

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

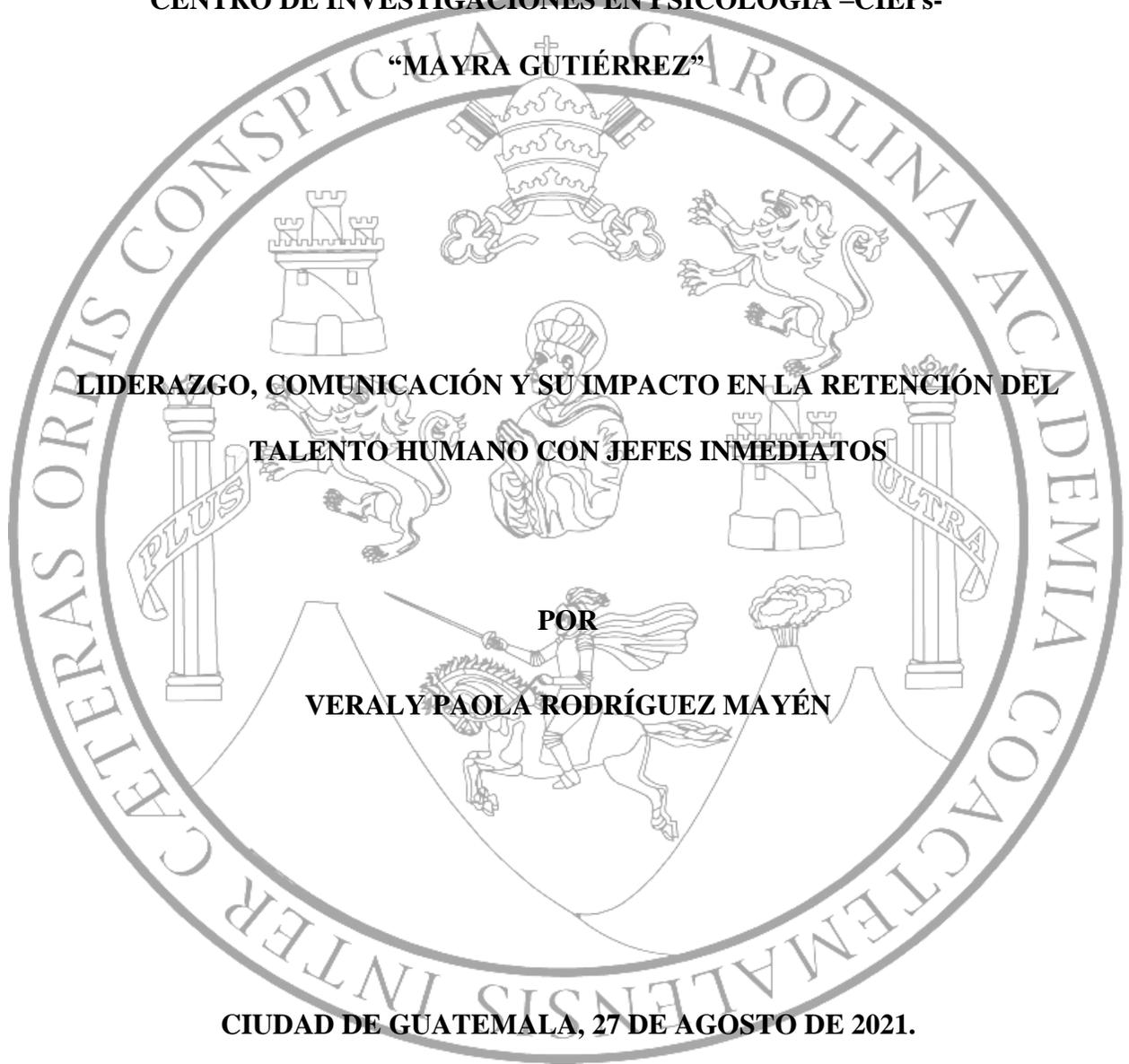
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS**

**POR**

**VERALY PAOLA RODRÍGUEZ MAYÉN**

**CIUDAD DE GUATEMALA, 27 DE AGOSTO DE 2021.**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**VERALY PAOLA RODRÍGUEZ MAYÉN**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, 27 DE AGOSTO DE 2021.**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

M.A. KARLA AMPARO CARRERA VELA

**DIRECTORA DE FUNCIONES**

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL

**SECRETARIA**

LICENCIADA CLAUDIA JUDIT FLORES QUINTANA

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

ASTRID THEILHEIMER MADARIAGA

LESLY DANINETH GARCÍA MORALES

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
UG  
Archivo  
Reg. 004-2021  
CODIPs.1445-2021

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de agosto de 2021

Estudiante  
Verally Paola Rodríguez Mayén  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO SEGUNDO (12º) del Acta CUARENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL VEINTIUNO (45-2021), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de agosto de 2021, que copiado literalmente dice:

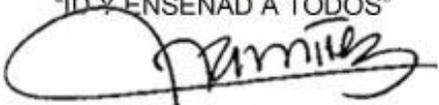
**“DÉCIMO SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS”**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

**Verally Paola Rodríguez Mayén**

**CUI: 2861 78788 0101**  
**CARNÉ: 2015-12312**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Estuardo Bauer Luna y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”  
  
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
SECRETARIA



/Gaby

Guatemala, 23 de agosto de 2021

**Señores**

**Miembros del Consejo Directivo**

Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la estudiante, **VERALY PAOLA RODRÍGUEZ MAYÉN, CARNÉ NO. 2861-78788-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2015-12312 y Expediente de Graduación No. L-23-2020-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo profesional**
- **10 créditos académicos por trabajo de graduación**
- **15 créditos académicos por Examen Técnico Profesional Privado.**

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 05 de JULIO del año 2021.

Así mismo se hace constar que el estudiante **FERMÍN WILLIAMS ARMANDO VALLE PÉREZ, CARNÉ NO. 2140-28313-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2015-12669 y Expediente de Graduación No. L-54-2020-I**, participó en el mismo proceso de investigación y hará su trámite de graduación cuando complete su expediente de graduación.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



**M.A. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ**  
**COORDINACIÓN**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Lucía, G.

**CC. Archivo**

**Adjunto: Expediente completo e Informe Final de Investigación**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CIEPS.  
REG. 004-2021



**INFORME FINAL**

Guatemala, 19 de julio de 2021

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la **Licenciada Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS”.**

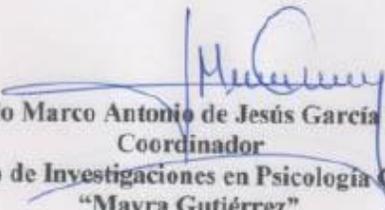
**ESTUDIANTE:**  
Veraly Paola Rodríguez Mayén

**DPL No.**  
2861787880101

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 05 de julio de 2021 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 14 de julio de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enriquez**  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.  
“Mayra Gutiérrez”



c. archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CIEPs



REG. 004-2021  
Revalidado por Revisor

Guatemala, 19 de julio de 2021

Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enriquez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

• **“LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS”.**

**ESTUDIANTE:**  
Veraly Paola Rodríguez Mayén

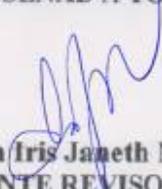
**DPI. No.**  
2861787880101

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 05 de julio de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciada Iris Janeth Nolasco  
DOCENTE REVISORA



c. archivo



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



CIEPs. 091-2021

Guatemala 05 de agosto de 2021

M.A. Mayra Luna de Álvarez  
**Coordinación**  
Unidad de Graduación  
Escuela de Ciencias Psicológicas

M.A. de Álvarez:

Se traslada el expediente de la estudiante **Veraly Paola Rodríguez Mayén** DPI. No. **2861787880101** de la carrera de Licenciatura en Psicología solicitado por su persona según oficio UG-557-2016 de fecha 28 de noviembre de 2016 a la Unidad de Graduación.

Informe Final titulado "**LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON JEFES INMEDIATOS**".

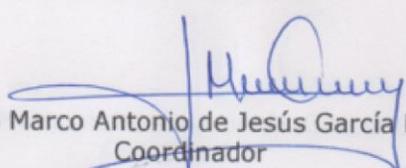
El mismo contiene los siguientes documentos:

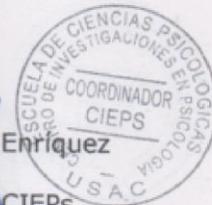
Carta Informe Final de la Coordinación, Carta Informe final del revisor, carta de aprobación Tabla y Proyecto, carta de la Institución, carta del asesor del Informe Final, fotocopia DPI y constancia expediente de graduación hoja rosada, boleta de control para el departamento de Control Académico.

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.  
"Mayra Gutiérrez"



c. archivo

Guatemala, 19 abril 2021

**Licenciado**

**Marco Antonio de Jesús García Enríquez**

**Coordinador**

**Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) “Mayra Gutiérrez”**

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe de investigación titulado “Liderazgo, comunicación y su impacto en la retención del talento humano con jefes inmediatos” realizado por los estudiantes Veraly Paola Rodríguez Mayén con número de DPI 2861 78788 0101 y Fermín Williams Armando Valle Pérez con número de DPI 2140 28313 0101.

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación del correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Estuardo Bauer Luna  
Psicólogo  
Colegiado No. 9983  
Asesor de contenido

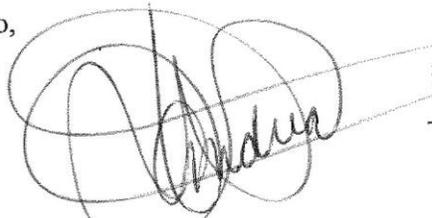
Guatemala, 26 de febrero de 2021.

**Licenciado**  
**Marco Antonio de Jesús García Enríquez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs)**  
**“Mayra Gutiérrez”**

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Veraly Paola Rodríguez Mayén CUI 2861 78788 0101 y Fermín Williams Armando Valle Pérez CUI 2140 28313 0101 realizaron en esta institución 25 pruebas (test de liderazgo y técnica Delphi) a jefes inmediatos como parte del trabajo de investigación titulado: “Liderazgo, comunicación y su impacto en la retención del talento humano con jefes inmediatos” en el periodo comprendido del 28 de enero al 26 de febrero del presente año.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



**Licenciada Andrea Valverth**

**FACENCO, S. A.**  
18 Avenida 39-24, Zona 12  
Tels.: 2476-5112, 2476-5118  
2442-4903 / 04 2442-3516  
PBX: 2310-6500.

**Coordinadora de Recursos Humanos Facenco, S.A**

**Teléfono: 2310 - 6500**

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR VERALY PAOLA RODRÍGUEZ MAYÉN**

**CARMEN ROCÍO RAMÍREZ REYES**

**LICENCIADA EN NUTRICIÓN COLEGIADO 6367**

**MARYCARMEN GARCÍA AMAYA**

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**COLEGIADO 21430**

## **DEDICATORIA**

### **Por Veraly Rodríguez**

Con mucho esfuerzo y amor dedico el siguiente trabajo de investigación: a Dios por la oportunidad de crecer cada día como persona y profesional en búsqueda de una mejora continua en la sociedad y en mi entorno inmediato.

A María Auxiliadora por ser mi guía en cada una de mis decisiones y permitirme dar ejemplo con mi conocimiento y estilo de vida.

A mis Padres Waldo Rodríguez y Claudia Mayén por educarme y formarme durante toda mi vida y estar para mí en todo momento. A mi familia y amigos que fueron parte de este logro ya que el apoyo de mi entorno social fue de motivación para finalizar esta meta.

Finalmente, a mi revisor y asesora de tesis por dar seguimiento a este informe de investigación aportando nueva información para mi conocimiento profesional y a la empresa que nos permitió trabajar el proyecto presentado para finalizar nuestra carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Como estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas, agradecemos a los Licenciados que fueron parte de nuestra formación profesional apoyándonos en nuestros objetivos y metas; por todos los conocimientos adquiridos que logramos ponerlos en práctica en las actividades laborales generando un impacto en la sociedad y en nuestro entorno inmediato.

Agradecemos a nuestro asesor y revisora de tesis por darle un seguimiento constante al trabajo de investigación permitiéndonos recolectar datos reales y cercanos a la realidad. Lo que nos llevó a proyectar propuestas de mejora en la empresa en dónde se realizaron los instrumentos.

Finalmente, agradecemos a la Fábrica de colchones ubicada en la ciudad de Guatemala por la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación con los jefes inmediatos, manteniendo una comunicación constante a pesar de las dificultades presentadas por diferentes factores.

## ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Planteamiento del problema y Marco teórico.....	4
1.01. Planteamiento del problema	
1.02. Objetivos.....	5
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
1.03. Marco teórico	
Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo y Lewin.....	6
Teoría Liderazgo Situacional Paul Hersey y Ken Blanchard.....	7
Liderazgo y su impacto en las empresas.....	8
Tipos de liderazgo.....	10
Características de un buen líder.....	12
Trabajo en equipo.....	14
Jefes inmediatos y su rol.....	16
Liderazgo empresarial.....	18
Comunicación efectiva.....	19
Talento Humano.....	21
Retención del Talento Humano.....	22
Kurt Lewin y su relación con la Teoría Gestalt.....	23
1.03.01. Consideraciones éticas en la investigación.....	25
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Técnicas e Instrumentos.....	26
2.01. Enfoque y Modelo de investigación.....	26
Formulación de Hipótesis.....	27
2.02. Técnicas	
2.02.01. Técnicas de muestreo.....	27

2.02.02. Técnicas de recolección de datos.....	28
2.02.03. Técnicas de análisis de datos.....	28
2.03. Instrumentos	
2.03.01. Técnica Delphi.....	29
2.03.02. Test de Liderazgo.....	29
2.03.03. Consentimiento Informado.....	30
2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables.....	31

### **CAPÍTULO III**

3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados.....	32
3.01. Características del lugar y de la muestra.....	32
3.01.01. Características de lugar	
3.01.02. Características de la muestra	
3.02. Presentación e interpretación de resultados.....	33
3.03. Análisis General.....	43

### **CAPÍTULO IV**

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	45
4.01. Conclusiones	
4.02. Recomendaciones.....	47
4.03. Referencias Bibliográficas.....	48
Anexos.....	53

Anexo 1 (Consentimiento Informado)

Anexo 2 (Cuestionario 1 Técnica Delphi)

Anexo 3 (Test de Liderazgo Kurt Lewin)

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación realizado durante los primeros meses del año 2021 busca conocer el impacto de la comunicación y el liderazgo de los jefes inmediatos sobre la retención del talento humano con una muestra de 25 colaboradores de las siguientes áreas: administración, comercial, finanzas, compras, servicio al cliente, mantenimiento y producción (hombres 20 y mujeres 5) en una Fábrica de Colchones ubicado en la ciudad de Guatemala describiendo el impacto que genera la comunicación y el liderazgo entre jefes y colaboradores. Para ello se conoció la percepción de los jefes sobre el concepto comunicación identificando las funciones de un buen líder que llegan a afectar la retención del talento humano. El proceso se llevó a cabo desde un enfoque mixto utilizando un diseño de investigación exploratorio. Con este enfoque de investigación se utilizó la Técnica Delphi haciendo uso de dos cuestionarios para la recolección subjetiva de datos de manera individual y un Test de Liderazgo para la recolección objetiva de datos. La presente investigación se fundamenta teóricamente según la teoría de las relaciones humanas de Mayo y Lewin, ambos determinan que un aspecto importante en el área laboral es la buena comunicación por medio de la interacción social. Asimismo, la teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard enfocándose en la interacción y los 4 tipos de liderazgo. El Test de Liderazgo aplicado a los jefes inmediatos de la fábrica de colchones refleja que en su mayoría (21 de 25 pruebas aplicadas) mantienen un liderazgo democrático, coincidiendo con las respuestas en la Técnica Delphi en donde se logró identificar, según su percepción que la motivación, el trabajo en equipo y escuchar a los colaboradores contribuyen a una mejor influencia en los mismos.

## PRÓLOGO

En las empresas de Guatemala se pueden identificar diferentes factores que afectan en la retención del talento humano. Algunos factores considerados en esta investigación son el liderazgo y la comunicación. Por lo tanto, el estudio se enfocó en conocer estos dos factores en los jefes inmediatos sobre la retención del talento humano específicamente en una fábrica de colchones ubicada en la ciudad de Guatemala.

El estudio se centra en describir el impacto que genera la comunicación y el liderazgo entre jefes y colaboradores, conocer la percepción de los jefes de la fábrica de colchones ante la comunicación dirigida a los demás colaboradores, identificar el efecto de un buen líder por parte de los jefes inmediatos, enumerar las acciones que influyen de manera negativa y positiva realizadas por los jefes inmediatos y enunciar los factores que influyen en la pérdida del talento humano. Los resultados determinan que la comunicación es importante para la retención del talento humano, por lo que los jefes inmediatos deben buscar diferentes estrategias para motivar a su equipo de trabajo y promover actitudes y acciones positivas. Según el estudio realizado el liderazgo y la comunicación tienen un impacto significativo en la retención del talento humano y en la rotación de personal. Por ello, son conceptos claves para mantener un buen clima laboral en la organización.

Las limitaciones encontradas surgieron por la pandemia que se vive actualmente ya que no se podía mantener contacto directo con los jefes inmediatos. Se hizo uso de tecnología y automatización de los instrumentos. Asimismo, algunos colaboradores finalizaron su

relación laboral en la empresa por lo que no se les pudo considerar dentro de los resultados finales de la investigación. A pesar de esto, se recolectó y analizó información esencial para generar propuestas dentro de las funciones por puesto de trabajo.

Autora: Veraly Paola Rodríguez Mayén

## **CAPÍTULO I**

### **1. Planteamiento del problema y marco teórico**

#### **1.01. Planteamiento del problema**

Un estudio sobre el asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social, demuestra que las personas expresan sus sentimientos con facilidad con pequeños grupos. Así mismo, se identifica que presentan expresiones de conductas asertivas frente a desconocidos (García, A. 2010). Esto se relaciona con el objeto de estudio de esta investigación porque en ocasiones las personas prefieren dar una visión agradable solamente al contexto externo sin darle importancia al talento humano dentro de la empresa.

Según Montes de Oca (2016), en los resultados de un programa de intervención obtenidos de los supervisores de una empresa, se determinó que la importancia de organizar programas sobre gestión del talento humano puede desarrollar habilidades de diálogo afectivo, resolución de conflictos y comunicación no verbal que permitan elevar la práctica de asertividad. Por ello, la presente investigación pretende observar el uso de la comunicación desde el nivel de supervisores o jefes inmediatos. Por otro lado, un estudio pone de manifiesto que la edad es un elemento fundamental para que las personas sean asertivas (Cañon, M; Rodríguez, A. 2011). A medida que aumenta la edad disminuye el riesgo de no ser asertivo. En la investigación se podrá definir si este factor influye en la empresa.

En esta investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Qué importancia tiene la comunicación entre colaboradores en la Fábrica de Colchones? ¿Cuál es la percepción de los jefes inmediatos de la Fábrica de Colchones sobre la comunicación?

¿Cuál es la percepción de los jefes inmediatos de la Fábrica de Colchones sobre el liderazgo? ¿Cuál es la importancia que le dan los jefes de la Fábrica de Colchones a la retención del talento humano? ¿Cuáles son los factores que influyen en la pérdida del talento humano en la Fábrica de Colchones?

## **1.02. Objetivos**

### **Objetivo General**

Conocer el impacto de la comunicación y el liderazgo de los jefes inmediatos sobre la retención del talento humano en la fábrica de colchones.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el impacto que genera la comunicación y el liderazgo entre jefes y colaboradores de la fábrica de colchones.
- Conocer la percepción de los jefes de la fábrica de colchones ante la comunicación dirigida a los demás colaboradores.
- Identificar el efecto de un buen líder en la fábrica de colchones por parte de los jefes inmediatos.
- Enumerar las acciones que influyen de manera negativa y positiva realizadas por los jefes inmediatos.
- Enunciar los factores que influyen en la pérdida del talento humano en la fábrica de colchones.

### **1.03. Marco teórico**

#### **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE MAYO Y LEWIN**

Elton Mayo (1880-1949) fue un psicólogo, profesor e investigador que desarrolló diversas investigaciones en fábricas estadounidenses para comprender las relaciones sociales y su influencia en la productividad de las empresas. Sus estudios se centraron en las necesidades emocionales de los empleados para aumentar la productividad. Mientras que Kurt Lewin, se interesó en la investigación de la psicología de grupos y las relaciones interpersonales por lo que fue un gran apoyo para las ideas generales de Mayo. Lewin se considera el padre de la Psicología Social Moderna.

La teoría también es denominada Escuela Humanística de la Administración. Fue desarrollada por Mayo y colaboradores que estuvieron interesados en el ámbito laboral en una época diferente a la que estamos viviendo actualmente. Se basa principalmente en la civilización industrial tomando en cuenta aspectos como la tecnología y el método de trabajo; estudiando los factores relacionados con las preocupaciones que desarrollan los administradores o colaboradores en general.

La Teoría de las relaciones humanas dio inicio a partir de puntos clave como la necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, las ideas de la filosofía pragmática de John de Wey y la psicología dinámica de Kurt Lewin. Esta escuela se preocupó por estudiar la opresión del hombre junto con el avance de la civilización industrializada. En diversos estudios Mayo dejó plasmado la importancia de los siguientes elementos en un ámbito industrial o laboral: el trabajo es una actividad grupal influenciada por las normas, incentivos y material de producción, participa la actitud del empleado en su trabajo diario, los jefes deben mantener comunicación,

comprensión y apreciar el trabajo realizado en la organización. Esta teoría fundamenta nuestra investigación ya que lo que se busca en las organizaciones es el liderazgo positivo por parte de los jefes inmediatos hacia los demás colaboradores.

### **TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD**

En esta teoría el estilo de liderazgo debe cambiar en la medida que la madurez de los miembros del grupo varíe. Paul Hersey (1931-2012) fue un empresario y científico del comportamiento. Ken Blanchard (1939) es un escritor estadounidense y experto en management. Fue descrita por primera vez con el nombre de “teoría del ciclo de vida de liderazgo”. A mediados de la década de 1970, recibe el nombramiento de “teoría de liderazgo situacional”.

Los tipos de liderazgo establecidos en esta teoría dependen del nivel de madurez de un grupo. Estos son: dirigir (dar instrucciones específicas y supervisar de cerca al grupo), tutorizar (explicar las decisiones ya tomadas por el líder; exponer las ventajas y facilidades de cumplir con lo que se pide), participar (el líder comparte sus ideas y facilita el diálogo para llegar a decisiones y planificaciones acordadas) y delegar (permitir a los miembros tomar decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos del grupo y su propio rol). Estos tipos de liderazgo permiten enfocarse en diferentes características que presenten los jefes inmediatos al tomar decisiones junto a su equipo de trabajo. Lo que todas las organizaciones esperan es formar buenos líderes, potenciando principalmente la comunicación y el trabajo en equipo para evitar problemas o conflictos que lleguen a afectar la productividad en los resultados.

Esta teoría fue abordada de manera general, esto indica que para aplicar el liderazgo situacional es necesario conocer las actitudes, competencias y experiencias del grupo y tener en consideración otras situaciones externas como los problemas familiares, económicos y sentimientos. Lo que se espera es que un líder se adapte a cada circunstancia sin ser clasificado en un solo tipo de liderazgo. Generalmente, la mayoría de los jefes consideran solamente una forma de trabajo ya que es a la que están acostumbrados y por no poseer el conocimiento de la evolución actual en el mundo empresarial.

### **LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS**

El concepto liderazgo, ha evolucionado contantemente desde la antigüedad, según Javier Pilar (2014), hasta los años ochenta e inicio de los noventa, era visible el papel del líder como controlador, con una visión racionalista y burocrática de la organización. En este contexto, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias no variaban mucho de una empresa a otra y la preocupación por su identificación y desarrollo se volvía tarea simple. Con el pasar del tiempo las organizaciones han prestado mayor relevancia a cada una de las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas que optan a un cargo dentro de la organización, se identifican distintos aspectos en función de cada puesto y para ello resulta de suma importancia la percepción y experiencia por parte de los líderes.

Las empresas buscan líderes que se relacionen directamente y se identifiquen al planteamiento estratégico de la organización, teniendo así la capacidad de influir positivamente en las personas a su cargo, y a la vez alcanzar las metas establecidas. Los líderes y las organizaciones se han percatado de la necesidad de fomentar una comunicación asertiva y un liderazgo positivo que genere pasión hacia el trabajo por cada uno de los trabajadores de su equipo. En los métodos antiguos de control y supervisión

estricta se evidencia que no tenía un impacto bueno para la entrega de resultados, puesto que se generaba desconfianza y apatía por parte de las personas en sus actividades cotidianas representadas en las renunciaciones y fuga de personal hacia otras organizaciones. Fue preciso entonces encontrar una nueva visión por medio de líderes y empresas que generara satisfacción a través de las personas dentro de las instituciones y motivación entre las mismas.

Según Brian Tracy (2015), los líderes tienen una visión y un sentido de misión que eleva e inspira a hombres y mujeres para ayudarlos a conseguirla. La figura de un líder es fundamental dentro de cualquier organización, a través de sus conductas, métodos de trabajo y percepciones influyen de manera potencial dentro del personal a su cargo. Actualmente los líderes desempeñan un papel fundamental dentro de las empresas. Es por esto que se presta suma importancia a la selección de los líderes. Si la organización cuenta con líderes identificados a la cultura organizacional de la empresa mostrando congruencia en cuanto a valores, metas y objetivos de esta; tanto ellos como los colaboradores tendrán una dirección acertada en cuanto a lo que se pretenden alcanzar. Esto a su vez tendrá un impacto positivo en el alcance de sus objetivos. Sin embargo, un líder no identificado en cuanto a su rol y misión tendrá una influencia negativa en sus colaboradores a su cargo, causando así rotación de personal y gastos innecesarios generando un impacto negativo en la organización.

El éxito de las empresas se consolida en gran medida de la capacidad de los líderes para promover de forma positiva al equipo de trabajo, a través de la comunicación, empatía y motivación. Si el líder tiene una comunicación efectiva con todos sus colaboradores, mostrando interés por cada uno de ellos, generando el mismo interés y motivación para

realizar las distintas actividades y llegar a las metas establecidas en un ambiente positivo de trabajo. En la actualidad, las empresas se esfuerzan por retener a los líderes positivos en la organización, ya que estos a su vez tienen la capacidad de influir positivamente en los colaboradores evitando conflictos y rotación del personal.

### **TIPOS DE LIDERAZGO**

Paul Hersey y Ken Blanchard (1970), definen en su teoría situacional de liderazgo cuatro tipos de líderes basados según el nivel de madurez de las personas. Estos son: Dirigir (estos se caracterizan por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca de un grupo), Tutorizar (se determinan por explicar al grupo las decisiones ya tomadas por el líder, a la vez expone las ventajas y/o facilidades de cumplir con lo que se les pide), participar (se define por que el líder comparte sus ideas con su equipo y facilita el diálogo para llegar a las decisiones y planificaciones acordadas por el grupo), delegar (se identifica por permitir a los miembros del grupo tomar decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos del grupo y su propio rol).

Actualmente, existen distintas teorías de liderazgo. Cada organización se identifica con una teoría de acuerdo con los valores y la cultura transmitidos por los líderes. Sin embargo, en los últimos años se ha trabajado constantemente en el tipo de liderazgo en el cual los colaboradores puedan tener la confianza para tomar las mejores decisiones; el alcance de objetivos y metas, reduciendo así tiempos y costos dentro de la empresa. Este tipo de liderazgo resulta fundamental, así como, la atención, importancia y empatía que pueda tener el líder hacia sus trabajadores, haciéndoles sentir que son importantes en todo momento y cuya labor es primordial dentro de la misma organización.

Distintas empresas, buscan líderes que tengan la capacidad de dirigir (según la teoría de Paul Hersey y Ken Blanchard), es decir, personas que posean directamente la habilidad de tener cierto tipo de control y autoridad sobre el personal, ejerciendo poder para que las personas puedan llegar a los objetivos y metas establecidas. Este tipo de liderazgo puede generar un clima laboral negativo generando inconformidad por parte de los trabajadores. Pueden llegar a cumplirse las metas presentando riesgo de mala comunicación o rotación de personal.

Los líderes autoritarios manifiestan los resultados que desean alcanzar, así mismo también muestran el modelo, estrategia o metodología a seguir para llegar a las metas. Aquí se pretende tener completamente el control sobre los seguidores o subordinados perdiendo así distintas ideas o soluciones que pudieran brindar los trabajadores ante distintos conflictos laborales. Con las diferentes necesidades que surgen por parte de las organizaciones, también nacen nuevos modelos de trabajo, así se han desarrollado distintas formas de liderazgo. En las distintas organizaciones, los líderes prestan vital atención a los colaboradores, se les brinda la oportunidad de participar en diferentes procesos, estos líderes son de tipo participativos, generan un ambiente positivo y eficaz en las empresas.

Existen líderes que tratan de convencer al personal a su cargo de las ideas a seguir, ante esto expresan los aspectos de beneficio y que desfavorezcan a las decisiones tomadas por parte de ellos mismos. Se trata de una dictadura con cierto tipo de influencia para obtener el visto bueno de los trabajadores. El líder que delega brinda las metas y objetivos a los que se desea llegar, sin embargo, brinda la confianza hacia el personal para que estos mismos construyan el camino estratégico a seguir. Este tipo de liderazgo contribuye también al

desarrollo mismo de las personas, cuando un trabajador se siente valioso y vital en la empresa genera una estabilidad emocional en su área laboral y personal.

Todos los líderes tienen un gran impacto en cualquier empresa, cada organización examina al tipo de líder que necesita en cuanto a capacidades, experiencias, formas y modelos de trabajar con gente a su cargo, en los últimos años se ha incrementado considerablemente el concepto de liderazgo y las formas de ejercerlo.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER**

Paul Hersey y Ken Blanchard (1970), definen las características de un líder en su teoría situacional, las cuales son: el líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas; el líder proporciona tanto un comportamiento directivo como un comportamiento de apoyo; el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar; el líder aporta poca dirección o apoyo. En una empresa es fundamental que el líder pueda dar las indicaciones de lo que se espera en cuanto a resultados. Sin embargo, el seguidor debe generar cierta confianza en sí mismo que le permita tomar medidas junto al líder y ser un apoyo que facilite el alcance de objetivos.

Según Cover (1990), un líder debe tener confianza en sí mismo, sentido de la misión, aprender continuamente, poseer vocación para servir, irradiar energía positiva, poseer conocimiento de los demás; una vida equilibrada y considerarla como una aventura, ser sinérgico y ejercitarse por la evaluación. Menciona que un líder puede nacer con las habilidades de dirección y fortalecerlas con acontecimientos vividos generando experiencia y conocimiento para formarse como líder positivo. A través de estas características se busca

ser una persona ejemplar, que sin necesidad de ser autoritaria puede tener un impacto positivo en sus trabajadores, permitiendo todo tipo de confianza hacia su persona.

La comunicación es un factor notable dentro de las organizaciones. Un líder debe tener la capacidad de comunicarse y transmitir sus ideas y percepciones de forma clara hacia el personal para que estos a su vez puedan comprender y seguir los procesos y metodologías establecidas por la organización. Sin una comunicación efectiva resultaría difícil trabajar paralelamente y generaría un ambiente negativo y hostil en cuanto a la relación líder y trabajador. Un líder puede poseer distintos modelos de trabajo, no es necesario ser una persona autoritaria o dictadora, la cual se encarga de la supervisión en tiempo completo de los trabajadores, imponiendo cierto tipo de presión e intimidación para que cumplan con lo requerido en sus labores.

Cada organización busca líderes según las competencias requeridas para los puestos, todas las empresas son diferentes y tienen distintas formas de trabajar, así como también: visiones, misiones, valores y estructuras organizacionales. Cada una de estas organizaciones selecciona a la persona que a su percepción lleve al equipo de trabajo a las metas establecidas. En el mercado se manejan distintos perfiles asignándoles actividades o tareas diarias que aporten a la empresa de manera positiva. Esto permite el cumplimiento de metas a partir de los buenos resultados.

Con el tiempo las características requeridas para cada líder por parte de las empresas han variado. En la antigüedad, se buscaba a líderes que tuvieran como principal característica la implantación del miedo y temor, a través de la imposición de poder y amenazas constantes se lograba que las personas fueran completamente dedicadas al trabajo, utilizando como

fuerza principal el concepto de dictadura. En gran parte las empresas buscan a líderes que tengan como característica principal la influencia, confianza, motivación y por medio de su ejemplo guiar a las personas a su cargo hacia los objetivos establecidos. Las características requeridas por parte de cada líder han evolucionado constantemente, cada día se implementan nuevos métodos de trabajo, así como procesos de enseñanza por parte de un líder. Resulta crucial, que las empresas puedan tener claros los objetivos en cuanto a lo que necesitan. Los líderes reconocen las necesidades de sus colaboradores y permiten el éxito desde las actividades diarias.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

Según Marta de Prado (2003), con la revolución industrial y la aparición de nuevas sociedades industriales, el evidente incremento de la productividad, da lugar a una preocupación por el trabajo y por su organización. Se busca la manera de maximizar los recursos en cuanto a tiempo y producción; surgen nuevas ideas y modelos de trabajo basados en el poder hacia un líder y como esta podría obtener autoridad sobre un grupo de personas dentro de la empresa. El concepto equipo de trabajo ha cambiado y evolucionado considerablemente desde el tiempo de la revolución industrial. En esta época las personas eran vistas como simples operarios de maquinarias sin tener ningún tipo de importancia o confianza sobre ellos mismo como personas, no se prestaba interés en las características de cada integrante en las organizaciones.

Con el tiempo surgen nuevas necesidades, las empresas deben encontrar distintas soluciones y formas de trabajar para poder desarrollarse y mantenerse en un mercado en el cual resulta difícil subsistir debido a la globalización, competencia y diferentes situaciones

de crisis. Se vuelve fundamental el trabajo de los empleados y como estos pueden agruparse para aprovechar al máximo cada una de las características y formas de pensar que los distingue y puede proporcionar beneficios a la misma empresa.

Según Alejandro Duran (2018), el trabajo en equipo es aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con las otras, de ser conscientes de la personalidad ajena, con sus aspectos positivos y negativos, y de percibirse a sí mismos y a los demás como integrantes de una unidad. El trabajo que producen será muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros. Cada uno de los integrantes dentro del equipo es de vital importancia, y resulta siendo vital en cuanto a la contribución y colaboración de la tarea o trabajo asignado. En un equipo se distinguen y sobresalen distintas cualidades de los participantes, las cuales a su vez tienen la finalidad de ser un complemento para el bienestar del equipo.

Cuando se trabaja en equipo dentro de una organización, se permite maximizar y optimizar los recursos beneficiando a la empresa. En el equipo deben establecerse: objetivos, misión, visión y responsabilidades para que todos puedan interactuar y contribuir hacia una misma dirección. Todas las cualidades y personalidades de los participantes son de suma importancia. El papel del líder dentro del equipo puede darse de distintas maneras, puede considerar el rol un solo participante o pueden ser varios participantes quienes desempeñen ese rol, también se pueden tomar las decisiones prestando énfasis a todas las opiniones del grupo y el criterio de los participantes.

Marilyn Vanegas (2013) señala que trabajar en equipo requiere una transformación individual, una recomposición de la conducta individual hacia los demás y una profunda

modificación de la misma. El respeto hacia los demás participantes es fundamental para el trabajo en equipo. Sin embargo, es importante reconocer que en algún momento la percepción de algunos participantes puede ser distinta para cada una de las situaciones, y según lo mencionado por el autor es entonces donde debe existir una recomposición y modificación de conductas individuales, teniendo siempre en cuenta los valores en los cuales se basa el equipo de trabajo. El beneficio de cualquier organización al tener equipos de trabajo bien definidos y estructurados conlleva al éxito en cuanto a todas las actividades a realizar, se debe aumentar la productividad de la empresa y la satisfacción del personal.

En un equipo de trabajo todos los integrantes se sienten importantes, esto conlleva a crear cierto tipo de confianza, no es lo mismo tener a una persona que no pueda tomar decisiones significativas para el desarrollo de la empresa; a un integrante del equipo que pueda poseer la confianza suficiente para tomar las mejores medidas reduciendo tiempo y margen de errores.

### **JEFES INMEDIATOS Y SU ROL**

Según Pablo Maison (2013) El jefe inmediato tiene como responsabilidad innegociable encontrar la manera que su personal se comprometa y se sienta parte de la compañía. El líder debe ser el primero en transmitir los valores y la visión de la organización para que el trabajo de su gente cobre sentido. Los jefes inmediatos son un pilar fundamental dentro de las organizaciones, a través de ellos se logra inculcar las ideas estratégicas hacia los trabajadores; representa un rol fundamental en su accionar evidenciando un impacto positivo o negativo dentro de la empresa, el cual se verá reflejado como personas apasionadas por sus actividades cotidianas o rotación constante de personal.

El jefe inmediato es un apoyo para los trabajadores, a través de un modelo de confianza, respeto y motivación deberá trabajar en conjunto con el departamento para el éxito del mismo. Debe mantenerse entre ambos una relación de cordialidad y respeto para accionar un agradable clima laboral. En la actualidad se presta vital importancia al rol que ejerce el jefe inmediato puesto que aparte de ser un jefe debe ser un líder que genere sinergia positiva hacia los trabajadores. Al desarrollar un rol positivo los colaboradores llegarán a sus metas y trabajarán con motivación mientras que al tener un rol negativo genera un clima de hostilidad y desagrado.

En el alcance de la misión, visión y cultura organizacional de la entidad el jefe inmediato es fundamental y debe proponer el constante desarrollo del personal a su cargo, al ser la persona con mando o autoridad; brindar la confianza entre los colaboradores y lograr la identificación de estos mismos con la empresa a través de su planificación y estrategias metodológicas. Cuando no existe una comunicación efectiva puede perderse o afectar el equilibrio con el equipo de trabajo, los departamentos y la organización teniendo un impacto negativo en general. Los jefes inmediatos han ido tomando importancia y protagonismo a lo largo de los años, las empresas centran sus recursos para incorporar a su equipo de trabajo jefes que puedan producir por medio de la motivación y comunicación constante.

Un líder debe tener la capacidad de entender al personal a su cargo, mostrando su apoyo incondicional para cada una de las situaciones que en su momento puedan generarle conflicto, sin embargo el jefe inmediato nunca debe perder la visión de lo requerido por parte de la organización, debe mantener un equilibrio personal y emocional en cuanto a las

necesidades de los trabajadores y de la empresa ya que es la persona intermedia entre estos dos y por medio de sus decisiones y forma de influenciar en las personas puede accionar hacia el éxito o fracaso de la misma organización.

### **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

La comunicación representa un papel esencial entre gerentes y colaboradores en general. El enviar y recibir información debe ser una manera clara, sincera y precisa tratando de transmitir lo esencial. Cada líder utiliza diferentes estrategias o métodos que le permiten comunicarse constantemente con su equipo de trabajo. Cabe resaltar que todos los trabajadores son capaces de ser líderes y orientar a sus compañeros. Asimismo, la comunicación puede presentarse de forma verbal o escrita. Al momento de informar sobre temas extensos lo ideal es programar reuniones con el personal de la organización.

El termino empoderamiento se relaciona estrechamente con el liderazgo ya que esto permite que los colaboradores se sientan libres de tomar decisiones en cualquier momento sin necesidad que esté su jefe. El empoderamiento se logra a través de capacitación y motivación constante sin olvidar la parte humana de cada colaborador.

Cleopatra Bonifaz (2012), resalta la teoría situacional de Hersey y Blanchard propuesta en 1969 como una de las teorías representativas de un buen liderazgo evaluando los niveles de conducta que se pueden observar en un líder a partir de sus acciones. En esta teoría depende la disposición de los colaboradores y su grado de madurez para distinguir a un buen guía dentro de la organización. Por ello, si el colaborador no asume sus responsabilidades, no reconoce sus habilidades y se enfocan en ir en contra del líder, no podrá reconocer la importancia de un líder en una empresa o específicamente en las tareas diarias.

En el liderazgo empresarial la mayoría olvida la importancia de la inteligencia emocional. Este término es desconocido por los colaboradores y no reconocen la relevancia de lo que sienten y la capacidad que tienen de solucionar sus problemas con las estrategias necesarias. Esto lleva a las organizaciones a crecer en el ámbito industrial reconociendo la importancia del talento humano. Actualmente, las empresas buscan ser reconocidas por medio de sus resultados actualizándose tecnológicamente. Al innovar procesos logran metas no esperadas y que sus trabajadores se sientan parte de los logros. Esto mismo afirma que un colaborador desmotivado no realizará de la mejor manera su trabajo diario.

Finalmente, en el liderazgo empresarial se deben realizar retroalimentaciones contantes por medio de la evaluación que el jefe inmediato considere adecuada a su equipo de trabajo. Al hablar de una retroalimentación, se resaltan las responsabilidades de cada puesto, el cumplimiento de las normas y políticas, la práctica de valores y las competencias establecidas para los puestos de trabajo. Al momento, de presentar resultados se debe ejecutar de manera objetiva y sin perjudicar la inteligencia emocional del colaborador. Por lo tanto, el líder es esencial dentro de una organización permitiendo la excelencia y perseverancia de cada uno de los miembros de su equipo de alto desempeño.

### **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Según Manuel Fernández (2015), la comunicación es el proceso a través del cual se transmite información; ha sido considerada como un medio para transmitir opiniones, sentimientos y cualquier mensaje importante. Esta debe ser clara y concisa sin importar el tipo de mensaje o la situación en la que se encuentren las personas. En las empresas la comunicación debe ser transparente y efectiva, buscando la motivación constante entre los

colaboradores. Si la comunicación no es efectiva se corre el riesgo de crear conflictos y dejar por un lado la confianza y comprensión. Esto puede provocar un clima organizacional tenso y poco productivo.

Una organización necesita tomar en cuenta estrategias para una comunicación eficaz con el objetivo de lograr las metas establecidas. Algunas de estas estrategias a poner en práctica en el trabajo son: escucha activa transmitiendo interés, preocupación y deseo por entender, expresar las opiniones y sentimientos y mostrar empatía estando conscientes de los pensamientos, sentimientos y experiencias. Los líderes de las empresas deben demostrar principalmente empatía hacia su equipo de trabajo. Esto permite que los colaboradores se sientan comprometidos con su labor diario presentando resultados positivos. La comunicación activa no solamente reconoce organización o falta de conflictos sino también armonía y respeto entre los miembros de una empresa.

Elton Mayo en los estudios realizados sobre las relaciones humanas (1968), establece la importancia de recibir comunicación adecuada poniendo en práctica la comprensión y la seguridad emocional de cada uno de los individuos. Por ello, E. Mayo afirmaba que la motivación del trabajador no se encuentra únicamente en el salario sino se conforma de sus necesidades, emociones e intereses. Claramente, cuando los jefes inmediatos se comunican con su equipo de trabajo de manera constante consiguen resultados efectivos sin dejar por un lado la motivación. Sin comunicación activa un equipo de trabajo no estará organizado y olvidarán los objetivos acordados.

## **TALENTO HUMANO**

El talento humano es donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad; inicia desde acciones como selección, inducción, administración, formación, gestión, evaluación y mejoramiento del desempeño enfocadas en los colaboradores. Estos aspectos son analizados y apoyados principalmente por el área de recursos humanos. Una organización que se preocupa por sus trabajadores antes que sus clientes, permite un buen clima en la organización fortaleciendo la práctica de valores y la cultura organizacional.

La gestión del talento humano se enfoca al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo). Parte de esto es el desarrollo humano, el proceso de aumentar las opciones de las personas a través de expandir las capacidades y funciones humanas permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable. Se refiere a las oportunidades políticas, económicas y sociales para ser creativos y productivos disfrutando de dignidad y del sentido de pertenencia en una comunidad.

El contexto industrial ha avanzado en los últimos años. Anteriormente era reconocido el término capital humano para dirigirse al grupo de colaboradores de una empresa. Muchas empresas consideran ofensivo ese nombre ya que en la actualidad se busca el talento humano de cada uno de los colaboradores. Esto quiere decir que se valora a la persona en todas sus dimensiones dando oportunidad de crecimiento y no solo buscando el bienestar de la organización. El conocimiento en los trabajadores debe ir creciendo, permitiendo que exista un desarrollo profesional, personal y social.

En una organización se puede fortalecer el talento humano a partir de la rotación de labores, que no exista la separación de jerárquicas sino un conjunto de redes según responsabilidades y potenciar constantemente el clima laboral. Se debe tomar en cuenta que el clima laboral parte de la cultura organizacional de la empresa y esto se relaciona con el compromiso que los colaboradores desarrollan a lo largo de su trayectoria. El talento humano se potencia continuamente considerando los aspectos mencionados y valorando las habilidades de cada persona.

El capital humano en las organizaciones existirá ya que cada persona cumple con ciertas responsabilidades manteniendo la economía y el cumplimiento de metas. Mientras que el talento humano se desarrolla en el colaborador a partir de la capacitación y motivación constante valorando las funciones sin importar puesto. A esto se le suma que los empleadores deben dar a sus empleados los recursos necesarios con el objetivo de que se sientan seguros en las áreas de trabajo. (Mejía, A. Bravo, M. Montoya, A. 2012)

### **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La retención del talento humano se enfoca principalmente en las estrategias que utiliza una organización para que sus colaboradores se sientan parte de los logros y fracaso de esta. Algunos aspectos esenciales son: determinar competencias requeridas por cada puesto de trabajo, planificar la selección de los empleados fundamentada en capacidades específicas, reconocer las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo, evaluación periódica por medio del jefe inmediato y capacitaciones constantes sin olvidar la motivación diaria.

La teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (1969), fundamentan esta información ya que la retención del talento humano depende principalmente de las

acciones que realizan los jefes inmediatos. En este caso, esta teoría permite reflexionar sobre el tipo de liderazgo que necesita la organización en una situación específica resaltando la flexibilidad y comprensión.

### **KURT LEWIN Y SU RELACIÓN CON LA TEORÍA GESTALT**

Kurt Lewin (1890 – 1947), se distinguió por representar la psicología general y social desde sus estudios e investigaciones. Sus aportaciones se dirigen principalmente a las emociones, a la voluntad y a la teoría de la Gestalt. Los estudios sobre tipos de liderazgo se centran en los aspectos antes mencionados buscando la socialización correcta del sujeto. Kurt Lewin dio respuesta a los problemas sociales y buscaba el cambio social. Por ello, Lewin diseñó un modelo que estudia al grupo que tiene relación con un líder. Los escritos basados en la teoría de la Gestalt realizando algunas aportaciones, surgieron a partir de que lo enviaron a la guerra en los campos franceses y rusos. Fue herido en 1918 y realiza una descripción sobre el campo de guerra con las categorías de frontera, región y zona. Cuando se incorpora al Laboratorio de Psicología de la Universidad de Berlín se encuentra con el grupo de la Gestalt (Max Wertheimer y Wolfgang Kohler).

Kurt Lewin se aleja de la teoría Gestalt al momento de mostrar más interés en las emociones y el trabajo social (1940). Esto lo lleva a realizar estudios sobre la motivación, el afecto y la voluntad. Cabe resaltar que cada uno de sus colaboradores en las investigaciones fue tratado como pares poniendo en práctica la mayoría de sus estudios acerca del liderazgo. Lewin se centró en la estructura percibida y no en la estructura inherente del yo influyendo en la psicología con su teoría de campo y con la utilización de

métodos de investigación experimental (elabora un método concreto para estudiar a los grupos).

En cuanto a la psicología organizacional, Kurt Lewin planteó que la vida social conduce al establecimiento de instituciones organizacionales. En esta investigación es importante resaltar este aspecto ya que utilizaremos un test de liderazgo tomando en cuenta las bases planteadas por Lewin. Las organizaciones tienen las siguientes funciones: congelar (logrando el equilibrio con impulsos y bloqueos), cambios positivos y recongelar (congruencia de la nueva conducta con el resto de la personalidad). En las organizaciones se puede explicar de la siguiente manera: el recongelamiento requiere cambios en la cultura, normas, políticas y prácticas a partir del congelamiento que consiste en eliminar todas esas prácticas negativas. En este momento entra en acción el cambio por parte de todos los colaboradores. Asimismo, Lewin proponía la necesidad de integrar las disciplinas como la psicología, la antropología social y la sociología con la economía para tener una comprensión global de los procesos psicosociales en una comunidad u organización. Esto indica que incluyendo distintas teorías, disciplinas y estudios se permiten entender con claridad cada una de las investigaciones comprendiendo el motivo de los resultados.

En cuanto al test de liderazgo este fue realizado en Berlín en el año 1939. Se debe tomar en cuenta que siempre desde un enfoque experimental basado en la psicología de los grupos. Junto a sus colaboradores, Lewin estableció tres tipos de liderazgo en tres grupos de niños observando el efecto. Cada grupo se reunía con un líder adulto entrenado ya sea como un líder autocrático (tomaba las decisiones del grupo), un líder liberal (total libertad al grupo sin ser guía) o un líder democrático (animaba al grupo a tomar decisiones). Los líderes iban

rotando de grupos observando lo siguiente: el líder autocrático logró que los niños trabajarán más duro siendo agresivos entre sí, el líder liberal provocó el descontrol entre los niños y el líder democrático determinó que por medio de la motivación los niños se mostraron cordiales y participativos. Esto quiere decir que un grupo motivado dará mejor resultados y un líder que guía permitirá que las demás personas se sientan satisfechas con su trabajo sin ser dominados u obligados.

### **1.03.01. Consideraciones éticas en la investigación**

Un investigador debe conocer la importancia de la ética en el proceso de un estudio. Una de las primeras publicaciones sobre la responsabilidad del investigador es: el código de Nuremberg de 1949 y la Declaración de Helsinki, publicada por primera vez en 1964. Estos son códigos que le dejan toda la responsabilidad de cumplimiento al investigador. En EE. UU., en 1974 se redactó un acta para trabajar en los principios éticos básicos para la investigación con personas voluntarias. Los principios éticos no siempre se cumplían por completo debido al interés únicamente por los resultados en las investigaciones.

Actualmente, al momento de realizar una investigación se debe informar a la muestra seleccionada sobre el estudio y ser tratadas con respeto. Las personas tienen derecho a participar en lo que ellos consideren apropiado y no les cause daño. Los investigadores deben reconocer si las personas son vulnerables en el proceso del estudio. Nadie se puede sentir obligado a ser parte de una investigación y menos ser engañados sobre el proceso de investigación que se realiza. Como psicólogos profesionales se debe considerar un aspecto esencial a las emociones de los participantes, así como los factores que puedan influir en los resultados.

La privacidad de la muestra seleccionada es significativa para que las personas se sientan seguras. En las investigaciones no se debe colocar la identidad de los participantes. A esto se le puede denominar confidencialidad en la investigación. Asimismo, la beneficencia exige que se hagan esfuerzos positivos relevantes para garantizar el bienestar de las personas y protegerlas de daños o perjuicios. Finalmente, los investigadores deben publicar los resultados sin sesgos dando a conocer el beneficio del estudio. La muestra puede obtener información de sus resultados en caso de haber realizado alguna prueba o llenado un instrumento que determinen aspectos de su personalidad. Lo más importante es que los investigadores se muestren honestos y seguros de lo que desean lograr o identificar con la muestra seleccionada.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Técnicas e instrumentos**

#### **2.01. Enfoque y modelo de investigación**

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que se enfocó en la percepción y resultados específicos que se obtuvieron en los instrumentos utilizados hacia los jefes inmediatos de una fábrica de colchones. Se observaron aspectos esenciales relacionados con el liderazgo, la comunicación y el talento humano. Esto debido a que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Así mismo, un estudio con este enfoque puede generar ideas de cambio a partir de la problemática inicial y análisis de los resultados. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se ve reflejado en el Test de Liderazgo.

El método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008). La intención fue recolectar información con el apoyo de los jefes inmediatos utilizando instrumentos que darán respuesta a los objetivos establecidos. La percepción de los jefes inmediatos se refleja en la autoevaluación y los resultados del Test de liderazgo; arrojaron ciertos datos numéricos para ser interpretados.

El diseño de este estudio es exploratorio ya que se observó el contexto y se aplicó una entrevista a los jefes inmediatos que forman parte de la muestra. La investigación exploratoria se realizó para conocer el contexto a partir de un tema planteado. El objetivo es priorizar los puntos de vista de los jefes inmediatos, cuál es su percepción en cuanto asertividad y liderazgo, utilizando un proceso sencillo y flexible. El propósito principal de utilizar este diseño es conocer más del tema a partir de los resultados obtenidos en el contexto de liderazgo y la retención del talento humano.

### **Formulación de hipótesis**

La falta de liderazgo y comunicación genera un impacto negativo en la retención del talento humano y la convivencia entre colaboradores, provocando una constante rotación de personal.

## **2.02. Técnicas**

### **2.02.01. Técnicas de muestreo**

La muestra de esta investigación fue no probabilística (Sampieri 2014), ya que se obtuvo un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la

probabilidad sino de las características de la investigación. Se seleccionaron a todos los jefes inmediatos de las distintas áreas de la fábrica de colchones. Esta selección se realizó de esta manera debido a que la investigación exploró la percepción y el comportamiento de los altos mandos y como estos influyen en la retención del talento humano dentro de la empresa. La muestra fue de 25 colaboradores de las siguientes áreas: administración, comercial, finanzas, compras, servicio al cliente, mantenimiento y producción (hombres 20 y mujeres 5) en una Fábrica de Colchones ubicado en la ciudad de Guatemala.

#### **2.02.02. Técnicas de recolección de datos**

En la recolección de datos a partir del enfoque mixto se observó a la población (jefes inmediatos de la fábrica de colchones) para realizar la técnica cualitativa Delphi, junto con un Test de Liderazgo. El propósito de estas técnicas fue percibir lo que los jefes o supervisores inmediatos piensan sobre el liderazgo, la comunicación y su impacto en la retención del talento humano.

#### **2.02.03. Técnicas de análisis de datos**

Los datos recolectados a través de la técnica Delphi que se realizaron a los jefes inmediatos de la fábrica de colchones fueron codificados según respuestas obtenidas considerando la información más mencionada. Para el análisis de datos del test de liderazgo, se utilizó el manual para identificar el perfil, junto con las competencias y fortalezas de cada uno de los líderes de la empresa y así deducir el impacto que estos tienen sobre la retención del talento humano. Estos fueron proyectados por medio de gráficas de barras utilizando el programa de Excel; los datos se tabularon según las preguntas realizadas acerca de la percepción de los jefes en cuanto a la comunicación, el liderazgo y retención de talento humano.

## **2.03. Instrumentos**

### **2.03.01. Técnica Delphi**

La técnica Delphi, consistió en obtener información de un grupo de expertos acerca de un tema determinado con la finalidad de predecir distintos acontecimientos a futuro sobre una problemática. Por lo tanto, se realizó un cuestionario de cinco preguntas enfocadas en las variables liderazgo, comunicación y retención del talento humano para obtener datos generales sobre la percepción que tienen los jefes inmediatos ante las variables a estudiar. Este instrumento se compartió vía correo electrónico explicando que debía ser llenado y enviado sin colocar nombre o firma. Todos se recibieron y archivaron en una carpeta digital con las iniciales de cada colaborador parte de la muestra.

### **2.03.02. Test de Liderazgo**

En la actualidad se pueden encontrar diversos test de liderazgo. En esta investigación se hace uso del test de liderazgo del autor Kurt Lewin. Este autor es uno de los miembros de la Escuela de la Gestalt. El test resalta tres tipos de liderazgo por medio de un instrumento que consta de 33 enunciados en donde la muestra debe contestar falso o verdadero. Al tener las respuestas se hace la sumatoria por columnas (tiene distribuidos los enunciados) tomando en cuenta las respuestas verdaderas. La columna indica que tipo de liderazgo posee la persona (autoritario, democrático o liberal). Cada tipo de liderazgo tiene su descripción para analizar los resultados sobresalientes de la muestra de la Fábrica de colchones en la ciudad de Guatemala.

El siguiente test de liderazgo se obtuvo de una página virtual llamada “alértate” sin autor especificado. Se toma de referencia el trabajo realizado por Z. Juana (2014-2015)

“Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real”. Realizado en la Facultad de Educación de Universitat de les Illes Balears.

A este mismo test se le añadieron las definiciones de los tipos de liderazgo, se considera esencial para el conocimiento de la muestra seleccionada. El instrumento se automatizó en Excel para que cada hoja indicará el valor más alto de manera automática. El documento se compartió vía correo electrónico y fueron archivados en una carpeta digital con las iniciales de los jefes inmediatos, parte de la muestra escogida.

### **2.03.03. Consentimiento Informado**

Cabe resaltar el papel de la autonomía en el consentimiento informado; la obligación de respetar los valores y opiniones de cada individuo en aquellas decisiones básicas que le comprometen. Incluye el derecho a equivocarse al tomar una elección. Este aspecto constituye el fundamento para la regla del consentimiento libre e informado en el que se asume a la persona como libre de decidir sobre su propio bien y que este no le puede ser impuesto en contra de su voluntad por medio de la fuerza o aprovechándose de su ignorancia. El objetivo del consentimiento informado es poder reconocer el valor que tiene cada persona seleccionada para la investigación y que esté informada del proceso.

Este consentimiento engloba aspectos éticos en cuanto a la participación del proyecto de investigación titulado “Liderazgo, asertividad y su impacto en la retención del talento humano con jefes inmediatos de una Fábrica de Colchones en la ciudad de Guatemala”, para ejecutarse durante el año 2021. Incluye los siguientes criterios: datos generales de los investigadores principales, investigadora asociada, propósito del estudio, participación durante el estudio, confidencialidad de los datos, acceso a los datos, riesgos de su participación y publicación de resultados. El formato fue impreso y se entregó de manera

presencial esperando que cada jefe inmediato colocará nombre, fecha y firma; se archivaron y escanearon para tener una copia digital con la autorización y conocimiento de los participantes.

#### 2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables

OBJETIVOS	VARIABLE O CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL INDICADORES	INSTRUMENTO
Describir el impacto que genera la comunicación entre jefes y colaboradores de la Fábrica de colchones.	Comunicación: diálogo constante enfocado en procesos organizados.	El impacto de la comunicación: puede reflejarse de manera positiva o negativa a través de diferentes estrategias.	Técnica Delphi (Pregunta No.1)
Recolectar datos sobre la percepción de los jefes de la Fábrica de colchones ante la comunicación dirigida a los demás colaboradores.	Comunicación: diálogo constante enfocado en procesos organizados.	Percepción de la comunicación: ideas generales de los jefes inmediatos sobre el manejo de la comunicación dentro de la empresa.	Técnica Delphi (Pregunta No. 2 y 3)
Identificar el efecto de un buen líder en la fábrica de colchones por parte de los jefes inmediatos.	Liderazgo: conjunto de habilidades directivas con el fin de influir en la forma de actuar. Según la teoría de Kurt Lewin y los tipos de liderazgo.	Efecto de un buen líder: obtener el tipo de liderazgo (autoritario, democrático y liberal) de los jefes inmediatos.	Test de liderazgo según Kurt Lewin. (Pregunta No. 1-33)
Enumerar las acciones que influyen de manera negativa y positiva realizadas por los jefes inmediatos.	Liderazgo: conjunto de habilidades directivas con el fin de influir en la forma de actuar.	Acciones de los jefes inmediatos: actos negativos o positivos según el tipo de liderazgo.	Tipo de liderazgo obtenido en Test de liderazgo según Kurt Lewin.  Técnica Delphi (Pregunta No.4)
Enunciar los factores que influyen en la pérdida del talento humano en la fábrica de colchones.	Talento Humano: capacidad de una persona para asumir sus habilidades, destrezas y experiencias según su ocupación.	Factores que influyen en la pérdida del talento humano: motivación económica y emocional.	Técnica Delphi (Pregunta No.5)

## **CAPÍTULO III**

### **3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados**

#### **3.01. Características del lugar y de la muestra**

##### **3.01.01. Características del lugar**

La empresa seleccionada se encuentra ubicada en la capital de Guatemala, su giro empresarial es la venta de Camas contando con el área de operaciones, comercial, finanzas, administrativa, apoyo tecnológico y logística. Se caracteriza por amplios espacios según las actividades por realizar. Cuenta con un espacio de producción (camastrón, armado, costura, resortes y preparación de colchones), oficinas administrativas y bodegas de almacenamiento de producto terminado.

##### **3.01.02. Características de la muestra**

Los 25 jefes inmediatos (20 hombres y 5 mujeres) fueron seleccionados por el tema desarrollado en el proceso de investigación considerándolos líderes de acuerdo a jerarquías establecidas en la Fábrica de Colchones, en su mayoría cuentan con estudios universitarios acorde al puesto de trabajo según área de trabajo. La muestra representa aproximadamente a 500 colaboradores que realizan sus labores en la Fábrica de Colchones. Cada uno de los jefes inmediatos dio respuesta a los formatos enviados por medio de correo electrónico.

### 3.02. Presentación e interpretación de resultados

#### TÉCNICA DELPHI (CUESTIONARIO)

El cuestionario fue compartido por medio de correo electrónico para que los 25 colaboradores de la fábrica de colchones analizaran y contestaran a cada una de las interrogantes. Las siguientes tablas indican la codificación de las respuestas más frecuentes según variable a analizar. Por lo que no todas las respuestas fueron consideradas en la codificación final de resultados. Solamente se recopiló la información a través de un cuestionario considerando que los datos obtenidos eran los adecuados según a los objetivos planteados.

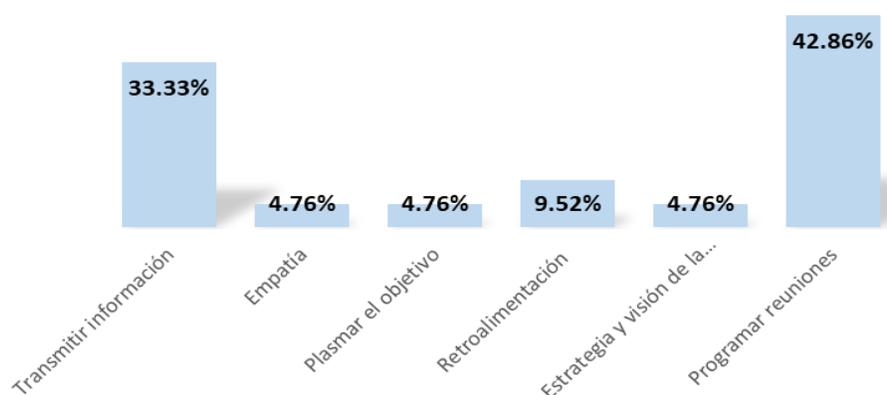
#### Tabla 1. El impacto de la comunicación

Según los datos obtenidos el 42.86% de la muestra indican que el impacto que genera la comunicación se enfoca principalmente en transmitir información a través de reuniones constantes (Transmitir información 7 colaboradores y programar reuniones 9 colaboradores). Esto permite que todos los colaboradores se sientan parte de los logros y fracasos de la empresa. Así mismo, la falta de empatía y visión estratégica no permiten una comunicación asertiva.

Aspectos Mencionados	Frecuencia
Transmitir información	7 colaboradores
Empatía	1 colaborador
Plasmar el objetivo	1 colaborador
Retroalimentación	2 colaboradores
Estrategia y visión de la empresa.	1 colaborador
Programar reuniones	9 colaboradores

*Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 1. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

## El impacto de la comunicación



Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 1. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.

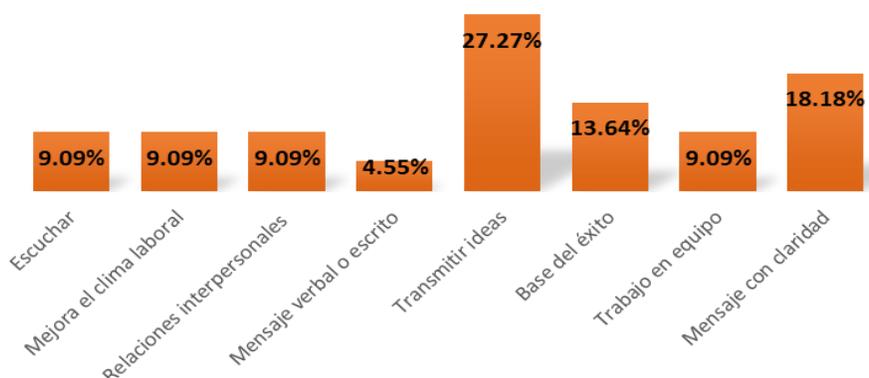
### Tabla 2 y 3. Percepción de la comunicación

En la empresa los jefes inmediatos tienen la oportunidad de transmitir ideas a su equipo de trabajo y dar a conocer los mensajes con claridad. Se debe mejorar el clima laboral escuchando la opinión de los colaboradores para llegar al éxito. Esto a su vez llevará a tener buenas relaciones interpersonales.

Aspectos Mencionados	Frecuencia
Escuchar	2 colaboradores
Mejora el clima laboral	2 colaboradores
Relaciones interpersonales	2 colaboradores
Mensaje verbal o escrito	1 colaborador
Transmitir ideas	6 colaboradores
Base del éxito	3 colaboradores
Trabajo en equipo	2 colaboradores
Mensaje con claridad	4 colaboradores

Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 2. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.

## Perpcepción de la comunicación



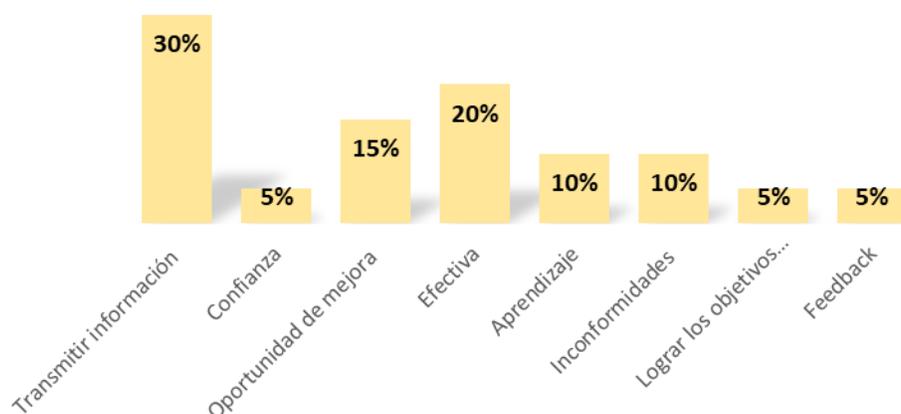
*Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 2. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

De acuerdo con los resultados obtenidos, los jefes inmediatos tratan de comunicarse adecuadamente con su equipo de trabajo transmitiendo información (30%) de manera efectiva a través del aprendizaje constante. Tratan de buscar oportunidad de mejora (15%) para su equipo de trabajo planteando ideas al área de RR. HH. para su autorización.

Aspectos Mencionados	Frecuencia
Transmitir información	6 colaboradores
Confianza	1 colaborador
Oportunidad de mejora	3 colaboradores
Efectiva	4 colaboradores
Aprendizaje	2 colaboradores
Inconformidades	2 colaboradores
Lograr los objetivos deseados	1 colaborador
Feedback	1 colaborador

*Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 3. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

## Percepción de la comunicación



*Fuente: Instrumento “Técnica Delphi”. Pregunta 3. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

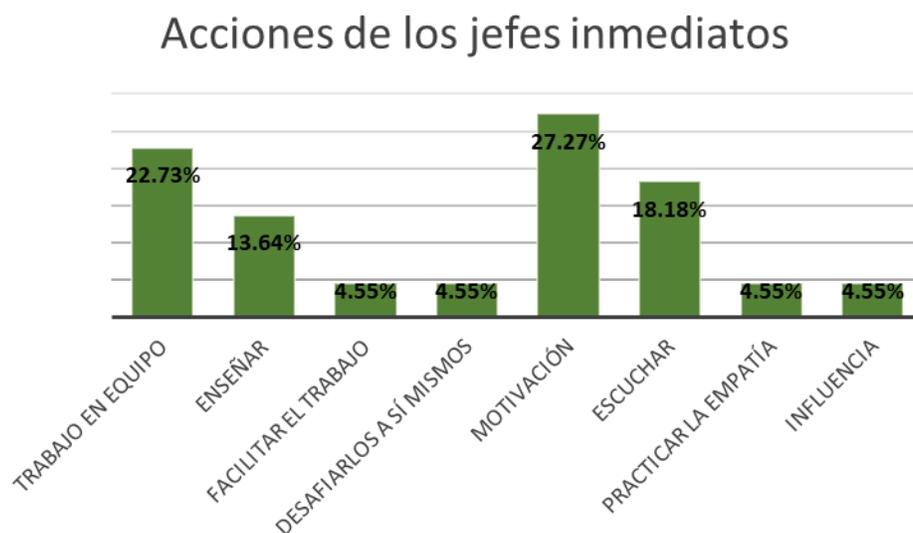
### **Tabla 4. Acciones de los jefes inmediatos (liderazgo)**

Una de las acciones principales que realizan los jefes inmediatos en la Fábrica de Colchones es trabajar en equipo (22.73%) demostrando su liderazgo. Asimismo, motivar al personal (27.27%) con reuniones constantes, escuchar las opiniones (18.18%) y enseñar (13.64%) las responsabilidades que le corresponden a cada uno de los puestos operativos y administrativos. Mientras que los puntos de mejora deben ser: facilitar el trabajo (4.55%), desafiar a los colaboradores (4.55%), practicar la empatía (4.55%) y la influencia positiva en el equipo de trabajo (4.55%).

Aspectos Mencionados	Frecuencia
Trabajo en equipo	5 colaboradores
Enseñar	3 colaboradores
Facilitar el trabajo	1 colaborador
Desafiarlos a sí mismos	1 colaborador

Motivación	6 colaboradores
Escuchar	4 colaboradores
Practicar la empatía	1 colaborador
Influencia	1 colaborador

Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 4. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.



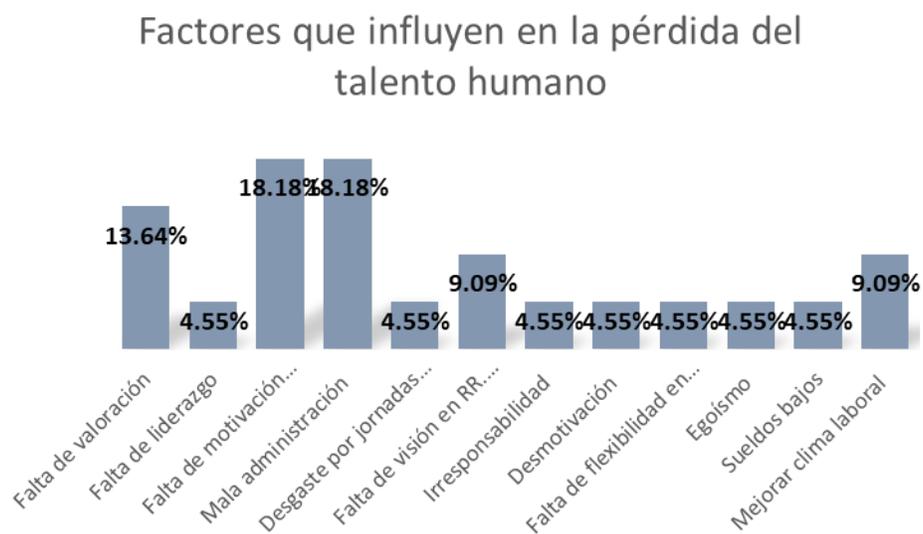
Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 4. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.

#### **Tabla 5. Factores que influyen en la pérdida del talento humano.**

Según las respuestas de los 25 jefes inmediatos seleccionados de la fábrica de Colchones se determina que la mala administración (18.18%) y falta de motivación por parte de RR. HH. (18.18%) provocan la pérdida del talento humano. Esto abarca la falta de visión laboral (9.09%) y valoración de las actividades que realizan cada uno de los colaboradores. Se debe fortalecer el clima laboral (9.09%) y la valoración de responsabilidades cumplidas según metas establecidas (13.64%).

Aspectos Mencionados	Frecuencia
Falta de valoración	3 colaboradores
Falta de liderazgo	1 colaborador
Falta de motivación laboral	4 colaboradores
Mala administración	4 colaboradores
Desgaste por jornadas interminables	1 colaborador
Falta de visión en RR. HH.	2 colaboradores
Irresponsabilidad	1 colaborador
Desmotivación	1 colaborador
Falta de flexibilidad en permisos	1 colaborador
Egoísmo	1 colaborador
Sueldos bajos	1 colaborador
Mejorar clima laboral	2 colaboradores

Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 5. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.



Fuente: Instrumento "Técnica Delphi". Pregunta 5. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.

## TEST DE LIDERAZGO DE LEWIN

Los 25 jefes inmediatos que coordinan a su equipo de trabajo llenaron el test de liderazgo de manera digital. El formato fue creado en un documento de Excel sin cambiar información o manera de interpretar. El colaborador debía colocar en la columna de repuesta una V (verdadero) la cual arroja el valor 1 o una F (falso) que arroja el valor 0. De esta manera cada una de las columnas suma el total de repuestas Verdaderas para determinar el tipo de liderazgo predominante (autoritario, democrático o liberal).

### Tabla de resultados

MUESTRA	COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C
CH	8	9	1
AB	5	7	3
AV	4	9	4
CDA	6	7	5
CP	8	6	6
EM	2	8	0
ED	10	4	1
DF	4	8	5
DA	6	11	3
EP	1	7	2
FM	5	8	1
ER	6	9	5
HS	6	5	0
JD	4	4	1
JM	3	8	2
MSC	4	8	4
MS	8	7	3
MV	2	7	4
LR	5	9	3
MVC	5	7	3
RF	2	10	6
NA	4	9	4
VM	2	9	0
RG	6	8	3
JRG	7	8	3

Fuente: Test de liderazgo, Kurt Lewin. 33 preguntas. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.

LIDERAZGO AUTORITARIO	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO LIBERAL
5	21	0

Los jefes inmediatos pueden reconocer un liderazgo predominante lo que no descarta la presencia de ciertas acciones de los tres tipos de liderazgo. En este caso, los resultados arrojan que la mayoría de jefes inmediatos de la fábrica de colchones, se categorizan en el tipo de liderazgo democrático (21 colaboradores). Mientras que el resto en un liderazgo autoritario (5 colaboradores). Un colaborador presenta una sumatoria igual en la columna de líder autoritario y democrático por lo que la suma total es de 26.

Las respuestas presentadas en el cuestionario (técnica Delphi) por los 25 jefes inmediatos coinciden con los resultados del tipo de liderazgo predominante (democrático). Asimismo, a través de las respuestas del cuestionario se identifica que la comunicación constante, un liderazgo positivo y un buen control de la organización permiten un excelente clima laboral. De presentarse lo contrario se vería afectado el desempeño de los colaboradores provocando la rotación del personal y la pérdida del talento humano.

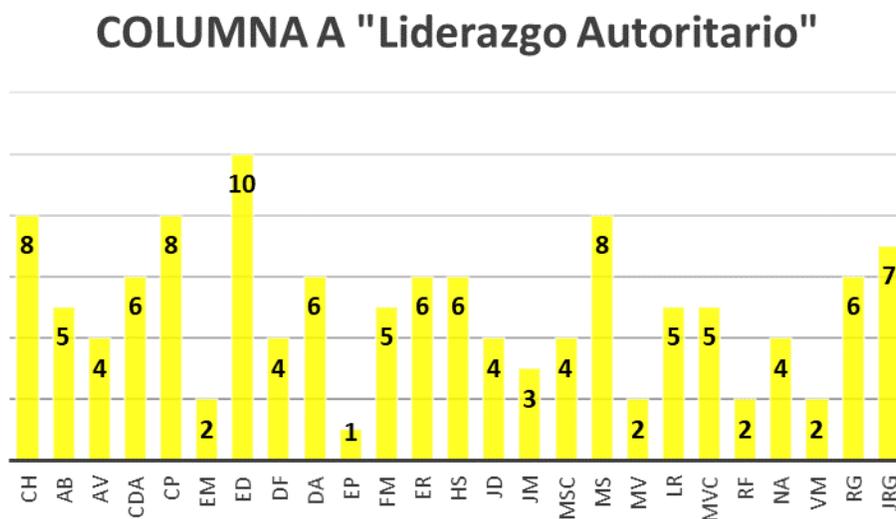
### Gráfica 1. Tipos de líderes



*Fuente: Test de liderazgo, Kurt Lewin. 33 preguntas. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

El liderazgo democrático (81%) es el predominante en la fábrica de colchones, seguido por el liderazgo autoritario (19%) y sin presencia de un liderazgo liberal. Esto nos indica que los jefes inmediatos escuchan a su equipo de trabajo para la toma de decisiones.

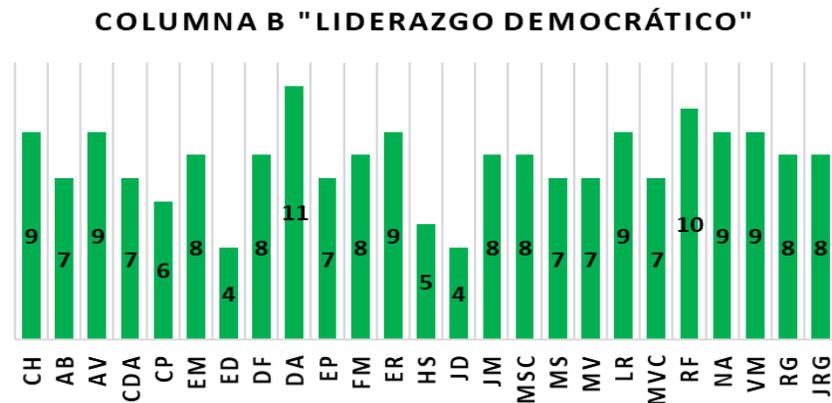
**Gráfica 2. Liderazgo Autoritario**



*Fuente: Test de liderazgo, Kurt Lewin. 33 preguntas. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

La gráfica representa el nivel de liderazgo autoritario de los 25 jefes inmediatos de la fábrica de colchones. Se debe considerar que este tipo de liderazgo no es el predominante en la empresa.

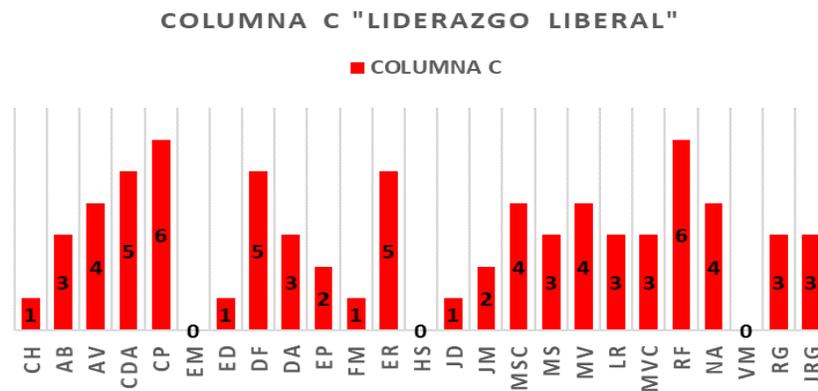
### Gráfica 3. Liderazgo Democrático



*Fuente: Test de liderazgo, Kurt Lewin. 33 preguntas. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

Los jefes inmediatos de la fábrica de colchones se identifican con un liderazgo democrático, según los valores obtenidos en el test de liderazgo.

### Gráfica 4. Liderazgo Liberal



*Fuente: Test de liderazgo, Kurt Lewin. 33 preguntas. (2021) En Fábrica de Colchones, a 25 jefes inmediatos.*

Según los datos obtenidos en el test de liderazgo, el liderazgo liberal representa los niveles más bajos en las funciones de los líderes en la fábrica de colchones.

### **3.03. Análisis General**

La retención de talento humano es fundamental para cualquier empresa en desarrollo considerando a la comunicación y al liderazgo como factores esenciales para el avance de la organización. Un liderazgo positivo permite más confianza y facilidad de comunicación entre los colaboradores. Según la percepción de los jefes inmediatos esto se refleja en el 42.86% de las respuestas obtenidas en el test utilizado de la Técnica Delphi, resaltando la importancia de brindar información con reuniones programadas. Estos datos se fundamentan con la Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y colaboradores, ya que un jefe inmediato debe mantener comunicación, comprensión y apreciar el trabajo realizado de su equipo; influenciado por normas, incentivos y material según necesidades.

Al tener un índice alto de rotación de personal, la empresa genera gastos significativos incluyendo procesos de reclutamiento y selección, entrenamiento, inducciones, capacitaciones, entre otros. Según las respuestas de los 25 jefes inmediatos en Técnica Delphi los factores que influyen en la pérdida del talento humano son: mala administración (18.18%) y falta de motivación (18.18%). Por lo tanto, se debe trabajar en el clima laboral de la empresa considerando la idea del trabajo en equipo de Marilyn Vanegas (2013): señala que trabajar en equipo requiere una transformación y modificación de la conducta individual para tomar decisiones en conjunto.

La estabilidad emocional de los colaboradores y sus relaciones interpersonales contribuyen a un mejor desempeño en el puesto de trabajo, esto demuestra la importancia que debe prestar toda organización a los diferentes canales de comunicación y relaciones. Si la comunicación no es efectiva puede ocasionar un mal clima laboral. Dentro de los datos obtenidos se debe considerar los siguientes puntos de mejora indicados en las respuestas de

los 25 jefes inmediatos: facilitar el trabajo (4.55%), desafiar a los colaboradores (4.55%), practicar la empatía (4.55%) y la influencia positiva en el equipo de trabajo (4.55%). Basándose en los porcentajes, el departamento de recursos humanos debe potenciar el trabajo en equipo, comunicación y empatía para el cumplimiento de objetivos.

El test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado a los jefes inmediatos de la fábrica de colchones refleja que en su mayoría (21 de 25 pruebas aplicadas) mantienen un liderazgo democrático, coincidiendo con sus respuestas en la Técnica Delphi en donde se logró identificar, según su percepción que la motivación, el trabajo en equipo y escuchar a los colaboradores contribuyen a una mejor influencia en los mismos. En cuanto a la percepción sobre la comunicación de acuerdo a lo reflejado en los resultados, transmitir ideas y mensajes con claridad permite una mejor comunicación.

Según el estudio realizado el liderazgo y la comunicación tienen un impacto significativo en la retención del talento humano y en la rotación de personal. Por ello, son conceptos claves para mantener un excelente clima laboral en la organización abordado principalmente con jefes inmediatos. El liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard resalta características de un buen líder potenciando la comunicación y el trabajo en equipo con el fin de evitar problemas o conflictos que afecten la productividad en los resultados. Esta Teoría es fundamental para la fábrica de colchones en donde se realizó la investigación, considerando principalmente la comunicación, el trabajo en equipo y los objetivos claros para obtener respuestas positivas.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **4.01. Conclusiones**

En este trabajo se conoció el impacto de la comunicación y el liderazgo de los jefes inmediatos sobre la retención del talento humano y la percepción de los jefes de la fábrica de colchones ante la comunicación dirigida a los demás colaboradores. Lo más importante recolectado en el Test de Liderazgo fue que 21 de 25 colaboradores practican un liderazgo democrático, esto ayuda a la motivación y retención del talento humano. Lo cual se fortalece a través de reuniones constantes, trasladando la información con el apoyo de Recursos Humanos. El Test de Liderazgo de Kurt Lewin se creó desde un enfoque experimental basado en la psicología de los grupos, por lo tanto, los tipos de liderazgo determinados resaltan características propias de un líder según el contexto o formación profesional.

Se describió el impacto que genera la comunicación y el liderazgo entre jefes y colaboradores de la fábrica de colchones, resaltando la importancia de la retención del talento humano, ya que al contar con el personal idóneo es relevante trabajar en el salario emocional de los colaboradores y de cómo pueden sentirse motivados dentro de la organización. En la empresa se identifica que la mala administración y falta de motivación no se fortalece por parte de recursos humanos. La teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (1969), fortalecen esta idea ya que la retención del talento humano depende

principalmente de las acciones que realizan los jefes inmediatos (reflexión, flexibilidad, comprensión y comunicación constante).

Asimismo, se identificó el efecto de un buen líder en la fábrica de colchones. Un factor esencial de un buen líder es la comunicación junto a la retención del talento humano. El fortalecimiento de estas variables mejora el ambiente laboral y el estado emocional de los colaboradores según las respuestas de los jefes inmediatos de la fábrica de colchones. Por lo tanto, los puntos de mejora deben ser: facilitar el trabajo, desafiar a los colaboradores, practicar la empatía y la influencia positiva en el equipo de trabajo. Esto permitirá abordar el tema de retención del talento humano a través de estrategias que se adapten al presupuesto de la organización, motivando a los colaboradores e influyendo de manera positiva a cada una de las áreas de trabajo. Elton Mayo (1968), afirmaba que la motivación del trabajador no se encuentra únicamente en el salario sino se conforma de sus necesidades, emociones e intereses. La Fábrica de colchones debe establecer estrategias que resalte la importancia de la comunicación poniendo en práctica la comprensión y la seguridad emocional de cada colaborador.

#### **4.02. Recomendaciones**

Establecidas las conclusiones del trabajo de investigación realizado en la Fábrica de colchones se recomienda: fomentar el conocimiento en cuanto a comunicación, liderazgo y retención de talento humano, ya que son aspectos fundamentales en cualquier organización generando mejores resultados. El área de Recursos Humanos puede coordinar capacitaciones y actividades que se acomoden al presupuesto de la empresa, organizando el tiempo laboral.

Invertir en encuestas de clima laboral y generar planes de acción que ayuden a motivar al personal operativo y administrativo sintiéndose esenciales dentro de la organización. Todos los colaboradores deben tener conocimiento de la cultura organizacional y el clima laboral para sentirse parte de la empresa, aportando ideas de innovación desde su puesto de trabajo. Esto permitirá la retención del talento humano, evitando inconformidades en las actividades diarias.

Crear un plan de capacitaciones constantes con los jefes inmediatos contribuyendo al crecimiento personal y desarrollo dentro de la organización. Asimismo, los jefes inmediatos deben implementar el conocimiento adquirido en la labor diario con su equipo de trabajo.

Recursos Humanos, debe fortalecer los valores y competencias de la empresa principalmente con los jefes inmediatos ya que son los responsables de guiar y dirigir a su equipo de trabajo en las diferentes áreas, lo cual llevará a facilitar los procesos y las tareas de los colaboradores, trabajando en equipo en busca de los objetivos establecidos a nivel Gerencial.

#### 4.03. Referencias Bibliográficas

Aguirre, I. Gestipolis. *Teoría de relaciones humanas*. Publicado el 2 de septiembre de 2013. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A No. pp. 356. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=FYxjjgmXVaIC&printsec=frontcover&dq=talento+h humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW8cyq5ufiAhUFy1kKHxXiD10Q6AEIJjAA#v=onepage&q=talento%20humano&f=false>

Aragón, L. (2002). *La ética de la investigación científica* (con énfasis en las ciencias del movimiento humano). Versión traducida al español del Pre-print original en inglés *The Ethics of Scientific Research (with Particular Emphasis on Exercise and Movement Science)*. No. pp. 1-34.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Estado de México. Primera Edición. No. Pp. 26, 39, 50,61,74.

Cañon, W; Rodríguez, A. (2011). *Asertividad: una habilidad social necesaria en los profesionales de enfermería y fisioterapia*. Brasil. Texto & Contexto Enfermagem, vol. pp. 81-87.

Caro, L. LIFEDER (2019). Elton Mayo: *Biografía y Aportes más importantes*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/elton-mayo/>

Castanyer, O. Ortega, Estela. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Editor Penguin Random House. España. No. pp 256. Recuperado de:

[https://books.google.com.gt/books?id=JZPtAAAAQBAJ&dq=asertividad&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.gt/books?id=JZPtAAAAQBAJ&dq=asertividad&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

De Prado Garcia, M. (2003). *Construir equipos de trabajo*. Edicion ilustrada. Nueva York. No. pp. 107. Recuperada de:

<https://books.google.com.gt/books?id=5qBXAAAAYAAJ&q=equipos+de+trabajo+en+la+revolucion+industrial+marta+prado&dq=equipos+de+trabajo+en+la+revolucion+industrial+marta+prado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj014702NXpAhUEm-AKHcyIBgsQ6AEIJTAA>

Delahanty, G. (2009). *Constelación y campo Psicología de Kurt Lewin*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. México. Páginas. No. Pp. 20, 31, 55, 72, 213. Recuperado de: <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/96/delahanty-constelacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

*Desarrolla tu asertividad. Los secretos para reafirmarse sin aplastar a los demás* (2017).

No. pp. 33. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=ab-kDgAAQBAJ&pg=PT3&dq=asertividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2jOTc6OfiAhUkq1kKHTPTD3cQ6AEIPDAE#v=onepage&q=asertividad&f=false>

Duran Asencio, A. (2018). *Trabajos en quipo*. EDITORIAL ELEARNING S.L. España. No. pp. 12. Recuperado de:

<https://books.google.com.gt/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabaj>

o+en+equipo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz3siLIL\_pAhXEmOAKHXBdDygQ6AEIM  
DAB#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false

EcuRed. *Kurt Lewin*. Fecha de consulta: 6 de mayo de 2020. Recuperado de:  
[https://www.ecured.cu/Kurt\\_Lewin](https://www.ecured.cu/Kurt_Lewin)

Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo, S.A.. Pp. No. 153. Recuperado de:  
[https://books.google.com.gt/books?id=bObxCAAQBAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva+organizacional&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.gt/books?id=bObxCAAQBAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Figuerola, Alex. Universidad de Barcelona. *Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

García, A. (2017). *Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social*. Universidad de Huelva. Fecha de aceptación 30 de junio de 2010.

Hernández, G. Sánchez, M. (2015). *Diseño y evaluación de una lista de chequeo para la elaboración del consentimiento informado en el ejercicio profesional de la psicología en Colombia*. No. Pp. 10-13. Recuperado de:  
[https://issuu.com/colpsic/docs/consentimiento\\_informado\\_colpsic](https://issuu.com/colpsic/docs/consentimiento_informado_colpsic)

Mejía, A. Bravo, M. Montoya, A. (2012). *El favor del talento humano en las organizaciones*. Universidad de San Buenaventura. Artículo Original Gestión de Recursos Humanos. No. Pp. 2-11

Montes de Oca, J. (2016). *Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa*. Propósitos y Representaciones en artículos de investigación. Vol. 2. No. pp. 121-196.

Oltra Comorera, V., Curos Vilá, M. P., Díaz Cuevas, C.A., Rodríguez-Serrano, I.C., Teba Nuez, R., Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor Humano*. Editorial UOC: Barcelona, España. No. pp. 250. Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA250&dq=caracteristicas+de+un+lider&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRiYqnjr\\_pAhXqhOAKHcuRCzoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20un%20lider&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA250&dq=caracteristicas+de+un+lider&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRiYqnjr_pAhXqhOAKHcuRCzoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20un%20lider&f=false)

Ontoria, M. (2018). *Habilidades sociales. Teoría de liderazgo situacional*. Editex. Pp. No. 90. Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books?id=3BdfDwAAQBAJ&dq=teor%C3%ADa+de+liderazgo+situacional+DE+PAUL+HERSEY+Y+KENBLANCHARD.&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.gt/books?id=3BdfDwAAQBAJ&dq=teor%C3%ADa+de+liderazgo+situacional+DE+PAUL+HERSEY+Y+KENBLANCHARD.&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Parera Pascual, C. (2007). *Técnicas para una supervisión eficaz: Para mandos intermedios de la supervisión al éxito*. FC Editorial: Madrid, España. No. pp. 168. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=ONaLztyf4rQC&pg=PA168&dq=teor%C3%ADa+de+liderazgo+situacional+DE+PAUL+HERSEY+Y+KENBLANCHARD.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwoqC->

Pilar Esquerra, J. A. (2014). *Liderazgo y educación*. Ediciones universidad de Cantabria. Santander, España. No. pp. 173. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=MYZPBQAAQBAJ&pg=PA173&dq=inicios+de+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJuoL8sNXpAhWhVN8KHVQsASAQ6AEIZjAI#v=onepage&q=inicios%20de%20liderazgo&f=false>

Sánchez Fernández, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Manual. Teórico. Editorial CEP. No. pp 128. Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books?id=8OpCDwAAQBAJ&dq=teoria+de+las+relaciones+humanas+de+Mayo+y+Lewin&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.gt/books?id=8OpCDwAAQBAJ&dq=teoria+de+las+relaciones+humanas+de+Mayo+y+Lewin&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Tracy B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson: Nashville. No. pp. 9. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Zuzama, J. (2014-2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears. Facultat de Educació. 36 páginas. Recuperado de: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)



## ANEXOS



### Anexo 1 “CONSENTIMIENTO INFORMADO”

Este consentimiento engloba aspectos éticos en cuanto a la participación del proyecto de investigación titulado “Liderazgo, comunicación y su impacto en la retención del talento humano con jefes inmediatos de una Fábrica de Colchones en la ciudad de Guatemala”, para ejecutarse durante el año 2020.

**1. Datos generales de los investigadores principales:** el estudio está a cargo de los estudiantes Veraly Paola Rodríguez Mayén. Carné: 201512312. DPI: 2861787880101. Cel. 47685788 y Fermín Williams Armando Valle Pérez. Carné: 201512669. DPI: 2140283130101. Cel. 55871005 Cualquier duda comunicarse al siguiente correo [veralyprodriguez@gmail.com](mailto:veralyprodriguez@gmail.com) o al correo [williamsvalle815@gmail.com](mailto:williamsvalle815@gmail.com)

**2. Investigadora asociado:** por fines educativos el Licenciado Estuardo Bauer Luna será el asesor de dicho proyecto de investigación.

**3. Propósito del estudio:** en esta investigación se analizará los criterios liderazgo, asertividad y su impacto en la retención del talento humano. La empresa autoriza realizar el estudio con los jefes y gerentes de área por medio de los instrumentos detallados en el informe.

**4. Participación durante el estudio:** los colaboradores son voluntarios y tienen la oportunidad de hacer preguntas respecto al estudio. Asimismo, pueden retirarse sin ningún problema en cualquiera de las fases de la investigación. Durante la participación no recibirán ningún pago o remuneración económica.

**5. Confidencialidad de los datos:** toda la información será anónima y los resultados no incluirá el nombre de los colaboradores ni de la empresa en donde se realizará la investigación. La investigación garantiza en todo momento la confidencialidad de la información. La documentación será archivada en CIEPs y analizada de manera física y digital en un lapso de tres meses.

**6. Acceso a los datos:** estos datos recabados serán únicamente para uso de la investigación. Serán clasificados y analizados por la investigadora. Así mismo, serán revisados

únicamente por el licenciado a cargo sin transmitir la información a personas ajenas al estudio.

**7. Riesgos de su participación:** el estudio puede generar comentarios negativos o identificar molestias al momento de responder a las preguntas de la entrevista. Se deja claro que no tiene ningún impacto físico ni económico en su persona.

**8. Publicación de resultados:** estos serán anónimos sin colocar la identidad de los participantes de la empresa.

Declaración de Consentimiento

Yo,..... he leído y se me ha explicado el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en el facilitadas y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto.

Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, ACEPTO y firmo participar en la investigación “Liderazgo, asertividad y su impacto en la retención del talento humano con jefes inmediatos de una Fábrica de Colchones en la ciudad de Guatemala”.

En Guatemala ..... de ..... del año 20.....

Iniciales del participante:

---

Firma (Él/la participante)

Firma de quien aplicó el documento



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**Centro Universitario Metropolitano**

**Anexo 2 CUESTIONARIO 1 “TÉCNICA DELPHI”**

**Instrucciones:** responda a cada una de las interrogantes fundamentando con claridad. Si tiene duda favor preguntar antes de contestar. Recuerde que es un cuestionario anónimo.

1. ¿Qué estrategias utiliza para transmitir información hacia el personal a su cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Como jefe inmediato, ¿Cuál es su idea sobre comunicación?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cuál es su percepción de la comunicación dirigida al personal a cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿De qué manera actúa para influenciar al personal a su cargo? (Enumere acciones)

---

---

---

---

---

---

5. ¿Cuáles son los factores que influyen en la pérdida del talento humano?

---

---

---

---

---

---

*Gracias por su colaboración*

*“El aprendizaje es más efectivo cuando se trata de un proceso activo en lugar de pasivo”*

*Kurt Lewin*

## Anexo 3

<b>TEST DE LIDERAZGO, LEWIN</b>
---------------------------------

**Instrucciones:** lea los siguientes enunciados. Coloque V si está de acuerdo y F si está en desacuerdo. Luego, compare los resultados de cada columna para conocer el tipo de liderazgo predominante.

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

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

**Liderazgo autoritario.** Se caracteriza por ser un líder que toma decisiones asignando roles. Participa poco en la realización de tareas laborales. Se corre el riesgo que los subordinados generen una revolución contra el líder.

**Liderazgo democrático.** Toma un rol de experto aconsejando a los demás colaboradores e interviene en la decisión final si es necesario. Se puede producir una pérdida de eficiencia.

**Liderazgo liberal.** Se le llama también Laissez-faire (dejar hacer), dejan que los colaboradores tomen sus propias decisiones, se considera el menos eficaz. No Hay mucha comunicación entre el equipo de trabajo.