

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CONDUCTA DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA AVÍCOLA E
INVERSIONES TIZAL 2018**

**Tesis para obtener el título de
Licenciada en Administración**

**Linea de Investigación:
Relaciones humanas y laborales**

Autores:

Br. Anais Madaleine Hernandez Bazan.

Br. Karol Giuliana Cojal Huaylla

Asesor:

Dr. José Germán Salinas Gamboa.

Trujillo
2019

Fecha de Sustentación: 30 de Mayo

MIEMBROS DEL JURADO

Dra. Lucero Uceda Davila

Presidente

Royer Mendoza Otiniano

Secretario

Mg. Rosa Tarrillo Salcedo

Vocal

DEDICATORIAS

A mis padres Julia y Jorge por su amor y comprensión trabajo y sacrificio en todos estos años para ser perseverante con mis ideales por confiar en mis expectativas y llegar a ser una buena profesional.

Karol Giuliana Cojal Huaylla

Esta tesis está dedicada a:

- **A Dios**

Por haberme dado la vida y por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

- **A mi madre**

Por ser la que siempre ha estado en el momento preciso para extenderme su mano, por convertir los malos pasos en momentos de reflexión, por escucharme y siempre tener algo que decirme, por prestarme su hombro para desahogarme en llanto, por ser mi cómplice en tantas travesuras, por consentirme hasta hoy y por darme la lección más grande de vida que es la vida misma.

- **A mi padre**

Quien me enseñó a valorar los resultados de un gran esfuerzo, a conocer el precio de tener una gota de sudor en la frente, y darme palabras de aliento; por ser ejemplo de superación.

A mis padres Yesica y Juan Por darme una infancia llena de felicidad, por la formación y educación que con mucho esfuerzo e ímpetu lograron enseñarme, por darme a mi hermano por ser quien siempre me defendía y por pasar siempre acompañada.

- **A mi hermano**

A Neisser por el apoyo incondicional que gracias a ti aprendí a tener paciencia eres mi espejo y lograr mis objetivos trazados, por compartir alegrías y tropiezos de los cuales salimos triunfadores.

- **A mi hijo**

A Adriel por transformar mi vida tan radicalmente, por ser mi motor y mi mayor inspiración, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de luchar de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñado muchas cosas en esta vida.

- **A mi mejor amiga**

A mi manita Sarita por haberme brindado su apoyo incondicional por tus consejos y estar siempre pendiente de mí sin importar la distancia y dándome fuerzas para seguir adelante.

Anais Madaleine Hernández Bazán

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes por su responsabilidad, exigencia y rigor académico durante mi formación profesional.

Karol Giuliana Cojal Huaylla

A Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo. Quien llena siempre con su bendición mi vida y a toda mi familia.

A los pilares de mi vida a mi madre y a mi padre por su amor y apoyo incondicional que me han dado que a través de su amor, paciencia, buenos valores el cual me han ayudado a ser la persona que soy, ha sido la base que me ha hecho ser cada vez más fuerte, y me han hecho lograr y alcanzar cada una de mis metas.

A mi hermano Neisser por estar siempre para escucharme y ayudarme por todos los consejos apoyo brindado, por llenarle de alegría día tras día, por compartir horas y horas con mi adriel.

Al amor de mi vida a mi hijo Adriel por ser mi principal motivación y ser la fuente de mi esfuerzo y darme las fuerzas requeridas, el motor que siempre esta encendido y dispuesto a escucharme, a entenderme y comprender aun con tu corta edad sabes el significado del sacrificio como momentos a tu lado, y otras situaciones que demandaban tiempo; y nunca juzgarme y a la vez Concluir con éxito esta tesis como en todos mis logros, en este y en muchas más estarás presente.

A mis amigos. Con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas.

Aquellos amigos del colegio, que se convierten en amigos de vida Sarita, Meyda, Flor y todo aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y consideración.

No puedo dejar de agradecerte a ti karol mi compañera de Universidad, de tesis y futura colega

De igual manera mis agradecimientos a universidad privada Antenor Orrego por esos 5 años de enseñanzas y a toda la Facultad de ciencias económicas a mis profesores y en especial a mi asesor José German Salinas Gamboa quien con sus su gran trayectoria, enseñanza y sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional.

Quiero recalcar y re agradecer en forma general a toda mi familia mama, papa, abuelos, tíos, primos. A todos los que aportaron un granito de arena en alguna u otra forma me apoyaron estar siempre presentes y pendiente infinitas gracias por el apoyo moral, que nos brindaron en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, unas buenas, otras malas. Gracias por darme la libertad de desenvolverme como ser humano y ser mejor persona a lo largo de esta etapa de mi vida profesional

Anais Madaleine Hernández Bazán

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------|-----|
| MIEMBROS DEL JURADO..... | ii |
| DEDICATORIAS..... | iii |
| AGRADECIMIENTOS..... | v |
| ÍNDICE..... | vi |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| CAPÍTULO I | |
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1. Formulación del problema..... | 13 |
| 1.1. Realidad problemática..... | 13 |
| 1.2. Enunciado del problema..... | 15 |
| 1.3. Antecedentes del problema..... | 15 |
| 1.3.1. Internacionales..... | 15 |
| 1.3.2. Nacionales..... | 17 |
| 1.3.3. Locales..... | 18 |
| 1.4. Justificación..... | 19 |
| 1.4.1. Teórica..... | 19 |
| 1.4.2. Práctica..... | 19 |
| 1.4.3. Social..... | 19 |
| 1.5. Hipótesis..... | 19 |
| 1.6. Objetivos..... | 19 |
| 1.6.1. General..... | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.2. Específicos..... | 19 |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO..... | 22 |
| 2.1. La Naturaleza del Liderazgo..... | 22 |
| 2.2. Paradigmas de la teoría del Liderazgo..... | 23 |
| 2.2.1. El paradigma de la teoría de los rasgos..... | 23 |
| 2.2.2. Paradigma de la teoría del comportamiento del liderazgo..... | 23 |
| 2.2.3. El paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia..... | 24 |
| 2.2.4. Paradigma de la teoría integral de Liderazgo..... | 24 |
| 2.3. Niveles de análisis de la teoría del Liderazgo..... | 24 |
| 2.3.1. Nivel de análisis individual..... | 25 |
| 2.3.2. Nivel de análisis grupal..... | 25 |
| 2.3.3. Nivel de análisis organizacional..... | 25 |
| 2.4. Tipos de Liderazgo..... | 25 |
| 2.4.1. Líder Carismático..... | 25 |
| 2.4.2. Líder de Inteligencia superior..... | 26 |
| 2.4.3. Líder autocrático..... | 26 |
| 2.4.4. Líder pastor..... | 26 |
| 2.4.5. General en Jefe o general del ejército..... | 27 |
| 2.4.6. Líderes de la realeza..... | 27 |
| 2.4.7. Líder natural..... | 27 |
| 2.5. Funciones administrativas de liderazgo..... | 28 |
| 2.5.1. Funciones interpersonales..... | 28 |

| | |
|--|----|
| 2.5.1.1. Funciones de representación..... | 29 |
| 2.5.1.2. Función de líder..... | 29 |
| 2.5.1.3. Función de enlace..... | 29 |
| 2.5.2. Funciones informativas..... | 29 |
| 2.5.2.1. Función de monitoreo..... | 29 |
| 2.5.2.2. Función de difusión..... | 30 |
| 2.5.2.3. Función de portavoz..... | 30 |
| 2.5.3. Funciones decisionales..... | 31 |
| 2.5.3.1. Función de emprendedor..... | 31 |
| 2.5.3.2. Función de manejo de dificultades..... | 31 |
| 2.5.3.3. Función de asignación de recursos..... | 31 |
| 2.5.3.4. Función de negociador..... | 32 |
| 2.6. Habilidades de Liderazgo..... | 32 |
| 2.7. Importancia del Liderazgo..... | 33 |
| 2.8. Estilo de Liderazgo..... | 33 |
| 2.9. Formas de Liderazgo..... | 34 |
| 2.10. El liderazgo desde el modelo conductual..... | 36 |
| | |
| CAPÍTULO III | |
| | |
| MATERIAL Y METODOS..... | 40 |
| 3.1. Variable..... | 40 |
| 3.2. Tipos de estudio..... | 40 |
| 3.3. Diseño de estudio..... | 40 |
| 3.4. Población..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 3.5. Muestra..... | 40 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 40 |
| 3.7. Procedimientos..... | 40 |
| 3.7.1. Operacionalización de variable..... | 40 |
| 3.7.2. Procesamiento y análisis de datos..... | 40 |

CAPÍTULO VI

| | |
|-----------------------------|----|
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 43 |
|-----------------------------|----|

CAPÍTULO V

| | |
|-------------------------------------|----|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 51 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|------------------|----|
| Referencias..... | 53 |
|------------------|----|

Anexo

| | |
|---|----|
| Cuestionario de conducta del Líder..... | 55 |
|---|----|

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Conductas orientadas hacia la tarea..... | 43 |
| Tabla 2. Conductas orientadas hacia las relaciones..... | 45 |
| Tabla 3. Conductas orientadas hacia el cambio..... | 47 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Conductas orientadas hacia la tarea..... | 44 |
| Figura 2. Conductas orientadas hacia las relaciones..... | 46 |
| Figura 3. Conductas orientadas hacia el cambio..... | 48 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo valorar el liderazgo empresarial en la avícola e inversiones Tizal 2018. Se utilizó un diseño descriptivo simple y para ello se trabajó con una muestra de 48 colaboradores de la misma empresa de la provincia de Virú en el departamento de la Libertad (Perú), se aplicó un muestreo no probabilístico y el instrumento utilizado es el cuestionario, el cual constó de 18 preguntas relacionadas a identificar las conductas más orientadas a las tareas, relaciones y hacia el cambio. Los resultados nos indican que el liderazgo empresarial es deficiente y que las conductas de Liderazgo más orientadas a la tarea, son que dirige y coordina las actividades de la empresa y define altos estándares de rendimiento, las conductas de Liderazgo más orientadas hacia las relaciones, son que se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes y que mantiene contacto cercano con las personas con el objetivo de establecer relaciones sólidas y las conducta de Liderazgo más orientadas hacia el cambio, es únicamente que anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de cambios.

Palabras Claves: Liderazgo, empresarial, avícola.

ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the business leadership in the poultry and investments Tizal 2018. A simple descriptive design was used and for this we worked with a sample of 48 collaborators all collaborators of the same company from the province of Virú in the department of La Libertad (Peru), a non-probabilistic sampling was applied and the instrument used is the questionnaire, which consisted of 18 questions related to identifying behaviors more oriented to tasks, relationships and towards change. The results indicate that business leadership is deficient and that Leadership conducts more focused on the task, is that it directs and coordinates the activities of the company and defines high performance standards, Leadership behaviors more oriented towards relationships, are who is confident that his group can achieve important goals and that he maintains close contact with people with the objective of establishing solid relationships and leadership behaviors more geared towards change, it is only that he announces and celebrates the progress made in the implementation of changes.

Key words: Leadership, business, poultry.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Formulación del Problema

1.1 Realidad Problemática:

Una de las problemáticas sobre el liderazgo es encontrar el estilo adecuado que debería llevar un gerente. Sin duda es uno de los puntos muy importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores, toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa, e interna conforme a la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de sus rendimientos como equipo de trabajo.

Según Waveren (2019) en el diario expansión de la ciudad de México, señala que el 70% de las personas que cambian de trabajo lo hacen por su mala relación con su jefe inmediato, por ejemplo, de acuerdo con datos de la firma Gallup. Un director o un jefe, cuya experiencia viene avalada por su trabajo en muchos lugares es importante, pero será más valioso e interesante que sepa demostrar su capacidad para no frenar la creatividad de su personal.

La conducta del líder ha sido materia de estudio por autores de diversas profesiones tales como psicólogos, sociólogos, educadores, administradores, etc.; además en diversos ámbitos, como político, religioso, social, cultural, empresarial, deportivo, etc. y en personas de diferentes edades, razas, condición socioeconómica, regiones, etnias, etc., todo ello como un interés de carácter mundial porque el mundo está gobernado por líderes.

Asimismo, existen muchos estilos de líderes tales como autocrático o autoritario, democrático, liberal o laizze faire, seudo líder, anti líder, líder transformador, líder transaccional, líder virtual, líder sin autoridad, etc que influyen en el logro de los objetivos y éxito de las diversas organizaciones a las cuales están a cargo tales como lucrativas (empresas) y no lucrativas (instituciones).

Además sin contar las cualidades que muchos de ellos tienen o han tenido y que influyen en las conductas de sus colaboradores por ello muchos líderes que han sido materia de estudio tienen, tales como: visionarios, comunicativos, perseverantes, don de mando, honestos, responsables, coherentes, trabajadores, confianza en sí mismo, inteligentes, etc; se adaptan a los cambios con facilidad, ambiciosos, perceptivos; entre las más importantes que pueden llevar a que sus colaboradores lo admiren y que tengan seguidores, además se aprecia alta rotación de personal, baja eficiencia de trabajadores, baja rentabilidad, etc.

En la Avícola inversiones TIZAL, se puede apreciar que actualmente tenemos un líder que es apreciado por muchos, pero criticados por otros, en algunos casos tiene favoritismo con algunos trabajadores, es creído y soberbio, no toma decisiones en grupo, es poco solidario, especialmente con los colaboradores más pobres o más necesitados de la empresa; en algunas ocasiones o días aparece muy carismático y otras veces viene molesto, grita cuando las cosas no están bien dentro de la empresa y además es muy desconfiado.

Asimismo, se ha podido observar que la falta del Liderazgo empresarial conlleva a una alta rotación de personal (30 % anual), descontento de nuestros

grupos de interés (2 se quejaron), el no pago de los proveedores a tiempo (13 quejas el año pasado), el no pago de tributos e impuestos a tiempo (multa impuesta por Sunat), pérdida de algunos documentos importantes e informes de parte de los colaboradores al Gerente de la empresa, conflictos con nuestros vecinos por los ruidos molestos de parte de la Avícola y hasta con autoridades municipales por razones de supervisiones “inoportunas” a la labor empresarial.

Todo ello nos impulsa a investigar si esta persona que está a cargo de una empresa en el sector empresarial tiene la conducta necesaria para ser líder, además se dice que una persona puede ser empresario o líder, pero es bien difícil ser las dos cosas a la vez, pensamos que esta investigación nos ayudará a determinar si muchos jefes o gerentes pueden ser líderes a la vez.

1.2 Enunciado el problema:

¿Cuál es la conducta más orientada que tiene el líder en la empresa Avícola e inversiones Tizal 2018?

1.3 Antecedentes del Problema

1.3.1 Internacionales

Acenecer (2015) en su tesis: *Liderazgo y motivación, estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8.* para obtener el título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el grado Académico de Licenciada en la Facultad de Humanidades en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala. Utilizó un diseño de investigación descriptivo. Debido a los resultados que arroja la investigación realizada con el equipo de vendedores de la organización CBC, se determina que la influencia de liderazgo que tienen los

supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.

Rojas (2014) en su tesis: *El Liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana*, para obtener el grado de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociológica de la Modernización en la Universidad de Chile. Utilizó un diseño de investigación de tipo No Experimental transversal. La muestra estará constituida por 54 docentes de 7° y 8° de 3 liceos bicentenarios y 3 liceos regulares. La principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenarios con respecto a la percepción de docentes de Liceos Regulares.

Pomareta (2014), en su tesis de pregrado *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*, donde la metodología empleada fue cuestionario con un diseño probabilístico aleatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, concluye que respecto a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar. (p.84).

1.3.2. Nacionales

Párraga y Bartolo (2014) en su tesis: *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014*, para obtener el grado académico de Magister en Educación en la Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo en Perú. Utilizaron un diseño de investigación no experimental-transversal de tipo correlacional. Su población y muestra está representada por 165 docentes de las siete instituciones educativas públicas de los niveles primaria y secundaria de la red 18 UGEL - Ate. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

Al efectuar la correlación entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate 2014, se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa 0,959. Realizada la correlación entre liderazgo transformacional del director y eficiencia del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014 se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa 0,947.

Alván y López (2012) *relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6° grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, Año 2012* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Concluye describiendo que si existe una relación moderada entre el liderazgo del docente y la práctica de valores morales: Respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad y perseverancia de los alumnos del 6° grado de las Instituciones Educativas “Virgen del Carmen”, “Ramón Castilla”, “Escuela Concertada Intervida” y

“Fe y Alegría” del Alto Trujillo – El Porvenir, cuya correlación corresponde al rango de Franca según Rug, resultados obtenidos del coeficiente de correlación de valor $r = 0.48$ entre las dos variables.

1.3.3. Locales

Polo (2012) en su tesis titulada *Estilo de liderazgo y el comportamiento de los trabajadores en la empresa contratista inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L.* Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, llegó a la siguiente conclusión que: el liderazgo autocrático de la empresa contratista “Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L”, se manifiesta a través de relaciones de dependencia y sumisión, generando un clima de permanente desconfianza en donde los trabajadores no se logran comprometer con los objetivos, una desmotivación generalizada, limitando el desarrollo de la creatividad y la iniciativa. El personal al realizar su trabajo lo realizan por cumplir con las ordenes encomendadas y no porque exista una motivación o satisfacción, debido a que la empresa no reconoce los buenos desempeños en el momento oportuno, propiciando un ambiente hostil entre los trabajadores de la empresa.

Fonseca (2011) en su tesis titulada *El estilo del liderazgo y el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C.* Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, llegó a la siguiente conclusión que: la empresa Cienpharma S.A.C se fortalece como un lugar apropiado para que los trabajadores se desempeñen con una mayor y mejor productividad, tratando que los medios de comunicación sean más efectivos, de tal modo que los trabajadores obtengan una retroalimentación en las ideas y objetivos que se plantea el área y conjuntamente

toda la empresa. El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C debido a que mientras exista un estilo adecuado y equitativo el trabajador desarrollará una mejor labor.

1.4 Justificación del Proyecto

Teórica: La presente investigación busca conocer sobre la conducta para liderar que deben tener los Jefes de empresas especialmente Avícolas, asimismo conocer su orientación a las tareas, relaciones o el cambio.

Practica: El liderazgo es una competencia muy importante para poder dirigir a los colaboradores ya que influye mucha la conducta que tengan los líderes hacia sus subordinados (colaboradores).

Social: al investigar sobre la conducta que tienen los líderes se logrará tener Gerentes o jefes competentes que ayuden a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos tanto personales como empresariales.

1.5. Hipótesis:

La conducta más orientada que tiene el líder de la Avícola e inversiones Tizal es la orientada hacia las tareas.

1.6.Objetivos:

1.6.1. Objetivo general:

- Evaluar el liderazgo empresarial en la Avícola e inversiones Tizal 2018.

1.6.2. Objetivos específicos:

- Identificar cuáles son las conductas más orientadas hacia la tarea en la Avícola e inversiones Tizal 2018.

- Identificar cuáles son las conductas orientadas hacia las relaciones en la Avícola e inversiones Tizal 2018.
- Identificar cuáles son las conductas más orientadas hacia el cambio en la Avícola e inversiones Tizal 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Chiavenato (2005) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

2.1. La naturaleza de liderazgo

Según Welch (2005) el liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en dirección equivocada. Aunque pueden hacer que un grupo se mueva, aunque no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

También podríamos señalar que el liderazgo es el proceso de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo para cumplir sus objetivos.

Bauzá (2004) dio a conocer tres elementos claves, según la definición es:

- ✓ Influencia – apoyo
- ✓ Esfuerzo voluntario
- ✓ Cumplimiento de metas

El liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad. El liderazgo es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

2.2. Paradigmas de la teoría de liderazgo

Soto (2001) sostiene que una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionada con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo. Existen cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, también llamado métodos de investigación.

Un paradigma de liderazgo es un planteamiento que representa una forma fundamental de pensar, estudiar, investigar y entender el liderazgo.

Según Soto (2001) existen los siguientes paradigmas:

2.2.1. El paradigma de la teoría de rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen. No se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. La teoría de rasgos del liderazgo intenta determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad independencia, poder de persuasión y dominio.

2.2.2. Paradigma de la teoría del comportamiento del *liderazgo*

En la búsqueda continua del mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, los estudiosos intentaron identificar las diferencias entre el proceder de los buenos líderes y el de los ineficaces. Las teorías del comportamiento del liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces o

bien de definir la naturaleza de su labor. Las diez funciones administrativas de Mintzberg buscan formar de clasificar del comportamiento para facilitar nuestra comprensión del liderazgo.

2.2.3. El paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia

Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar la afectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. En otras palabras ¿Qué rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales? El paradigma de la teoría de contingencia destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores.

2.2.4. Paradigma de la teoría integral del liderazgo

Las teorías integrales del liderazgo tratan de cambiar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores.

Las teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la afectividad del líder y saber porque un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos es los seguidores según las circunstancias.

2.3. Niveles de análisis de la teoría del liderazgo

Según Bord (1996) la teoría y las investigaciones en torno al liderazgo se pueden clasificar mediante tres niveles de análisis.

2.3.1. Nivel de análisis individual

Se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores, se denomina procesos diádicos. Se considera un proceso de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores.

La influencia tiene que ver con las relaciones entre líderes y seguidores como líder y seguidor influirá en otros individuos y estos en su comportamiento laboral.

2.3.2. Nivel de análisis grupal

Se concentra en la relación entre el líder y los seguidores, se le llama proceso de grupo. También, en la contribución del líder a la buena marcha del grupo en investigaciones sobre grupos pequeños se han identificado factores determinantes sobre la eficacia de los grupos.

2.3.3. Nivel de análisis organizacional

Se concentra en la organización. A este nivel también se le conoce como proceso organizacional. El desempeño de la organización a largo plazo depende de que esta se adapte debidamente al entorno, adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y realice un proceso de transformación efectivo para generar sus productos y servicios.

2.4. Tipos de liderazgo

El tratadista Cyril (1998), en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

2.4.1. Líder carismático

Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

2.4.2. Líderes de inteligencia superior

Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

2.4.3. Líder autocrático

Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

2.4.4. Líder pastor

Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

2.4.5. General en jefe o general del ejército

Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

2.4.6. Líderes de la realeza

Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

2.4.7. Líder natural

Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite

a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

2.5. Funciones administrativas de liderazgo

Mintzberg (1999) definió *función* como el conjunto de comportamiento que se espera de una persona al realizar una labor e identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores y seguidores. También agrupó estas funciones en tres categorías. Las categorías de las funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional.

2.5.1. Funciones interpersonales

Las funciones *interpersonales* del liderazgo comprenden actividades de representación, del líder y de enlace.

2.5.1.1. Funciones de representación

Los líderes desempeñan la *función de representación* cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremonias y simbólicas. Realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales.
- Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.
 - Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias.

2.5.1.2. Función de líder

De acuerdo con Mintzberg (1999), la *función de líder* es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente de la organización. Por tanto, la función de líder domina todo comportamiento administrativo. Algunas actividades que desempeñan el administrador y los seguidores son:

- ✓ Escuchar y entrenar.
- ✓ Dar instrucciones y capacitar.
- ✓ Evaluar el desempeño.

2.5.1.3. Función de enlace

Los líderes desempeñan la *función de enlace* al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Algunas actividades de la función de enlace son:

- ✓ Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- ✓ Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- ✓ Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

4.5.2. Funciones informativas

Las funciones *informativas* de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

2.5.2.1. Función de monitoreo

Los líderes desempeñan la *función de monitoreo* al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y

para entender sucesos externos a la unidad de la organización. La información se recaba mediante acciones como:

- ✓ La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
- ✓ Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- ✓ Observar (visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar productos, precios y procesos de negocio)

2.5.2.2. Función de difusión

Los líderes desempeñan la *función de difusión* al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida para sus subordinados. Parte de esta, proveniente de instancias superiores, se trasmite a los empleados, ya sea en su forma original o resumida y en cualquiera de estas dos formas:

- ✓ De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- ✓ Por escrito, mediante correo electrónico y memorandos.

2.5.2.3. Función de portavoz

Los líderes desempeñan la *función de portavoz* cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los administradores deben informar a su jefe y a personas externas a la unidad. Las actividades de los portavoces:

- ✓ Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien apruebe el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- ✓ Responder a cartas.

- ✓ Informar al gobierno.

4.5.3. Funciones decisionales

4.5.3.1. Función de emprendedor

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Algunas de las acciones del emprendedor son:

- ✓ Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- ✓ Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.
- ✓ Adquirir equipo nuevo.

2.5.3.2. Función de manejo de dificultades

Los líderes desempeñan la *función de manejo de dificultades* al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas. El manejo de dificultades es una reacción a un hecho imprevisto que genera un problema. Los líderes dan prioridad a esta función sobre los demás y deben resolver.

- ✓ Huelgas sindicales.
- ✓ Descomposturas de máquinas o equipo importantes.
- ✓ Demora en la entrega de materiales necesario.
- ✓ Tener que cumplir con programas sin mucho margen de tiempo.

2.5.3.3. Función de asignación de recursos

Los líderes desempeñan la *función de asignación de recursos* cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Los siguientes son algunos ejemplos de asignación de recursos:

- ✓ Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo; prioridades).
- ✓ Programar la utilización de material o equipo por los empleados.
- ✓ Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar).

2.5.3.4. Función de negociador

El líder desempeña la *función de negociador* cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen acuerdo para conseguir los recursos que necesitan.

- ✓ Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- ✓ Negociar contratos con sindicatos.
- ✓ Negociar contratos con clientes (ventas) proveedores(adquisiciones)

2.6. Habilidades de liderazgo

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales (Robbins, 2004, p.33) .Los tres tipos de habilidades, según el libro son:

- *La Habilidad Técnica:* Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- *La Habilidad Humana:* Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo.

- *Habilidad Conceptual*: Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

La habilidad conceptual tiene que ver con ideas mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas (Soto, 2001: 18)

2.7. Importancia del liderazgo

Según Henson (1982), el liderazgo es importante por lo siguiente:

- a) La motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes. La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento.
- b) La productividad se ha estancado, pese al incremento en la tecnología, pues las organizaciones se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de en las habilidades humanas. Descuidar este último factor perjudica al liderazgo. La gente es la clave para el desarrollo económico.
- c) Welch (2005), citado por Henson (1982, p.13), afirma que si no se obtiene reconocimiento y se trabaja con el administrador equivocado, el resultado puede ser desastroso. Por ello debe haber una estrecha relación entre un liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo.

2.8. Estilo de liderazgo

Según Robbins (2013) afirma: “Que el liderazgo es la habilidad, de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto. La fuente

de esta influencia es proporcional por la jerarquía administrativa de la organización”. (p. 369).

Chiavenato (1993) citado por Campoy (2005) señala: “Que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.36).

2.9. Formas de liderazgo

Para Fiedler, (como se cita Gelabert, 2010), menciona que la situación clave radica en la relación existente entre los resultados del comportamiento del directivo y las situaciones en que se encuentra y tiene que actuar este. Este autor diferencia dos factores determinados por la llamada escuela de Ohio en los estilos de dirección, Un factor orientado hacia las personas Otro, correspondiente a la consecución del éxito, es decir, centrado esencialmente en la tarea. Ante ello el líder, debido a la dificultad de conciliación de dichos extremos ha de saber combinar la situación en la que se encuentra en cada momento, pues la consideración hacia el personal le crea buen clima, pero si ello lo hace en detrimento del posible éxito o atención a las tareas, le creara dificultades con las cúpulas de la organización o sus superiores. (Gelabert, 2010, p. 123).

Reddin, (citado por Gelabert, 2010) menciona que las diferencias entre las dos orientaciones (hacia el personal y hacia las tareas) considerando su interdependencia. Define las situaciones entre cinco características:

- ✓ La tecnología aplicada, que plantea exigencias muy diversas a la capacidad de los recursos humanos.
- ✓ El comportamiento de los mandos superiores con respecto a los inferiores.
- ✓ Las relaciones de interdependencia que existen y se generan entre mandos del mismo nivel.

El grado de motivación y relación que existen entre el colaborador y el mando.

La orientación que tengan en general los directivos y podríamos añadir, la influencia de la cultura de la empresa.

Por tanto, los estilos que preceden no se refieren a directivos. que forzosamente de manera permanente apliquen dichos estilos, sino que se refieren a que a lo largo de la vida laboral y en determinadas circunstancias o momentos es frecuente que el directivo aplique uno u otro, efectuando combinaciones de ellos según convenga. (Gelabert, 2010, p. 124).

Según (Hellriegel et al., 2007, pp.423 - 425) la teoría X y la teoría Y, mencionan el comportamiento del liderazgo es casi siempre influido por suposiciones y creencias de saber que motivan a sus seguidores, en base a las observaciones del comportamiento, para entenderlo mejor McGregor (1957) etiqueta que la teoría XY, contracta conjuntos que se entienden el dinero, materia y equipo, personas con el interés de lograr las metas organizacionales, las cuales es mejorar la responsabilidad administrativa.

La malla gerencial, describe a la teoría XY de McGregor como dos estilos de liderazgo, una década después Robert Blake y Janes Mouton identifican cinco estilos de liderazgo dentro de los dos conjuntos mencionados por McGregor que combinan la diferencia del grado de preocupación uno orientado a la tarea y el otro orientado a las personas.

- Estilo empobrecido, dentro de la malla gerencial se encuentra en la esquina inferior, y describe que este estilo tiene poca preocupación por las personas al igual que a la tarea. Con el fin de evitar problemas no ejerce esfuerzo solo quiere conseguir el mínimo esfuerzo para evitar despidos.
- Estilo Club Campeste, se ubica en la malla gerencial, en la esquina superior izquierda, y se orienta en la preocupación por las personas y poca preocupación por la tarea, este estilo se comfortable y confía en sus colaboradores y en su desempeño, de manera amistosa pero improductiva. Producir o perecer, está ubicado en la esquina inferior derecha, y caracteriza un estilo, orientado a la tarea y no considera un factor relevante las necesidades personales, persigue un alto rendimiento mediante la influencia coercitiva y usas tácticas que cumplan las metas organizaciones para que no falle la rentabilidad.
- El estilo equilibrado, se ubica en centro de la malla gerencia, se caracteriza por satisfacer ambas orientaciones las tarea y personas, persigue las metas de, así como las necesidades de los trabadores.

- Estilo de equipo, ubicado en la parte superior derecha de la malla gerencia, se caracteriza por fomentar un alto grado de preocupación por las personas, a la misma vez establecer y fomentar equipos y de trabajo comprometiéndolos a obtener los más altos rendimientos de sus trabajadores con el propósito en común de la organización. (pp. 423 - 425).

2.10. El liderazgo desde el modelo conductual

Según Castro y Lupano (2005, p. 26) los líderes efectivos adoptan diferentes tipos de conductas según la situación que enfrenten, esta situación llevó a estudiarse en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos; estos autores indican la caracterización de las dimensiones teóricas del CONLIND (cuestionario de conducta del Líder) los cuales se explican a continuación (p. 178):

Conductas orientadas a la tarea: Consisten en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones entre otras.

Conductas orientadas a las relaciones: Consisten en conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores, incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.

Conductas orientadas hacia el cambio: Consisten en acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

CAPÍTULO III

MATERIAL Y METODOS

3.1. Variable:

Conducta del líder.

3.2. Tipo de Estudio:

Descriptivo

3.3. Diseño de Estudio:



Dónde:

Tizal : Colaboradores de la empresa TIZAL.

CL : Conducta para liderar

3.4. Población:

La población estará conformada por los 48 colaboradores operativos y administrativos de la Avícola e inversiones Tizal.

3.5. Muestra:

Se asumirá a todos (48) colaboradores en las diferentes áreas de la Avícola e inversiones Tizal.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

| Técnicas | Instrumentos |
|----------|--|
| Encuesta | Cuestionario de Conductas del Líder - CONLID (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini 2005) Ver anexo |

3.7.Procedimientos

3.7.1. Operacionalización de variable

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES O CATEGORÍAS | ITEMS | ESCALA MEDICIÓN | Fuentes |
|--------------------|--|--|----------------|----------------------------|----------------|
| Conducta del líder | Según Castro y Lupano (2005, p. 26) los líderes efectivos adoptan diferentes tipos de conductas según la situación que enfrenten, esta situación llevó a estudiarse en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. | Conductas orientadas hacia la tarea. | 2,5,8,11,14,17 | Ordinal | Colaboradores |
| | | Conductas orientadas hacia las relaciones. | 1,4,7,10,13,16 | | |
| | | Conductas orientadas hacia el cambio. | 3,6,9,12,15,18 | | |

3.7.2. Procesamiento y análisis de datos

Se procesó la información utilizando el programa informático Ms. Excel, asimismo se analizó la información a través de tablas estadísticas de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Conductas orientadas hacia la tarea.

| Característica del Líder | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | Total | % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|-------|-----|
| 1. Monitorea las actividades y el desempeño. | 8 | 17 | 14 | 29 | 11 | 23 | 9 | 19 | 6 | 13 | 48 | 100 |
| 5. Define altos estándares de rendimiento de la unidad o división. | 8 | 17 | 15 | 31 | 10 | 21 | 10 | 21 | 5 | 10 | 48 | 100 |
| 8. Dirige y coordina las actividades de la unidad o división. | 7 | 15 | 8 | 17 | 8 | 17 | 17 | 35 | 8 | 17 | 48 | 100 |
| 11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad. | 9 | 19 | 18 | 38 | 7 | 15 | 9 | 19 | 5 | 10 | 48 | 100 |
| 14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento. | 18 | 38 | 9 | 19 | 7 | 15 | 6 | 13 | 8 | 17 | 48 | 100 |
| 17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro. | 17 | 35 | 16 | 33 | 7 | 15 | 6 | 13 | 2 | 4 | 48 | 100 |

Nota: 5 señala que Ud. muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo.

En esta tabla que evalúa las conductas orientadas hacia la tarea, podemos decir que los resultados indican que están casi en desacuerdo resaltando los ítems 14 y 17, es decir el empresario poco o casi nada organiza sus actividades para mejorar el rendimiento esto quizás porque espera que caiga por su propio peso, es decir sabe que los trabajadores harán su trabajo que le asignan, además no se definen objetivos individuales que les permita a los colaboradores o trabajadores poder medir su rendimiento, esto coincide con los autores Párraga y Bartolo (2014), quien señala que existe un relación muy estrecha entre el liderazgo transformacional y el desempeño.

Por otro lado el ítem 8, referente a si dirige y coordina las actividades de la unidad o división, este resultado salió casi positivo por decirlo así porque quizás el empresario establece mecanismos de supervisión y vigilancia constante con sus colaboradores por su cercanía a ellos ya que esta es una empresa medianamente pequeña y que bordea los 900 metros cuadrados y el empresario siempre esta vigilante de lo que sucede dentro y

fuera de la empresa, como una virtud que siempre lo ha hecho y que debe ser obligación de toda personas que invierte su dinero y que quiere que este no sea desperdiciado ni malgastado, esto es referido por los autores Alván y López (2012) quienes sostiene que existe una relación muy significativa entre el liderazgo y los valores de los colaboradores a la hora de realizar su trabajo en le empresa.

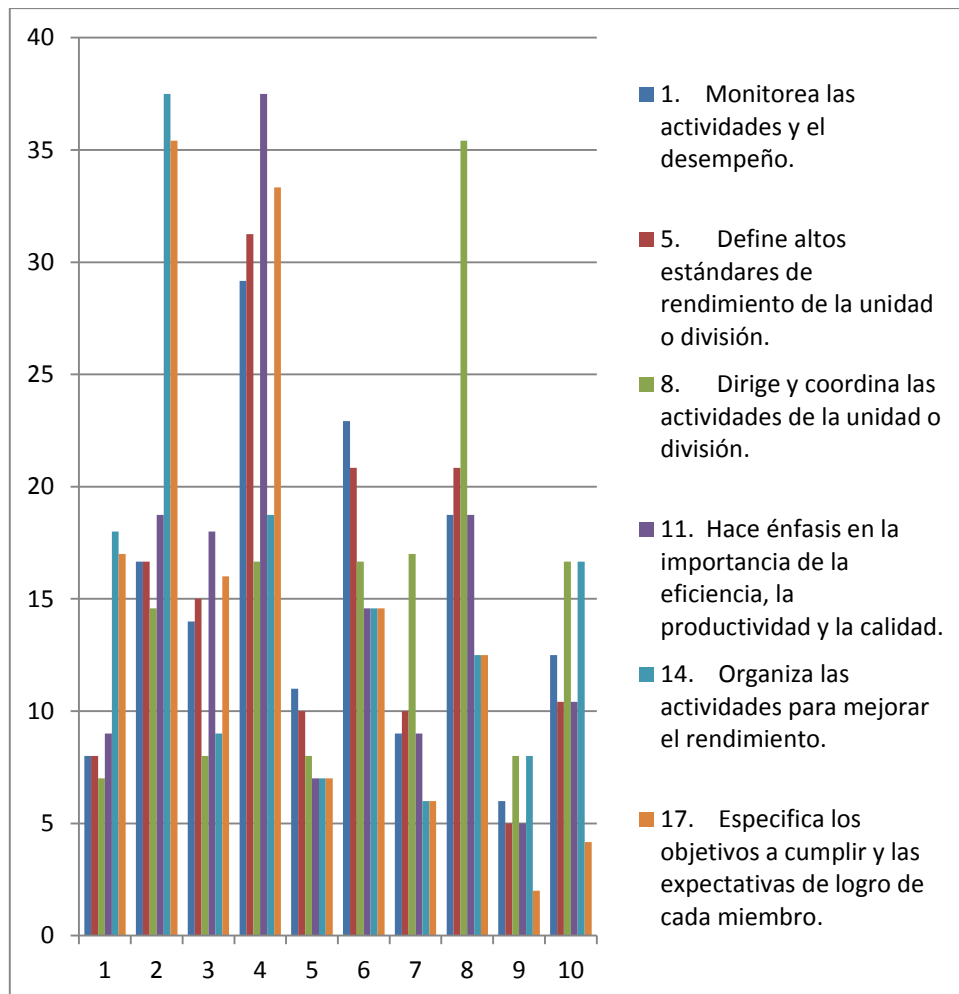


Figura 1. Conductas orientadas hacia la tarea.

También podemos decir que no están definidos los estándares que permitan evaluar el desempeño del personal y de esta forma sirva para mejorar ello por parte del empresario ni de los propios trabajadores que quieran mejorar, porque como dice Acenecer (2015) que es muy importante la supervisión para que los colaboradores realicen su trabajo de manera efectiva, Pomareta (2014) al respecto dice que siempre es importante evaluar resultados, además monitorea el desempeño de una forma quizás subjetiva sin indicadores (objetivos) que permitan por ejemplo ver resultados a corto, mediano o largo plazo, por ello Rojas (2014) y Fonseca (2011) quienes afirman que es muy

importante el liderazgo en especial el transformacional en el caso del primer autor y en el caso del segundo el estilo de liderazgo que ejerza.

Tabla 2

Conductas orientadas hacia las relaciones.

| Característica del Líder | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | Total | % |
|---|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|-------|-----|
| 1. Reconoce las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo. | 19 | 40 | 11 | 23 | 10 | 21 | 5 | 10 | 3 | 6 | 48 | 100 |
| 3. Brinda apoyo y aliento al grupo. | 15 | 31 | 14 | 29 | 7 | 15 | 6 | 13 | 6 | 13 | 48 | 100 |
| 7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas. | 10 | 21 | 13 | 27 | 8 | 17 | 9 | 19 | 8 | 17 | 48 | 100 |
| 10. Ayuda a resolver conflictos. | 19 | 40 | 7 | 15 | 8 | 17 | 9 | 19 | 5 | 10 | 48 | 100 |
| 13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes. | 10 | 21 | 9 | 19 | 8 | 17 | 9 | 19 | 12 | 25 | 48 | 100 |
| 16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo. | 15 | 31 | 10 | 21 | 7 | 15 | 8 | 17 | 8 | 17 | 48 | 100 |

Nota: 5 señala que Ud. muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo.

Con respecto a la tabla 2, sobresalen los resultados de los ítems 1 y 10, los cuales se puede apreciar que no se reconoce las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo, además ayuda a resolver conflictos en ambos casos se puede interpretar que la mayoría de los colaboradores opinan que no se está realizando correctamente estas afirmaciones, lo cual es preocupante porque en el caso del ítem 1, el empresario no está reconociendo la labor de sus colaboradores, al respecto el autor Polo (2012) opina que si la empresa no reconoce los buenos desempeños en el momento oportuno puede a la larga generar una ambiente hostil entre los mismos trabajadores, lo cual sería lamentable, porque pensamos que se perdería el liderazgo y originaría conflictos (ítem 10).

Con respecto a las ítems 3 y 16, se brinda poco apoyo y aliento al grupo, además los colaboradores indican que el empresario mantiene poco informado y como dice

Minzberg (1999) el Líder debe cumplir la función de difusión, es decir difundir la información a los colaboradores de la empresa de distinta forma como por ejemplo por correo electrónico, memorándums, de forma oral o escrita, platicas personales y sobre todo reuniones en grupo.

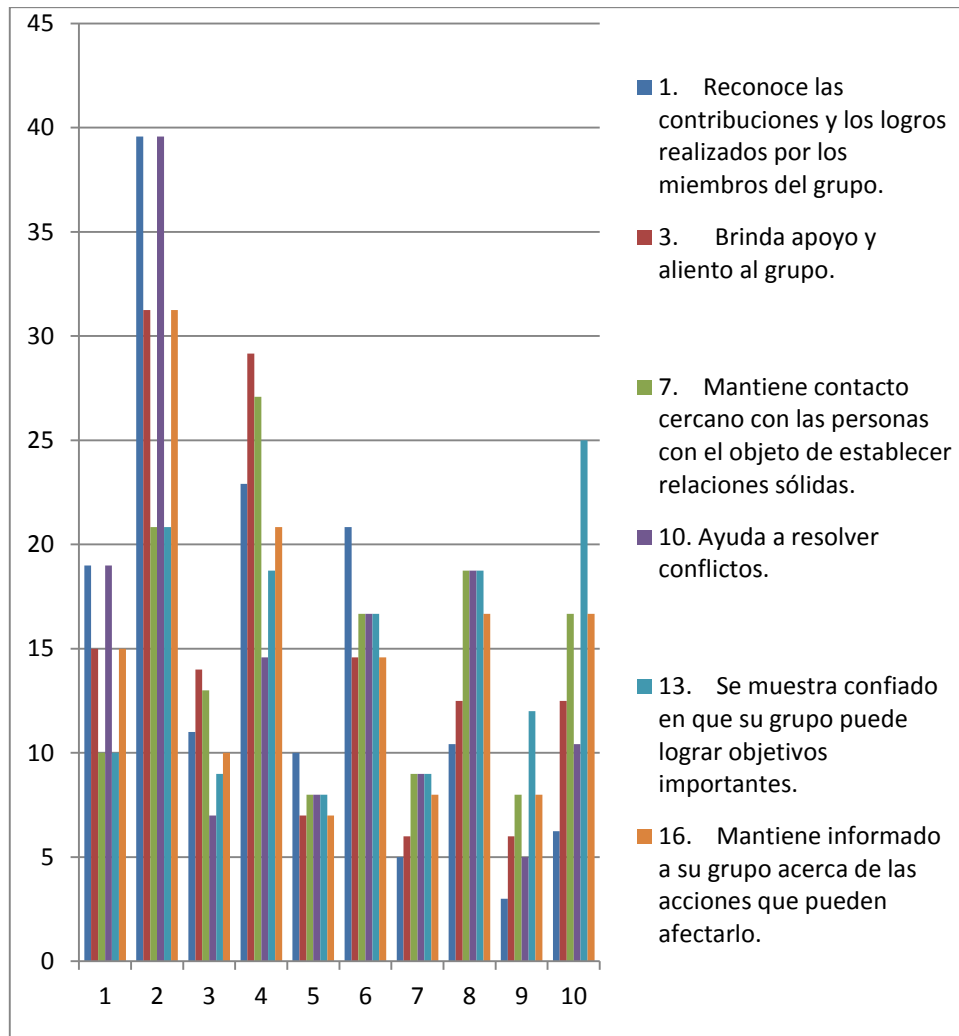


Figura 2. Conductas orientadas hacia las relaciones.

En un tercer bloque de resultados tenemos a los ítems 7 y 13, el primero mantiene contacto con cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas como dice Robbins (2004, p. 33) es muy importante la habilidad humana en el liderazgo además Reddin (citado por Gelabert, 2010, p. 123) que es muy importante la relación entre el colaborador y el mando, para poder obtener buenos resultados en la empresa. Asimismo a la afirmación si el grupo con el cual trabaja se siente confiado que puede lograr objetivos importante, este señala que si esto coincide con Welch (2005) quien sostiene que el líder debe influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos en la empresa.

Podemos señalar entonces que de forma general y por los resultados obtenidos el promedio es deficiente o muy pobre las conducta del lidera relacionado a las relaciones con los colabores.

Tabla 3

Conductas orientadas hacia el cambio.

| Característica del Líder | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | Total | % |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
| 3. Genera alternativas para que se aprueben los cambios que propone. | 13 | 27 | 12 | 25 | 9 | 19 | 8 | 17 | 6 | 13 | 136 | 100 |
| 6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios. | 18 | 38 | 9 | 19 | 8 | 17 | 7 | 15 | 6 | 13 | 136 | 100 |
| 9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje. | 16 | 33 | 10 | 21 | 8 | 17 | 7 | 15 | 7 | 15 | 133 | 100 |
| 11. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas. | 19 | 40 | 10 | 21 | 6 | 13 | 7 | 15 | 6 | 13 | 136 | 100 |
| 15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales que le grupo debe manejar. | 14 | 29 | 10 | 21 | 10 | 21 | 10 | 21 | 4 | 8 | 140 | 100 |
| 18. Anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios. | 7 | 15 | 8 | 17 | 8 | 17 | 15 | 31 | 10 | 21 | 127 | 100 |

Nota: 5 señala que Ud. muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo.

Con respeto a la tabla 3, se aprecia que los colaboradores no experimentan con nuevas maneras de que se realicen las tareas, esto puede ser porque es rutinario y no hay mucha rotación de personal, esto es referenciado por Bauza (2004) quien sostiene que la influencia – apoyo, el esfuerzo voluntario y el cumplimiento de metas son importante en el liderazgo. Luego tenemos a que muy poco se forman equipos de trabajo para guiar la implementación de cambios, ala respecto Bord (1996) afirma que se así como se hace un análisis individual, organizacional también debe hacer grupal, identificando factores de determinantes de la eficacia del grupo.

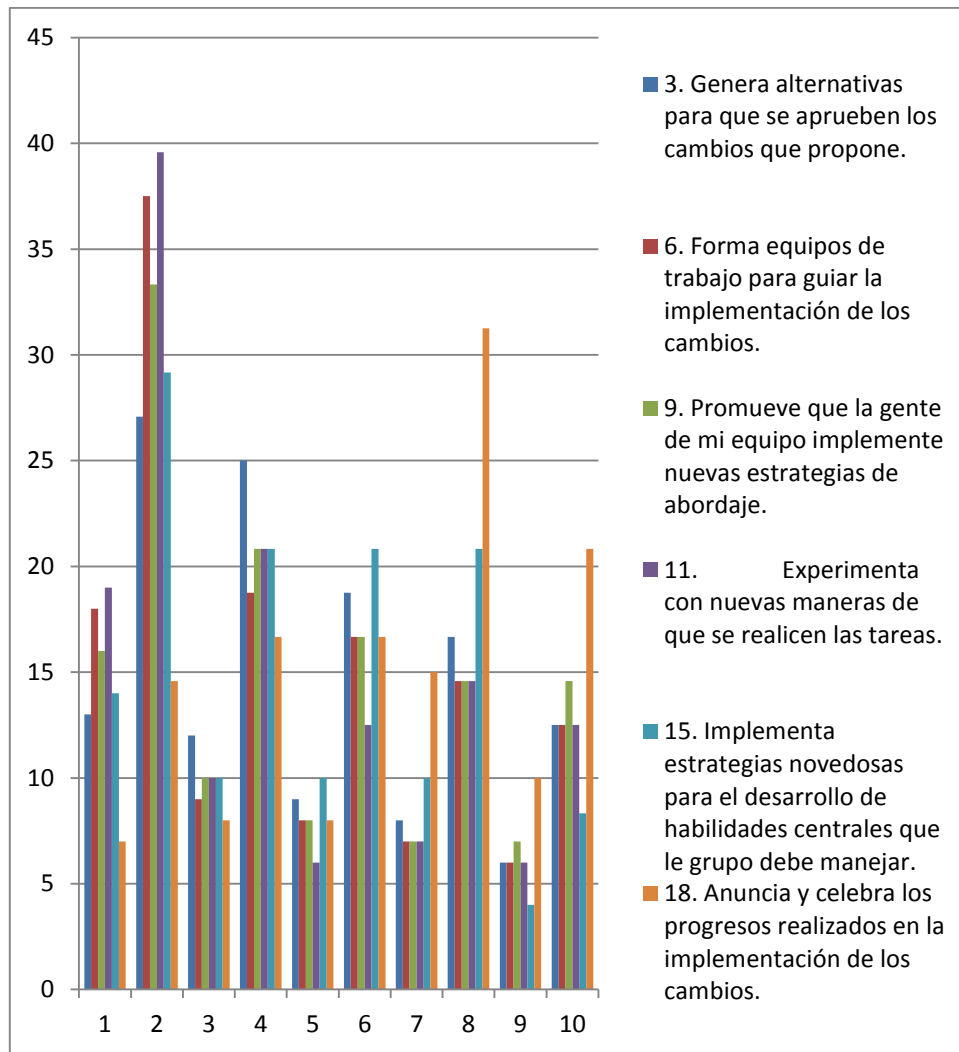


Figura 3. Conductas orientadas hacia el cambio.

Con referencia a esto último mencionado en el párrafo anterior los resultados indican en el ítem 9 que casi no se promueve que la gente implemente nuevas estrategias de abordaje, esto es perjudicial para el liderazgo que ejerce el empresario o de porque como todo sabemos la comunicación es muy importante en una empresa por ello coincide con Chiavenato (1993) citado por Campoy (2005) quien sostiene que la comunicación es importante a la hora de ejercer liderazgo y esta se da por la confianza que debe dar todo líder a sus colaboradores.

Con respecto a si implementa estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales que el grupo debe manejar, este arrojó también negativo por decirlo así, contrastando con la teoría esto concuerda con Soto (2001) quien señala que el paradigma de la teoría integral de liderazgo permite constantemente identificar la

efectividad del líder, por otro lado muy poco o casi nada genera alternativas para que se aprueben los cambios que se propone Cyril (1998) quien sostiene que los líderes naturales son los que se adaptan a las circunstancias y se adaptan rápidamente a las circunstancias, esto es lo que le lides de la empresa Avícola e Inversiones Tizal no está realizando en esta empresa.

Por último y contrariamente a los resultados obtenidos podemos apreciar que el empresario como Líder materia de estudio en la presente investigación si anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de cambios, pero estos son netamente de cambios de razón social, de compra de maquinaria nueva, de días laborales y no laborales en la empresa, de días de supervisión de organismos supervisores como Digesa, ministerio de trabajo, etc. como dice Mintzberg (1999) de Portavoz y representación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El liderazgo empresarial en la Avícola e inversiones Tizal 2018, es deficiente por los resultados generales obtenidos.
- Las conductas de Liderazgo más orientadas a la tarea, son que dirige y coordina las actividades de la empresa y define altos estándares de rendimiento.
- Las conductas de Liderazgo más orientadas hacia las relaciones, son que se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes y que mantiene contacto cercano con las personas con el objetivo de establecer relaciones sólidas.
- La conducta de Liderazgo más orientadas hacia el cambio, es que anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de cambios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar talleres de capacitación dirigidas al empresario para que mejore sus competencias o habilidades de tal manera que le permita ser un verdadero líder empresarial.
- Mejorar las conductas relacionadas a la tarea, estableciendo parámetros e indicadores de gestión que permitan hacer una correcta evaluación de personal.
- Contratar un psicólogo organizacional que permita establecer y proponer mejores relaciones entre empresario líder y sus colaboradores.
- Establecer reuniones de trabajo que permite diseñar propuesta y mejoras de cambio con la participación todos los colaboradores de la empresa.

REFERENCIAS

- Acenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación. Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala – Quetzaltenango.
- Alván y López (2012). *Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6° grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, Año 2012 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Bauzá, G. (2004). *Liderazgo Estratégico*. España: Ediciones Pirámide.
- Bord, P. (1996). *El liderazgo*. México: Libenex.
- Castro Solano, Nader y Lupano, Perugini (2005). *Teoría y la Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: ediciones Paidós.
- Campoy, D. M. (2005). *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Ideas propias Editorial SL.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción de la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cyril, L. (1998). *El gen del liderazgo*. México: Perason Education.S.A.de C.V.
- Fonseca, M. (2011). *El estilo del liderazgo y el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ª ed.) Esic Editorial.
- Hellriegel, D., y Slocum, S. E. (2007). *Administración: un enfoque basado en competencia*. (10ª ed.). Thomson Learning.
- Henson, G. (1982). *Misión y visión del líder*. Panamá: Comunicaciones S.A

- Mintzberg, H. (1999). *Liderazgo*. España: Deusto S.A
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docente de la Red 18-Ate, 2014*. Universidad Privada Cesar Vallejo, Perú - Lima.
- Polo, V. (2012). *Estilo de liderazgo y el comportamiento de los trabajadores en la empresa contratista inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Pomareta (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Education México, S.A de C.V.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 Ed) Pearson educación.
- Rojas, A. (2014). *El Liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana. Tesis de Postgrado*. Universidad de Chile.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: El impacto de las emociones*. México: Thomson Editores S.A.
- Waveren, Van (2019, Febrero, 25). *80% de las empresas en México, sin empleados líderes*. Diario expansión de México. Consultado el día 25/02/2019 <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender>
- Welch, J. (2005). *La Excelencia Empresarial*. Estados Unidos: Education Pord.

Anexo:

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DE LÍDER (CONLID)

Apellidos.....Nombres.....

.....

Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....(marcar con una cruz)

Fecha:.....

...

Instrucciones: A continuación le presentamos una serie de afirmaciones referentes al liderazgo y al hecho de liderar: por favor, marque su grado de acuerdo con cada afirmación. 5 señala que Ud. está muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo. Haga una cruz en el número que corresponda con lo que Ud. siente o piensa.

| Característica del Líder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Reconoce las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo. | | | | | |
| 15. Monitorea las actividades y el desempeño. | | | | | |
| 16. Genera alternativas para que se aprueben los cambios que propone. | | | | | |
| 17. Brinda apoyo y aliento al grupo. | | | | | |
| 18. Define altos estándares de rendimiento de la unidad o división. | | | | | |
| 19. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios. | | | | | |
| 20. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas. | | | | | |
| 21. Dirige y coordina las actividades de la unidad o división. | | | | | |
| 22. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 23. Ayuda a resolver conflictos. | | | | | |
| 24. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad. | | | | | |
| 25. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas. | | | | | |
| 26. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes. | | | | | |
| 27. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento. | | | | | |
| 28. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales que le grupo debe manejar. | | | | | |
| 29. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo. | | | | | |
| 30. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro. | | | | | |
| 31. Anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios. | | | | | |