2 (p') (q')}$$

Sustituyendo valores se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (285)}{(0.06) (285-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{273.714}{1.9828}$$

n = 138.04 Aproximando por exceso tenemos que:

n = 139 Personas del Personal Administrativo

Cuadro 3

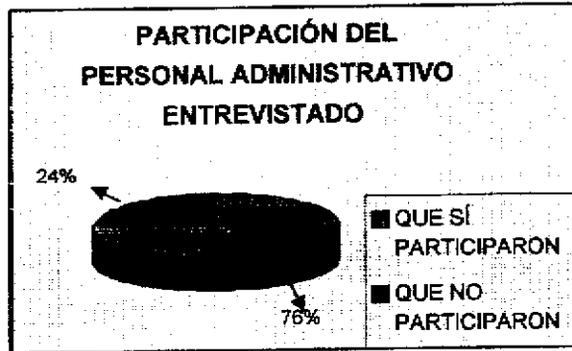
Distribución de la Muestra del Personal Administrativo por Empresa, según el Total existente y el Número de Personas Entrevistadas

Empresa	Total	Entrevistado
Credicom	20	20
Credisa	25	25
Transcorp	18	18
Valores e Inversiones	90	80
Grupo Pro	82	29
Alcance	30	28
Grupo S & D	20	16
TOTALES	285	216

FUENTE: Investigación de campo.

Gráfica 3

Participación del Personal Administrativo Entrevistado



Como se puede observar el tamaño mínimo de la muestra resultante del cálculo, es de 139 trabajadores administrativos; sin embargo, para darle mayor consistencia al estudio se incrementó hasta 216, que representan un $75.79\% = 76\%$ del total de trabajadores en puestos administrativos, de las 7 financiadoras tomadas como muestra.

3. Importancia del Liderazgo y Trabajo en Equipo en Entidades Financiadoras

Después de haber diseñado la muestra para ambos casos, se procedió a solicitar permiso a las autoridades correspondientes de cada una de las empresas que accedieron a proporcionar información, a manera de administrar un cuestionario para el análisis del estilo de liderazgo, para el personal que ocupa puestos a nivel gerencial y de supervisión. Con el propósito de obtener

datos sobre la conducta que tienen los gerentes así como jefes administrativos, y con base en ello determinar sus estilos de liderazgo. Se diseñó un cuestionario de selección múltiple, el cual contenía cinco variables: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca o Nunca. El total de ítems presentados fue de 35. Este cuestionario se construyó con base en los lineamientos establecidos para la Escala de Lickert, prueba que permite que el encuestado confronte su opinión con las expresadas en las afirmaciones, y puede manifestar su acuerdo o desacuerdo con las mismas. Este cuestionario fue tomado del modelo elaborado por el doctor en psicología Guillermo Forno (Ver anexo A).

Luego, se procedió a hacer la misma solicitud, para aplicar el cuestionario denominado Evaluación del Estilo de Liderazgo de su Jefe inmediato al personal administrativo (Ver anexo B). Las preguntas fueron elaboradas para medir las diferentes tendencias que existen de acuerdo a la teoría del Liderazgo Situacional.

De acuerdo con la forma particular de dirigir de cada persona, su estilo se puede situar en una de las tendencias descritas con anterioridad en este trabajo, así podemos decir que se ubicará como: dirigiendo; convenciendo, participando o delegando.

Para el efecto, se procedió tal y como se mencionó en el cuestionario elaborado para gerentes y jefes administrativos, contrastándose cada uno de los ítems del cuestionario en referencia. A final se incluyeron dos preguntas, para evaluar en forma global cómo considera el trabajo de su jefe inmediato, para el efecto, se utilizaron cuatro variables: Muy Eficiente, Eficiente, Regular,

Deficiente.

De la misma manera se investigó el reconocimiento que su jefe inmediato da a su personal por una labor bien realizada. Al igual que la pregunta anterior, se presentaron cuatro variables: Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Un poco Insatisfactorio e Insatisfactorio.

En el cuadro 4 se muestran los resultados obtenidos en la investigación realizada con los Gerentes y Jefes de Departamento:

Cuadro 4

Estilos de Liderazgo Desarrollados por los Gerentes y Jefes de Departamento por Empresa, según su inclinación

Empresa	Hacia el Grupo		Hacia la Tarea	
	No.	%	No.	%
Credicom	1	3.45	2	6.90
Credisa	2	6.90	3	10.34
Transcorp	2	6.90	4	13.79
Valores de Inversiones	1	3.45	4	13.79
Grupo Pro	1	3.45	0	0
Alcance	2	6.90	2	6.90
Grupo S & D	3	10.34	2	6.90
TOTALES	12	41.39	17	58.62

Fuente: investigación de campo.

De 29 gerentes o jefes de departamento que constituyen el total investigado, 12 que representa el 41.39% del total, se inclinaron hacia el grupo;

17, que representa el 58.62% se inclinaron hacia la tarea.

En lo que respecta al cuestionario denominado Evaluación del estilo de Liderazgo de su jefe inmediato, que fue contestado por el personal administrativo, es importante anotar que se elaboró con las mismas preguntas del cuestionario que fue administrado a gerentes y jefes de departamento.

Con lo anteriormente expuesto, fue posible confrontar las respuestas, de ambos grupos para determinar la existencia de una relación directa entre las opiniones vertidas por cada nivel encuestado, o por el contrario, una diferencia, los datos obtenidos se muestran en el cuadro 5.

Cuadro 5

Estilo de Liderazgo de Gerentes y Jefes de Departamento, percibidos por los Subordinados, y por Empresa según su Inclinación

Empresa	Hacia el Grupo		Hacia la Tarea	
	No.	%	No.	%
Credicom	8	3.70	12	5.56
Credisa	10	4.63	15	6.94
Transcorp	7	3.24	11	5.09
Valores de Inversiones	43	19.91	37	17.12
Grupo Pro	10	4.63	19	8.80
Alcance	12	5.56	16	7.41
Grupo S & D	9	4.17	7	3.24
TOTALES	99	45.83	117	54.17

FUENTE: Trabajo de Campo.

De 216 encuestados, que representan el 75.79% del personal administrativo del total investigado, 99 que representan el 45.83% indicaron que de acuerdo al estilo de liderazgo manifestado por su jefe inmediato, éste se inclina hacia el grupo; 117, que representa el 54.17% indicaron que de acuerdo al estilo de liderazgo manifestado por su jefe inmediato, éste se inclina hacia la tarea.

A continuación se analizan ambos grupos para determinar la existencia de una relación directa entre las opiniones vertidas por cada nivel encuestado, o por el contrario, una diferencia como se puede observar, de acuerdo con los datos estadísticos, de los cuadros 4 y 5 se puede comprobar cuál es la proporción de Gerentes y Jefes de Departamento que se inclinan hacia el grupo o hacia la tarea así:

Según lo informado por los Gerentes y Jefes de Departamento:

Proporción de inclinación hacia el grupo	41.38%
Proporción de inclinación hacia la tarea	58.62%

Según lo percibido por los subordinados:

Proporción con inclinación hacia el grupo	45.83%
Proporción con inclinación hacia la Tarea	54.17%

Hacia el Grupo

$p' 1 = 41.38\%$

$p' 2 = 45.83\%$

Estimación de Punto

Hacia el Grupo

$$p'_1 - p'_2 = 0.4138 - 0.4583 = 0.0445$$

Diferencia entre las proporciones, favorable a lo percibido por los subordinados, de un 4.45%.

Comprobando la hipótesis que no existe diferencia significativa entre las proporciones, sobre la inclinación hacia el grupo, se puede realizar el proceso para una confianza del 95%, así:

Prueba de Hipótesis:

Datos:

$$\beta = 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

$$n_1 = 29$$

$$n_2 = 216$$

$$p'_1 = 0.4138$$

$$p'_2 = 0.4583$$

Primer Paso:

Planteamiento de la hipótesis nula o de trabajo

$$H_0 = P_1 - P_2 = 0$$

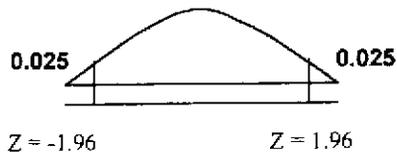
Segundo Paso:

Planteamiento de la hipótesis alterna o alternativa

$$H_a = P_1 - P_2 \neq 0$$

Tercer Paso:

Definición de los criterios de prueba



Cuarto Paso:

Cálculo del estadístico de la prueba

Fórmula a utilizar:

$$Z = \frac{(p'1 - p'2) - (P1 - P2)}{\sqrt{\frac{Pc Qc}{n1} - \frac{Pc Qc}{n2}}}$$

Donde:

$$Pc = \frac{(n1)(p'1) + (n2)(p'2)}{n1 + n2}$$

Sustituyendo valores se tiene:

$$Pc = \frac{29(0.4138) + (216)(0.4583)}{29 + 216}$$

$$P_c = \frac{12.0002 + 98.9928}{245}$$

$$P_c = \frac{110.993}{245}$$

$$P_c = 0.4530$$

$$Q_c = 1 - P_c$$

$$Q_c = 1 - 0.4530 = 0.5470$$

Sustituyendo valores en la fórmula de Z, se tiene:

$$Z = \frac{(0.4138 - 0.4583) - (0)}{\sqrt{\frac{(0.4530)(0.5470)}{29} + \frac{(0.4530)(0.5470)}{216}}}$$

$$-0.0445$$

$$Z = \frac{-0.0445}{\sqrt{0.008544517 + 0.00114718}}$$

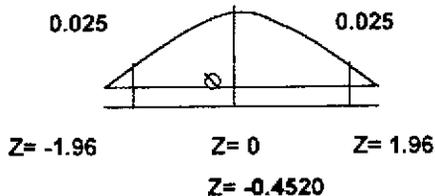
$$Z = \frac{-0.0445}{\sqrt{0.00969135}}$$

$$Z = \frac{-0.0445}{0.098444657}$$

$$Z = -0.4520$$

Quinto Paso:

Ubicación del estadístico de la prueba en los criterios de prueba y toma de decisión



De acuerdo con la ubicación del estadístico de la prueba, en un área de aceptación de los criterios de prueba, se concluye que es verdadera la hipótesis nula o hipótesis de trabajo, en consecuencia se comprueba que no existe diferencia significativa entre las proporciones de inclinación hacia el grupo expresados por los gerentes y jefes de departamento con las percibidas por los trabajadores.

De la misma manera se procede a comprobar si existe una diferencia entre lo expresado por los gerentes y jefes de departamento con lo percibido por los trabajadores en lo que respecta a su inclinación a la tarea, así:

Hacia la Tarea

$$p'1 = 0.5862\%$$

$$p'2 = 0.5417\%$$

Estimación de Punto

Hacia la tarea

$$p'_1 - p'_2 = 0.5862 - 0.5417 = 0.0445$$

Prueba de Hipótesis:

Datos:

$$\beta = 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

$$n_1 = 29$$

$$n_2 = 216$$

$$p'_1 = 0.5862$$

$$p'_2 = 0.5417$$

Primer Paso:

Planteamiento de la hipótesis nula o de trabajo

$$H_0 = P_1 - P_2 = 0$$

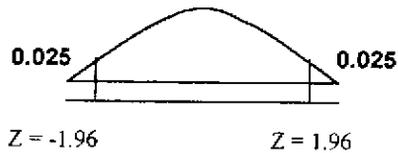
Segundo Paso:

Planteamiento de la hipótesis alterna o alternativa

$$H_a = P_1 - P_2 \neq 0$$

Tercer Paso:

Definición de los criterios de prueba



Cuarto Paso:

Cálculo del estadístico de la prueba

Fórmula a utilizar:

$$Z = \frac{(p'1 - p'2) - (P1 - P2)}{\sqrt{\frac{Pc Qc}{n1} + \frac{Pc Qc}{n2}}}$$

Donde:

$$Pc = \frac{(n1)(p'1) + (n2)(p'2)}{n1 + n2}$$

Sustituyendo valores se tiene:

$$Pc = \frac{29(0.5862) + (216)(0.5416)}{29 + 216}$$

$$P_c = \frac{16.9998 + 116.9856}{245}$$

$$P_c = \frac{133.9854}{245}$$

$$P_c = 0.5468791$$

$$Q_c = 1 - P_c$$

$$Q_c = 1 - 0.5468791 = 0.4531209$$

Sustituyendo valores en la fórmula de Z, se tiene:

$$Z = \frac{(0.5862 - 0.5417) - (0)}{\sqrt{\frac{(0.546879)(0.4531209)}{29} + \frac{(0.546879)(0.4531209)}{216}}}$$

$$Z = 0.0445$$

$$\sqrt{0.0085449 + 0.0011472}$$

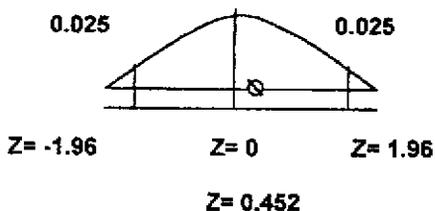
$$Z = 0.045$$

$$0.0984486$$

$$Z = 0.4520122 \sim 0.452$$

Quinto Paso:

Ubicación del estadístico de la prueba en los criterios de prueba y toma de decisión.



De acuerdo con la ubicación del estadístico de la prueba, en un área de aceptación de los criterios de prueba, se concluye que es verdadera la hipótesis nula o hipótesis de trabajo, en consecuencia se comprueba que no existe diferencia significativa entre las proporciones de inclinación hacia la tarea, expresados por los gerentes y jefes de departamento con las percibidas por los trabajadores.

Por otra parte, se estableció que existe una tendencia a integrar equipos de trabajo, sin embargo, no se les permite asumir en parte la toma de decisiones en grupo, debido a que la mitad de los gerentes y jefes de departamento se inclinan más a los resultados basándose en los objetivos propuestos, lo que determina que ellos son los que establecen las directrices, no permitiendo que los equipos de trabajo definan por ellos mismos, la forma lógica de lograrlos.

5. Con base en la investigación de campo y de acuerdo con el proceso matemático estadístico aplicado, para un nivel de confianza del 95%, es factible concluir, que no existe diferencia significativa entre la inclinación de los gerentes y jefes de departamento y lo percibido por sus subordinados, tanto en lo que respecta a la inclinación hacia el grupo como hacia la tarea. Esto se evidencia que con la ubicación del estadístico de la prueba en un área de aceptación de los criterios de prueba definidos para tal efecto. Esta tendencia puede afectar el trabajo individual y provocar el espíritu de trabajo en equipo.
6. Como resultado de las entrevistas personales, se estableció que existe una tendencia a integrar equipos de trabajo; sin embargo, no se les permite asumir en parte la toma de decisiones en grupo, pues el 58.62% de los gerentes y jefes de departamento se inclina más hacia la tarea, es decir a los resultados, basándose en los objetivos propuestos, lo que determina que sean ellos los que definan las directrices, y no permiten que los equipos de trabajo determinen la forma lógica de lograrlos.
7. Con base en el análisis administrativo y financiero efectuado evaluado en la labor investigativa, se evidencia que las empresas Financiadoras, tratan siempre de obtener un mayor diferencial entre la tasa pasiva y la tasa activa, a fin de ampliar su margen de ganancia.
8. Un alto porcentaje de líderes no aplican el estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, debido al desconocimiento teórico del tema y generalmente, por razones socioculturales, se inclinan hacia los estilos paternalista y/o autocrático.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. En función del estudio practicado se pudo determinar que el estilo de liderazgo, ya sea orientado hacia la tarea al grupo, no es relevante en el éxito o fracaso de una empresa Financiadora, sino más bien responde a la orientación o a la vocación del servicio que dichas empresas prestan al cliente.
2. Las Financiadoras cuyo liderazgo se inclina hacia la tarea, se basan principalmente en las normas, reglas y estatutos, que se encuentran delineados en su control interno.
3. Las Financiadoras cuya gestión se involucra en un tipo de liderazgo hacia el grupo, pretenden como función principal el ofrecer un servicio más humano, basado en la participación espontánea y voluntaria de los empleados dando como resultado una organización con un ambiente de trabajo más flexible en cuanto a que sus normas, reglas y estatutos, tienen un perfil sumamente Negociador.
4. El personal administrativo de las empresas Financiadoras investigadas, indicó en un 54.17% que los estilos de liderazgo de sus jefes se inclinan más a la tarea, y en un 45.83% al grupo.

B. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer a los gerentes y jefes de administrativos en temas relacionados con liderazgo y trabajo en equipo, a manera de optimizar el trabajo de sus subalternos.
2. Implementar políticas orientadas al fortalecimiento de las relaciones humanas, para empresas cuyo perfil se orienta hacia la tarea, debido a que el principal problema en este tipo de organizaciones es el formalismo hacia la tarea, dejando en un segundo plano la comunicación eficiente a nivel personal.
3. Establecer políticas sobre desarrollo personal, para que el servicio al cliente tanto interno como externo sea eficiente y personalizado, para así poder fortalecer sus nexos y mecanismos de comunicación.
4. Aplicar procesos de análisis que permitan a los equipos de trabajo, orientados hacia la tarea y hacia el grupo, detectar sus puntos débiles en la organización y corregirlos a través de mecanismos administrativos.
5. Establecer mecanismos administrativos que permitan a las empresas Financiadoras agilizar las operaciones activas y pasivas que gestionen los clientes, tratando de minimizar, en lo posible, la burocracia.

6. Mantener actualizada la información estadística del mercado de capitales, así como los requerimientos que deben presentar los sujetos de crédito, tanto individuales como empresariales.
7. Cumplir estrictamente con todos y cada uno de los requisitos que establecen las leyes y reglamentos del Estado, tales como: el Código de Comercio y la Ley del Mercado de Valores y Mercancías, para la autorización del funcionamiento de las empresas Financiadoras.
8. Fiscalizar a través de las leyes y reglamentos del estado, las operaciones de las empresas Financiadoras para poder lograr un mejor control sobre las mismas y de esta forma evitar actividades ilícitas. Este control no debe ser obstáculo para la flexibilidad y agilidad de sus operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. BORISOFF, D. Y VICTOR D. 1,991. Gestión de Conflictos. Díaz de Santos Madrid. Pág. 3.
2. Cf. BLAKE R. Y MOUTON, J. 1,992. Como Trabajar en Equipo. Norma. Bogotá, Colombia. Pág. 30.
3. Cf. ZEY. M. 1,991. Uno Gana, Todos Ganan. Selector. México. Pág. 12-13-18
4. Decreto 2-70 Código de Comercio Artículos 2, 10, 14 al 58, 86 al 194. Biblia Jurídica, Congreso de la República, Guatemala 1,970. Pág. 381, 382, 383 a la 388.
5. DYER. W. 1,988. Formación de Equipos: Problemas y Alternativas. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. Pág. 47-127-43-44-45-46-47.
6. FIEDLER. F. Y Asociados. 1,974. Una Teoría de Liderazgo Efectivo. McGraw-Hill. México. Pág. 181 al 187.
7. FISHER, R. y URY, W. 1,992. "Sí... de acuerdo. Como Negociar sin Ceder". Editorial Norma. Colombia. Pág. 3.
8. HIRSCHHORN, L. 1,993. Administración en un Nuevo Ambiente de Equipo. Habilidades, Herramientas y Métodos. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. Pág. 1, 3 y de 7 a la 18.
9. LEWIS, A. y NEWSTROM, L. 1,992. El comportamiento humano en las organizaciones. McGraw-Hill. E.U.A. Pág. 18

10. LIKERT, R. 1988. New Patterns of Management. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A. Pág. 166 a la 169.
 11. Ley de Sociedades Financieras, Artículo II, Decreto Ley 208. Enrique Peralta Azurdía Jefe de Gobierno 1,964. Modificado en el Decreto 52-72 Congreso de la República Art. 3o. Ediciones Legales Comercio e Industria 1,994 Lic. Luis Emilio Barrios Pérez. Pág. 279.
 12. MACCLELLAND, D. 1971. La Motivación en la Gerencia. 2da. Edición. McGraw-Hill. México. Pág. 89 a la 95.
 13. MCGREGOR, D. 1,60. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill. Nueva York. Pág. 228 al 229 y de la 232 a la 235.
 14. ROGERS, H. 1991. Triunfar en Equipo. Selector, México. Pág. 64.
 15. Recopilación de Leyes. Código de Comercio Formación de Sociedades Mercantiles se encuentra regulado en el Código de Notariado Artículo 29,30,46 y 47 los cuales se refieren a requisitos legales de la Escritura de Constitución Decreto # 314. Congreso de la República 1,946 Biblia Jurídica Pág. 553, 554, 556, 557.
- Código Civil Artículos 1,643 Decreto Ley 106 Enrique Peralta Azurdía Jefe de Gobierno 1963. Biblia Jurídica Pág. 210.
- Código de Comercio Decreto 2-70 Artículo 490 al 493 Congreso de la República 1970. Biblia Jurídica 1970. Pág. 440, 441.
- Ley de Valores y Mercancías Decreto Ley 34-96 Diario de Centro América 21 de Junio 1996 Pág. 757

16. Recopilación de Fórmulas Estadísticas. Robert Johnson, Estadística Elemental, Editorial Trillas, México. 1984 Pág. 219, 221, 232, 234, 255.
17. THOMAS, K. Y SCHMIDT, W. H. 1976. Estudio de los intereses de la Gerencia con respecto al Conflicto. Academy of Management Journal. E.U.A. Pág. 6.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO

De qué manera y en qué forma moviliza al grupo dirigido o liderado por usted. Círcule la letra que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente de acuerdo a la siguiente correspondencia:

A = Siempre; B = Casi siempre; C = A veces; D = Casi nunca; E = Nunca

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 1) | Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior | A B C D E |
| 2) | Estímulo el trabajo de "horas extras" | A B C D E |
| 3) | Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo | A B C D E |
| 4) | Estímulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones establecidas | A B C D E |
| 5) | Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios | A B C D E |
| 6) | Presiono para la obtención de mayores logros en relación a otros grupos iguales | A B C D E |
| 7) | Me expreso en calidad de representante del grupo | A B C D E |
| 8) | Excito a los miembros del grupo a mayores esfuerzos | A B C D E |
| 9) | Examino mis opiniones en el seno del grupo | A B C D E |
| 10) | Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en forma que mejor les parezca | A B C D E |
| 11) | Trabajo duro para progresar | A B C D E |
| 12) | Me acomodo con demoras y con situaciones de incertidumbre | A B C D E |
| 13) | Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas | A B C D E |
| 14) | Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo a ritmo acelerado | A B C D E |
| 15) | Concedo a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista | A B C D E |
| 16) | Yo resuelvo los diferendos que surgen en el grupo | A B C D E |
| 17) | Me ocupo de cada detalle | A B C D E |
| 18) | Represento al grupo en encuentros externos | A B C D E |
| 19) | Vacilo (dudo) en dar al grupo libertad de acción | A B C D E |
| 20) | Decido qué debe hacerse y cómo | A B C D E |
| 21) | Presiono para la obtención de resultados | A B C D E |

- | | | |
|-----|--|-----------|
| 22) | Delego en miembros del grupo autoridades y atribuciones que podría dejarme | A B C D E |
| 23) | Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como lo preví | A B C D E |
| 24) | Posibilito a los miembros del grupo poner de relieve un gran grado de iniciativa | A B C D E |
| 25) | Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo | A B C D E |
| 26) | Estoy dispuesto a la introducción de cambios | A B C D E |
| 27) | Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro | A B C D E |
| 28) | Confío en el buen criterio de los miembros del grupo | A B C D E |
| 29) | Determino la agenda para la ejecución de la tarea | A B C D E |
| 30) | Me niego a explicar mis vías de acción | A B C D E |
| 31) | Convenzo a los demás de que mis puntos de vista les conviene | A B C D E |
| 32) | Posibilito que los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo | A B C D E |
| 33) | Motivo al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado | A B C D E |
| 34) | Actúo sin consultar al grupo | A B C D E |
| 35) | Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes | A B C D E |

EVALUACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU JEFE INMEDIATO

De qué manera y en que forma evalúa el estilo de Liderazgo que su jefe inmediato emplea con usted y sus compañeros de trabajo. Entorne con una circunferencia la letra que mejor corresponda la conducta empleada por su jefe inmediato de acuerdo a la siguiente correspondencia.

A = Siempre; B = Casi siempre; C = A veces; D = Casi nunca; E = Nunca

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Su jefe inmediato le permite exteriorizar su opinión y la de sus compañeros de trabajo, fuera del seno del grupo. | A | B | C | D | E |
| 2. | Su jefe inmediato, estimula el trabajo en "horas extras". | A | B | C | D | E |
| 3. | Su jefe inmediato le da plena libertad de acción a usted y sus compañeros de trabajo. | A | B | C | D | E |
| 4. | Su jefe inmediato estimula la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones establecidas. | A | B | C | D | E |
| 5. | Su jefe inmediato permite que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios. | A | B | C | D | E |
| 6. | Su jefe inmediato presiona al grupo para la obtención de mayores logros en relación a otros grupos iguales. | A | B | C | D | E |
| 7. | Su jefe inmediato le permite expresarse en calidad de representante del grupo. | A | B | C | D | E |
| 8. | Su jefe inmediato motiva a los miembros del grupo a mayores logros. | A | B | C | D | E |
| 9. | Su jefe inmediato le permite examinar sus opiniones en el seno del grupo. | A | B | C | D | E |
| 10. | Su jefe inmediato permite que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca. | A | B | C | D | E |
| 11. | Su jefe inmediato se esfuerza por progresar. | A | B | C | D | E |
| 12. | Su jefe inmediato le permite acomodarse con demoras y en situaciones de incertidumbre. | A | B | C | D | E |
| 13. | Su jefe inmediato le permite expresar sus opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas. | A | B | C | D | E |
| 14. | Su jefe inmediato hace lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado. | A | B | C | D | E |
| 15. | Su jefe inmediato le concede a usted o a sus compañeros de trabajo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista. | A | B | C | D | E |
| 16. | Su jefe inmediato resuelve equitativamente los diferendos que surgen en el grupo. | A | B | C | D | E |
| 17. | Su jefe inmediato se ocupa de cada detalle del trabajo. | A | B | C | D | E |
| 18. | Su jefe inmediato le permite representar al grupo en actividades externas de su departamento o sección. | A | B | C | D | E |

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 19. | Su jefe inmediato vacila (duda) en dar al grupo libertad de acción. | A | B | C | D | E |
| 20. | Su jefe inmediato decide qué debe hacerse y cómo. | A | B | C | D | E |
| 21. | Su jefe inmediato presiona para la obtención de resultados. | A | B | C | D | E |
| 22. | Su jefe inmediato delega en usted o en alguno de los miembros del grupo autoridades y atribuciones. | A | B | C | D | E |
| 23. | Generalmente las cosas se llévan a cabo tal como lo previó su jefe inmediato. | A | B | C | D | E |
| 24. | Su jefe inmediato posibilita a los miembros del grupo poner de relieve un grna grado de iniciativa. | A | B | C | D | E |
| 25. | Su jefe inmediato distribuye determinadas funciones entre los miembros del grupo. | A | B | C | D | E |
| 26. | Su jefe inmediato está dispuesto a la introducción de cambios. | A | B | C | D | E |
| 27. | Su jefe inmediato le solicita a los miembros del grupo que trabajen más duro. | A | B | C | D | E |
| 28. | Su jefe inmediato demuestra confiar en el buen criterio de los miembros del grupo. | A | B | C | D | E |
| 29. | Su jefe inmediato determina la agenda para la ejecución de la tarea. | A | B | C | D | E |
| 30. | Su jefe inmediato no explica al grupo, sus vías de acción. | A | B | C | D | E |
| 31. | Su jefe inmediato convence a los demás de que sus puntos de vista les conviene. | A | B | C | D | E |
| 32. | Su jefe inmediato posibilita que los miembros del grupo determinen po sí mismos su ritmo de trabajo. | A | B | C | D | E |
| 33. | Su jefe inmediato motiva al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado. | A | B | C | D | E |
| 34. | Su jefe inmediato actúa sin consultar al grupo, sobre actividades que concierne a todos. | A | B | C | D | E |
| 35. | Su jefe inmediato solicita al grupo que actúe acorde a las contumbres y reglamentaciones existentes. | A | B | C | D | E |

Sirvasé contestar estos aspectos colocando una "X" en el paréntesis correspondiente:

- a. En forma global cómo considera el trabajo de su jefe inmediato:
 - () Muy eficiente; () Eficiente; () Regular; () Deficiente
- b. El reconocimiento que su jefe inmediato da a su personal por una labor bien realizada es:
 - () Muy satisfactorio; () Satisfactorio; () Un poco insatisfactorio;
 - () Insatisfactorio

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR EL CUESTIONARIO

Las respuestas a las 35 preguntas anteriores determinan su orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T). Se puede calcular la G y la T de la siguiente manera:

1. Haga una circunferencia en torno a las siguientes preguntas:
8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35
2. Escriba la cifra "1" al lado de cada pregunta que entornó con la circunferencia, si la contestó "casi nunca" (D) o "nunca" (E).
3. Escriba la cifra "1" al lado de cada pregunta que no entornó con la circunferencia, si la contestó "siempre" (A) o "casi siempre" (B).
4. Entorne con una circunferencia las cifras "1" al lado de las preguntas:
3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35
5. Cuente las cifras "1" entornadas por la circunferencia y anote el total aquí
_____ el número obtenido refleja la orientación hacia el grupo (G).
6. Cuente las cifras "1" no entornadas por la circunferencia y anote el total aquí
_____ el número obtenido refleja su orientación hacia la tarea (T).

DIAGRAMA DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Instrucciones para determinar su estilo de liderazgo:

1. Marque el número que refleja su orientación hacia la tarea (T) sobre la escala en la línea izquierda del diagrama.
2. Marque el número que refleja su orientación hacia el grupo (G) sobre la escala de la línea derecha del diagrama.
3. Una ambos puntos por medio de una recta. El punto en el cual la recta corta la línea central (estilo democrático) refleja su ubicación en relación a este estilo.

BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DIAGRAMA DEL ESTILO DE LIDERAZGO

