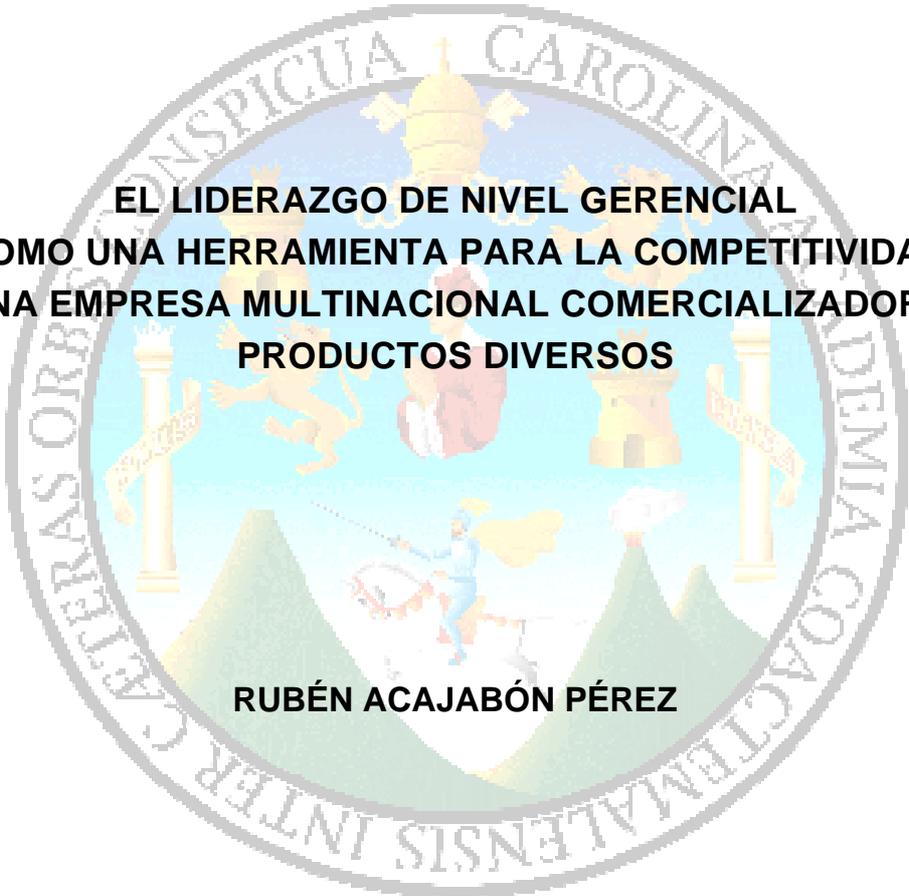


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on a white horse, holding a sword and a banner. Above him is a golden crown and a shield with a lion. The background is a landscape with green hills and a blue sky. The seal is surrounded by Latin text: "UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS" at the top, "ACADEMIA COACTEMALENSIS" at the bottom, and "INTER CAETERAS ORBE CONSPICUA CAROLINA" on the sides.

**EL LIDERAZGO DE NIVEL GERENCIAL
COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD
EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DIVERSOS**

RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2008

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

**EL LIDERAZGO DE NIVEL GERENCIAL
COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD
EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DIVERSOS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2008

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 5.4, Punto Quinto del Acta 5-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 8 de Marzo de 2007.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfía
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinadora:	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García

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



Guatemala, 5 de Septiembre de 2007

Lic. José Rolando Secalda Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Su despacho.

Respetable Señor Decano:

En cumplimiento del dictamen emitido por su despacho, con fecha veintisiete de mayo de dos mil siete, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del trabajo de tesis titulado: "EL LIDERAZGO DE NIVEL GERENCIAL COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DIVERSOS", elaborado por el estudiante RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ, con carné estudiantil 200115660.

En mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos, de contenido y de aporte propositivo necesarios, así como constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, y que se realicen los trámites correspondientes previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Colegiado No. 11077
Administrador de Empresas



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE FEBRERO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.1 del Acta 1-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 212-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de noviembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "EL LIDERAZGO DE NIVEL GERENCIAL COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DIVERSOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Eres el todo. Eres el principio y el fin. Me debo a ti, mis logros son el resultado de las maravillas de tu obra, porque fui concebido, creado, ungido, preparado, inspirado y guardado por ti. Porque me amas, y tu amor es inagotable. Mi inmanencia es por tu perfectibilidad. Has cumplido tus promesas en todas las cosas, porque eres Dios de pacto. Eres el Todopoderoso. Gracias, Señor.

A MI PADRE

Isabel Acajabón

Su fortaleza, coraje y enseñanzas, pero sobre todo su amor, han forjado en mí el espíritu emprendedor y la motivación para afrontar los retos para ser un hombre de éxito.

A MI MADRE

Alicia Pérez de Acajabón

Lámpara en mi camino. Su paciencia, esperanza, sacrificio y amor abundantes han sido mi soporte y apoyo inquebrantables. Este logro es tanto suyo como mío, madre querida.

A MI FAMILIA

En el seno de nuestra convivencia es que mis sueños y anhelos han sido concebidos. Les agradezco infinitamente por su apoyo y reconocimiento.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser la casa que me ha formado como profesional, la que ha inculcado en mí el deseo de adquirir el conocimiento infinito del universo. En cada aula por la que deambulé, mi pensamiento y conocimiento fueron alimentados para entender mi propia existencia y la del mundo.

A MIS LICENCIADOS

Por todos los conocimientos y experiencias transmitidos. Saludos, colegas.

A MIS COMPAÑEROS

Este logro es el resultado del apoyo de todos aquellos que en algún momento de mi carrera departieron y convivieron conmigo, aportando su apoyo, trabajo y alegría, pero también su comprensión, cariño y aprecio. Gracias a todos, queridos amigos.

ÍNDICE GENERAL

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	01
1.1 LIDERAZGO EMPRESARIAL	03
1.1.1 Antecedentes de liderazgo	04
1.1.2 Definición de liderazgo	06
1.1.3 Elementos de liderazgo	07
1.1.4 Líder empresarial	08
1.1.5 Teorías de liderazgo	09
1.1.5.1 Conductuales o de comportamiento	09
1.1.5.2 Grid gerencial o rejilla de liderazgo	10
1.1.6 Liderazgo y competitividad	13
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LIDERAZGO EN LA MULTINACIONAL TRYON INCORPORATED	15
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	15
2.1.1 Antecedentes de la empresa	16
2.1.2 Actividad económica y servicios	17
2.1.3 Propósito, misión, visión, principios y valores	18
2.1.4 Objetivos organizacionales	19
2.1.5 Estructura organizacional	20
A) Nivel gerencial directivo superior	21
B) Nivel gerencial directivo medio	22
C) Nivel administrativo, operativo, técnico y de soporte	22
2.2 DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ACTUALES	24
2.2.1 Procedimiento de medida y escala	24
2.2.2 Método de investigación descriptiva	25
2.2.3 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra	26

2.2.4	Cuestionario estructurado para acopio de datos	27
2.2.5	Medición de la confiabilidad del cuestionario utilizado para evaluar el liderazgo actual en TRYON INC	27
2.2.6	Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante en TRYON INCORPORATED	28
	A) Desde la perspectiva de la Gerencia General	32
	B) Desde la perspectiva de gerentes de área	34
	C) Desde la perspectiva de empleados	39
2.2.7	Análisis de la medición de liderazgo y discusión de resultados	44

CAPÍTULO III

MODELO DE LIDERAZGO PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA

49

3.1	PROPÓSITO DEL MODELO	49
3.2	OBJETIVOS DEL MODELO	50
3.3	PREMISAS DEL MODELO	51
	3.3.1 Connotación de competitividad para la compañía	51
	3.3.2 Connotación de liderazgo para la compañía	53
3.4	ELEMENTOS DEL MODELO	54
	3.4.1 La visión y el ambiente organizacional	56
	3.4.2 Dualidad liderazgo-competitividad	56
	3.4.3 Factores concéntricos de liderazgo	57
	3.4.4 Descripción del líder ideal para la compañía	58
3.5	MEDICIONES Y CALIFICACIONES DEL MODELO	61
	3.5.1 Test del Grid Gerencial	61
	3.5.2 Cuestionario de evaluación de factores de liderazgo	66
3.6	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	69
3.7	ACCIONES PARA LA CONTINUIDAD DEL MODELO	74
3.8	PRESUPUESTO Y PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	76
	3.8.1 Presupuesto para la implementación del modelo	76
	3.8.2 Programación para la implementación del modelo	77

CONCLUSIONES **79**

RECOMENDACIONES **81**

BIBLIOGRAFÍA **83**

ANEXOS **87**

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Propósito, Misión, Visión, Valores y Principios de TRYON INC Guatemala, Año 2007	19
2	Aspectos principales de la población objetivo a encuestar en la empresa TRYON INC Guatemala, Abril 2007	26
3	Índice Medio de Compromiso en TRYON INC Guatemala, Años 2004-2007	29
4	Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo, obtenida de la auto-evaluación de gerentes de área de TRYON INC Guatemala, Frecuencias Relativas, Junio 2007	44
5	Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo, obtenida de la evaluación de empleados a Gerentes de TRYON INC Guatemala, Frecuencias Relativas, Junio 2007	45
6	Visión organizacional de TRYON INC Guatemala, Año 2007	56
7	Factores de Soporte y Aplicación para el Modelo de Liderazgo propuesto en TRYON INC Guatemala	57
8	Elementos de la composición del líder ideal definido para TRYON INC Guatemala, Agosto 2007	59
9	Tipología de acciones de interacción interna y externa para TRYON INC Guatemala, Agosto 2007	60
10	Fases para la implementación del modelo de liderazgo propuesto en TRYON INC Guatemala, Septiembre 2007	71
11	Acciones necesarias para la continuidad del modelo de liderazgo en la multinacional TRYON INC Guatemala, Septiembre 2007	75
12	Presupuesto para la implementación del modelo de liderazgo en TRYON INC Guatemala, Septiembre 2007	77

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Rejilla gerencial y sus estilos centrales de liderazgo	11
2	Organigrama general de la Unidad Estratégica de Negocios de TRYON INC Guatemala, Año 2007	21
3	Matriz de coordenadas para el estilo ideal de liderazgo definido por la Gerencia de TRYON INC, Junio 2007	32
4	Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de Gerentes de área en TRYON INC Guatemala, Junio 2007	34
5	Matriz de Coordenadas para la Evaluación de Gerentes de área por parte de empleados de TRYON INC Guatemala, Junio 2007	40
6	Modelo de liderazgo propuesto para la compañía TRYON INC Guatemala, Agosto 2007	55
7	Componentes básicos del liderazgo ideal definido para la compañía TRYON INC Guatemala, Agosto 2007	58
8	Cuestionario aplicado para determinación de orientación y estilo de liderazgo en el modelo propuesto de TRYON INC, Agosto 2007	62
9	Cuestionario de evaluación de liderazgo para el modelo propuesto en TRYON INC Guatemala, Agosto 2007	68
10	Programa para la implementación del modelo de liderazgo en la multinacional TRYON INC Guatemala, Septiembre 2007	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Diagrama base para el estado ideal de orientación y estilo de liderazgo en TRYON INC Guatemala	33
2	Auto evaluación Actual: Gerente de Logística y Distribución, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	35

3	Auto evaluación Actual: Gerente de Ingeniería, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	35
4	Auto evaluación Actual: Gerente de Manufactura, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	36
5	Auto evaluación Actual: Gerente de Información y Tecnología, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	36
6	Auto evaluación Actual: Gerente de Compras Estratégicas, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	36
7	Auto evaluación Actual: Gerente de Recursos Humanos, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	36
8	Auto evaluación Actual: Gerente de Finanzas, TRYON INC Guatemala, Junio 2007	36
9	Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación de orientación de liderazgo de los gerentes de TRYON INC Guatemala, Junio 2007	37
10	Comparación tripartita entre el estado ideal de orientación de liderazgo, la auto-evaluación de gerentes y la evaluación de empleados en TRYON INC Guatemala, Junio 2007	42

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Cuestionario estructurado Versión A para la auto evaluación de gerentes de TRYON INC Guatemala, Abril 2007	88
2	Cuestionario estructurado Versión B para la evaluación de gerentes de TRYON INC Guatemala por parte de empleados, Abril 2007	89
3	Método de Tabulación predefinido para el Cuestionario Estructurado de evaluación de liderazgo en la empresa TRYON INC Guatemala	90
4	Medición de la Confiabilidad del Cuestionario Estructurado de evaluación de liderazgo en la empresa TRYON INC, a través del Coeficiente Alfa de Cronbach	93

INTRODUCCIÓN

Como proceso básico que moviliza y orienta el alto desempeño de los equipos de trabajo dentro de una organización, el liderazgo se plantea como el elemento clave que los directivos deben aplicar para desarrollar la competitividad de su negocio.

El liderazgo como una competencia de directivos y estrategas, desarrolla procesos de dirección gerencial y de toma de decisiones de forma dinámica, íntegra y visionaria, empleando criterios de alta interacción, complejidad, racionalidad económica y cambio organizacional, partiendo de las particularidades de operación que presente su ambiente de trabajo.

Para la subsidiaria de la multinacional TRYON INCORPORATED en Guatemala, las condiciones actuales de negocio experimentan un debilitamiento general del liderazgo que ejecutan los gerentes de área, lo cual ha disminuido su efectividad en el logro de las metas críticas de negocio establecidas globalmente por la firma.

La causa principal de esta problemática es la ausencia de un proceso interno de liderazgo que considere las características individuales de los gerentes, la diversidad de la fuerza laboral y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la compañía, en virtud de lo cual es recomendable que la misma defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo como aspecto fundamental del sostenimiento actual y futuro de su competitividad y rentabilidad en el mercado regional en que comercializa sus productos.

Por lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis se presenta una propuesta de modelo de liderazgo para la subsidiaria TRYON INC en Guatemala, con el

propósito de reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de liderazgo que los gerentes de área emplean para motivar e impulsar la labor de los empleados hacia la consecución de los objetivos del negocio de la compañía, considerando a la connotación propia que la misma adopta para los aspectos de liderazgo y competitividad, como premisa básica de elaboración de lineamientos que sitúen las prácticas individuales de los gerentes dentro de los parámetros de orientación y estilo directivo deseados por la empresa, como una forma de maximizar las capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos que la misma posee.

El capítulo I presenta un marco conceptual de liderazgo empresarial, con sus antecedentes, definición, elementos centrales e investigaciones relacionadas; además lo referente a la dualidad liderazgo-competitividad y los aspectos que atañen a la competitividad empresarial.

Para determinar la situación actual de liderazgo en la subsidiaria TRYON INC se procedió a realizar un diagnóstico, el cual se presenta en el capítulo II. Para el mismo se utilizó el cuestionario de evaluación de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas –INCAE–. En esta parte se incluye la discusión de los resultados obtenidos de las mediciones de liderazgo y el análisis de la situación actual que atraviesa la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos se procedió a elaborar la propuesta de modelo de liderazgo para la subsidiaria TRYON INC, que se incluye en el capítulo III. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En la actualidad, el entorno mundial presenta constantes, agitados e impredecibles cambios en los ámbitos económico, político, social, cultural, jurídico y tecnológico. Las compañías en cualquier industria visualizan un escenario de negocios extremadamente cambiante e incierto, en el cual los competidores son mucho más activos y aguerridos; los consumidores variados e inconstantes; y las tecnologías mucho más avanzadas y penetrantes. La información es mucho más accesible, asequible e intercambiable.

Para el negocio de cualquier empresa, este ambiente es sumamente exigente; pero para las corporaciones multinacionales, cuyos ámbitos de operación en la industria y el mercado se expanden y superan las fronteras nacionales, se torna implacable.

Para los directores y estrategas de estas compañías, el nuevo ambiente moldea por completo las prácticas tradicionales de dirección gerencial estratégica y de toma de decisiones, puesto que el desarrollo y fortalecimiento internos, bajo las nuevas condiciones climáticas del ecosistema corporativo, responderán en adelante a “procesos de liderazgo sólidos que proyecten y establezcan el estado ideal de operación de la corporación, a la vez que definan las actividades y los recursos necesarios para alcanzar ese estado, y aseguren que el componente humano se enfoque en su consecución” (13:69).

Dentro de ese panorama, el liderazgo y sus prácticas son un elemento clave y diferencial de contribución competitiva para cualesquiera iniciativas de negocio con que se aspire a ocupar una posición destacada en una industria.

El fortalecimiento y preservación de las prácticas internas de liderazgo se constituye como el aglutinante del potencial puro y máximo de la organización. Si

una compañía posee líderes internos, entonces es necesario que se ocupe de fortalecer sus competencias, como una forma de hacer sostenibles sus capacidades directivas y de liderazgo a nivel gerencial en el largo plazo.

Muchas de las estrategias que emplean las compañías multinacionales líderes como Toyota, GMC, IBM, Microsoft, Citigroup, para fortalecer, reproducir y desarrollar las capacidades de liderazgo de sus estrategias, se fundamentan en general, en modelos teóricos elaborados con elementos centrales que unifican y esquematizan la composición orgánica ideal que sus líderes deben poseer, apegada a criterios de interacción continua, alta complejidad y cambio organizacional.

Estos modelos constituyen un diseño teórico que, basado en las particularidades de operación interna y de dirección, le proveen a la organización de directrices para perfeccionar sus prácticas de liderazgo. “Estos procesos son la herramienta clave del sostenimiento actual y futuro de la competitividad, la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de una compañía en el mercado local y global en que opera” (8:124).

Empero, existe algo importante a considerar cuando se habla de modelos de liderazgo: las construcciones teóricas de liderazgo de las multinacionales deben ser adaptativas no solo en el macroentorno de la corporación, sino que deben ser nacionalizadas de acuerdo con la ubicación de las subsidiarias. Una política o modelo de liderazgo pueden poseer probada efectividad global, más sin embargo, en un punto determinado de existencia de una filial, podrían experimentar un desfase o inadaptación a los negocios locales de una multinacional. Esto debe ser un punto crítico a considerar en la evaluación constante del liderazgo en las corporaciones multinacionales.

1.1 LIDERAZGO EMPRESARIAL

“El liderazgo es un elemento puramente humano que impulsa a toda organización, le provee de identidad, viabiliza la consecución de sus resultados mediante la ejecución efectiva de actividades y operaciones, así como del aprovechamiento máximo de los recursos disponibles” (13:489).

“El capital, la tecnología, la estructura y los procesos operativos de las empresas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para tener éxito en los desafíos de competitividad de los negocios. Los resultados y las posiciones que alcanzan las empresas en la industria en que participan dependen, en última instancia, del desempeño de quienes trabajan en ellas llevando a la práctica sus estrategias de negocios...; no obstante, la efectividad de los procesos enfocados al desempeño de los líderes empresariales depende de las competencias de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos, que son los líderes formales de la organización” (7:73).

Para las compañías multinacionales “el problema radica en que no todo dirigente (presidente, director, gerente) es un líder en el sentido estricto, aunque también ocurre lo contrario, es decir, no todo líder es un dirigente. Por ello, liderazgo no es sinónimo de administración” (6:448).

El liderazgo adopta el carácter de recurso más escaso en las organizaciones, puesto que en su mayoría las corporaciones poseen tan solo jefes, gerentes, supervisores, administradores ó directores dentro de su estructura, pero no poseen líderes que guíen al componente humano.

La connotación del liderazgo como factor crítico empresarial puede entenderse con el siguiente relato dado en un simposio de negocios por José María Cardona Labarga, consultor experimentado en desarrollo gerencial:

“En una gran concesión de camiones y autobuses, el Director General señaló a lo lejos, a través del cristal de su despacho al otro lado de la bahía, y me dijo: ¿Ves aquel pueblo? Tiene en funcionamiento una flota total de unos 10,000 tractores agrícolas. Sería un buen negocio establecer allí unos talleres de mantenimiento y reparación que podrían dar trabajo a unos 50 empleados; ...luego añadió: Tengo las naves, las marcas, conocemos la tecnología, incluso hasta muchos de los posibles clientes y empleados, pero me falta el gerente que se haga cargo del negocio” (5:1).

En efecto, es el liderazgo empresarial el que viabiliza la prosperidad de una empresa o corporación, independientemente de su grado inicial de recursos, riqueza o carencias. Y si no concurre esa capacidad, el declive y el ocaso organizacional son el punto final de existencia.

1.1.1 Antecedentes del liderazgo

A principios del siglo XX todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de la *teoría del gran hombre*, que se basaba en estudiar a los grandes personajes que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que los diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que “las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica” (22:98). Stogdill consideró importante el concepto *situación*, que luego se convirtió en un común denominador a lo largo del desarrollo de distintos modelos de dirección y liderazgo.

Siguiendo con el curso de la historia, después de la segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se llevaron a cabo varios estudios sobre liderazgo, los cuales demostraron que ciertos patrones de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros.

Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University), el cual obtuvo y analizó, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó fue que dos variables eran las determinantes: *la tendencia a la tarea*, que tendría que ver con la toma de iniciativa; y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, *la tendencia a la relación*.

El trabajo realizado por el grupo de Ohio sustentó el primer modelo de liderazgo formalmente argumentado, el *managerial grid* o *rejilla gerencial*, de Blake y Mouton. Estos investigadores utilizaron una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo: el comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una donde se mostraba su grado de interés por las personas, y otra donde se mostraba su interés por la producción.

Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo tuvo su apogeo entre los años 60's y 70's, durante los cuales se llevaron a cabo miles de talleres en todo el mundo para su aplicación.

A la luz de los resultados prácticos que las organizaciones experimentan hoy en día, se considera que el liderazgo como otra faceta directiva, al igual que el comportamiento, es viable de aprender. Además se considera que el entorno, las características del empleado y del directivo, así como el tipo de tarea y el factor de disposición de recursos (físicos, tecnológicos, cognoscitivos), son aspectos claves que influyen activamente en la efectividad del liderazgo empresarial. Las teorías contemporáneas fundamentan sus postulados en estos aspectos.

1.1.2 Definición de liderazgo

El Diccionario de la Real Academia Española define al liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Una acepción más amplia lo define como el proceso de influenciar a los individuos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

Davis & Newstrom lo definen como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos" (9:434). Consiste en la capacidad de convencer a los demás en alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir indicaciones.

“Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo" (15:79).

Renny Yagosesky, escritor y asesor gerencial, define al liderazgo como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas, y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Para Leonard J. Kazmier, liderazgo es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Lerner & Baker concluyen que este proceso consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Idalberto Chiavenato lo aborda como "... la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (6:466). Singular es la definición que nos da Warren G. Bennis sobre liderazgo, al afirmar que liderazgo es "la capacidad de transformar la visión en realidad".

En general, puede entenderse el liderazgo como el proceso de dirigir los esfuerzos y las actividades de los miembros de un ente organizacional, y de influir en ellos. La esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia que ocasiona cambios en la conducta de sus colaboradores, y que infunde interés por las personas o grupos que les rodean.

1.1.3 Elementos del liderazgo

El liderazgo abarca los siguientes elementos:

- Habilidad de inspirar a los colaboradores y de actuar de manera tal que se les provea de un clima que conduzca a responder a las motivaciones, y a suscitarlas.
- Habilidad de comprender que los empleados tienen distintas fuerzas de motivación que varían según las ocasiones y las situaciones circundantes.
- No ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo. De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido.
- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pero por regla general, el líder siempre tendrá más poder.

- Implica la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Es cuestión de valores: se fundamenta en valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de tomar decisiones que afectan los intereses del negocio, puedan elegir con inteligencia.

1.1.4 Líder Empresarial

Un líder empresarial es definido como “aquel que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos” (15:309).

“Líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla a las personas y a la organización. Esto es una cuestión de espíritu: en mucho menor grado el liderazgo es cuestión de técnicas o conocimientos” (5:3). Ser líder significa tener una visión de un mundo, de una empresa u organización mejor y transformar esa visión en una estrategia, e implementar acciones para ejecutarla.

Los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir, quienes proyectan un estado ideal de existencia de la compañía, y quienes transmiten el impulso necesario a sus colaboradores para alcanzarlo.

Por tanto, el factor liderazgo es el que crea e impulsa una cultura de cambio y progreso continuos que elevan la competitividad desde la estructura interna de la institución.

1.1.5 Teorías de liderazgo

La literatura existente sobre el tema del liderazgo es muy extensa y diversa en cuanto a enfoques y resultados de las investigaciones. Sin embargo, uno de los aspectos comunes que se encuentran en todos los compendios es el reconocimiento del liderazgo como el proceso organizacional posibilitador y orientador del desempeño de grupos de personas hacia el logro de metas determinadas. A partir de esta conceptualización básica se han desarrollado distintas teorías e investigaciones sobre el tema.

Entre los enfoques tradicionales de liderazgo, los principales son: *la teoría de los rasgos, las teorías conductuales y las teorías de las contingencias*.

1.1.5.1 Teorías conductuales o de comportamiento

Las *teorías conductuales* buscan identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no lo son, las cuales, a diferencia de los postulados de la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas.

De este enfoque son representativos los clásicos estudios de las universidades de Iowa, Michigan, Ohio y el Grid Gerencial, que identificaron dos tipos básicos de estilos conductuales que podían predominar o coexistir en el desempeño de los líderes: las conductas centradas en las tareas o producción y las conductas centradas en las personas o relaciones.

Los resultados de estas investigaciones influyeron de forma importante en los futuros desarrollos sobre el tema del liderazgo. Los investigadores que trabajaron bajo este enfoque sugirieron que un líder efectivo debía tender a un equilibrio entre ambos estilos conductuales, o definitivamente preferir la orientación hacia las personas.

1.1.5.2 Grid gerencial o rejilla de liderazgo

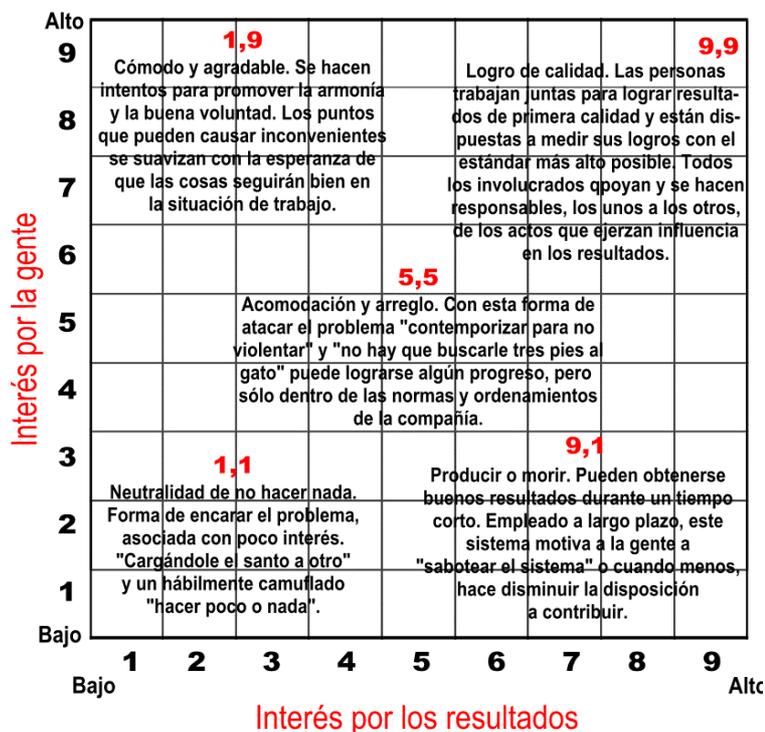
Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pusieran interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de directivos y la identificación de combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso “la expresión *preocupación por* significa *cómo* se interesan los administradores en la producción o *cómo* se interesan en las personas, no en *cuánta* producción les interesa obtener de un grupo” (4:41).

La *preocupación por la producción* incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La *preocupación por las personas* también se interpreta en un sentido amplio: incluye elementos como el grado de compromiso personal en el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza (no en la obediencia), el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Figura 1
Rejilla Gerencial y sus estilos centrales de liderazgo



Fuente: Tomado de Blake, R. y Mouton, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. p. 4

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de Ohio State, Blake y Mouton elaboraron una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos: 1,1; 9,1; 1,9 y 9,9, así como el estilo medio 5,5.

El grid muestra básicamente los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver cómo se comparan un estilo con otro. Además, el grid o rejilla sirve para identificar los intereses del líder, así como para visualizar la forma en que ambos intereses interactúan.

Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son los que aparecen en el centro y en las cuatro esquinas de la rejilla. En su orden son:

- **Estilo club campestre 1,9**: demuestra gran atención a las personas y en sus necesidades buscando relaciones satisfactorias; conduce a una organización cómoda y amistosa, con una atmósfera y ritmo de trabajo agradables. Postula una producción libre de conflictos y malas relaciones, así como proporciona libertad de acción y decisión para los colaboradores. Le acompaña reducida eficiencia en el trabajo.
- **Estilo a mitad de camino 5,5**: el desempeño es posible por medio del equilibrio entre las necesidades de llevar a cabo el trabajo y mantener el bienestar de las personas en un nivel satisfactorio. Balancea las necesidades del personal y los objetivos de la producción. Media para tratar de ser justo y lograr resultados satisfactorios con los colaboradores y con la producción.
- **Estilo empobrecido 1,1**: ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido y alcanzar objetivos organizacionales. Es indiferente a los problemas de sus colaboradores, e inevitable en el conflicto. Demuestra despreocupación tanto por el personal como por la producción.
- **Estilo de tarea 9,1**: crea eficiencia en los resultados de las operaciones a través del arreglo de las condiciones de trabajo de manera tal que los elementos humanos interfieran en grado mínimo, a quienes considera como instrumentos y asigna papel secundario. Demuestra poca importancia en el personal, pero desmedida preocupación por la producción. Viabiliza el binomio amo-esclavo, y postula que la administración debe planear y controlar el trabajo, y las personas solo ejecutarlo.

- **Estilo de equipos 9,9:** es el máximo ideal de liderazgo, para el cual los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, a través de una acción de equipo, y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. El trabajo se realiza por personas reunidas en comités interdependientes, a la vez que se demuestra preocupación por la producción y el personal, conciliando y unificando los objetivos organizacionales con los individuales.

1.1.6 Liderazgo y competitividad

La apertura de mercados y la influencia de la globalización han provocado una mayor competencia entre las distintas compañías. Las exigencias actuales para las multinacionales son maximización de recursos, innovación, generación y dirección del cambio, multiplicación, consolidación y fortalecimiento.

En medio de esta época de incertidumbre, cambio continuo, globalización y competitividad, el liderazgo surge como elemento clave, como factor de integración, renovación, revitalización, transformación y competitividad empresarial.

Esta dualidad liderazgo-competitividad que atañe y modifica el ámbito corporativo y empresarial, es la parte substancial de estudio para la ciencia administrativa moderna. La relación liderazgo-competitividad es muy estrecha y tiene carácter de correlativa: el conjunto de acciones y procesos impulsados por un liderazgo efectivo gerencial promoverá, en sentido proporcionalmente directo, la competitividad organizacional en todos sus aspectos.

Así, el liderazgo gerencial desempeña el papel de factor motivacional y de influencia que el director ejecuta sobre el componente organizacional que le compete, sobre la base de la apertura al cambio y el férreo compromiso de modificación intrínseca de la actuación individual de todos sus colaboradores.

Este liderazgo se eleva sobre el anacrónico paradigma de dirección impositiva cerrada, reactiva y burocrática. Es más que eso; su enfoque es hacia “un estilo abierto tendiente al desarrollo del factor humano con carácter integrador, positivo y creador” (21:168).

Podemos decir, en conclusión, que liderazgo es analogía de eficiencia empresarial y de parámetros de excelencia y triunfo organizacional. Dicho de otra forma, modelos equilibrados de liderazgo representan modelos eficaces de guía de actuación individual dirigida a objetivos esenciales de crecimiento, fortalecimiento y expansión empresarial.

CAPÍTULO II

**SITUACIÓN ACTUAL DE LIDERAZGO EN LA MULTINACIONAL
TRYON INCORPORATED**

En este apartado, la descripción, evaluación y análisis de la situación actual de las prácticas de liderazgo que se realizan en la subsidiaria local de la multinacional TRYON INC serán el punto cardinal de desarrollo. Previo a este análisis se incluyen las generalidades de la compañía en cuanto a antecedentes, actividad económica, elementos estratégicos de administración y la estructura organizacional que adopta para su operación.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

TRYON INCORPORATED es una firma multinacional comprometida en proveer productos diversos para el cuidado personal y del hogar, de alta calidad y valor superior, que mejoren la vida de aproximadamente 5,000 millones de consumidores en los más de 130 países en que distribuye sus productos alrededor del mundo. La compañía comercializa alrededor de 350 marcas y sus ventas anuales sobrepasan los USD \$160 millones anuales.

La estructura de negocios de la firma utiliza un modelo corporativo que consiste en una red de filiales interconectadas y agrupadas en categorías de negocios, cuyo ámbito geográfico abarca Asia, Norte América, América del Sur, Centro América, Europa, África y Oceanía. El modelo presupone una división funcional en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y Unidades Estratégicas de Servicio (UES) divididas en sectores y sub-sectores de negocios.

La casa matriz de la corporación se encuentra en Ohio, USA, desde la cual emana la política global de dirección de las operaciones de aproximadamente

192 filiales distribuidas en todo el mundo. La compañía inició operaciones en el año de 1959. Desde entonces, la diversificación y expansión han sido constantes en variedad de productos que se ofrecen en distintas categorías como perfumes, detergentes, productos medicinales, comestibles, de cuidado personal, cuidado de la ropa y cuidado del hogar.

En Guatemala la firma posee una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), que es una “filial organizada con fines de producción, transformación y distribución de marcas propiedad de la firma” (13:26). También posee una Unidad Estratégica de Comercialización (UEC), que se constituye como una “filial organizada con fines de mercadotecnia para comercializar los productos de la compañía” (13:27).

Ambas filiales comparten la responsabilidad regional de dirigir el negocio de producción y comercialización de las distintas marcas propiedad de la corporación, las cuales tienen potencial para penetración y desarrollo del mercado centroamericano.

2.1.1 Antecedentes de la empresa

La unidad estratégica de negocios de TRYON INCORPORATED en Guatemala se fundó en el año de 1973, como una sociedad de responsabilidad limitada, según los requerimientos legales de organización empresarial. Inició sus actividades como una industria de tipo transformativo que producía aditivos para el cuidado de la ropa y limpieza del hogar. Su ubicación era la zona 6 del municipio de Mixco.

En el año de 1994, la unidad de negocios amplía su capacidad productiva como parte de la estrategia global de aumento de embarques y penetración del mercado regional de la corporación; este cambio implicó la adquisición de nueva tecnología de empaquetado de aditivo, así como de creación del mismo mediante combinación química.

Posteriormente, la dirección local tanto de producción como de mercadeo, deciden expandir el mercado a otra categoría de negocios en la cual se fabrican perfumes en distintas presentaciones y marcas, para cubrir las importaciones que hasta ese entonces se realizaban desde el sur del continente al mercado regional centroamericano.

Para el año de 1999, la filial de mercadeo consolida los canales de distribución y la cadena de suministro sobre la base del modelo global, el cual incluye también múltiples acuerdos con compañías locales y foráneas dedicadas al negocio de perfume y aditivos.

La adhesión con Wal-Mart como cliente mayorista de amplia capacidad, viabilizada por los vínculos globales de la firma, permitió fortalecer y ampliar la presencia de la compañía en la región con productos líderes para el cuidado personal y del hogar, principalmente aditivos y perfumes en distintas marcas y presentaciones.

Para el año 2007 la presencia de la compañía es altamente significativa en la industria de perfumes y aditivos para el hogar, fundamentada en sus redes globales estandarizadas para transacciones regionales de alto impacto, logrando altos márgenes de cobertura de mercado con la comercialización de marcas fuertes que ocupan las preferencias de un amplio segmento del mercado regional centroamericano.

2.1.2 Actividad económica y servicios

La actividad económica principal de la unidad global de negocios de TRYON INC es la fabricación y comercialización de productos para el cuidado personal y del hogar, constituidos por aditivos de limpieza y perfumes, en distintas marcas y presentaciones. Sus negocios abarcan toda la región centroamericana mediante distintos canales de comercialización, incluyendo el mercado panameño, el cual

es cubierto mediante importación desde Brasil y Venezuela. Su facturación en la región sobrepasa los USD \$25 millones anuales.

Los servicios que la filial presta se enfocan en la distribución de productos a clientes mayoristas, incluyendo el soporte de mercado que provee la unidad global de comercialización que la firma posee en Guatemala; también provee servicios de pago y cobro vía centro regional de servicios; y soporte para la logística de distribución, coordinación de embarques y entregas a clientes finales, en su mayoría distribuidores mayoristas y supermercados.

Actividades complementarias de soporte de mercado son prestadas a los clientes a través de la unidad local de servicios de la compañía.

2.1.3 Propósito, misión, visión, principios y valores

“La labor corporativa de la compañía se fundamenta en la premisa de que la organización es su gente y que tanto sus objetivos como los de la firma, son inseparables. Su cultura laboral se enmarca dentro los elementos estratégicos declarados de Propósito, Misión, Visión, Valores y Principios” (29:2). (Ver tabla #1).

Tabla 1
Propósito, Misión, Visión, Valores y Principios
de TRYON INC Guatemala
Año 2007

Elemento	Descripción
Propósito	La compañía se enfoca en proveer productos y servicios de alta calidad y gran valor, que sean los preferidos de los consumidores en todo el mundo.
Visión	Ser la compañía líder en la comercialización de productos y prestación de servicios de consumo masivo en el mundo.
Valores	Son el fundamento del éxito del negocio de la compañía. Los valores son: lealtad, confidencia, pertenencia y liderazgo.
Principios	Son una expresión perenne de los valores de la compañía. Son el marco para pensar y actuar. Los principios son: <ul style="list-style-type: none"> a) Respetar la individualidad y la diversidad; b) El trabajo se mide por el valor que agrega a la organización; c) Los intereses de las personas y de la empresa son uno solo; d) El cambio y la innovación son continuos e) El liderazgo interno y externo es clave del éxito; f) La integridad y lealtad es recompensada

Fuente: Tomado de "Elementos de Éxito de la Corporación TRYON". Manual de la Corporación, Año 2006, páginas 2-3.

2.1.4 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales de la corporación son los siguientes:

- 1º.** "Ampliar la cobertura del mercado regional cubierto para la división de telas y perfumes, del 73% actual a un 85% para el año 2009.
- 2º.** Aumentar el volumen de embarques en un 40% para el año 2009, para lograr un volumen total de 6,000 unidades estandarizadas en la División, incluyendo las categorías perfumes y aditivos.
- 3º.** Identificar pérdidas en operación que generen ahorros sobre los USD \$10 millones de dólares para el año 2009.
- 4º.** Disminuir el % de defectos por cada 1000 unidades producidas, del 21% actual, a un

6% para el año 2009, total división.

- 5°. Aumentar el margen bruto de ganancias por unidad vendida, del 25% actual a un 42% para el año 2009 total división.
- 6°. Alcanzar un costo total unitario para venta al cliente de USD \$36.50 por cada unidad estandarizada, para los productos de la División aditivos y perfumes, en la región de Centro América" (13:12).

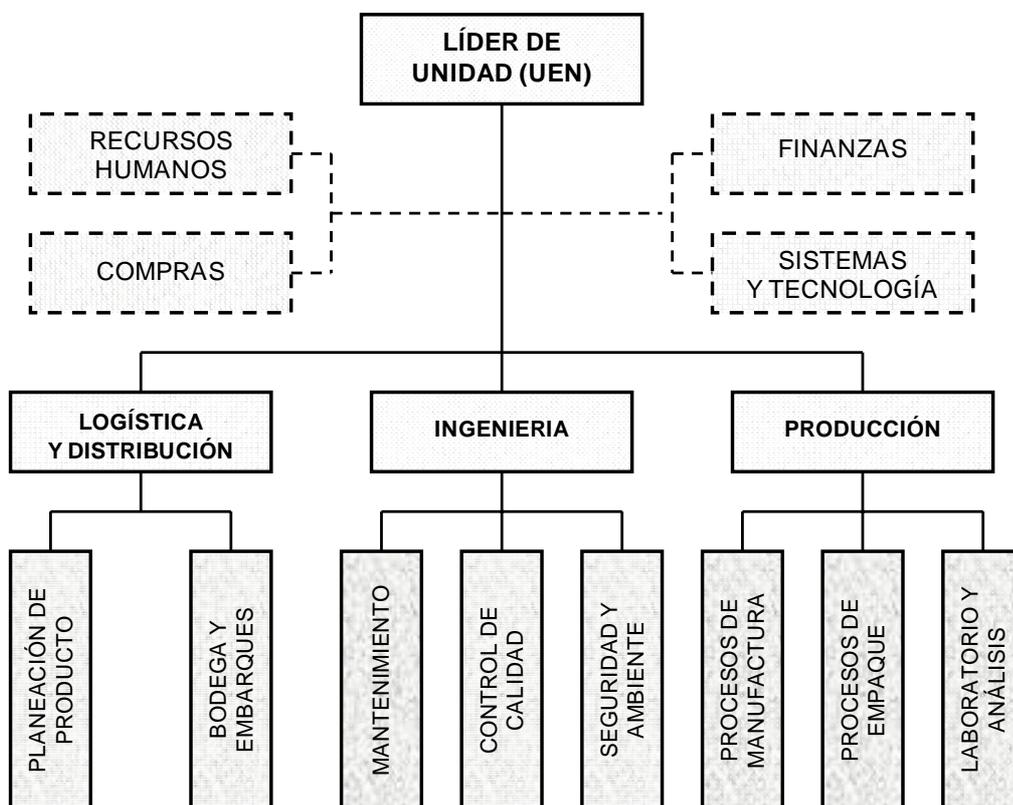
2.1.5 Estructura organizacional

La división organizacional de la subsidiaria TRYON INC en Guatemala atiende a una estructuración de tipo global bajo la premisa de alta funcionalidad, dinamismo y enfoque en equipos internos interdisciplinarios que se interrelacionan y que son mutuamente interdependientes dentro de una estructura con reducidos niveles.

De esa forma la subsidiaria presenta una estructura organizacional de 3 niveles: nivel gerencial directivo superior; nivel gerencial directivo medio y nivel administrativo, operativo, técnico y de soporte. La filial se complementa con las organizaciones de apoyo tanto locales como foráneas, para actividades de finanzas, mercadeo, compras y sistemas de información tecnológica y desarrollo.

Figura 2

**Organigrama General de la Unidad Estratégica
de Negocios de TRYON INC Guatemala
Año 2007**



Fuente: Tomado del Manual Estratégico de Negocio, Corporación TRYON, Año 2006, página 14.

A) Nivel gerencial directivo superior

Está conformado por el líder de la unidad de negocios, quien tiene a su cargo la dirección general estratégica de la subsidiaria. Su jerarquía se despliega a todas las áreas operacionales cuya supervisión es realizada mediante juntas periódicas de presentación de resultados.

Por su nivel, le corresponde fijar los objetivos críticos de negocio de acuerdo con los requerimientos globales, en conjunto con los líderes de las áreas

operacionales y de soporte. Es de su competencia reportar resultados de la unidad local de negocios al líder regional, así como dirigir la política interna en congruencia con las demandas globales operativas, de procesos productivos y de metas financieras.

B) Nivel gerencial directivo medio

Está formado por los gerentes de área, quienes tienen a su cargo la dirección de las actividades particulares de operación. Les compete la guía de los empleados a su cargo, de acuerdo con los objetivos asignados.

Entre sus actividades destacan la supervisión cercana de resultados en operación; el soporte y entrenamiento de nuevos y actuales empleados; la interacción externa con unidades globales foráneas y con la unidad local de comercialización. Reportan directamente a la alta dirigencia de la compañía.

C) Nivel administrativo, operativo, técnico y de soporte

Está formado por líderes de equipo dentro de cada departamento, los cuales tienen actividades específicas a su cargo, entre las que destacan:

- **Actividades de tipo administrativo:** compras, manejo del personal, atención al cliente, envíos, correspondencia, soporte y asistencia a gerentes.
- **Actividades de tipo técnico:** sistemas de información y tecnología, así como soporte de redes, estaciones de trabajo y software de comunicación interna-externa.
- **Actividades operativas:** manufactura, empaque, almacenamiento, embarque, laboratorio, operación de los sistemas de control internos en el sistema global de registro, y servicios de mantenimiento de la infraestructura de la empresa.

- **Actividades de soporte:** entre las que destacan funciones de compras; negociación con proveedores; soporte en ambiente, seguridad y salud del personal; desarrollo de sistemas informáticos; soporte a equipos de cómputo; servicios de calificación interna de sistemas, métodos y procesos.

La estructura de operación también cuenta con áreas staff que funcionan como unidades asesoras de seguimiento, control interno y coordinación global, tales como:

- **Área local de finanzas:** tiene a su cargo la planeación, ejecución y control de los resultados financieros esperados, según objetivos globales de rentabilidad de la compañía.
- **Área de desarrollo de sistemas integrados:** que desempeña actividades de diseño, calificación e implementación de los sistemas informáticos que soportan la operación interna y los procesos de cada área de la empresa, así como la conectividad global con las filiales foráneas.
- **Unidad estratégica de comercialización:** funciona como vínculo para la comercialización de las marcas producidas por la UEN de acuerdo con su categoría y división de negocios. Se ocupa de aspectos como cobertura de mercado; costos logísticos de embarque; iniciativas de productos; publicidad y comunicación; relaciones públicas; inteligencia competitiva, de mercado y políticas de precios. Esta organización se encuentra organizada como filial o subsidiaria independiente que presta soporte en lo relacionado a procesos de comercialización.

2.2 DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ACTUALES EN LA COMPAÑÍA

El propósito de la investigación en la filial de la multinacional TRYON INC ubicada en Guatemala, consistió en determinar su situación actual de liderazgo recopilando información significativa, relevante, actualizada, precisa y oportuna, sobre la cual se pudiera concluir con rigor científico, acerca de los estilos de liderazgo que actualmente ejercen los gerentes de área de la compañía para la dirección de sus empleados, así como determinar los aspectos o dimensiones subyacentes en la percepción y calificación que los empleados hacen de dichos estilos. El diseño de la investigación incluyó los siguientes elementos.

2.2.1 Procedimiento de medida y escala

Para la investigación se empleó un diseño de investigación descriptiva, con el auxilio de un cuestionario estructurado para recopilar información sobre el *estilo de liderazgo objetivo* (liderazgo meta) de la compañía, de los gerentes de área y de sus empleados directos.

Previo a la utilización del cuestionario, se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar, así como también se aplicó una guía no-estructurada de entrevista al Gerente General de la subsidiaria con el objetivo de obtener la perspectiva macro de la problemática de liderazgo, y definir lineamientos generales para orientar la investigación.

La medición de los elementos y unidades muestrales se realizó asignando escalas a los datos. La naturaleza de los mismos, que es en gran parte cualitativa, supuso el empleo de la escala típica de Likert, de acuerdo con el número de categorías a evaluar y la acuciosidad requerida para la descripción verbal de las mismas.

2.2.2 Método de investigación descriptiva

El método utilizado en la investigación descriptiva fue el de encuesta a través de un cuestionario con acopio estructurado u orden preestablecido de los cuestionamientos, cuyo diseño se muestra en el apartado 2.2.4. La configuración en el cuestionario fue vertical y horizontal, como libro de códigos, para el posterior procesamiento.

Para la aplicación de la encuesta descrita se consideraron los siguientes aspectos:

- La encuesta se realizó aplicando el cuestionario en formato “.xls” (Excel), el cual se facilitó vía disco compartido en la red electrónica interna de la subsidiaria, a todos los gerentes de área de la empresa y sus respectivos empleados según el marco muestral. Las hojas del archivo se relacionaron y se consolidaron los puntajes de las preguntas para su posterior análisis.
- El número de encuestas aplicadas fue de 66, distribuidas de la siguiente forma: a) una encuesta para el gerente general; b) 7 encuestas para gerentes de área; c) 58 encuestas para empleados de área, que es resultado del cálculo muestral (ver siguiente apartado 2.2.3), las cuales se eligieron de forma aleatoria con base a intervalos.
- Los departamentos y gerentes implicados en la recopilación de información fueron los siguientes: Logística y Distribución; Ingeniería; Manufactura; Compras; Sistemas y Tecnología; Finanzas; y Recursos Humanos.

2.2.3 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

El proceso de muestreo se realizó para seleccionar a los empleados que evaluarían las prácticas de sus gerentes responsables. Los gerentes de área fueron encuestados en su totalidad.

Tabla 2
Aspectos principales de la población objetivo a encuestar en la empresa TRYON INC Guatemala
Abril 2007

Población Objetivo	
Elementos	Gerentes y empleados de cada área que conforman la unidad local de negocios de TRYON INC Guatemala (150).
Unidades de Muestreo	Áreas de trabajo de la empresa (7)
Ubicación	Municipio de Palín, Escuintla
Período	Abril - Mayo 2007

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

El marco de muestreo se conformó por el listado de empleados activos de cada área de trabajo dentro de la subsidiaria, los cuales se eligieron utilizando la técnica probabilística de muestreo aleatorio sistemático considerando a cada elemento de muestra una sola vez. El tamaño “*n*” de la muestra para una población de tamaño $N=142$ trabajadores; con un nivel de confianza del 90% (valor correspondiente de $z=1.645$); y una diferencia máxima tolerable entre la media muestral y la media poblacional de $\pm 5\%$ fue de:

$$N = \frac{z^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

$$N = \frac{(1.645)^2 \times 0.90(1-0.90) \times 142}{(0.05)^2 \times (142-1) + (1.645)^2 \times 0.90(1-0.90)}$$

$$N = 58 \text{ trabajadores}$$

2.2.4 Cuestionario estructurado para acopio de datos

Para medir el liderazgo de los gerentes de área de la filial TRYON INC se utilizó el cuestionario estructurado de evaluación de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, cuyas preguntas de selección múltiple permiten determinar la orientación del gerente o directivo hacia la tarea (T) o hacia el grupo (G).

Las dos versiones utilizadas del cuestionario fueron:

- **Versión A.** Cuestionario para Medición del Estilo y Orientación de Liderazgo, Auto-evaluación del Gerente (Ver Anexo 1).
- **Versión B.** Cuestionario para Medición del Estilo y Orientación de Liderazgo, Evaluación del Gerente por parte de empleados (Ver Anexo 2).

El instrumento posee un método de tabulación ya definido, a través del cual se determinó la orientación hacia el grupo (G) y la orientación hacia la tarea (T) de los gerentes de área, la cuál se graficó en un diagrama base que es una gráfica bidimensional en la que se representa el estilo de liderazgo predominante en un individuo, por medio de puntos, de acuerdo con su orientación de liderazgo en base a una escala de calificación predefinida. El método de tabulación y el diagrama base se incluyen en el Anexo 3.

2.2.5 Medición de la confiabilidad del cuestionario utilizado para evaluar el liderazgo actual en TRYON INC

Para evaluar la validez y confiabilidad de las preguntas del cuestionario estructurado, previo a aplicar el rigor analítico concluyente en los resultados obtenidos, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la varianza de los ítems de la muestra calculada de 58 trabajadores de la compañía, así como la varianza del puntaje total del conjunto. El coeficiente podía tomar valores entre 0 y 1, donde cero significaba confiabilidad nula y uno confiabilidad validez total.

Con este coeficiente, cuyo cálculo se muestra en el Anexo 4, se determinó cuál sería el peso que se le daría a los resultados del estudio y las derivaciones concluyentes sobre la situación de liderazgo detectada, evitando de esta forma la obtención de resultados sesgados y la formulación de conclusiones equívocas. El valor de confiabilidad mínimo que resultó para la encuesta fue 0.7, que es el estándar aceptado para este tipo de cuestionarios estructurados.

2.2.6 Evaluación del estilo y orientación del liderazgo predominante en TRYON INCORPORATED

En relación con la ejecución de los procesos organizacionales que le competen, la Gerencia General de la unidad local de negocios de la multinacional TRYON INC ubicada en Guatemala, afirma que la organización funcional ha presentado ciertos problemas en las prácticas de liderazgo que emplean los gerentes de área para la cumplir con los objetivos de la subsidiaria, los cuales están incluidos dentro del marco de la estrategia global de la compañía que abarca “diversificación, reducción de pérdidas, incremento de volumen de embarques y maximización de rentabilidad neta” (27:13).

Al respecto, durante el último año fiscal 2006-2007, los gerentes de área de TRYON INC en Guatemala, según la Gerencia General, han reportado los siguientes problemas relacionados con sus prácticas individuales de liderazgo:

- Serias dificultades para que los cambios de roles laborales, que son resultado de constantes cambios internos, no les generen ineficiencias o atrasos en el cumplimiento de metas, por que les es difícil adaptar su estilo particular de liderazgo a las características de empleados nuevos formados en otras áreas. También reportan dificultades de adaptación de los empleados cada vez que un gerente de área es promovido o

transferido a otra área, puesto que su sucesor requiere de cierto tiempo para adaptarse a las características de su nuevo grupo de colaboradores.

- Disminución de captación de ahorros en relación con años fiscales anteriores, lo cual no es consistente con la premisa de *soluciones de bajo costo* que impulsa la compañía.
- La empresa ha registrado disminución del *nivel de compromiso individual* de los empleados, el cual ha mermado significativamente en relación con el promedio histórico registrado. Los niveles de compromiso en los empleados son cuantificados por la compañía mediante el logro de resultados satisfactorios que requieren alta consideración personal para el resguardo de los intereses corporativos. Por ejemplo, en el año 2004 y 2005, el nivel medio de compromiso (ACL, por sus siglas en inglés), en la unidad local de TRYON INC, alcanzó notables calificaciones de 0.805 y 0.845 en una escala donde 1 es el nivel de compromiso meta, de acuerdo con lo que muestra el Consolidado de Medidas Internas de la subsidiaria. No obstante, en el año 2006, el nivel de compromiso medio alcanzó tan solo 0.785, que está por debajo del objetivo mínimo de 0.820 para el período, como se ve a continuación.

Tabla 3
Índice Medio de Compromiso en
TRYON INC Guatemala
 Años 2004 – 2007

	2004	2005	2006
Índice Medio de Compromiso (ACL)	0.805	0.845	0.785

Fuente: Consolidado de Medidas Internas 2006, TRYON INC, Enero 2007.

El liderazgo que los gerentes ejercen parece ser la causa de esta disminución del compromiso individual con el negocio, según la Gerencia General, puesto que el mismo no posee la adaptabilidad necesaria para cubrir la versatilidad que presenta la fuerza laboral de la subsidiaria.

- Además de lo anterior, los gerentes exponen que la interacción de sus empleados con un grupo variado de líderes de área tanto a nivel interno como externo, complican su quehacer diario, ante las dificultades de adaptar su forma particular de liderazgo a cada empleado con características distintas, que quizá haya sido formado en áreas diferentes dentro de la compañía.

La alta dirección de TRYON INC ha concluido que el debilitamiento del liderazgo que practican los gerentes de área está generando complicaciones para el desempeño general interno de la subsidiaria. La diversidad laboral, así como el exigente y cambiante ambiente de trabajo dentro de la empresa, generan presión hacia los gerentes, que muestran serias dificultades para adaptar sus estilos de liderazgo a las nuevas condiciones y a la variedad de empleados con los que interrelacionan, tomando en cuenta la estructura plana que adopta la organización, conformada por tres niveles jerárquicos. A esto se suma el hecho de que la Gerencia de Recursos Humanos solamente se encarga de tareas de tipo administrativo (pago de planillas, entrega de boletas de pago, etc.), y no realiza funciones propias del área como la evaluación de desempeño o la definición y desarrollo de competencias del personal.

De igual forma, la Gerencia General afirma que la subsidiaria carece del conocimiento preciso sobre la concepción y percepción actuales que los empleados poseen de sus respectivos gerentes de área, debido a que aún cuando evaluaciones del desempeño de los gerentes son realizadas de forma anual, se desconocen las dimensiones o los factores claves sobre los cuales los empleados asignan calificaciones a sus superiores inmediatos y a los que interactúan con ellos.

Además, los resultados de las mediciones actuales son tratados directamente por la casa matriz en Ohio para la evaluación y el desarrollo de la política global

del negocio, lo cual impide aplicar y aprovechar los resultados de las evaluaciones de acuerdo con las particularidades locales de la empresa. De la misma forma, se desconocen los aspectos claves sobre los cuales los gerentes de área realizan sus prácticas de liderazgo, y si estos son consistentes con los que manifiestan los empleados.

La Gerencia General de la subsidiaria afirma que no es una opción admisible la operación actual del negocio combinada con un debilitamiento del liderazgo interno, situación que en el corto plazo generaría ineficiencias y pérdidas de valor que complicarían el alcance de los objetivos críticos de negocio que la firma ha establecido para el trienio 2007-2009, traducándose esto en pérdida de competitividad en la producción y comercialización de sus productos a nivel regional. La Gerencia también considera que la situación de debilitamiento del liderazgo en los gerentes de área se está experimentando en una etapa incipiente, pero lo suficientemente avanzada para complicar el desempeño general en todos los niveles.

Vista la problemática macro, en el siguiente apartado el estudio se ocupará de describir y posteriormente analizar los resultados de aplicar el cuestionario para determinación de estilo y orientación de liderazgo de los gerentes de área dentro de la compañía, cuya información, vista desde la perspectiva dual de gerentes y empleados, y en última instancia equiparada con la visión estratégica de la Gerencia General, permitirá hacer comparaciones de las mediciones de aspectos claves del liderazgo actual que se ejerce en la compañía, y concluir sobre el perjuicio real que las mismas ocasionan a la subsidiaria, así como también definir medidas tendientes a corregir el decaimiento de la labor directiva en todas las áreas de trabajo.

A. Evaluación desde la perspectiva de la Gerencia General

La evaluación de liderazgo de la Gerencia General de la subsidiaria TRYON INC fue la primera que se realizó previo a la de gerentes y empleados; esto con el objetivo de definir un *estado ideal* de prácticas de liderazgo deseadas, alrededor del cual deberían agruparse los estilos y las orientaciones que subyacen en la aplicación del liderazgo particular de los gerentes de cada área dentro de la compañía.

Como se ve en la siguiente matriz de resultados, en la que “G” representa la orientación hacia el grupo y “T” la orientación hacia la tarea, las coordenadas para graficar el estado ideal en el diagrama, resultantes de aplicar el cuestionario de orientación y estilo de liderazgo al gerente general de la subsidiaria, serían G14:T15, lo cual significa que dicho estado ideal es equilibrado por la ponderación que hace de la importancia tanto de personas (14 puntos) como de tareas (15 puntos), reflejando un nivel alto de liderazgo participativo.

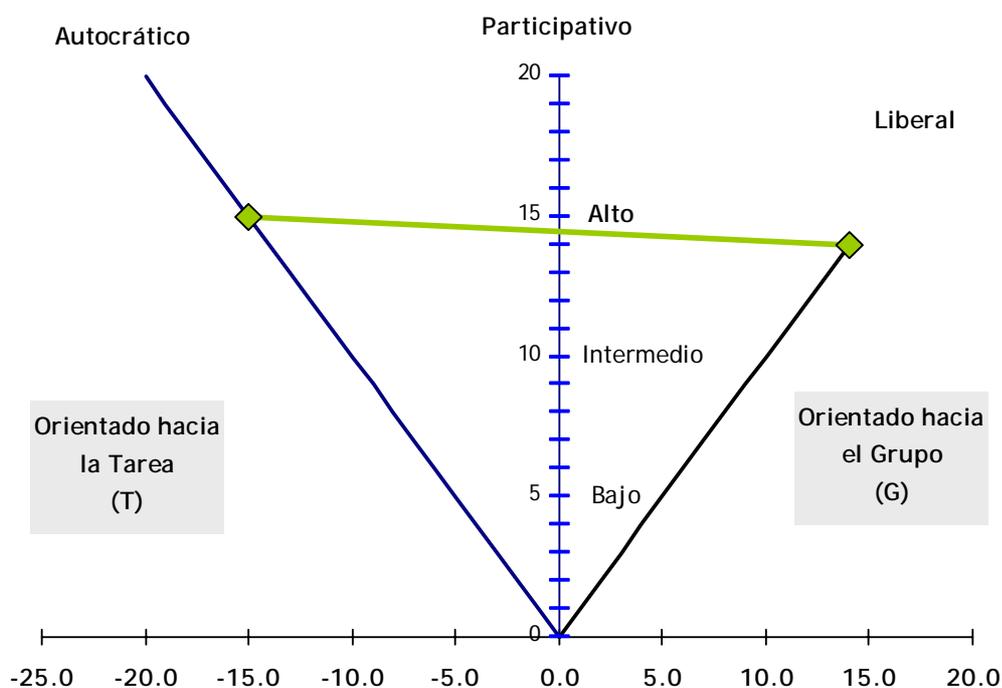
Figura 3
Matriz de coordenadas para el estado ideal de liderazgo
definido por la Gerencia de TRYON INC Guatemala
Junio 2007

	G	T
Ideal Liderazgo Gerencia	14	15

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

De esta cuenta se tiene que un ideal de liderazgo generalizado dentro de la compañía, que viabilice el logro de resultados preestablecidos, debería ser muy equilibrado en la recta que marca la distancia entre un extremo liberal y uno autocrático, es decir, uno altamente participativo con un claro sesgo de orientación hacia el grupo o persona, como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 1
 Diagrama base para el estado ideal de orientación y
 estilo de liderazgo en TRYON INC Guatemala
 Junio 2007



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo del INCAE, Abril 2007

El estado ideal requerido, según la Gerencia General, supone un liderazgo participativo que balancee las necesidades individuales del grupo, a la vez que asegure que las tareas y actividades son correctamente ejecutadas para asegurar resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos críticos del negocio, dentro de los estándares requeridos de alto desempeño, tanto de procesos como de esfuerzos del personal.

El contraste resultante de la evaluación del liderazgo de los gerentes, para determinar el grado de correspondencia de sus prácticas actuales con este ideal de liderazgo participativo orientado hacia personal, requerido por la gerencia, será el punto a desarrollar en el siguiente apartado.

B. Evaluación desde la perspectiva de los gerentes de área

La matriz con los resultados de aplicar el cuestionario de auto-evaluación del estilo y orientación subyacentes en el liderazgo de los gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC, que se muestra a continuación, permite visualizar elementos importantes del liderazgo que aducen aplicar los gerentes.

La matriz muestra las distintas puntuaciones de orientación hacia el grupo (G) y la tarea (T) en forma de coordenadas, las cuales se obtuvieron de aplicar el cuestionario estructurado a cada gerente de área, así como de calcular el promedio final de todas las puntuaciones.

Figura 4
Matriz de Coordenadas para la Auto-Evaluación de
Gerentes de área en TRYON INC Guatemala
Junio 2007

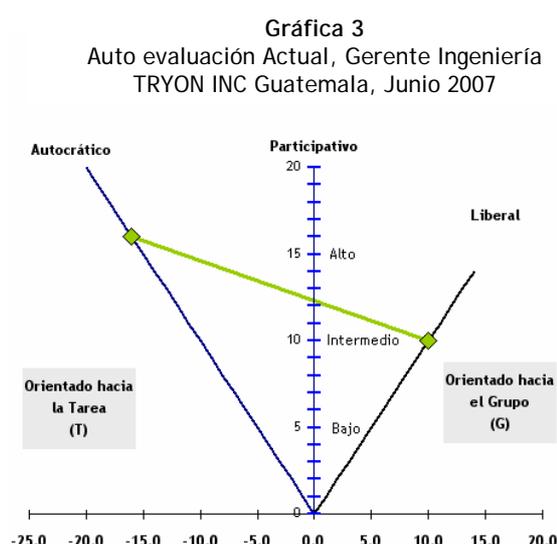
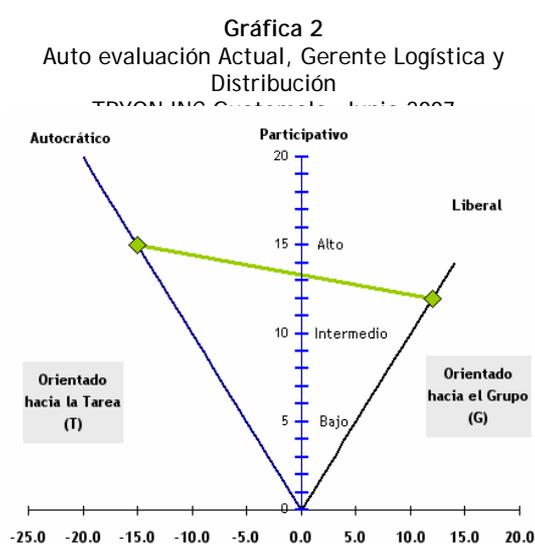
Actual Gerentes de Área	G	T
Logística & Distribución	12	15
Ingeniería	10	16
Manufactura	13	17
Información y Tecnología	10	19
Compras Estratégicas	11	17
Recursos Humanos	13	14
Finanzas Local	12	18
Average	12	12
	-17	17

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

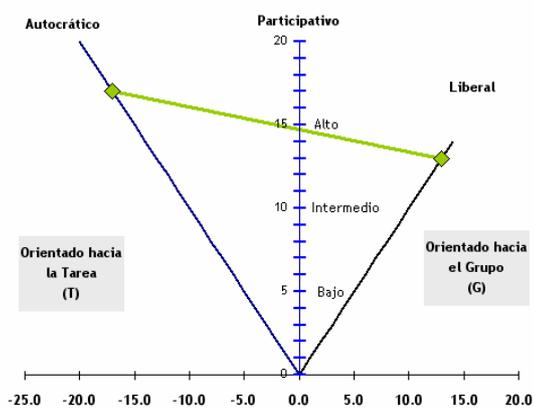
Como se puede ver en la matriz, la puntuación más alta de orientación hacia el grupo (G) la registraron los gerentes de Manufactura y Recursos Humanos (13 puntos), mientras que la más baja correspondió a los gerentes de Información y Tecnología e Ingeniería (10 puntos); en cuanto a orientación a la tarea (T), la gerente de Recursos Humanos registró la nota más baja (14 puntos, como se esperaría), y la más alta la registró el gerente de información y tecnología (19 puntos).

En general, es notable el sesgo leve pero significativo de los gerentes de área de TRYON INC hacia la tarea en sus patrones directivos al dirigir al personal. El promedio final de orientación es de 12 puntos hacia el grupo, y de 17 puntos hacia la tarea, con un rango de 3 y 5 respectivamente entre la menor y mayor puntuación de orientación hacia el grupo (Gerente de Compras, Manufactura) y hacia la tarea (Gerente de Recursos Humanos, Información y Tecnología), según la escala de medición en el plano de coordenadas.

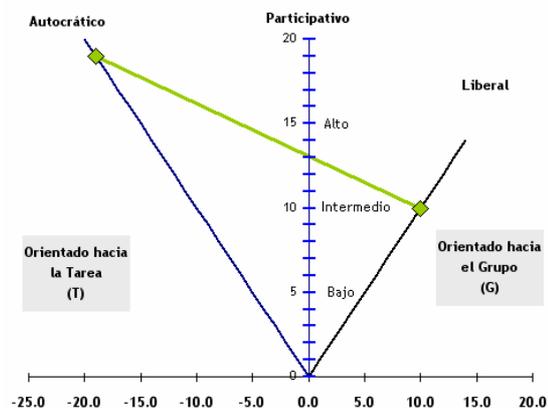
Las puntuaciones por cada gerente de área, integradas como puntos en el plano del diagrama base de orientación/estilo actual de liderazgo, se pueden visualizar en las siguientes gráficas:



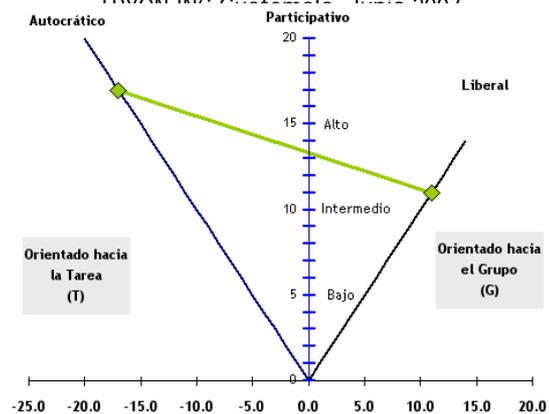
Gráfica 4
Auto evaluación Actual, Gerente de Manufactura
TRYON INC Guatemala, Junio 2007



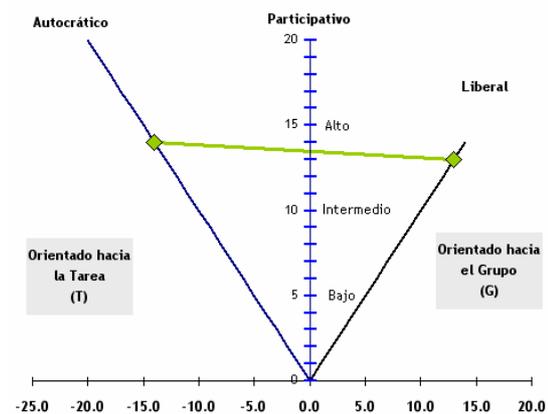
Gráfica 5
Auto evaluación Actual, Gerente Información y
Tecnología
TRYON INC Guatemala, Junio 2007



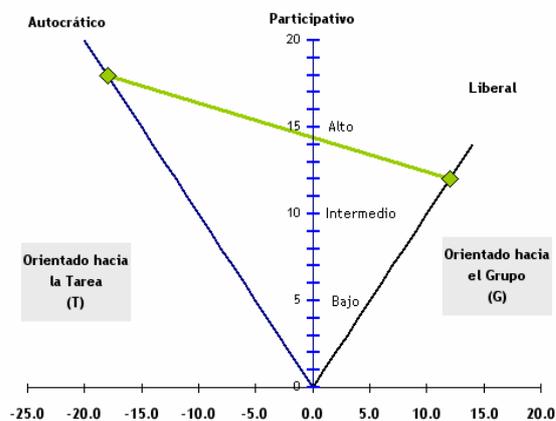
Gráfica 6
Auto evaluación Actual, Gerente Compras
Estratégicas
TRYON INC Guatemala, Junio 2007



Gráfica 7
Auto evaluación Actual, Gerente Recursos Humanos
TRYON INC Guatemala, Junio 2007



Gráfica 8
Auto evaluación Actual, Gerente Finanzas
TRYON INC Guatemala, Junio 2007

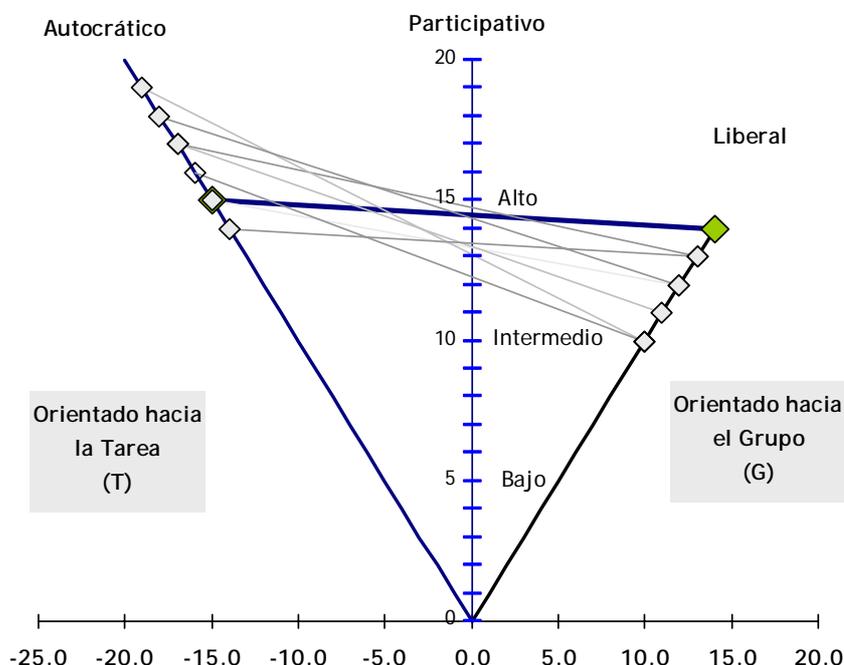


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

Los diagramas bases muestran una clara similitud en las mediciones obtenidas de la auto evaluación de los gerentes de la subsidiaria TRYON INC. Al parecer, la gerencia de Recursos Humanos es la que muestra mayor equilibrio en cuanto a orientación grupo–tareas.

El diagrama base resultante de combinar las evaluaciones de los gerentes de área con el estado ideal requerido por la gerencia de TRYON INC, se observa en la siguiente gráfica, la cual muestra alta correspondencia entre los estilos directivos del grupo de gerentes de área de la subsidiaria (líneas suaves) y el ideal representado por la Gerencia General (línea gruesa).

Gráfica 9
Comparación entre el estado ideal y la auto-evaluación
de orientación de liderazgo de los gerentes de
TRYON INC Guatemala
Junio 2007



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo del INCAE, Abril 2007

Como se ve, predomina el estilo participativo de liderazgo en un nivel intermedio-alto, con cierto sesgo hacia prácticas autocráticas de dirección, el cual parece ser irrelevante y falta de significancia si se considera que existe cierta tendencia o factor común de orientación hacia las personas, en las prácticas del grupo de gerentes dentro de la organización, o sea que hay homogenización y equilibrio de prácticas; esto, sin olvidar que se trata de una apreciación realizada por los gerentes a sí mismos.

Este hecho se confirma si se considera que el punto menor de calificación en la escala de medición de personas fue de 10 (G), y el punto mayor en la escala de medición de tareas fue de 19 (T), con un rango de 9 que contiene o abarca a los puntos de medición de la Gerencia General que son 14 (G) y 15 (T).

En suma, los rangos de diferencia de las evaluaciones en la escala de medición de estilo y orientación del liderazgo parecen indicar un relativo equilibrio muy cercano a los puntos ideales de calificación que la compañía requiere según las exigencias de la Gerencia General.

En cuanto a la evaluación por áreas, resalta la auto-calificación del gerente de Información y Tecnología, cuyo umbral de orientación hacia la tarea alcanza 19 puntos (la más alta) y hacia la persona 10 puntos (la más baja). Podría asociarse este hecho al tipo de trabajo que se realiza en esta área, en el cual prevalece el foco en sistemas, procesos y elementos físicos de trabajo como computadores y telecomunicadotes.

Por su parte, el gerente de manufactura se califica más o menos equilibrado entre personas-tareas (G13 y T17), lo cual resulta llamativo considerando que en muchas organizaciones la práctica directiva en esta área tiende a sesgarse hacia la producción, en detrimento de las necesidades del personal.

Además, la gerencia de Recursos Humanos muestra el mayor equilibrio relativo en sus prácticas de dirección (G13 y T14), lo cual es normal en el entendido que su labor se enfoca en personas exclusivamente.

Una vez evaluadas las prácticas correspondientes tanto al ideal de liderazgo que requiere la Gerencia General, como las que atañen a los gerentes de área en la dirección de sus colaboradores, el siguiente apartado supondrá cerrar la triangulación de evaluaciones de liderazgo dentro de la subsidiaria –gerencia, gerentes de área y empleados–, analizando la situación de las prácticas actuales de liderazgo vistas desde la perspectiva del personal de cada área que integra la compañía.

C. Evaluación desde la perspectiva de los empleados

Los resultados de las evaluaciones de los empleados a sus gerentes de área a través del cuestionario estructurado, se visualizan en la siguiente matriz de coordenadas, en la cual la “G” indica la puntuación de orientación hacia el grupo o persona, y “T” la puntuación de orientación hacia la tarea.

Los cuestionarios registran un promedio de 5 puntos en las mediciones de la orientación hacia el grupo (G), y de 12 puntos en las de orientación hacia la tarea (T), considerando a todos los empleados encuestados por área de trabajo.

Figura 5
**Matriz de coordenadas para la evaluación
 de Gerentes de área por parte de empleados de
 TRYON INC Guatemala**
 Junio 2007

Actual Empleados	G	T
Logística & Distribución	6	11
Ingeniería	4	13
Manufactura	5	12
Información y Tecnología	4	11
Compras Estratégicas	6	14
Recursos Humanos	6	13
Finanzas Local	6	11
Average	5	5
	-12	12

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

Según la matriz, la situación por áreas indica la ocurrencia de una situación particular en el departamento de Ingeniería, en donde la orientación hacia la persona (G4) contrasta en extremo con la orientación hacia la tarea (T13) que impera en la práctica diaria de liderazgo del directivo responsable, con un rango de 9 puntos entre orientaciones, que es el más alto registrado.

De igual forma, las áreas de Información y Tecnología, Compras Estratégicas y Manufactura, dan una clara señal de un problema de liderazgo, al registrar las puntuaciones más bajas en la escala de orientación a personas (G4, G5) y las

más altas en la escala de orientación a tareas (T11, T12, T13) de acuerdo con las asignaciones en las evaluaciones de sus respectivos empleados.

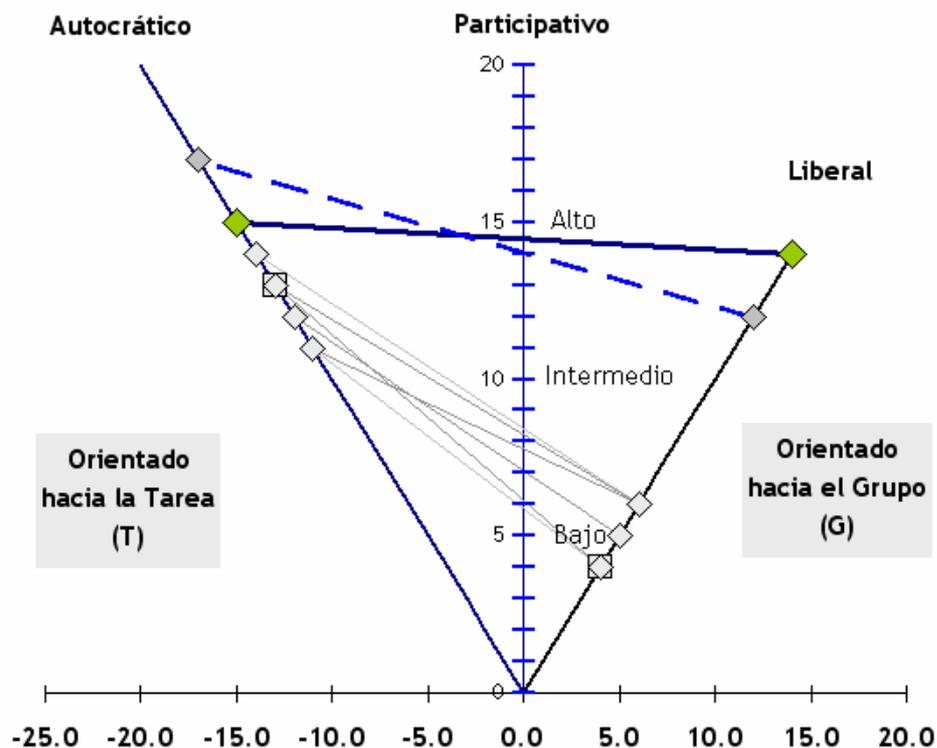
En general, el rango entre la menor y la mayor puntuación obtenida en la escala de medición de preocupación por el grupo o las personas de los gerentes, que es de 3 puntos, y el rango calculado entre la menor y la mayor puntuación en la escala de medición de preocupación por las tareas, que es de 4 puntos, dan evidencia de un problema de liderazgo en la filial TRYON INC en Guatemala.

Este resultado sitúa al colectivo de gerentes de área de la subsidiaria, en un estilo de liderazgo altamente autocrático, en donde el nivel de participación de los empleados es bajo, lo cual contrasta grandemente con las auto-evaluaciones de gerentes, según las cuales su orientación y estilo directivo actual se ubican en un punto muy cercano al ideal de la organización.

De forma gráfica, podemos utilizar el diagrama base para mostrar esta situación, combinando lo siguiente:

- a) La recta que representa el estado ideal de liderazgo requerido por la gerencia general de la compañía (línea continua);
- b) El promedio que resulta de ponderar las puntuaciones resultantes de las auto-evaluaciones de liderazgo de los gerentes de área (línea discontinua);
- c) Y por último, el promedio de las puntuaciones que asignan los empleados de cada área de la subsidiaria, a sus respectivos gerentes responsables (líneas suaves).

Gráfica 10
 Comparación tripartita entre el estado ideal de orientación
 de liderazgo, la auto-evaluación de gerentes y la
 evaluación de empleados en TRYON INC Guatemala
 Junio 2007



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de liderazgo del INCAE, Abril 2007

Como se observa, el ideal equilibrado deseado por la subsidiaria, de acuerdo con los aspectos subyacentes que deberían prevalecer en las prácticas de los directivos de área, están dados por las coordenadas G14:T15, que representan las puntuaciones de orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T). La recta resultante de esta evaluación es rebasada en orientación hacia la tarea, por el promedio de puntos de los gerentes de área (17), a la vez que dicho promedio está por debajo de la expectativa de orientación hacia la persona (12 puntos), aunque en general la correspondencia es más o menos cercana, según se describió en el apartado 2.2.5, inciso B.

No obstante, el aspecto más interesante en este punto de comparación son las calificaciones que los empleados asignan en promedio a las prácticas imperantes en sus áreas de trabajo por parte de los gerentes de área, que son de 5 puntos de orientación hacia el grupo (G), y 12 puntos de orientación hacia la tarea (T).

En este punto no solo es notable la clara orientación del estilos de los gerentes hacia focalizar su interés en las tareas, en menoscabo de la preocupación por las personas o grupos de su respectiva área de trabajo, sino que también es evidente que las auto-calificaciones realizadas por los gerentes, basadas en sus propias apreciaciones y conductas, distan por mucho de las opiniones, percepciones y calificaciones finales que les asignan sus empleados.

Desde la perspectiva de los empleados, la situación actual de las prácticas de los gerentes en la subsidiaria TRYON INC corresponde a un liderazgo autocrático con un nivel participativo bajo, que no es consistente con el nivel ideal deseado por la compañía en su filial local, externado a través de la Gerencia General.

En última instancia, los resultados de la triangulación final de mediciones muestran un claro desligamiento del liderazgo actual de los gerentes en relación con las practicas deseadas por la alta dirigencia para viabilizar los objetivos críticos de negocio; así también muestra la no-correspondencia entre el estilo y la orientación de liderazgo que aducen practicar los gerentes en sus respectivas áreas de trabajo, y las prácticas que sus empleados perciben en el trabajo diario.

Se puede afirmar que las evaluaciones de los empleados poseen mayor peso o relevancia, tanto porque son quienes son impulsados por la labor de liderazgo de sus gerentes, como por el resultado de aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach al cuestionario utilizado para la recopilación de datos (según el apartado 2.2.5 de este capítulo), el cual alcanzó 0.74 en la medición, que es mayor al 0.70 mínimo requerido, demostrando un alto nivel discriminante de confiabilidad para los resultados del estudio.

2.2.7 Análisis de la medición de liderazgo y discusión de resultados

En cuanto a las mediciones de estilo y orientación de liderazgo de los gerentes de área, los resultados son concretos en cuanto a la situación actual que atraviesa la compañía, en la cual no existe correspondencia entre las prácticas de liderazgo ideales y el liderazgo que actualmente ejercen los gerentes en cada área de trabajo. Estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a sus respectivos gerentes.

Al respecto, el siguiente cuadro muestra el resultado final de aplicar los cuestionarios de auto evaluación a cada gerente de área para medir la intensidad del estilo de liderazgo predominante en la subsidiaria TRYON INC.

Tabla 4
Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo,
obtenida de la auto-evaluación de gerentes de área
de TRYON INC Guatemala
 – Frecuencias Relativas, Junio 2007 –

Estilo	Intensidad		
	Bajo	Medio	Alto
Autocrático	14%	14%	0%
Participativo	0%	29%	29%
Liberal	0%	14%	0%
	14%	57%	29%

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

Como se ve, un 29% de los gerentes se auto-sitúan en un estilo participativo intermedio, al igual que la misma proporción se sitúan en un estilo participativo alto. Tan solo 14% afirma practicar un estilo directivo autocrático, aunque bajo en

intensidad, y un 14% se sitúa en un estilo liberal intermedio. Este escenario indica alta correspondencia con el estado ideal de prácticas de liderazgo que requiere la Gerencia General de la subsidiaria.

No obstante, la siguiente figura muestra un claro contraste con la evaluación de los empleados hacia su gerente de área, quienes sitúan al grueso de gerentes, un 43%, en un estilo autocrático alto de dirección, así como a un 29% y 14% en un estilo igualmente autocrático, pero intermedio y bajo en intensidad, respectivamente. El restante 14% lo sitúan en un estilo participativo, pero con baja intensidad en cuanto a prácticas directivas.

Tabla 5
Matriz de Estilo-Intensidad de Liderazgo,
obtenida de la evaluación de empleados a Gerentes
de TRYON INC Guatemala
 – Frecuencias Relativas, Junio 2007 –

Estilo	Intensidad		
	Bajo	Medio	Alto
Autocrático	14%	29%	43%
Participativo	14%	0%	0%
Liberal	0%	0%	0%
	29%	29%	43%

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007

Además, es notable el desconocimiento que muestra la alta dirigencia de la subsidiaria, acerca de las dimensiones o aspectos claves sobre los cuales subyace la percepción y calificación que los empleados asignan a las características particulares del liderazgo que ejercen los gerentes de área, dada la ausencia de una medición sistemática y precisa de las calificaciones de los empleados sobre las prácticas de liderazgo de sus gerentes responsables, que

considere las dimensiones sobre las cuales se asignan dichas calificaciones, y que tenga aplicación práctica al entorno local en que opera la organización, puesto que las actuales evaluaciones tienen solo aplicación para la elaboración de la política global de la corporación, según lo confirmó la Gerencia General de TRYON INC.

El efecto de este desconocimiento le impide a la empresa analizar y evaluar si los distintos tipos de liderazgo que los gerentes de área aplican para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus empleados, son efectivos de acuerdo con las expectativas de competitividad que se plantea la compañía.

Es más complicado aún, considerando que los propios gerentes de área no poseen una medición exacta y concisa del estilo particular de liderazgo que emplean en la dirección de sus colaboradores, tomando en cuenta las características de estos, así como también desconocen los efectos que dichas prácticas ocasionan en la competitividad general de la compañía. A esto se suma el hecho de que no existe una labor pura de Recursos Humanos, puesto que el actual Gerente focaliza su función en la ejecución de tareas operativas como pagos, registro de jornadas, etc., y no en aspectos críticos como la evaluación de desempeño del personal o el desarrollo del mismo a través de competencias.

Lo anterior explica la dificultad de adaptación de los estilos de liderazgo de los gerentes de área hacia los distintos grupos de empleados y a las condiciones cambiantes de trabajo dentro de la compañía, dada su complejidad.

Esta falta de correspondencia y de unanimidad de mediciones en la evaluación de estilo y orientación de liderazgo en la filial TRYON INC, es un efecto del debilitamiento del liderazgo de los gerentes dentro de la compañía, el cual no ha sido abordado. La causa principal de esta situación es la ausencia de evaluaciones y lineamientos de liderazgo que consideren las particularidades

individuales de los gerentes, la diversidad de la fuerza laboral y las condiciones cambiantes del entorno laboral en que se desenvuelve la compañía.

La carencia por parte de los gerentes de área, del conocimiento preciso sobre el estilo particular de liderazgo que aplican y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de los objetivos establecidos, requiere de una evaluación estructurada de sus prácticas actuales de liderazgo, que identifique su orientación o enfoque de acuerdo con los empleados y las tareas operativas que se ejecutan en cada área de la empresa, así como su contribución bruta, directa, en la consecución de resultados proyectados para el negocio.

Estos factores no se encuentran alineados en un modelo de liderazgo directivo que sea adaptativo a todos los gerentes, pero que a la vez se fundamente en sus dotes directivas particulares y en las características de los empleados de cada área, y que también considere el entorno de trabajo cambiante y particularmente exigente de la subsidiaria TRYON INC, dado su carácter de filial de una corporación multinacional.

Considerando que los empleados son los activadores inteligentes de los recursos de la compañía, así como también los realizadores efectivos de sus operaciones, es indudable la existencia de un problema de liderazgo que afecta a la subsidiaria TRYON INC, que se traduce en debilitamiento general interno que obstaculiza la consecución de los objetivos de negocio de la compañía en la región centroamericana, necesarios para cumplir con los requerimientos globales de rentabilidad y crecimiento de su casa matriz.

Por lo anterior, es sumamente crítico que la subsidiaria desarrolle e implemente un modelo de liderazgo gerencial, adherido a su planificación corporativa, para soportar y fortalecer de forma efectiva sus procesos internos de liderazgo, de tal forma que este sirva de fundamento a la implementación de estrategias

encaminadas al sostenimiento de su eficiencia y productividad actual y futura, las cuales la proyecten como una organización altamente competitiva y económicamente rentable.

Cobra relevancia el argumento afirmativo de que no hay un líder sin seguidores, es decir, sin un grupo de personas que lo sigan y apoyen para el logro de objetivos grupales. También el argumento que afirma que no existe organización exitosa sin un líder que la dirija, mantenga, y que la haga prevalecer en el tiempo.

En el siguiente capítulo se presenta el modelo de liderazgo que se propone para la subsidiaria TRYON INC en Guatemala, cuya finalidad es hacer más perfectibles y efectivas sus prácticas directivas de liderazgo al interior de su estructura, tomando en cuenta la problemática antes mencionada.

CAPÍTULO III
**MODELO DE LIDERAZGO PROPUESTO
PARA LA COMPAÑÍA**

El resultado de la evaluación de liderazgo en la subsidiaria local de la multinacional TRYON INC, mostró las complicaciones actuales que con relación a las prácticas directivas en cada área de trabajo, atraviesa dicha entidad en sus labores continuas de negocio. En general, este contexto opera en perjuicio de los objetivos críticos planteados por la compañía, puesto que merma capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos. En última instancia, la pérdida de competitividad y rentabilidad del negocio que dirige la subsidiaria en el ámbito local y regional centroamericano, es el riesgo principal que experimenta la entidad.

Derivado de esta situación, se presenta la siguiente propuesta de modelo de liderazgo enfocado en perfeccionar y mantener un nivel alto de liderazgo dentro de la estructura operativa de la filial TRYON INC en Guatemala.

3.1 PROPÓSITO DEL MODELO

El propósito del modelo de liderazgo para la subsidiaria TRYON INC es, sobre la base de la evaluación previa, proveer directrices concretas que coadyuven a fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la subsidiaria, en todos los niveles, las cuales consideren las características particulares de los estilos de dirección de los gerentes de área, las consideraciones de los empleados sobre la efectividad de su liderazgo, y las condiciones generales de trabajo dentro de la compañía.

El modelo resultante agrupa en su estructura, los fundamentos necesarios para la conformación de un *pilar de liderazgo* dentro de la subsidiaria, es decir, para la elaboración de la política general de liderazgo de la alta dirigencia de la empresa

de acuerdo con la situación actual de dirección que impera en las áreas operativas y de soporte, de tal manera que se encaucen las prácticas individuales de los gerentes de área dentro de los parámetros de orientación y estilo directivo deseados.

El propósito del modelo se alcanzará al incluirse en la planificación estratégica de la subsidiaria, de tal forma que se asegure el desarrollo y fortalecimiento de directivos líderes dentro de la organización, adaptándolos a las condiciones internas y externas del ambiente laboral y del sector industrial en que opera la multinacional a través de la orientación, diseño e implementación de ulteriores programas de entrenamiento ejecutivo y de desarrollo gerencial.

3.2 OBJETIVOS DEL MODELO

- Establecer los elementos conceptuales y metodológicos para la conformación de la política de liderazgo dentro de la subsidiaria TRYON INC en Guatemala.
- Proveer instrumentos para la evaluación de las prácticas actuales de liderazgo de los gerentes de área dentro de la subsidiaria, abarcando mediciones y acciones para su continuidad.
- Describir la figura del líder ideal aplicable para el entorno de negocio particular de la subsidiaria TRYON INC en la región centroamericana.
- Coadyuvar al fortalecimiento del sistema de formación, manutención y fomento del liderazgo dentro de la compañía TRYON INC, a través del impulso de una cultura directiva de alta competitividad basada en los empleados.
- Orientar el diseño e implementación de programas de entrenamiento ejecutivo y de desarrollo gerencial para los gerentes de la subsidiaria TRYON INC.

3.3 PREMISAS DEL MODELO

El modelo considera como premisas fundamentales de aplicación, las connotaciones propias que la gerencia de la subsidiaria TRYON INC adopta para sus aspectos internos de *liderazgo y competitividad*, como parte concéntrica de su visión organizacional.

Analizados como variables, la relación dual de dichos procesos dentro de la empresa fue establecida mediante distintas sesiones de trabajo en las que se contó con la participación conjunta de la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y los distintos gerentes de área de la compañía. La visión estratégica sobre liderazgo y competitividad surgió de estas sesiones de trabajo, con lo cual el grupo de gerentes de TRYON INC definió lo siguiente:

3.3.1 Connotación de competitividad para la compañía TRYON INC: para los gerentes de la empresa, la competitividad de la compañía que dirigen en Guatemala es entendida como *el proceso enfocado en lograr y mantener un nivel destacado dentro del mercado en que opera la subsidiaria*, utilizando como medidas de dicha competitividad las siguientes:

- La cuota de mercado cubierto por la compañía en cada país de la región en que opera, calculada como la proporción de consumidores alcanzados sobre el total de los que componen el mercado.
- El volumen de negocios alcanzado en cada mercado, o ventas netas externas, medidas en miles de dólares (USD).
- La rentabilidad bruta o margen de ganancia que se alcanza por cada unidad de producto que se entrega al cliente.
- El servicio al cliente que se presta en el proceso de entrega de los productos que este requiere, y en el respaldo postventa, medidos con índices de satisfacción.

Según el grupo de gerentes, los elementos estructurales imprescindibles para construir dicha competitividad del negocio de TRYON INC en el mercado regional son:

A) Establecer y mantener prácticas de negocio efectivas y de valor en todas las áreas de trabajo de la empresa: con este elemento se alude a las actividades y resultados específicos que cada área de trabajo dentro de la subsidiaria TRYON INC debe realizar considerando sus metas de negocio. Implica la definición de objetivos específicos, el análisis de las estructuras operativas y los procedimientos, así como de la división funcional y el enfoque práctico de los gerentes de área. El propósito es actuar en conjunto para crear valor, y hacer efectivas las prácticas de trabajo.

B) Alcanzar altos niveles de productividad y desempeño de los empleados: este elemento requiere que las labores directivas de la compañía se centralicen en los empleados, específicamente en:

- sus capacidades actuales;
- sus medidas particulares de eficiencia y productividad;
- sus necesidades profesionales y personales;
- sus resultados alcanzados y en sus expectativas futuras relacionadas con el negocio.

Una mayor consideración por las personas en franco equilibrio con la preocupación por los resultados, es el axioma de este elemento. Desarrollar el capital humano, es en sentido amplio, el objetivo para todos los gerentes de la subsidiaria TRYON INC.

C) Lograr plena satisfacción y lealtad de los clientes de la compañía: se refiere a la interacción de TRYON INC hacia con sus clientes, es decir, su *foco externo*. Según la gerencia, es necesario incluir como punto central de liderazgo el logro de objetivos de

satisfacción y aseguramiento de la lealtad de los clientes hacia con la compañía y sus productos, tomando en cuenta sus necesidades, inquietudes, expectativas, pero también sus opiniones y sugerencias. El trabajo conjunto como socios estratégicos entre compañía y clientes es aspecto clave para construir competitividad.

3.3.2 Connotación de liderazgo para la compañía TRYON INC: el grupo de gerentes de la empresa considera al liderazgo de la subsidiaria como *el proceso organizacional que tiene la responsabilidad de movilizar y orientar el alto desempeño de los equipos de trabajo dentro de la organización*, en línea con los objetivos críticos de negocio que están dirigidos hacia las expectativas y necesidades de los accionistas, clientes, proveedores y empleados de la compañía.

Para los gerentes, la efectividad de este liderazgo está condicionada por dos elementos claves, que son:

- A) Definir y desarrollar una visión de negocio orientada hacia el futuro:** esto implica la evaluación de la visión actual de la subsidiaria, con el objetivo de hacerla mucho más práctica, clara y alcanzable por cada elemento humano que integra la compañía. El despliegue de dicha visión con sus alcances, concatenaciones, resultados esperados y acciones sugeridas, es punto importante de comunicación a todos los niveles dentro de la subsidiaria.

- B) Mantener una adecuada cultura y clima organizacional dentro de la empresa:** según el grupo de gerentes, la organización actual de operación de TRYON INC debe comprometerse en construir relaciones satisfactorias y agradables de trabajo, así como propiciar interacciones efectivas de negocio intra e inter departamentos, si se quieren construir los fundamentos competitivos del negocio. Como

premisa, el grupo de gerentes considera que la compañía es su gente, y que tanto su cultura como el clima de trabajo son fundamentales para el desarrollo organizacional. La gerencia general y la de cada área asumen la responsabilidad de asegurar el clima ideal de trabajo, para hacer más extenso y profundo el alcance del liderazgo efectivo que se desea ejercer.

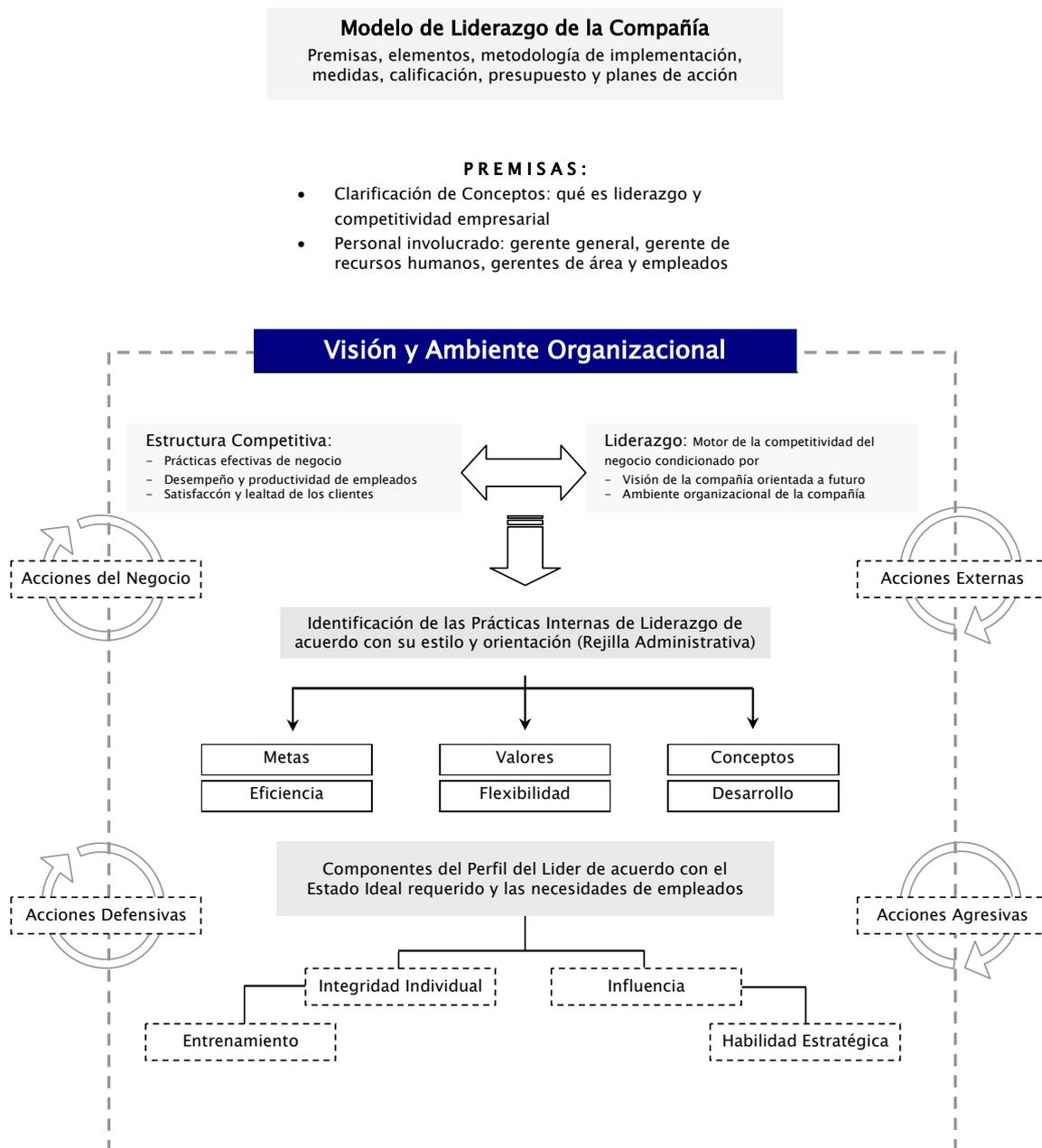
3.4 ELEMENTOS DEL MODELO

Partiendo del marco anterior, la siguiente figura esquematiza la conformación del modelo de liderazgo propuesto para la filial de la multinacional TRYON INC en Guatemala.

El esquema representa en su propia estructura, una guía metodológica y práctica, el camino-meta o camino-crítico para la obtención de resultados sobresalientes de negocio de acuerdo con las particularidades de la subsidiaria, de sus empleados y de sus directivos.

El modelo surgió como resultado de las distintas sesiones de trabajo que se realizaron en conjunto con la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y los Gerentes de área, por lo cual cuenta con su aval y respaldo. Tal modelo posee una alta orientación hacia las personas, con un enfoque de equilibrio entre estas y las tareas que desempeñan, lo cual viabiliza al incluir los objetivos de negocio como componente medular hacia el cual convergen las conductas y acciones de los empleados.

Figura 6
**Modelo de liderazgo propuesto para la
 Compañía TRYON INC Guatemala**
 Agosto 2007



Fuente: Elaboración propia, en conjunto con Gerencia General y gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC Guatemala, Abril 2007.

El modelo parte de la concepción y definición directiva de visión y entorno organizacional, incluyendo elementos operacionales a nivel directivo y operativo. Implica también la determinación de planes de acción para su implementación, así como la cuantificación presupuestaria para su ejecución.

Los elementos centrales que componen el modelo de acuerdo con su orden jerárquico, son los siguientes:

3.4.1 La visión y el ambiente organizacional: conforman el marco referencial que la Gerencia General es responsable de comunicar, clarificar y preparar previo a implementar propuestas de liderazgo al interior de la organización.

Tabla 6
Visión Organizacional de TRYON INC Guatemala
 Año 2007

Visión	La visión es lo que la compañía aspira a ser en el futuro: Ser la compañía líder en la comercialización de productos y prestación de servicios de consumo masivo en el mundo.
---------------	---

Fuente: Tomado de "Elementos de Éxito de la Corporación TRYON". Manual de la Corporación, Año 2006, páginas 2-3.

El correcto despliegue, la influencia acusada, así como la minimización de la resistencia al cambio de los empleados, es parte inherente a este marco estratégico-referencial.

3.4.2 Dualidad liderazgo-competitividad: Partiendo de esa visión y ambiente, se deriva la dualidad liderazgo-competitividad, de acuerdo con la concepción propia que le confiere la organización, a través de la identificación, evaluación y modificación de la orientación o estilo que deben mostrar los gerentes de área para sus prácticas internas de

liderazgo, de acuerdo con el ideal de la compañía. Implica una calificación a realizar desde la perspectiva tanto de empleados como de gerentes. Esta dualidad implica una correspondencia directa y dependiente entre variables: **niveles ideales de liderazgo generarán niveles altos de competitividad de negocio**. El grid gerencial será la herramienta clave para este objetivo, a través del cual se establecerá el estilo u orientación ideal que la compañía requiere para sus líderes.

3.4.3 Factores concéntricos de liderazgo: el soporte para un liderazgo ideal en la subsidiaria TRYON INC está representado por seis factores concéntricos, tres de soporte y tres de aplicación:

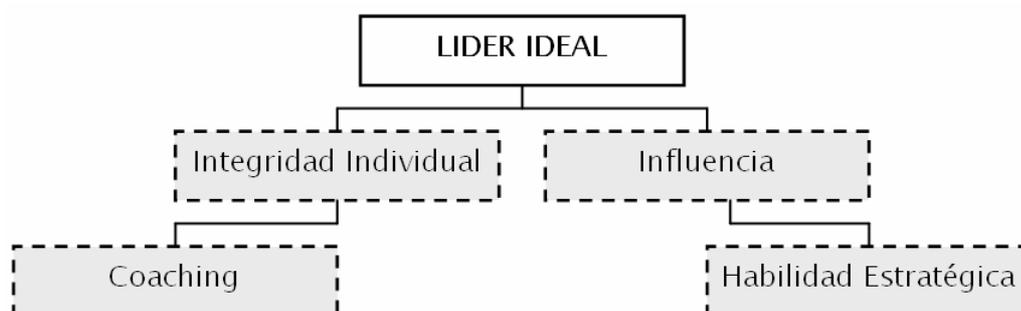
Tabla 7
Factores de Soporte y Aplicación para el
modelo de liderazgo propuesto en TRYON INC Guatemala
Agosto 2007

FACTORES DE SOPORTE DE LIDERAZGO		
METAS	VALORES	CONCEPTOS
Están conformados por las metas globales de negocio de la compañía; los valores compartidos y requeridos de trabajo dentro de la estructura; y los conceptos sobre los que se rigen las prácticas de trabajo de los gerentes y empleados.		
FACTORES DE APLICACIÓN DE LIDERAZGO		
EFICIENCIA	FLEXIBILIDAD	DESARROLLO
Representan los requerimientos de eficiencia, flexibilidad y desarrollo que deben promover, facilitar y desplegar los gerentes dentro de la compañía		

Fuente: Elaboración propia, en conjunto con Gerencia General y gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC Guatemala, Agosto 2007.

3.4.4 Descripción del líder ideal para la compañía: De acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el liderazgo dentro de la subsidiaria, existen cuatro grandes agregados que por su incidencia y relación en la construcción de competitividad, representan la composición básica del líder ideal para la compañía TRYON INC, el cuál debería ser uno orientado hacia las personas, en franco equilibrio con las exigencias de la producción y la realización de las tareas. Estos elementos son:

Figura 7
Componentes básicos del liderazgo ideal
definido para la compañía TRYON INC Guatemala
Agosto 2007



Fuente: Elaboración propia, en conjunto con Gerencia General y gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC Guatemala, Agosto 2007

- a) **Integridad individual:** representada por la consistencia de un estilo de comportamiento congruente con un marco ético y de valores que genere credibilidad y confianza en los empleados de la compañía.
- b) **Capacidad de influencia:** conformada por el conjunto de habilidades que posean los gerentes de cada área para persuadir, comprometer e impulsar a los empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos de negocio, a la vez que se logran niveles elevados de desempeño.
- c) **Coaching:** es el desarrollo de acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los empleados por parte de los gerentes de área, para facilitar,

apoyar y orientar su desempeño en el cumplimiento de funciones, roles y tareas de su respectiva área.

- d) *Habilidades estratégicas*:** el líder debe poseer la capacidad efectiva de visualización y proyección del futuro, con flexibilidad al cambio y orientado al desarrollo del capital humano que posee la subsidiaria.

Cada componente es operable en sí mismo, a través de elementos específicos que lo miden y realimentan, como se muestra a continuación:

Tabla 8
Elementos de la composición del líder ideal
definido para TRYON INC Guatemala
Agosto 2007

COMPONENTE	ELEMENTOS
Integridad Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina y ética profesional ▪ Comunicación e interacción
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo individual ▪ Pensamiento y actuación decisivos ▪ Construcción de redes diversas
Desarrollo de Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de habilidades y capacidad ▪ Coaching y mentoría
Habilidades Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión de negocio orientada a futuro ▪ Generación y manejo del cambio ▪ Innovación y mejora continua

Fuente: Elaboración propia, en conjunto con Gerencia General y gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC Guatemala, Agosto 2007.

El producto final de esta combinación de concepciones, premisas y elementos de dirección en la filial TRYON INC en Guatemala, será un modelo de liderazgo para la compañía, que apuntala y apalanca las capacidades íntegras de la organización sobre la base del componente humano como activador inteligente de recursos y realizador efectivo de operaciones, el cual posibilite el logro de un alto nivel de competitividad en todas las áreas de trabajo dentro de la subsidiaria, consolidando sus negocios en la región centroamericana.

El modelo asume también la interacción de la subsidiaria con su entorno de negocios al incluir acciones concretas resultantes de las necesidades y exigencias tanto de la industria como de la estructura interna, las cuales estarán altamente condicionadas por los niveles efectivos de liderazgo y competitividad en un punto de tiempo determinado. Estas acciones son:

Tabla 9
**Tipología de acciones de interacción interna
 y externa para TRYON INC Guatemala**
 Agosto 2007

Acciones Agresivas	Las que pretenden incrementar el impulso del negocio de la subsidiaria identificando oportunidades, aceptando desafíos, o aumentando la capacidad de la empresa para alcanzar el estado ideal de existencia.
Acciones Defensivas	Las realizadas con el objetivo de disminuir la resistencia al avance, a repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, o a reducir o neutralizar obstáculos para el desarrollo de la subsidiaria.
Acciones de Empresa	Aquellas realizadas desde el interior que están influenciadas por factores directamente controlables por la subsidiaria.
Acciones Externas	Aquellas acciones que se suceden en el entorno de negocios de la subsidiaria, influenciadas por factores no controlables por la organización.

Fuente: Elaboración propia, en conjunto con Gerencia General y gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC Guatemala, Agosto 2007.

3.5 MEDICIONES Y CALIFICACIÓN DEL MODELO

La medición y calificación de la aplicación del modelo empleará dos herramientas fundamentales, a saber: un test del grid gerencial, y un cuestionario estructurado de evaluación de factores de liderazgo.

3.5.1 Test del Grid Gerencial

El objetivo del cuestionario es la identificación de estilos y orientaciones de comportamiento de líderes, en contraste con el ideal requerido por la organización. La evaluación consta de un cuestionario estructurado con 28 preguntas basadas en la rejilla administrativa de Blake & Mouton, el cual permite identificar la orientación de estilo y liderazgo de un individuo particular. De acuerdo con los resultados dados por los cuestionamientos según una escala previamente definida, es posible identificar el mejor estilo para el individuo en evaluación, dentro de cuatro opciones probables. La preocupación por la producción o por la persona es el punto focal de comparación.

El test provee dos factores o puntuaciones a ser graficadas en un eje de coordenadas con un espacio bidimensional definido que abarca ambos extremos: la producción y las personas. Al final, un directivo puede visualizar su situación de liderazgo en el gráfico de medición, tanto como resultado de su autoevaluación, o como resultado de una evaluación de sus colaboradores o directivos de nivel superior. El cuestionario está basado en una hoja de cálculo con todos los parámetros necesarios incluidos. Las siguientes gráficas muestran el proceso completo de evaluación realizado para la empresa TRYON INC, el cual abarca desde los cuestionamientos hasta el ploteo gráfico de los resultados, para un espacio muestral de 66 personas, comparándolos con un estado ideal representado por el resultado esperado o preferido por la Gerencia General, y tomando como base los resultados de evaluación desde la perspectiva de gerentes y empleados.

Figura 8
Cuestionario aplicado para determinación de orientación y estilo de liderazgo en el modelo propuesto de TRYON INC
 Guatemala, Agosto 2007

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton
Cuestionario de Liderazgo

Objetivo: Determinar la orientación del liderazgo de un individuo hacia el trabajo enfocado en tareas o personas
Tiempo: 20 Minutos.

Instrucciones

1. El gerente o empleado deberá completar los 28 ítems que se incluyen en la sección de preguntas.
2. Luego, sus respuestas se trasladarán a las respectivas columnas que se incluyen en la sección de puntaje. La herramienta sumará el puntaje total en cada columna y multiplicará cada uno por 0.12. Por ejemplo, en la primera columna (Personas), si el encuestado respondió de la siguiente forma: 4, 3, 4, 4, 3, 2, 4, 4, 3, entonces su puntaje final es $= 33 \times 0.12 = 3.72$
3. El puntaje final en la primera columna (Personas) es ploteado en el eje vertical que se incluye en la Sección de Graficado, mientras que el puntaje final de la segunda columna (Tareas) es ploteado en el eje horizontal.
4. Finalmente, el encuestado visualizará la intersección de líneas para determinar qué dimensión de liderazgo es la que normalmente opera el líder que está siendo evaluado, o que se autoevalúa.

1,1	El Estilo Empobrecido	Este líder tiende a enfocarse en hacer lo mínimo necesario para lograr que el trabajo sea realizado como se requiere, y en mantener a su superior alejado. Además, tiende a poseer una mínima preocupación ya sea por el elemento humano de la organización o por el nivel de producción del equipo que dirige. Los líderes empobrecidos no duran mucho dentro de organizaciones responsables.
1,9	El Estilo Country Club	Estos líderes tienen una tendencia a dar una alta preocupación y atención a las necesidades de las personas involucradas en la organización, y en crear una atmósfera confortable y amistosa. Son los únicos que tienen altos niveles de interacción social, por lo que pueden poner proyectos de servicio de la empresa como prioridades en su lista de trabajo.
5,5	El Estilo Hombre Organizacional	Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido. Trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente, y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos.
9,1	El Estilo Autoridad - Obediencia	Este líder se enfoca en la productividad, a la vez que posee una pequeña preocupación por los individuos. Se enfoca en operaciones racionalizadas para que el elemento humano interfiera tan poco como sea posible con el resto de recursos. Las personas frecuentemente llaman a este tipo de líderes "tiranos". Estos líderes logran que el trabajo sea realice, pero sacrificando al elemento humano.
9,9	El Estilo Líder de Equipo	El líder de equipo desarrolla alta preocupación por ambos, el talento humano y los recursos materiales de la organización. Estos líderes trabajan ayudando a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con empleados y otros, y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.

Sección de Cuestionamientos

A continuación encontrará una lista de preguntas relacionadas con conducta y patrones de liderazgo. Lea cada una detenidamente. Luego, usando la escala provista, decida el alcance al cual dicha conducta aplica. Para resultados precisos, responda tan honesto como le sea posible.

Nunca	Algunas Veces	Muchas Veces	Siempre
1	2	3	4

1. Motivo a mi equipo de trabajo a participar cuando es necesario tomar decisiones, e intento implementar sus ideas y sugerencias.	3
2. Nada es más importante que cumplir con una meta o tarea.	3
3. Superviso de cerca el trabajo para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.	4
4. Disfruto capacitando gente en nuevas tareas y procedimientosn.	4
5. Mientras más retante es una tarea, más la disfruto.	5
6. Motivo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	5
7. Mientras veo que una tarea compleja se completa, me aseguro que cada detalle se tome en cuenta.	5
8. Encuentro facilidad en realizar tareas complicadas al mismo tiempo.	5
9. Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre entrenamiento, liderazgo y psicología; y luego cuando pongo en práctica lo que he leído.	5
10. Cuando se corrigen errores, no me preocupo en poner en peligro relaciones de trabajo.	4
11. Administro mi tiempo eficientemente.	5
12. Disfruto explicando las complicaciones y detalles de una tarea compleja a mis colaboradores.	5
13. Desglosar largos proyectos en pequeñas tareas administrables es de segundo plano para mí.	4
14. Nada es más importante que construir un gran equipo de trabajo.	5
15. Disfruto analizando problemas.	5
16. Honro las cualidades de las personas.	5
17. Inducir a mis empleados a mejorar su desempeño o conducta es de segunda importancia para mí.	4
18. Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre mi profesión, así como al implementar los nuevos conocimientos que he aprendido.	5
19. Dedico tiempo para escuchar a los miembros de mi equipo de trabajo.	5
20. Me aseguro que los miembros de mi equipo estén trabajando a su máxima capacidad.	4
21. Dirigo las actividades o miembros de equipo en tareas o proyectos particulares.	5
22. Busco el bienestar individual de los miembros de mi equipo.	5
23. Muestro disposición a hacer cambios en mi enfoque de liderazgo	5
24. Enfático el cumplimiento de tiempos de entrega de resultados.	5
25. Solicito opiniones y criterios de mi grupo de trabajo para tomar decisiones importantes.	5
26. Enfático el establecimiento de estándares definidos de desempeño para mi grupo de trabajo.	5
27. Proveo soporte a los miembros de equipo en la realización de acciones específicas.	5
28. Defino y comunico mi posición personal claramente.	5

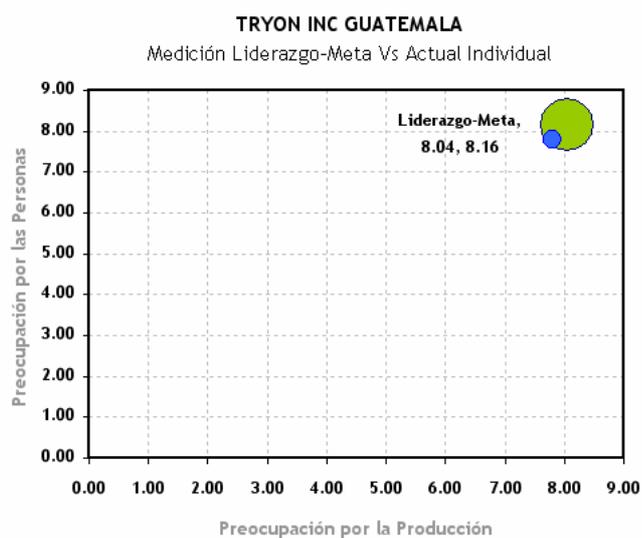
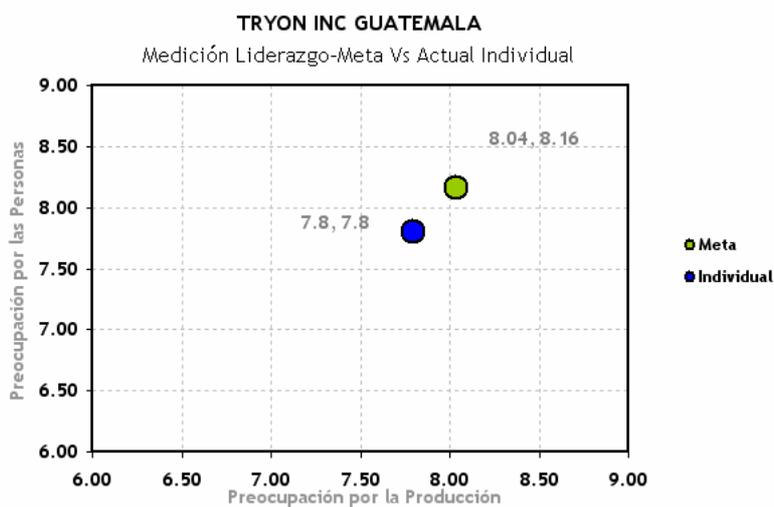
Sección de Puntaje – Comparación Versus Medida Individual

Después de completar el cuestionario, las puntuaciones de las respuestas se calcularán en las siguientes celdas.

Puntaje Total	IDEAL	ACTUAL	FACTOR	PUNTAJE		DIFF
	135	130		IDEAL	ACTUAL	
Orientación a Personas	68	65	0.12	8.16	7.8	0.36
Orientación a Producción	67	65	0.12	8.04	7.8	0.24

Sección de Gráficas

Las puntuaciones finales se plotearán en las siguientes gráficas dibujando puntos de intersección entre los ejes vertical y horizontal de acuerdo con la puntuación de orientación del individuo hacia las personas (eje vertical) o tareas (eje horizontal) de la organización. El área de intersección de las coordenadas resultantes es la dimensión de liderazgo que emplea el individuo evaluado dentro de la organización.



Sección de Puntaje – Comparación Versus Organización Total

Después de completado un cuestionario masivo, los puntajes relacionados se trasladan a la matriz de calificación que se muestra a continuación.

Leyenda:

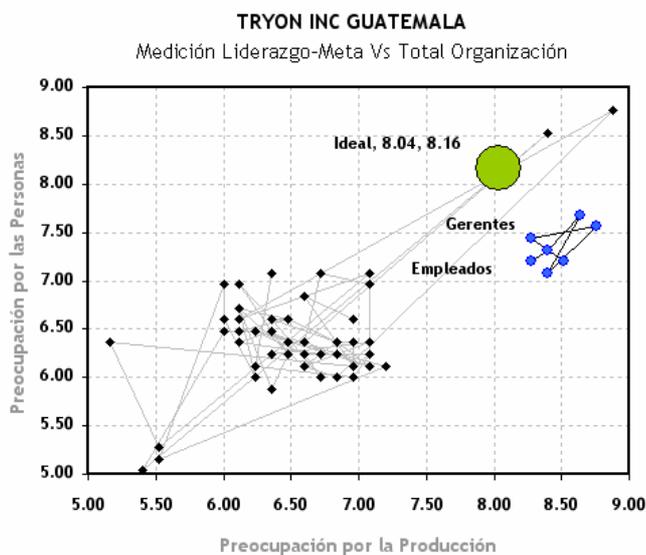
Punteo de la compañía

Punteo de Gerentes

Punteo de Empleados

Número	Punteo	Personas	Tareas	Factor	Plot Y	Plot X	Size	Check
IDEAL	135	68	67	0.12	8.16	8.04	0	OK
1	129	60	69	0.12	7.20	8.28	0	OK
2	131	61	70	0.12	7.32	8.40	0	OK
3	136	64	72	0.12	7.68	8.64	0	OK
4	129	59	70	0.12	7.08	8.40	0	OK
5	136	63	73	0.12	7.56	8.76	0	OK
6	131	62	69	0.12	7.44	8.28	0	OK
7	131	60	71	0.12	7.20	8.52	0	OK
8	110	59	51	0.12	7.08	6.12	0	OK
9	108	55	53	0.12	6.60	6.36	0	OK
10	115	56	59	0.12	6.72	7.08	0	OK
11	117	59	58	0.12	7.08	6.96	0	OK
12	111	59	52	0.12	7.08	6.24	0	OK
13	108	58	50	0.12	6.96	6.00	0	OK
14	103	52	51	0.12	6.24	6.12	0	OK
15	112	53	59	0.12	6.36	7.08	0	OK
-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	87	45	42	0.12	5.40	5.04	0	OK
61	104	50	54	0.12	6.00	6.48	0	OK
62	106	52	54	0.12	6.24	6.48	0	OK
63	110	59	51	0.12	7.08	6.12	0	OK
64	110	57	53	0.12	6.84	6.36	0	OK
65	109	57	52	0.12	6.84	6.24	0	OK
66	107	55	52	0.12	6.60	6.24	0	OK

	MAX	MIN	RANK	AVG	D EST	D EST
Gerentes	136	129	7	132	3	2
Empleados	147	87	60	108	9	5



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

La parte de puntuaciones que se muestra en el proceso consta de dos apartados:

- El resultado de la evaluación a Gerencia General; y
- El resultado de evaluar la organización total, con la autoevaluación de gerentes y la evaluación que sobre los mismos, hacen los empleados.

Esta comparación en masa es graficada en el plano de mediciones al final de la prueba. Los puntos resultantes permiten hacer comparaciones generales concretas. Por ejemplo, para el resultado mostrado por el conjunto anterior de gráficas, el estado ideal de orientación de liderazgo es visualizado dentro del conjunto; a su vez, puede visualizarse el grupo de puntos que corresponden a las autoevaluaciones de gerentes de área. Finalmente se visualizan los puntos dispersos o concéntricos en el plano, que corresponden a las calificaciones de los empleados sobre el liderazgo empleado por sus directivos.

La aplicación de este test está sujeta a parámetros previamente definidos, con hojas de cálculo preparadas para una evaluación en masa, inclusive. Por su rapidez, versatilidad y facilidad de aplicación, la herramienta puede ser adaptable a nuevas condiciones de trabajo para la subsidiaria TRYON INC. De igual forma puede ser adaptada al entorno de una de sus áreas de trabajo en particular, o a algún factor de liderazgo en específico que la compañía necesite evaluar en el curso diario de sus prácticas de negocio.

3.5.2 Cuestionario de evaluación de factores de liderazgo

Su objetivo es identificar los valores subyacentes que explican en mayor grado las características de las prácticas de liderazgo que emplean los gerentes de área de TRYON INC, según el grado en el que influyen en los empleados y el grado en que ayudan a mantener y fortalecer la competitividad empresarial de la subsidiaria.

Basado en la composición orgánica de líder, el cuestionario utiliza los cuatro elementos de dicha composición para operarlos a través de sus factores principales, que son:

- Disciplina y ética profesional;
- Comunicación e interacción;
- Liderazgo individual;
- Pensamiento y actuación decisivos;
- Construcción de redes diversas;
- Desarrollo de habilidades y capacidad;
- Coaching y mentoría;
- Visión de negocio orientada a futuro;
- Generación y manejo del cambio;
- Innovación y mejora continua

Esta herramienta proporciona una valiosa medición de liderazgo particular, puesto que por la conformación del cuestionario en elementos agrupados en bloques, permite obtener elementos de juicio y decisión sobre el desempeño particular de un individuo en lo relacionado a la recurrencia de factores importantes en su comportamiento de líder.

Los resultados de aplicar este cuestionario son un punto importante en el enfoque de los ulteriores programas de entrenamiento y desarrollo gerencial que implemente la subsidiaria TRYON INC, al orientar la política y las acciones hacia las áreas de oportunidad que muestran sus estrategias. Al igual que el Test del Grid Gerencial, esta herramienta es aplicable como evaluación de múltiple perspectiva, al poder utilizarse para autoevaluar a gerentes, como también para que sean evaluados por sus empleados e inclusive por gerentes de nivel superior. A continuación se muestra una imagen de este cuestionario.

Figura 9
**Cuestionario de evaluación de liderazgo
 para el modelo propuesto en TRYON INC
 Guatemala, Agosto 2007**

TRYON INCORPORATED – GUATEMALA												
Herramienta de Evaluación de Liderazgo												
<p>Definición de un líder en TRYON INC: Una persona que tiene coraje, inspira y es colaboradora; quien ayuda a todos a su alrededor a tomar riesgos, falla ocasionalmente, aprende continuamente, y entrega resultados importantes que ayudan a la compañía a alcanzar los niveles de competitividad requeridos para cumplir su propósito de negocio.</p>												
Individuo: _____ Completado por: _____ Fecha: _____	EVALUACIÓN DE: (Elija una opción) Agente Externo Jefe o nivel superior Compañero Subalterno	Calificación de Retroalimentación Que tan recurrente es el comportamiento? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Siempre</td> <td style="width: 25%;">A menudo</td> <td style="width: 25%;">Pocas veces</td> <td style="width: 25%;">Nunca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>			Siempre	A menudo	Pocas veces	Nunca	4	3	2	1
Siempre	A menudo	Pocas veces	Nunca									
4	3	2	1									
COMPORTAMIENTO DE LA HABILIDAD DE LIDERAZGO												
PUNTED												
POSEE VISIÓN DEL NEGOCIO ORIENTADA A FUTURO												
1. Desarrolla visión de futuro, reconoce oportunidades y visualiza lo que se puede lograr, en congruencia con la visión global del negocio.				4								
2. Desarrolla y lidera una visión y estrategia ómicas				4								
3. Enfocado externamente para cumplir en todo momento las necesidades de los clientes y consumidores.				4								
4. Promueve un marco estratégico de acción del negocio, lo explica, y lo profundiza para ilustrar los efectos de los resultados.				4								
5. Ve claramente la realidad – fomenta la investigación genuina – llega a causa básica.				4								
			Promedio	4								
PIENSA Y ACTÚA DE FORMA DECISIVA												
1. Piensa estratégicamente incorporando la visión del negocio e integrando el conocimiento.				4								
2. Encuentra conexiones significativas que impulsan la dirección del negocio, anticipando el futuro.				4								
3. Toma decisiones que permiten a la compañía, ganar en el mercado versus la competencia.				4								
4. Identifica problemas, riesgos y tendencias, y determina soluciones óptimas.				4								
5. Combina datos, criterio e intuición, con base en la experiencia y en el expertise, para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.				4								
			Promedio	4								
PROVEE COACHING Y MENTORÍA EFECTIVOS Y DE VALOR												
1. Aplica su conocimiento y habilidad en las dimensiones de negocio, organización y habilidad técnica, para obtener resultados satisfactorios.				5								
2. Entiende los elementos que conforman los procesos de negocio de la compañía.				5								
3. Entiende y utiliza medidas clave de negocio, comprende el mercado, conoce los productos que fabrica la compañía.				5								
4. Entiende cómo hacer que las cosas se ejecuten y la forma de tomar las decisiones, así como también conoce la organización informal del negocio.				5								
5. Posee profundo conocimiento técnico o especializado y vasta experiencia práctica, se actualiza y aplica sus conocimientos al negocio.				5								
			Promedio	5								
ESTÁN PRESENTES EN SU TRABAJO INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA												
1. Aborda todas las oportunidades de innovación con integridad, considerando la reaplicación interna, comparación externa y nuevas innovaciones.				5								
2. Crea soluciones que satisfacen de mejor forma las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.				5								
3. Reconoce y maximiza nuevas oportunidades de negocio.				5								
4. Encuentra nuevas oportunidades de mejora; reconoce e impulsa como propias las grandes ideas de los demás y las ejecuta; comparte el crédito.				5								
5. Es un agente de cambio que establece un balance de innovación, creatividad y reaplicación.				5								
			Promedio	5								
MANTIENE ADECUADA COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LOS DEMÁS												
1. Escucha para aprender y entender, valora, anticipa y responde a necesidades, perspectivas y motivaciones de clientes, socios, empleados y comunidad.				4								
2. Entiende las necesidades, tendencias y oportunidades, se pone en contacto con la realidad, ve las cosas como realmente son.				4								
3. Incorpora a la compañía conocimientos y aprendizajes de los mercados, competidores, consumidores y asociados de negocio externos.				4								
4. Está atento a necesidades, expectativas y motivaciones de otros, a fin de generar acciones para cubrirlos; conoce los problemas actuales.				5								
5. Entiende y reconoce sus propias fortalezas y limitaciones, respeta a quienes tienen experiencia mayor o más relevante.				5								
			Promedio	4.4								
GENERA Y ADMINISTRA EL CAMBIO												
1. Busca y acepta con disposición las nuevas ideas, experiencias y oportunidades.				5								
2. Valora los cambios como oportunidades para crecer, desarrollarse, y mejorar; mantiene una sana insatisfacción con el "status quo".				5								
3. Inicia y maneja cambios relevantes, integra cambios a las operaciones de forma efectiva, coordinándolos con los requerimientos de tiempo.				5								
4. Es flexible y adaptable; responde a condiciones cambiantes; maneja ambigüedades.				5								
5. Es versátil, posee amplias y variadas habilidades interpersonales y de negocio, puede adaptarse a situaciones de cambio.				5								
			Promedio	5								
POSEE DISCIPLINA Y ÉTICA PROFESIONAL												
1. Actúa con sentido de urgencia y determinación; manteniendo el resultado final en mente; tiene inclinación a la acción.				4								
2. Actúa como dueño del negocio y responde por los resultados.				4								
3. Piensa y opera con mentalidad de recursos limitados.				4								
4. Implementa programas de acción y los completa, a fin de lograr resultados excepcionales.				4								
5. Enfoca su atención en las prioridades y se mantiene firme en lo correcto, a pesar de los riesgos personales, temores o barreras percibidas.				4								
			Promedio	4								
CONSTRUYE REDES DIVERSAS DE TRABAJO												
1. Crea relaciones robustas de trabajo que crean confianza y sinceridad; se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás.				5								
2. Valora e involucra proactivamente a colaboradores clave para entregar objetivos comunes y críticos de negocio.				5								
3. Se comunica abierta y honestamente y fomenta que los demás hagan lo mismo.				5								
4. Resuelve conflictos constructivamente.				5								
5. Da importancia a la colaboración entre organizaciones para alcanzar mejores soluciones.				5								
			Promedio	5								
SU LIDERAZGO INDIVIDUAL ES EVIDENTE Y SIGNIFICATIVO												
1. Involucra a las personas a establecer la visión y las estrategias.				5								
2. Compromete a otros en hacer propias y desarrollar la visión y estrategias.				5								
3. Motiva a las personas en convertir en realidad la visión, creando un ambiente en el que todos potencien sus capacidades.				5								
4. Visibiliza el logro de la visión mediante las maximización de fortalezas y eliminación de obstáculos para lograr el éxito.				5								
5. Desarrolla planes ejecutables alineados a los estratégicos para alcanzar la estrategia, establece expectativas y asume responsabilidad de resultados.				5								
			Promedio	5								
DESARROLLA HABILIDADES Y CAPACIDAD EN LOS DEMÁS												
1. Busca proactivamente obtener conocimiento y entendimiento para construir el negocio; aprende de éxitos y fracasos; valora el aprendizaje.				4								
2. Anticipa y soluciona deficiencias de capacidad, previendo el futuro, refuerza capacidades existentes para sostener los resultados actuales de negocio.				4								
3. Habilita a las personas a hacer lo que saben hacer por medio de un efectivo desarrollo de carrera y planificación de asignaciones.				4								
4. Impulsa a otros y a sí mismo para aprender apasionadamente y transmitir el conocimiento.				5								
5. Da importancia a la diversidad como un medio para alcanzar los resultados de negocio; crea cultura empresarial con fuerte sentido de pertenencia.				5								
			Promedio	4.4								
TOTAL & PROMEDIO DE LIDERAZGO:				4.58								

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

Ambas herramientas, la del Test del grid gerencial y la de evaluación de factores, asumen una evaluación bi-direccional tomando en cuenta la perspectiva de liderazgo de los gerentes de área y de los empleados; el punto moderador lo constituirá la concepción que sobre liderazgo exprese la Gerencia General de la subsidiaria.

El análisis de factores de liderazgo también posibilita, en caso se considere necesario, la aplicación de un análisis factorial y de componentes principales (netamente estadísticos), con el objeto de determinar cuáles son los aspectos subyacentes que deberían prevalecer en las prácticas de liderazgo de los gerentes de área de la subsidiaria.

La conformación de grupos o componentes de dimensiones de liderazgo con características comunes, y sus relaciones e interacciones, podrían ser de consideración especial para situar en un punto específico las prácticas de los gerentes, y los aspectos que subyacen y que deben conformar el modelo de liderazgo gerencial de la multinacional TRYON INC en Guatemala, previendo el cambio de condiciones externas e internas de trabajo que trasciendan en el tiempo.

3.6 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La aplicación del presente modelo requerirá la programación de juntas de trabajo con equipos multidisciplinarios de cada área de la compañía. Esto servirá para el despliegue oficial, aclarando cuáles son los objetivos del modelo tanto a gerentes como a empleados de área, y describiendo los conceptos básicos de liderazgo y su concepción específica para fines de planificación dentro de la organización de TRYON INC.

Importante en este despliegue será determinar, mediante un ejercicio de lluvia de ideas y análisis de causa raíz, la connotación propia que los empleados le dan a los conceptos de *liderazgo* y *competitividad*, en contraste con el que adopta la organización.

Lo anterior servirá para efectos de definición y práctica activa, pero también de alineación de criterios y filosofía. Las sesiones se harán de común acuerdo entre la alta gerencia, los gerentes de área y el personal de apoyo.

Estas juntas programadas por área de trabajo no serán discriminantes de empleados, sino que incluirán a cada empleado de área de la subsidiaria. La Gerencia General intervendrá en este punto para definir las políticas y las normas que regirán la implementación en cuanto a tiempos y jerarquías.

La metodología de aplicación supondrá el desarrollo de tres fases lideradas por la Gerencia de Recursos Humanos, que contará con la participación conjunta de los gerentes de área, y con el apoyo de la Gerencia General.

Las fases son de sensibilización; de reforzamiento organizacional; y de institucionalización. Las mismas se presentan a continuación:

Tabla 10
**Fases para la implementación del modelo de liderazgo
propuesto en TRYON INC Guatemala**
Septiembre 2007

PRIMERA FASE: DE SENSIBILIZACIÓN	
Dirigida a:	Gerentes y empleados de áreas operativas y de soporte de la subsidiaria.
Propósito:	Comunicar los aspectos de liderazgo y competitividad que atañen a la subsidiaria en todos los niveles; explicar la trascendencia e importancia de la dualidad liderazgo-competitividad y su incidencia en el desempeño general del negocio; detallar el papel clave de cada empleado en estos procesos; así como describir la situación actual de liderazgo y competitividad dentro de la empresa.
Contenido:	<p>Los contenidos a cubrir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de liderazgo y competitividad, su papel dual, y la connotación que adquieren dichos procesos para la compañía <ul style="list-style-type: none"> – Definición de liderazgo y competitividad empresarial – Dualidad y relación directa entre liderazgo y competitividad – Mediciones de liderazgo y competitividad – Teorías de liderazgo – Modelos de liderazgo comúnmente utilizados (ejemplos) – La cadena de valor como apalancador competitivo – Estrategias competitivas ▪ El papel del líder como factor de cambio organizacional <ul style="list-style-type: none"> – Definición de líder empresarial – Características del líder – El líder como factor de cambio organizacional – Factores de liderazgo efectivo – El personal como requisito básico de existencia del líder y como elemento clave de su efectividad ▪ Reconocimiento de las condiciones actuales de liderazgo en la subsidiaria: <ul style="list-style-type: none"> – Presentación de los resultados del estudio de liderazgo realizado en la subsidiaria – Conclusiones y recomendaciones derivadas – Propuesta de modelo de liderazgo para la subsidiaria – Compromiso requerido de los empleados para alcanzar las metas planteadas por el modelo – El liderazgo dentro de la multinacional TRYON INC como elemento crítico en la sostenibilidad y éxito del negocio de la firma
Duración:	3 horas efectivas de curso contabilizadas dentro del programa de entrenamiento escolar de la subsidiaria
Lugar:	Sala de juntas del área de ingeniería
Hora:	La que se determine según el programa de entrenamientos
Encargado:	Gerente de Recursos Humanos, con apoyo presencial del gerente del área que esté recibiendo el curso
Participantes:	Empleados de cada área de la compañía, de acuerdo con la

programación de entrenamientos
Materiales: Cada empleado deberá asistir con papel y lápiz. El material del entrenamiento será facilitado por el presentador el día del evento

SEGUNDA FASE: DE REFORZAMIENTO ORGANIZACIONAL	
Dirigida a:	Empleados de áreas operativas y de soporte de la subsidiaria.
Propósito:	Despertar conciencia sobre la importancia de conocer la conformación de negocios de la subsidiaria TRYON INC y el carácter sinérgico de todas sus áreas, enfocándose en reforzar los elementos esenciales de misión, visión, objetivos organizacionales, propósito, principios y valores de trabajo, relacionándolos con su efecto en la cultura organizacional y el clima de trabajo de la filial, por su carácter de aspectos claves de impulso de liderazgo y competitividad para la organización.
Contenido:	<p>Los contenidos a cubrir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos básicos de la subsidiaria TRYON INC <ul style="list-style-type: none"> – Propósito, misión, visión, objetivos, principios y valores de la compañía – Actividad económica principal y servicios que brinda la filial – Organización funcional de negocios que adopta la subsidiaria – Modelo corporativo global de negocios de la compañía TRYON INC – Interrelación e interdependencia mutua entre las áreas operativas y de soporte de la subsidiaria (ejemplo práctico) – Los elementos de planificación organizacional de la subsidiaria y su relación con la cultura organizacional, el clima de trabajo, así como con el liderazgo y la competitividad del negocio de la firma.
Duración:	3 horas efectivas de curso contabilizadas dentro del programa de entrenamiento escolar de la subsidiaria
Lugar:	Sala de juntas del área de bodega
Hora:	La que se determine según el programa de entrenamientos
Encargado:	Gerente de Recursos Humanos, con apoyo presencial del gerente del área que esté recibiendo el curso
Participantes:	Empleados de cada área de la compañía, de acuerdo con la programación de entrenamientos (Ver programa de implementación facilitado a gerentes de área)
Materiales:	Cada empleado deberá asistir con papel y lápiz. El material del entrenamiento será facilitado por el presentador el día del evento

TERCERA FASE: DE INSTITUCIONALIZACIÓN	
Dirigida a:	Gerencia General, Gerentes y empleados de áreas operativas y de soporte de la subsidiaria
Propósito:	Institucionalizar el pilar de liderazgo dentro de la planificación estratégica de la compañía, a través de la comunicación de su importancia, jerarquía,

programa de seguimiento anual, definición de responsables y entrenamientos asociados a su sostenimiento.	
<p>Contenido: Los contenidos a cubrir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos básicos de la planificación estratégica de la subsidiaria <ul style="list-style-type: none"> – La planificación estratégica como el camino-meta para la subsistencia, crecimiento y consolidación de los negocios de la corporación TRYON INC en el mundo – Planificación global de la compañía y su adaptación al marco local de negocios de la subsidiaria – Componentes principales de la planificación estratégica de la filial – La planificación estratégica relacionada con cada área de trabajo de la compañía – Sistema consolidado de control de desempeño para el seguimiento de metas y objetivos a nivel global y específico por áreas de trabajo ▪ Ubicación del pilar de liderazgo como componente de la planificación estratégica de la subsidiaria <ul style="list-style-type: none"> – El pilar de liderazgo y su localización dentro de la planificación estratégica de la compañía – Aporte del modelo de liderazgo a la consolidación del liderazgo interno de la subsidiaria – Programa de seguimiento anual para el modelo de liderazgo adoptado por la subsidiaria (incluyendo responsables) – El modelo de liderazgo como punto de partida en el diseño de programas de capacitación y desarrollo para los empleados 	
Duración:	3 horas efectivas de curso contabilizadas dentro del programa de entrenamiento escolar de la subsidiaria
Lugar:	Sala de juntas del área de recepción
Hora:	La que se determine según el programa de entrenamientos
Encargado:	Gerente de Recursos Humanos, con apoyo presencial del gerente del área que esté recibiendo el curso
Participantes:	Empleados de cada área de la compañía, de acuerdo con la programación de entrenamientos (Ver programa de implementación facilitado a gerentes de área)
Materiales:	Cada empleado deberá asistir con papel y lápiz. El material del entrenamiento será facilitado por el presentador el día del evento

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

La metodología de aplicación del modelo por fases es integral en su conformación, al abarcar los elementos básicos del negocio de la subsidiaria TRYON INC, su situación actual de liderazgo y la institucionalización del modelo de liderazgo propuesto como una estrategia directiva dirigida a mantener su

competitividad en el mercado regional centroamericano. El responsable central de esta metodología será el Gerente de Recursos Humanos, en conjunto con gerentes de área. Los resultados de la implementación serán comunicados directamente a Gerencia General en las juntas de revisión de resultados que se realizan semanalmente.

En cuanto al costo del modelo, el mismo se determinará mediante la cuantificación del valor de cada acción requerida para su continuidad, en cantidad de horas dedicadas por cada gerente de área para su implementación, de acuerdo con el estimado que se incluye en el apartado 3.8.1.

3.7 ACCIONES PARA LA CONTINUIDAD DEL MODELO

La continuidad del modelo dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica organizacional de la subsidiaria TRYON INC, así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de herramienta estratégica de trabajo que posee tanto para dirigentes como para empleados de la compañía. El enfoque no solo deberá ser incluyente en la planificación, sino también aplicativo para la política directiva de la organización, si se quiere evitar el debilitamiento del liderazgo interno de la filial en el futuro.

Las acciones requeridas se muestran en la siguiente tabla incluyendo el detalle de los responsables para su realización. En el apartado de presupuesto y programación para la implementación del modelo (3.8) se incluye el estimado de tiempo y recursos monetarios que se requerirán para la ejecución de cada plan de acción, tomando como base su ordenamiento secuencial.

Tabla 11
Acciones Necesarias para la Continuidad del Modelo de Liderazgo
en la multinacional TRYON INC Guatemala
Septiembre 2007

No.	ACCIÓN REQUERIDA	RESPONSABLES
A	Incluir el modelo de liderazgo propuesto como base para la política directiva en la subsidiaria TRYON INC, abarcando tanto la planificación estratégica del personal como la orientación de los programas de entrenamiento y desarrollo gerencial.	Gerencia General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Departamento
B	Establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a nivel operativo, directivo y de evaluación de desempeño.	Gerente de Recursos Humanos
C	Asignar la responsabilidad de administrar el modelo al Gerente de Recursos Humanos, quien requerirá el apoyo tanto de gerentes como de empleados de área. Los resultados de su gestión serán reportados directamente a Gerencia General.	Gerencia General
D	Implementar una campaña de comunicación del modelo para los empleados de cada área de la subsidiaria, incluyendo sus implicaciones, carácter, importancia, jerarquía, trascendencia y necesidad.	Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador del Pilar de Liderazgo
E	Realizar un despliegue del modelo como plan de trabajo a todas las áreas de trabajo dentro de la subsidiaria, incluyendo a Gerentes de área y sus respectivos empleados.	Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador del Pilar de Liderazgo
F	Realizar evaluaciones concurrentes por área de trabajo, utilizando las herramientas de medición que provee el modelo, documentándolas para el análisis consolidado de resultados para toda la organización	Gerencia General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Departamento
G	Realizar seguimiento periódico de los resultados del modelo sobre una base trimestral, para identificar necesidades puntuales de fortalecimiento directivo en cada área de trabajo de la compañía	Gerencia de Recursos Humanos
H	Proveer un informe de los resultados alcanzados por la implementación del modelo en las juntas trimestrales de Gerentes de la subsidiaria.	Gerencia de Recursos Humanos
I	Establecer acciones de redefinición y reaplicación de estrategias derivadas del modelo	Gerencia General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Departamento

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

3.8 PRESUPUESTO Y PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo requerirá de una ejecución presupuestaria por parte de la subsidiaria, así como también requerirá de un programa de implementación que proyecte el tiempo de duración máximo del proceso en sus tres fases. Ambos, el presupuesto y el programa se presentan a continuación.

3.8.1 Presupuesto para la implementación del modelo

Considerando que en muchas de las actividades requeridas para la implementación y continuidad del modelo intervendrán uno o más gerentes, o en su caso el conjunto de todos los gerentes, se calculó, a petición de la Gerencia General de la empresa, un costo de hora promedio en quetzales por cada hora efectiva que estos dediquen a la implementación de dicho modelo.

Este valor de hora promedio se obtuvo de sumar el promedio del costo por hora de todos los gerentes de área, más el costo por hora del Gerente General, dividido entre el número total de gerentes, que es de ocho.

El estimado no incluye materiales, en el entendido que todos los cargos se incluyen dentro del presupuesto de seminarios y entrenamientos asignado para cada área de la subsidiaria.

Tampoco se incluye el detalle de recursos físicos y tecnológicos, dado que la infraestructura y equipos a utilizar (salas, equipos de cómputo, proyectores, fotocopiadoras, etc.) serán los que posee la compañía para efectos de entrenamientos, presentaciones y juntas de trabajo.

El presupuesto se muestra a continuación.

Tabla 12
**Presupuesto para la implementación del
 Modelo de Liderazgo en TRYON INC Guatemala**
 Septiembre 2007

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	HORAS EFECTIVAS	VALOR HORA PROMEDIO \$	COSTO TOTAL
Inclusión oficial del Modelo en la Planificación Estratégica de la Compañía	8	10	Q 354.27	Q 28,341.34
Establecer objetivos específicos para la aplicación del modelo	1	10	Q 354.27	Q 3,542.67
Asignación de responsabilidades para la gestión del modelo	1	2	Q 354.27	Q 708.53
Implementar una campaña de comunicación del modelo a todas las áreas de la compañía	2	15	Q 354.27	Q 10,628.00
Desplegar el modelo a todas las áreas de la compañía a través de un plan de trabajo	2	25	Q 354.27	Q 17,713.34
Realizar evaluaciones concurrentes para medición de liderazgo por área de trabajo	8	40	Q 354.27	Q 113,365.38
Realizar seguimiento de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo	1	12	Q 354.27	Q 4,251.20
Proveer informe detallado de los resultados obtenidos por cada área de trabajo	1	12	Q 354.27	Q 4,251.20
Evaluar los resultados del modelo en el primer año y redefinir su aplicación futura	8	15	Q 354.27	Q 42,512.02
TOTAL PRESUPUESTO				Q 225,313.68
TOTAL PRESUPUESTO + IMPREVISTOS (10%)				Q 247,845.05

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

3.8.2 Programación para la implementación del modelo

La programación del modelo asume desde la inclusión formal del mismo, pasando por la definición de responsables, objetivos, y sesiones de trabajo, hasta la evaluación de resultados, para el primer año de vigencia que abarcará desde Octubre 2007 hasta Septiembre 2008.

El programa de implementación se muestra a continuación.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que el debilitamiento del liderazgo que emplean los gerentes de área en la subsidiaria TRYON INC en Guatemala, para la dirección de sus empleados, es ocasionado por la ausencia de prácticas de liderazgo que consideren con integridad, los estilos particulares de los gerentes de área, y que tengan correspondencia con la diversidad de la fuerza laboral que trabaja en la compañía.
2. La subsidiaria TRYON INC carece de una medición sistemática y precisa de las prácticas de liderazgo de sus gerentes responsables de área, que considere las dimensiones sobre las cuales se asignan dichas calificaciones, y que tenga aplicación práctica al entorno local en que opera la organización.
3. Los gerentes de área no tienen conocimiento preciso sobre el estilo particular y orientación de liderazgo que aplican en sus prácticas directivas diarias, y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos.
4. El efecto de este desconocimiento le impide a la empresa analizar y evaluar si los distintos tipos de liderazgo que los gerentes de área aplican para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus empleados, son efectivos de acuerdo con las expectativas de competitividad que se plantea la compañía.
5. La situación actual de las prácticas de los gerentes en la subsidiaria TRYON INC muestra que no existe relación entre las prácticas de

liderazgo deseables por la subsidiaria y el liderazgo que actualmente ejercen los gerentes en cada área de trabajo. Estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a sus respectivos gerentes en el trabajo diario.

6. El estilo y orientación de liderazgo que utilizan los gerentes de área de la subsidiaria TRYON INC corresponde a uno de tipo autocrático, con un nivel participativo bajo de los empleados.
7. En la empresa no existen competencias definidas para los directivos de acuerdo con su área de trabajo, puesto que en la misma no se realiza una función pura de Recursos Humanos como tal, dado que el actual Gerente únicamente realiza tareas de tipo operativo como pagos, registro de jornadas, etc.
8. La problemática de liderazgo en la subsidiaria TRYON INC en Guatemala, opera en perjuicio de los objetivos críticos planteados por la compañía, puesto que disminuye capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos. El mayor riesgo para la empresa es la pérdida de competitividad y rentabilidad del negocio que dirige en el mercado local y regional centroamericano.

RECOMENDACIONES

1. La subsidiaria TRYON INC en Guatemala deberá adoptar, implementar y comunicar el modelo de liderazgo propuesto, de tal forma que pueda fortalecer, perfeccionar y asegurar sus prácticas de liderazgo como aspecto clave en el sostenimiento de su competitividad tanto actual como futura.
2. A través de la Gerencia de Recursos Humanos la subsidiaria TRYON INC deberá realizar una evaluación anual para medir la efectividad resultante para cada gerente de área, de acuerdo con el tipo de liderazgo que cada uno utilice para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus colaboradores.
3. Evaluar la efectividad de los planes de acción que se generen de acuerdo con los resultados de las evaluaciones anuales de liderazgo dentro de la compañía, para asegurar que existe consistencia entre las prácticas de liderazgo deseadas por la subsidiaria, el liderazgo que utilicen los gerentes en cada área de trabajo y las calificaciones que a estos asignen los empleados.
4. Realizar sesiones de entrenamiento a través de la Gerencia de Recursos Humanos y el encargado del pilar de liderazgo de la empresa TRYON INC, para fortalecer las prácticas directivas en todos los niveles de la organización.
5. Para evitar que los problemas de liderazgo se repitan en el futuro, la subsidiaria TRYON INC deberá darle seguimiento institucional al modelo de liderazgo que se implemente. Para esto deberá incluirlo dentro del

marco de su planificación estratégica corporativa anual; comunicar su propósito y objetivos; cumplir con las acciones de continuidad que el mismo establece; y asegurar una correcta programación y asignación de presupuesto.

6. La empresa TRYON INC deberá utilizar los elementos y aspectos centrales contenidos en el modelo de liderazgo, como fundamento para orientar el diseño e implementación de programas de entrenamiento ejecutivo y de desarrollo gerencial, que coadyuven a lograr una posición de compañía altamente competitiva y económicamente rentable en el mercado regional centroamericano.
7. La Gerencia de Recursos Humanos debe definir competencias laborales específicas para los directivos de la institución, de forma que se asegure que los mismos poseen las capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas suficientes para soportar el negocio de la subsidiaria considerando su envergadura de negocios y las exigencias competitivas que le genera su sector industrial.
8. La empresa TRYON podría posteriormente realizar un test de personalidad a todos los gerentes y empleados de área, inclusive, con el apoyo de profesionales del área de Psicología, de tal forma que los lineamientos que se establecen en el modelo propuesto, se adecuen con precisión a las características de comportamiento que poseen los gerentes de área de la empresa, para que así se logre el objetivo deseado de mejorar su competitividad en el mercado regional en que comercializa sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

1. BATEMAN, T. y SNELL, S. 1999. Administración: Una ventaja comparativa. México, McGraw-Hill. 298 p.
2. BENNIS, W. y NANUS, B. 1985. Líderes: Las 4 claves del liderazgo eficaz. 2ª ed. Colombia, Norma. 275 p.
3. BLAKE, R. y MOUTON, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. México, Diana S.A. 996 p.
4. _____. 1985. The Managerial Grid III: The key to leadership excellence. Houston, Gulf Publishing Co. 433 p.
5. CARDONA LABARGA, J. M. 2006. Espíritu Gerencial. (En línea). Colombia. Consultado el 17 de ene. 2007. Disponible en: <http://www.cardonalabarga.com>.
6. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial THOMSON, Primera Edición. México, 2004, 691 páginas.
7. CORTES, J. E. 1999. Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. Revista ABANTE Volumen 2 no. (1): 71-96.
8. DAVID, F. R. 1997. La Gerencia Estratégica. 9ª ed. México, Prentice Hall. 756 p.

9. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw-Hill. 981 p.
10. ERMINDA URIATE, O. 1999. Las Empresas Multinacionales y el Derecho del Trabajo. Venezuela, Vieras. 345 p.
11. FIEDLER, F. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York, Mc-Graw Hill. 650 p.
12. HERSEY, P. y BLANCHARD, K. Management of Organizational Behavior. New York, Prentice-Hall. 990 p.
13. HOUSE, R. J. 1979. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. Administrative Science Quarterly no. (4): 208-389.
14. IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R. y MATTESON, M. 2005. Comportamiento Organizacional. 7ª ed. México, McGraw-Hill. 701 p.
15. KOTTER, J. P. 1997. El Líder del Cambio. México, McGraw Hill. 477 p.
16. _____. 1999. La Verdadera Labor de un Líder. Colombia, Norma. 214 p.
17. LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. 2002. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México, Thompson. 279 p.

18. PILOÑA ORTIZ, G. A. 2001. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 4ª ed. Guatemala, Editorial Universitaria. 215 p.
19. PORTER, M. E. 1988. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, Editorial Continental. 407 p.
20. _____. 1988. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, Editorial Continental. 545 p.
21. RAMÍREZ CAVASSA, C. 2006. Administrando la Calidad para el Cambio. 1ª ed. México, Editorial Limusa. 204 p.
22. REDDIN, W. J. y STUART-KOTZE, R. 1972. Effective Situational Diagnosis. Londres, Editorial MEL. 701 p.
23. SABINO, C. A. 1993. Los Trabajos Científicos. 2ª ed. Venezuela, McGraw-Hill. 589 p.
24. SOTO, E. 2001. Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. 1ª ed. México, Editorial Thompson. 252 p.
25. STODGILL, R. M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of the Literature. Free Press. New York, USA. Mar. 29:12.
26. TRYON INC, Unidad Estratégica de Negocios Guatemala. 2006. Manual Estratégico de Negocio. 263 p.

27. _____. 2006. Plan Estratégico de Negocio: Región Centroamericana, División Telas. 263 p.
28. _____. 2006. Compilado General de Medidas y Resultados Corporativos. 469 p.
29. _____. 2005. Elementos de Éxito de la Corporación TRYON. Manual de la Corporación. Ohio. 20 p.

ANEXOS

ANEXO 1
Cuestionario estructurado Versión A para la auto
evaluación de gerentes de TRYON INC
 Guatemala, Abril 2007

CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

AUTOEVALUACIÓN DEL GERENTE

Instrucciones:

Marque con una "x" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como gerente de área de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "x" una sola vez por línea. Si llegara a marcar más de una vez, la palabra "Error" aparecerá resaltada a su derecha, por lo que deberá corregir su respuesta. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

		Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca	
0 Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía		X				OK

No.	Pregunta	A	B	C	D	CHECK
1	Soy el portavoz del grupo hacia el exterior					OK
2	Estimulo el trabajo en horas extras					OK
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo					OK
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones					OK
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios					OK
6	Presiono para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes					OK
7	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					OK
8	Examino mis opiniones en el seno del grupo					OK
9	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					OK
10	Trabajo duro para progresar					OK
11	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					OK
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas					OK
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					OK
14	Concedo a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					OK
15	Yo dirijo los diferendos que surgen en el grupo					OK
16	Me ocupo de cada detalle					OK
17	Represento al grupo en encuentros externos					OK
18	Dudo en dar al grupo libertad de acción					OK
19	Decido qué debe hacerse y cómo hacerse					OK
20	Presiono para la obtención de resultados					OK
21	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					OK
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como está previsto					OK
23	Posibilito a los miembros del grupo a poner de relieve gran grado de iniciativa					OK
24	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo					OK
25	Estoy dispuesto a la introducción de cambios					OK
26	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro					OK
27	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo					OK
28	Determino la agenda para la ejecución de la tarea					OK
29	Estoy dispuesto a explicar mis vías de acción					OK
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen					OK
31	Posibilito que los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo					OK
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					OK
33	Actúo sin consultar al grupo					OK
34	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes					OK

Fuente: Adaptación del Cuestionario para Medición de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

ANEXO 2
Cuestionario estructurado Versión B para la evaluación
de gerentes de TRYON INC por parte de empleados
Guatemala, Abril 2007

CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EVALUACIÓN DEL GERENTE

Instrucciones:

Marque con una "x" la casilla que explique la frecuencia de la conducta de su respectivo gerente de área de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es clave para la correcta medición.

Asegúrese de marcar "x" una sola vez por línea. Si llegara a marcar más de una vez, la palabra "Error" aparecerá resaltada a su derecha, y deberá corregir su respuesta. La pregunta 0 (cero) le sirve de ejemplo.

		Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Nunca	
0	Mis resultados de trabajo son satisfactorios de acuerdo con la expectativa de la compañía	X				OK
No.	Pregunta	A	B	C	D	CHECK
1	Es el portavoz del grupo hacia el exterior					OK
2	Estimula el trabajo en horas extras					OK
3	Proporciona plena libertad de acción a los miembros del grupo					OK
4	Estimula la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones					OK
5	Permite que los miembros del grupo solucionen problemas acorde a sus criterios					OK
6	Presiona para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes					OK
7	Incita a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					OK
8	Examina sus opiniones en el seno del grupo					OK
9	Permite que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					OK
10	Trabaja duro para progresar					OK
11	Se acomoda fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					OK
12	Expone sus opiniones en nombre del grupo en presencia de visitas					OK
13	Hace lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					OK
14	Concede a los compañeros del grupo realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					OK
15	Dirige los diferendos que surgen en el grupo					OK
16	Se ocupa de cada detalle					OK
17	Representa al grupo en encuentros externos					OK
18	Duda en dar al grupo libertad de acción					OK
19	Decide qué debe hacerse y cómo hacerse					OK
20	Presiona para la obtención de resultados					OK
21	Delega en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					OK
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como lo había previsto					OK
23	Posibilita a los miembros del grupo a poner de relieve gran grado de iniciativa					OK
24	Distribuye determinadas funciones entre los miembros del grupo					OK
25	Está dispuesto a la introducción de cambios					OK
26	Solicita a los miembros del grupo que trabajen más duro					OK
27	Confía en el buen criterio de los miembros del grupo					OK
28	Determina la agenda para la ejecución de la tarea					OK
29	Está presto a explicar sus vías de acción					OK
30	Convince a los demás que sus puntos de vista les convienen					OK
31	Posibilita que los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo					OK
32	Incita al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					OK
33	Actúa sin consultar al grupo					OK
34	Solicita al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes					OK

Fuente: Adaptación del Cuestionario para Medición de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

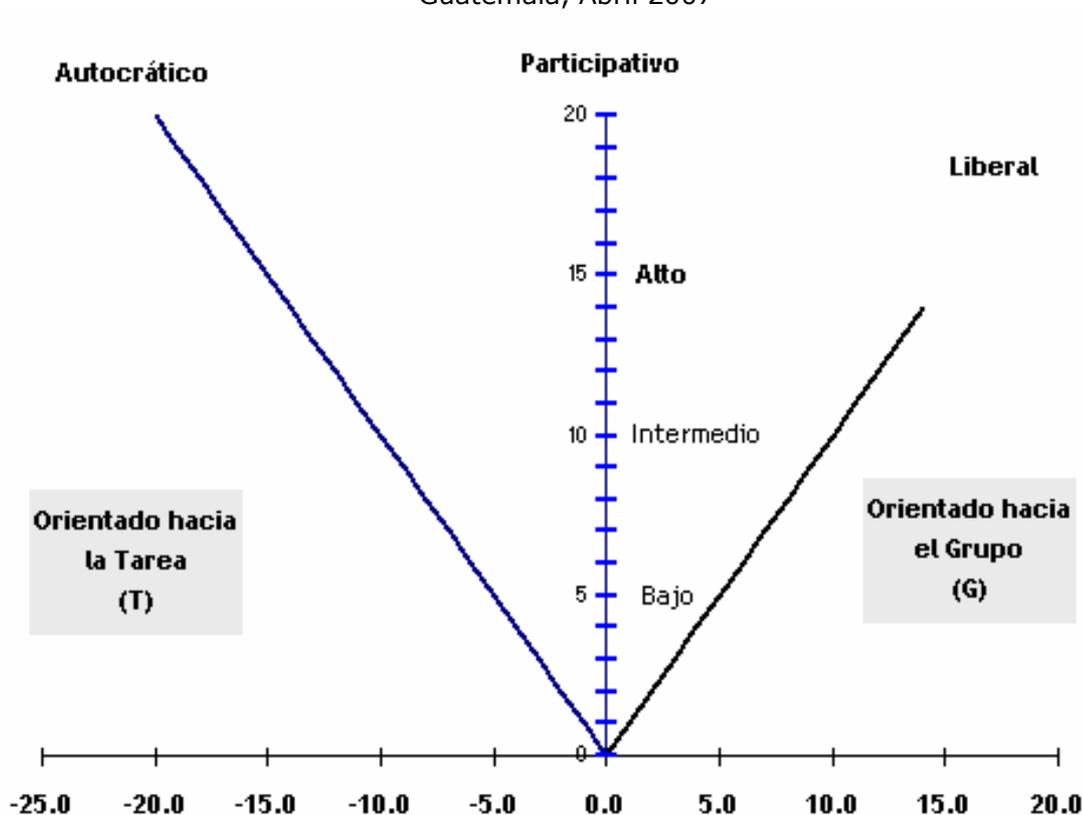
ANEXO 3
Método de Tabulación Predefinido para el Cuestionario
Estructurado de evaluación de liderazgo en la empresa
TRYON INC Guatemala

La orientación hacia el grupo (G) y la orientación hacia la tarea (T) de los gerentes de área a través del cuestionario estructurado para determinación de liderazgo, se calcularon de la siguiente manera:

- Se marcaron con una letra “T” las siguientes preguntas del cuestionario: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32.
- De estas preguntas, se escribió el número “1” al lado de las siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32, si la respuesta fue “Siempre” (A) o “Muchas Veces” (B); y al lado de las preguntas 11 y 16 si la respuesta fue “Pocas Veces” (C) o “Nunca (D)”.
- Se marcaron con una letra “G” las siguientes preguntas del cuestionario: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.
- De estas preguntas, se escribió el número “1” al lado de las siguientes: 3, 5, 9, 14, 21, 23, 25, 27, 29 y 31, si la respuesta fue “Siempre” (A) o “Muchas Veces” (B); y al lado de las preguntas 17, 18, 33 y 34 si la respuesta fue “Pocas Veces” (C) o “Nunca (D)”.

Para graficar el tipo de liderazgo identificado para cada gerente de área de la subsidiaria TRYON INC, se utilizó un diagrama base para determinación de estilo y orientación de liderazgo, en el cual el total de espacios marcados en los ejes de escala representa el máximo de respuestas posibles en cada inclinación, sea hacia el grupo o hacia la tarea.

Diagrama base para la determinación del estilo y orientación de liderazgo en TRYON INC Guatemala
Guatemala, Abril 2007



Fuente: Adaptado del Cuestionario de Evaluación de Liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas – INCAE–

Se procedió de la siguiente forma:

- Se contaron los números “1” que se registraron para las preguntas marcadas con la letra “G”, que son un total de 14. El número obtenido reflejó la orientación del gerente o directivo hacia el grupo (G).
- Se contaron los números “1” que se registraron para las preguntas marcadas con la letra “T”, que son un total de 20. El número obtenido reflejó la orientación del gerente o directivo hacia la tarea (T).
- Se marcó el número que indicaron los gerentes de área de la compañía, que refleja su orientación hacia la tarea (T), sobre la escala

de la línea izquierda del diagrama.

- Se marcó el número que indicaron los gerentes de área de la compañía, que refleja su orientación hacia el grupo (G), sobre la escala de la línea derecha del diagrama.
- Se unieron ambos puntos por medio de una recta. El punto en el cual la recta cortó la línea central, que corresponde a un estilo participativo, reflejó la ubicación de cada gerente en relación a este estilo.

Para el efecto se consideró que una orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo, reflejaba un estilo *autocrático*; o por el contrario una orientación alta hacia el grupo, combinada con una orientación baja hacia la tarea, reflejaba un estilo *liberal*. Pero también se consideró una posible orientación baja, media o alta para ambos factores, lo cual reflejaba un estilo *participativo*, dado que no supone mayor interés por un factor en particular, sino que da igual importancia a ambos.

ANEXO 4
Medición de la Confiabilidad del Cuestionario
Estructurado de evaluación de liderazgo en la empresa
TRYON INC, a través del Coeficiente Alfa de Cronbach

Tanto la validez del cuestionario, entendida como su capacidad para medir lo que realmente debe de medir, así como la confiabilidad del mismo, entendida como la confianza en los datos recolectados por la repetición continua y estable de las mediciones, se confirmaron de la siguiente forma:

- a) Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y de la varianza del puntaje total.
- b) Se utilizó la fórmula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K s^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

s^2 = Suma de varianzas de cada ítem

s_t^2 = Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

K = Número de preguntas o ítems

- c) Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos.

**Matriz de resultados de aplicación del
Cuestionario estructurado en TRYON INC Guatemala
Abril 2007**

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total
1	2	3	1	3	4	3	3	1	2	3	1	4	2	2	3	1	2	3	43
2	2	3	1	1	2	3	3	4	2	3	1	4	4	2	3	1	1	1	41
3	2	1	1	3	4	3	3	4	2	3	4	1	2	4	3	1	3	1	45
4	1	1	1	1	4	2	3	2	2	3	4	1	2	2	3	1	2	3	38
5	1	3	1	1	2	2	3	3	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	36
6	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	41
Gr 1	9	13	6	12	18	16	17	16	15	18	14	14	15	14	16	6	13	12	458
7	1	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	1	3	3	79
8	3	2	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3	74
9	2	3	1	3	4	3	3	1	4	3	1	4	2	2	3	1	2	3	80
10	2	3	3	1	2	3	3	4	2	2	1	4	2	2	3	1	3	1	76
11	2	1	4	3	4	1	3	4	2	3	4	1	2	4	3	1	1	1	81
12	3	1	1	1	4	2	3	2	4	3	4	1	2	2	3	1	2	3	75
Gr 2	13	12	13	12	18	13	18	15	17	16	14	15	13	14	18	6	12	14	465
Gr 3	10	14	13	14	15	15	17	14	18	16	15	17	12	12	19	6	12	12	465
Gr 4	15	11	16	14	17	14	13	16	13	16	22	11	12	14	19	6	10	10	466
Gr 5	13	14	12	12	18	16	16	17	17	17	17	13	12	15	17	6	11	10	479
Gr 6	13	14	16	14	17	16	15	14	16	15	13	16	12	13	17	6	11	12	472
Gr 7	14	14	13	14	17	13	16	13	16	14	18	13	12	13	17	6	11	16	469
Gr 8	14	11	14	13	14	16	15	17	13	16	19	13	15	14	19	6	12	8	468
Gr 9	14	16	13	13	16	12	14	14	11	17	13	12	12	17	16	6	13	14	475
Gr 10	13	15	12	14	15	13	16	14	15	14	17	13	14	13	17	6	14	12	470
61	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3	3	73
62	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	1	3	3	68
63	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	1	3	3	64
64	2	2	1	1	2	4	1	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3	3	67
65	2	2	1	1	2	1	3	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	3	67
64	2	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	69
Gr 11	12	14	6	8	12	14	16	11	14	12	6	13	14	12	14	6	18	18	408
Total	140	148	134	140	177	158	173	161	165	171	168	150	143	151	189	66	137	138	5095
Average	13	13	12	13	16	14	16	15	15	16	15	14	13	14	17	6	12	13	463.2
Desv. Est	1.8	1.6	3.3	1.8	1.9	1.5	1.4	1.8	2.1	1.7	4.1	1.7	1.3	1.4	1.5	0.0	2.2	2.8	19.1
Cuadrado	3	2	11	3	4	2	2	3	4	3	17	3	2	2	2	0	5	8	365.8

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Abril 2007.

- La matriz se construyó enlistando el total de encuestados que fue de 66, incluyendo Gerente General, gerentes de área y empleados. Estos se colocaron en filas, agrupados en conjuntos de 6 elementos.
- En las columnas se colocó el total de ítems que componían el cuestionario. Las frecuencias anotadas corresponden a la calificación de 1 a 4 puntos, que los encuestados asignaron a las opciones de respuesta del cuestionario que eran de "A" a "D", según codificación alfanumérica.
- El punto 1 de la matriz (encerrado en un círculo en la imagen), muestra el promedio de frecuencias asignadas a las respuestas de los ítems del

cuestionario, de acuerdo con las agrupaciones de elementos muestrales. El punto 2 muestra la desviación estándar correspondiente para la suma de las asignaciones de los grupos de elementos encuestados. Por último, el punto 3 contiene el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar de los grupos de ítems.

- En la última columna, la de “Totales”, se colocaron las sumas consolidadas de las frecuencias asignadas por cada grupo muestral a los ítems del cuestionario estructurado. Este total permitió calcular la varianza total de las asignaciones de los empleados para cada estilo particular que muestran los gerentes de área en su práctica directiva diaria.

d) Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

Calculando Alfa:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{34}{34 - 1} \right] \left[1 - \frac{102.7}{365.8} \right]$$

$$\alpha = \boxed{0.74}$$

El coeficiente Alfa de Cronbach resultante, de **0.74**, representa una buena confiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta, que supone un alto poder discriminante en cuanto a la repetición continuada de una medida estable en las asignaciones que realizan los empleados sobre la orientación y estilo de liderazgo de los gerentes de área en su práctica directiva diaria dentro de la compañía. Por tanto, las conclusiones poseen un nivel de medición alto, y pueden ser generalizadas a todo el conjunto.