



**Veritas & Research**  
ISSN 2697-3375  
Vol. 6 | N° 2 | 2024

**Edita:**

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
Sede Ambato

**Recibido:** 12/01/2024

**Aceptado:** 16/05/2024

**Publicado:** 01/08/2024

**Citar como:**

Flores-Tapia, C.E. &  
Ortiz-del Pino, A.R.  
(2024). Identificación del  
estilo de liderazgo  
mediante la aplicación del  
Test del Grid Gerencial.  
Caso Curtiduría  
Tungurahua. *Veritas &  
Research*, 6(2), 130-141.

**Contacto:**

[cflores@pucesa.edu.ec](mailto:cflores@pucesa.edu.ec)

**Licencia:**

Creative Commons  
Atribución-No  
Comercial-Sin Derivadas  
4.0 Internacional (CC  
BY-NC-ND 4.0)



Los autores mediante el documento "Declaración de originalidad y Cesión de derechos de autor transfieren a la revista los derechos patrimoniales que tienen de la obra para que se puedan realizar copias y distribución de los contenidos por cualquier medio disponible y en Acceso Abierto, siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores y no se haga uso comercial de la obra.

# Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua

Carlos Ernesto Flores-Tapia <sup>a</sup> & Ángel Rogelio Ortiz-del Pino <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador

**Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo utilizado por los directivos y mandos medios de la empresa Curtiduría Tungurahua. El estudio se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2023, constituyéndose en un insumo de partida imprescindible para la toma de decisiones vinculadas con el liderazgo, el fortalecimiento y el desarrollo empresarial, particularmente en cuanto al diseño a futuro de programas de formación y capacitación. El alcance del estudio es exploratorio-descriptivo, utilizándose para la recolección de la información el cuestionario de autoevaluación denominado Test Grid Gerencial. Para este efecto se realizó un estudio empírico en el cual participaron 40 empleados con cargo de mando. Los resultados señalan que el estilo de liderazgo que más énfasis tiene mayor impacto es el estilo del péndulo -mediana preocupación por las tareas y mediana preocupación por las personas- y el estilo paternalista -máxima preocupación por las personas y mínima preocupación por las tareas-, pero aclarando que ningún estilo es bueno ni malo mientras se utilice correctamente, aunque Blake y Mouton proponen que todos los directivos deberán prepararse con el estilo democrático -máxima preocupación por las personas y máxima preocupación por las tareas- para mejorar su eficiencia.

**Palabras clave:** *Empresas, Liderazgo, Estilos de liderazgo, Talento humano, Estadística*

## Identificação do estilo de liderança através da aplicação do Management Grid Test. Estojo de Curtume Tungurahua

**Abstract**

The objective of this article is to identify the leadership style used by the directors and middle managers of the company Curtiduría Tungurahua. The study was carried out during the month of October 2023, becoming an essential starting input for making decisions related to leadership, business strengthening and development, particularly in terms of the future design of training programs. The scope of the study is exploratory-descriptive, using the self-assessment questionnaire called the Management Grid Test to collect information. For this purpose, an empirical study was carried out in which 40 employees with a managerial position. The results indicate that the leadership style that most emphasizes has the greatest impact is the pendulum style - medium concern for tasks and medium concern for people - and the paternalistic style - maximum concern for people and minimum concern for tasks, but clarifying that no style is good or bad as long as it is used correctly, although Blake and Mouton propose that all managers should be prepared with the democratic style -maximum concern for people and maximum concern for tasks- to improve their efficiency.

**Keywords:** *Companies, Leadership, Leadership styles, Human talent, Statistics, Correlations*

## Identificação do estilo de liderança através da aplicação do Management Grid Test. Estojo de Curtume Tungurahua

**Abstrato**

O objetivo deste artigo é identificar o estilo de liderança utilizado pelos diretores e gerentes intermediários da empresa Curtiduría Tungurahua. O estudo foi realizado durante o mês de outubro de 2023, tornando-se um insumo inicial essencial para a tomada de decisões relacionadas com liderança, fortalecimento e desenvolvimento empresarial, nomeadamente ao nível da futura concepção de programas de formação. O

escopo do estudo é exploratório-descritivo, utilizando o questionário de autoavaliação denominado Management Grid Test para coletar informações. Para tanto, foi realizado um estudo empírico no qual participaram 40 funcionários com cargo gerencial. Os resultados indicam que o estilo de liderança que mais enfatiza tem maior impacto é o estilo pêndulo - preocupação média com as tarefas e preocupação média com as pessoas - e o estilo paternalista - preocupação máxima com as pessoas e preocupação mínima com as tarefas, mas esclarecendo que nenhum estilo é bom ou ruim, desde que usado corretamente, embora Blake e Mouton proponham que todos os gestores devem estar preparados com o estilo democrático -máxima preocupação com as pessoas e máxima preocupação com as tarefas- para melhorar sua eficiência.

**Palavras-chave:** *Empresas, Liderança, Estilos de liderança, Talento humano, Estatísticas, Correlações*

## Introducción

El liderazgo es un tema de actualidad en todos los ámbitos y en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro de negocio o si se trata del sector público o del privado. Está enfrentándose hoy más que nunca, a los grandes desafíos y la incertidumbre del entorno. De allí que se hace necesario que impere en las organizaciones un estilo de liderazgo eficaz y que pueda transformar las organizaciones (Northhouse, 2021; Robbins, 2018).

Es así que, con el surgimiento de la revolución industrial, los líderes asumieron el control de los medios de producción, convirtiéndose en los principales generadores de beneficios. Desde entonces, el liderazgo ha sido reconocido como uno de los elementos fundamentales para el éxito de empresas y organizaciones. La necesidad imperante de las empresas de no solo subsistir, sino de prosperar en un entorno caracterizado por la creciente competencia, avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales cambiantes y la necesidad de cambiar las actitudes de los trabajadores, demanda un nivel de liderazgo más elevado que nunca (Drugus & Landoy, 2014). A lo largo de la historia, la aplicación del liderazgo ha experimentado una evolución gradual, desde dirigir grupos hacia la consecución de objetivos comunitarios, pasando por la organización de ejércitos para ampliar el poder socioeconómico de un país, hasta llegar a la actual contienda empresarial por la generación de mayores beneficios (Lussier & Achua, 2022; Serrat, 2021).

Lussier y Achua (2016) definen el liderazgo como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con todos en la organización y no es tarea exclusiva de quienes ejercen una posición de dirección, sino que

involucra a todos aquellos que forman parte de la empresa. Antes era una competencia buscada para los niveles de dirección, ahora es una habilidad demandada para todos los niveles de la organización.

El liderazgo que los directivos tienen que asumir, debe ser no solo sobre ciertas actividades y tampoco es suficiente que esas actividades sean más o menos atractivas. Lo que se busca es que las personas en las organizaciones actúen por motivación trascendente (Pérez, 1998). Esto logra aumentar la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual la hará más productiva y competitiva. Por lo tanto, es cuestión de que los estilos de dirección se asuman con decisión dependiendo de cada situación. Deja claro entonces que es necesario desarrollar habilidades de liderazgo que, como señala Whetten y Cameron (2011), caen dentro de cuatro grupos o categorías con: las habilidades de clan, las habilidades de adhocracia, las habilidades de mercado y las habilidades de jerarquía, que es un modelo bastante difundido que se basa en el sistema de valores en competencia.

Las habilidades de clan (e.g. formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo, adhocracia, solución creativa de problemas y formación de una visión que infunde energía) suelen asociarse con el liderazgo que, desde esta perspectiva, se han utilizado para describir lo que los individuos realizan en situaciones de cambio (Flores-Tapia & Ortiz, 2023; Ramírez, 2022).

Ahora bien, en el marco de cooperación entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA) y la Curtiduría Tungurahua, la empresa solicita llevar a cabo un proyecto de liderazgo empresarial, con vistas a potenciar las habilidades gerenciales de los directivos, identificando, mediante la aplicación de la prueba Grid Gerencial, los estilos de dirección usados entre líderes y seguidores.

## Estado del arte y la práctica

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) existen cuatro paradigmas que intentan explicar la teoría del liderazgo eficaz e indican cuatro modelos que se han venido investigando durante décadas y que han tenido, en unos casos, mucha aceptación y, en otros, relativa acogida por estudiosos del tema. Dentro de los paradigmas de estudio se encuentran: a) la teoría de los rasgos que determina las características distintivas que explican la efectividad del liderazgo (Ahmed-Khan et al., 2016); b) la teoría del comportamiento que expone ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces o bien la naturaleza de su labor (Jung, 2001); c) la teoría de la contingencia que propone el uso de los estilos en función de tres elementos (el líder, los seguidores y la situación) (Cheong et al., 2019; Chiavenato, 2020); y d) la teoría del liderazgo integral que combina las tres teorías indicadas anteriormente y que argumenta por qué ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores son adecuadas (Gandolfi & Stone, 2018).

Por su parte, dentro del paradigma de la teoría del comportamiento se incluye los estudios realizados por Blake y Mouton (1994), que proponen la teoría del liderazgo eficaz. Asimismo, indicaron que existen tantos y cuantos estilos como administradores y en su intento por simplificar el universo de las formas de dirección establecieron cinco estilos (paternalista, dejar hacer, dejar pasar, péndulo, autocrático y democrático) y dos dimensiones críticas del liderazgo (preocupación por la producción y preocupación por las personas) (Blake & McCanse, 1991).

Además, no ha dejado de ser interesante la teoría del liderazgo eficaz, puesto que sus estudios han servido de punto de partida para el advenimiento de nuevos paradigmas. Además, la propuesta de Blake y Mouton ha seguido evolucionando gracias a diversas investigaciones (Bass & Bass, 2008; García-Solarte, 2015; House & Aditya, 1997; Olvera et al., 2020; Pazmiño, 2021) en las que al Test del Grid Gerencial le han agregado una tercera dimensión que mide la densidad en el uso de un determinado estilo.

Cabe agregar que Lazzati y Tailhade (2019) diferencian entre líderes y gerentes e indican que el propósito del líder es provocar cambios en las organizaciones, mientras que el rol del gerente es mantener funcionando plenamente el sistema y, en este orden de ideas, Hellriegel y otros (2021) concibe el liderazgo como un proceso en el que involucra la visión, los valores y la toma de decisiones ancladas al comportamiento.

A criterio de Terrazas (2015), toda organización depende del líder y por ello es fundamental que esta

persona sea segura de sí mismo, tenga integridad personal, sepa delegar responsabilidades y sea democrática, todo esto en beneficio de la empresa; pues, el liderazgo “también debe entenderse, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (p. 9). Además, por cuanto el liderazgo influye en el clima y en desempeño laboral (perjudicando o beneficiando el logro de los objetivos institucionales), es importante identificar el tipo de líder que existe en las organizaciones (Yukl, 2013; Zapata et al., 2016).

Por su parte, Reverté Management (2019), en sus investigaciones sobre cómo descubrir el auténtico liderazgo afirma que no es posible determinar un liderazgo únicamente conociendo las características de personalidad de los líderes. Se requiere autenticidad para lograr efectividad en la gestión empresarial. Por esta razón es necesario evaluar los estilos de liderazgo sustentados en las competencias personales mediante la aplicación del cuestionario de autoevaluación propuesto por Blake y Mouton (Daft, 2022; Flores-Tapia & Ortiz, 2023; Pazmiño, 2021; Reyes & Hernández, 2020; Wiehrich et al., 2022).

Asimismo, resulta muy útil para las organizaciones el análisis del estilo de liderazgo desde las capacidades que tienen los directivos al momento de transmitir los ideales de la empresa, definido por Escobar (2005) como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. De esto, se destacan tres factores (el saber hacer, el saber y el ser) como puntales de un nuevo rumbo gerencial; esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una líder tiene que potenciar en el dirección de actividades concretas en el empresa.

### *Herramienta de autoevaluación Test del Grid Gerencial*

El instrumento utilizado en la presente investigación es el Test del Grid Gerencial, un sistema de Malla de Dirección, Malla Administrativa o Cuadro Administrativo desarrollado por Blake y Mouton (1994) cuyo objetivo es evaluar la eficiencia de los ejecutivos. Como se observa en la tabla 1, es así como estos autores simplificaron el universo de las formas de dirección, porque afirmaban que existen tantos y cuantos estilos como administradores existen, estableciendo 5 estilos presentados en un sistema de coordenadas ubicados en los vértices de la malla en una

escala que va de 1 a 9, siendo 1 la valoración mínima y 9 la máxima.

**Tabla 1.**  
**Malla administrativa del Test del Grid Gerencial**

<b>PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS</b>	15 14	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	13	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.7	9.8
	12 11	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	10 9	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	8 7	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
	6	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	5 4	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.4	7.3	8.3	9.3
	3 2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
		1 2 3	4 5 6	7 8	9 10	11 12	13 14	15 16	17 18	19 20
	<b>PREOCUPACIÓN POR LAS TAREAS</b>									

Nota: Adaptado a partir de Blake & Mouton (1994)

A estos estilos identificados se los denomina:

- Estilo empobrecido o dejar hacer, dejar pasar (1.1)
- Estilo tipo Pícnic o paternalista (1.9)
- Estilo de medio camino o estilo del péndulo (5.5)
- Estilo de equipo, integrador o democrático (9.9)
- Estilo de autoridad subordinado o autocrático (9.1)

Una vez ubicados los estilos en la malla administrativa se introducen las dos dimensiones críticas del liderazgo. Así, en el eje de las ordenadas se ubica la *preocupación por la gente* y en el eje de las abscisas la *preocupación por la producción*. Estas dos dimensiones se miden mediante un cuestionario con una escala de 1 a 9; por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la gente y la producción.

Ahora bien, cada uno de estos estilos tiene una característica particular:

- El estilo 1.1. describe una mínima preocupación por las personas y la producción.
- El estilo 1.9 indica que hay una máxima preocupación por las personas, pero descuida la producción.
- El estilo 5.5 se refiere a un estilo de mediana preocupación por las personas y la producción
- El estilo 9.9 establece que existe una máxima preocupación por las personas y la producción.
- El estilo 9.1 señala que existe una máxima preocupación por las producción y escasa preocupación por las personas.

Dicho lo anterior, el propósito de esta investigación es identificar, dentro de los cinco estilos delineados por Blake y Mouton, cuál predomina con mayor frecuencia. Posteriormente, basándose en las recomendaciones de los autores, proponer procesos de capacitación para la empresa objeto de estudio que mejoren el estilo de liderazgo 9.9, es decir, el enfoque democrático.

## Metodología

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, al buscar especificar propiedades y características de cualquier fenómeno

analizable (Flores-Tapia & Flores-Cevallos, 2020; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). En este caso, la investigación pretende identificar el estilo de

liderazgo utilizado por los directivos y mandos medios, mediante la aplicación de un instrumento denominado el test del Grid Gerencial (Blake & Mouton, 1994).

El instrumento mencionado anteriormente se aplicó al total de la población de la base de datos proporcionada por la empresa (40 colaboradores), con la finalidad de conocer los estilos de liderazgo encontrados en cada uno de ellos. En la tabla siguiente se describen el test que se aplicó con cada uno de sus reactivos. El instrumento aplicado está dividido en dos secciones: La primera sección contiene las características demográficas relativas al nombre, cargo, departamento, sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción, identificación del puesto, antigüedad, personal a cargo y turno; y, la segunda sección, contiene 35 reactivos que sirve para medir el estilo de liderazgo en una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Se aplicó de manera individual y confidencial a un total de 40 colaboradores entre nivel directivo, mandos medios y operativo. El cuestionario se aplicó a los empleados seleccionados por la coordinación de relaciones industriales de la Curtiduría Tungurahua. Dicha recopilación de los datos se llevó a cabo en el mes de octubre del año 2023.

Para la interpretación de los test diligenciados por cada uno de los colaboradores de la empresa, se trabajó con el apoyo de un equipo de estudiantes vinculados al proyecto, que con la capacitación y entrenamiento respectivo lograron el objetivo propuesto. Esta capacitación consistió en que cada equipo conformado, debía, con el instructivo que se adjunta del test (Anexo 1), hallar los valores correspondientes a las dos variables críticas del liderazgo que son: la preocupación por las personas o las relaciones y la preocupación por las tareas o la producción. Obtenidos los resultados de estas dos variables críticas, los valores se trasladan a la malla administrativa y se determina el estilo de dirección en el punto de intersección correspondiente.

Por su parte, se utiliza el método sintético al establecer los fundamentos teóricos y estado del arte, en la presentación de resultados y en el apartado de

conclusiones. Además, el enfoque aplicado en esta investigación es cuantitativo, a partir de la revisión de datos, indicadores y demás información relacionados con las diferentes competencias directivas estudiadas e identificadas en el personal de la empresa. El diseño es no experimental transaccional con el relevamiento de los datos a nivel de liderazgo.

La prueba de Grid Gerencial permite conocer cuál es el estilo de relación entre jefe y subordinados. El estilo de relación que resulte será propio de cada persona. En el Anexo 1 se presenta la adaptación del cuestionario en el cual se consideran varios aspectos sobre el comportamiento de una persona con relación al liderazgo, asumiendo que dirige un grupo o una organización.

El método de validación utilizado fue el de especialistas en áreas tanto investigativas como tecnológicas, con quienes se llevaron a cabo dos etapas de correcciones del instrumento, en la primera, se estructuraron las ítems en base a la literatura revisada y se fortalecieron las preguntas de la sección de tecnología -para que los encuestados tengan la posibilidad de responder correctamente el cuestionario del Grid Gerencial- y, en la segunda etapa, se realiza la respectiva tabulación y análisis de datos (Lind et al., 2021). Por su parte, para la interpretación de los resultados se utiliza la plantilla que se muestra a continuación (Tabla 2).

**Tabla 2.**  
*Plantilla para las interpretaciones de los resultados del Test Grid Gerencial*

<i>Estilo</i>	<i>Característica</i>
Paternalista	Máxima preocupación por las personas y mínima preocupación por las tareas.
Dejar hacer-dejar pasar	Ninguna preocupación por las personas y ninguna preocupación por las tareas.
Péndulo	Mediana preocupación por las personas y mediana preocupación por las tareas.
Democrático	Máxima preocupación por las personas y máxima preocupación por las tareas.
Autocrático	Máxima preocupación por las tareas y mínima preocupación por las personas.

## Resultados

Los resultados presentados en este apartado han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario ya mencionado y explicado anteriormente, aplicado a los 40 colaboradores que conformaron el total de participantes señalados por la coordinación de la empresa.

En la Tabla 3 se presenta los resultados obtenidos en las dos variables -preocupación por las personas y preocupación por las tareas- siendo el punto de intersección el que determina el estilo (dejar hacer-dejar pasar 1.1, paternalista 1.9, péndulo 5.5, democrático 9.9 y autocrático 9.1).

**Tabla 3.**  
**Estilo de liderazgo de los colaboradores de la empresa Curtiduría Tungurahua**

	<i>Preocupación por las personas</i>	<i>Preocupación por las tareas</i>	<i>Punto de intersección</i>	<i>Estilo</i>
1	5	12	2.7	Paternalista
2	9	8	4.6	Péndulo
3	9	13	5.6	Péndulo
4	8	12	5.5	Péndulo
5	7	13	6.5	Péndulo
6	3	7	3.2	Dejar hacer dejar pasar
7	9	10	4.6	Péndulo
8	9	18	8.6	Democrático
9	6	14	6.4	Péndulo
10	7	12	5.5	Péndulo
11	6	8	3.4	Péndulo
12	10	14	6.6	Péndulo
13	8	7	3.5	Péndulo
14	6	15	7.4	Péndulo y autocrático
15	7	10	3.6	Péndulo y paternalista
16	7	7	3.5	Péndulo
17	9	9	4.6	Péndulo
18	9	9	4.6	Péndulo
19	11	13	6.7	Péndulo
20	10	13	6.6	Péndulo
21	8	8	3.5	Péndulo
22	9	9	4.6	Péndulo
23	9	12	5.6	Péndulo
24	9	10	4.6	Péndulo
25	17	10	8.6	Democrático
26	12	7	3.7	Paternalista
27	6	15	7.4	Péndulo y autocrático
28	10	15	7.7	Democrático
29	10	13	6.6	Péndulo
30	8	12	5.5	Péndulo
31	5	12	5.3	Péndulo
32	8	5	2.5	Paternalista y Dejar hacer dejar pasar
33	7	13	3.8	Paternalista
34	8	13	6.5	Paternalista
35	9	10	4.6	Paternalista
36	9	12	5.6	Paternalista
37	3	12	5.2	Paternalista
38	7	14	6.5	Paternalista
39	6	12	5.4	Paternalista
40	7	14	6.5	Paternalista

La tabla anterior revela claramente que el estilo predominante entre los cinco identificados es el del péndulo (estilo 5.5), que muestra una preocupación mediana tanto por las tareas como por las personas, alcanzando el 55% de los niveles gerenciales. Este estilo se caracteriza por ser intermedio y se sitúa en el centro del espectro administrativo, lo que implica un enfoque en cumplir con las normas establecidas o proceder de manera literal, conforme señalan Blake & Mouton (1994). En segundo lugar, en cuanto a la

frecuencia de uso está el estilo paternalista (estilo 1.9), con un 25% de directivos empleándolo. Este enfoque muestra una preocupación máxima por las personas y mínima por las tareas, destacándose por su interés en actividades sociales, celebraciones y la creación de un entorno laboral cómodo que atienda las necesidades de relación con las personas. Se ubica en el cuadrante superior izquierdo del Grid Gerencial. Analizando la tabla, se observa también que un 7.5% de los directivos optan por el estilo democrático (estilo

9.9) el cual se caracteriza por una preocupación máxima tanto por las personas como por las tareas. Este estilo se centra en motivar y comprometer a los empleados para lograr objetivos comunes y fomentar relaciones de confianza. Estableciéndose además que otro estilo utilizado por los directivos se sitúa entre el péndulo y el autocrático, con una incidencia del 5%. Este estilo, intermedio y con cierta inclinación hacia la preocupación por las tareas, muestra una menor prevalencia.

Por su parte, los estilos menos empleados por los directivos son dejar hacer, dejar pasar (1.1), péndulo y paternalista (1.9 y 5.5), así como el estilo intermedio entre paternalista y dejar hacer, dejar pasar (1.1 y 1.9), cada uno con un 2.5% respectivamente. Estos datos indican la necesidad de que los directivos se capaciten más en el estilo democrático, dado que solo el 7.5% de los ejecutivos lo utilizan, mientras que el resto opta por otros estilos.

## Discusión

Los hallazgos de este estudio indican que, en la población analizada, los estilos de dirección o liderazgo predominantes desempeñan un papel determinante en el éxito de la empresa objeto de estudio. Sin embargo, se identifican otros factores o variables que también influyen. Aunque los estilos predominantes son el estilo del péndulo -con una mediana preocupación por las personas y tareas, abarcando el 55% de la población- y el estilo paternalista -con máxima preocupación por las personas y mínima por las tareas, representando el 25%-, no se puede concluir que sean ineficaces o ineficientes. Es crucial señalar, siguiendo la perspectiva de Blake y Mouton (1994), que todos los estilos son efectivos si se utilizan correctamente. Otros autores como Cheong et al. (2019); Chiavenato, (2020); Hellriegel et al. (2021) y Terrazas (2015) concuerdan en que el uso de estilos específicos depende del contexto contingente o situacional, ya que el liderazgo de alto interés no es universalmente el mejor en todas las situaciones.

Asimismo, es pertinente destacar que Hersey et al. (1979), desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, contrastando con el enfoque universal de alto interés de Blake y Mouton (1994). Proponen que el uso del estilo depende de la situación y desaconsejan la aplicación del mismo estilo en todas las circunstancias. A pesar de estas diferencias, el aporte de Blake y Mouton es innegable, ya que los directivos deben dirigir sus preocupaciones tanto hacia la productividad como hacia las personas, siendo aplicable la dimensión de su teoría a diversas organizaciones.

Ahora bien, comparando los resultados con otros estudios que aplican el Grid Gerencial, aunque son consistentes, es esencial considerar, según Woong et al. (2018), la influencia del liderazgo al controlar factores familiares para potenciar las cualidades del liderazgo. Además, Warner (2018) sugiere la necesidad de tener en cuenta la variabilidad según los niveles de conocimiento y experiencia laboral, mientras que

House y Aditya, (1997) señalan que Blake y Mouton se centran excesivamente en la relación superior-subordinado, excluyendo funciones y factores organizacionales y ambientales clave para el desempeño efectivo del liderazgo.

En cuanto a los porcentajes de otros estilos, como el estilo del dejar hacer -2.5%-, el autocrático -5%-, y el democrático -5%-, son notablemente bajos. También se observa un porcentaje mínimo de una mezcla de estilos, como el paternalista y el del dejar hacer -2.5%-. Estos resultados ofrecen una comprensión clara de cómo los líderes enfocan su atención en la producción y en las personas, lo que ayuda a determinar qué estilos son más comunes y cómo pueden afectar a la organización.

Además, estos resultados refuerzan la idea de Blake y Mouton de que los estilos de liderazgo no son inherentemente malos. Sugieren que los directivos deben seguir preparándose con el estilo democrático -máxima preocupación por las personas y máxima preocupación por la tarea-, como proponen estos autores. Identificar los estilos de liderazgo predominantes y evaluar su efectividad permitirá a la empresa objeto de estudio implementar programas específicos alineados con sus objetivos y necesidades de mejora, respaldando las afirmaciones de Chiavenato (2020); Gandolfi & Stone (2018) y Zapata et al. (2016), entre otros autores.

Adicionalmente, al mostrar un enfoque excesivo en la preocupación por las personas -25%- y un enfoque mediocre en ambas orientaciones -55%-, la empresa puede implementar programas de desarrollo de liderazgo centrados en mejorar las habilidades en ambas áreas, lo que puede contribuir a mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados. Esto, a su vez, puede resultar en una mayor dedicación y compromiso con los objetivos organizacionales.

Finalmente, al considerar una matriz de correlaciones para los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y

contrastar los resultados obtenidos, se puede sistematizar este contraste en la Tabla 4.

**Tabla 4.**  
**Contraste entre los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y los resultados de la investigación**

<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>Preocupación por la producción</i>	<i>Preocupación por las personas</i>
Paternalista	-	+
Dejar hacer dejar pasar	-	-
Estilo del péndulo	-	-
Estilo autocrático	+	-
Estilo democrático	+	+

La información proporcionada por la matriz anterior respalda las afirmaciones previas, ya que revela que tanto el estilo del péndulo como el estilo dejar hacer, dejar pasar muestran valores negativos en ambas orientaciones, y el estilo paternalista tiene una correlación negativa con la producción. En contraste, el estilo democrático exhibe valoraciones positivas en ambas dimensiones críticas: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

Estos resultados resaltan que los estilos de dirección predominantes en esta empresa de curtiembres se alinean estrechamente con los enfoques del péndulo y el paternalista, distanciándose así del estilo democrático promovido por Blake y Mouton en su teoría del liderazgo efectivo. De hecho, el 92.5% de los directivos optan por otros estilos, lo que enfatiza la urgencia de poner en marcha procesos de capacitación para la implantación del estilo democrático.

### **Conclusiones**

La empresa debe fortalecer el desarrollo de las competencias gerenciales, especialmente de quienes tienen responsabilidad sobre otros y ocupan un nivel gerencial, para que tengan herramientas con las que puedan enfrentar y afrontar los retos que impone el contexto actual, tales como: el manejo de equipos desconectados -teletrabajo-, adaptación a nuevos paradigmas tecnológicos -digitalización, robotización, inteligencia artificial-, los conflictos que surgen de la globalización y regionalización de la economía, entre

otros. En concordancia con los resultados obtenidos de la empresa se concluye lo siguiente: el objetivo general, identificar el estilo de liderazgo utilizado por los directivos y mandos medios de la empresa Curtiduría Tungurahua”, se ha logrado.

La metodología empleada comprendió varios pasos: primero, se recopiló información mediante la aplicación del cuestionario del Test del Grid Gerencial, generando un informe individual para cada colaborador participante, quienes actuaron como unidades de análisis. En segundo lugar, se elaboró el perfil individual de cada uno y, en tercer lugar, se procedió a interpretar los resultados siguiendo la plantilla para las interpretaciones del Test del Grid Gerencial. Como resultado, se concluyó que los estilos de liderazgo con mayor impacto son el estilo del péndulo, caracterizado por una preocupación mediana tanto por las tareas como por las personas, y el estilo paternalista, que muestra una preocupación máxima por las personas y mínima por las tareas. Es importante destacar que ningún estilo es inherentemente bueno o malo, siempre y cuando se utilice de manera adecuada.

Por su parte, Blake y Mouton proponen que todos los directivos deberán prepararse con el estilo democrático -máxima preocupación por las personas y máxima preocupación por las tareas- para mejorar la eficiencia de los directivos. En este contexto, considerando esta premisa, se sugiere a la empresa objeto de estudio implementar programas de capacitación para promover el estilo de liderazgo 9.9, es decir, el enfoque democrático, como el más prevalente.

Finalmente, ante ciertas limitaciones de la investigación, como, por ejemplo, el hecho de haber enfocado el estudio en una sola empresa de tamaño medio y haber optado por un diseño transversal, es recomendable considerar en futuras investigaciones la inclusión de un mayor número de empresas, abarcando diversos niveles de clasificación como micro, pequeñas, medianas y grandes. Además, se podría contemplar la realización de estudios longitudinales, lo que permitiría obtener una comprensión más amplia de la situación del liderazgo a lo largo del tiempo y en un contexto territorial más amplio. Esto podría facilitar la adopción de iniciativas conjuntas para optimizar los recursos de capacitación de manera más efectiva.

## Referencias

- Ahmed-Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1–7.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.  
[https://www.amazon.com/Bass-Handbook-Leadership-Managerial-Applications/dp/0743215524#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com/Bass-Handbook-Leadership-Managerial-Applications/dp/0743215524#detailBullets_feature_div)
- Blake, R., & McCause, A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Taylor Wilson Pub.  
[https://www.amazon.com/-/es/Robert-Rogers-Blake/dp/0872014886?ref\\_=ast\\_author\\_mpb#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com/-/es/Robert-Rogers-Blake/dp/0872014886?ref_=ast_author_mpb#detailBullets_feature_div)
- Blake, R., & Mouton, J. (1994). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Compan.
- Cheong, M., Yammarino, F., Dionne, S., Spain, S., & Tsai, C. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership*, 30(1), 34–58.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5th ed.). McGraw-Hill Publishing Co.
- Daft, R. (2022). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning. <https://n9.cl/5yhat>
- Drugus, D., & Landoy, A. (2014). Leadership in higher education. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(2), 125–132.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31–55.
- Flores-Tapia, C., & Flores-Cevallos, L. (2020). *Estadística inferencial*. Editorial Académica Española.
- Flores-Tapia, C., & Ortiz, Á. (2023). Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 5(2), 111–120.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79.  
<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2021). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill*. McGraw Hill.
- Hersey, P., Blanchar, K., & Natemeyer, W. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.  
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.  
[https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302\\_6](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6)
- Lazzati, S., & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2021). *Statistical Techniques in Business and Economics* (18th ed.). McGraw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2022). *Leadership: theory, application, and skill development* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Northhouse, P. (2021). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications, Inc.  
<https://n9.cl/iqw1x>
- Olvera, E., Pedroni, F., & Almeyda, E. (2020). Liderazgo de equipos a partir de un diagnóstico de temperamentos y el grid gerencial. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 2(5), 1–13.
- Pazmiño, E. (2021). *Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito* [Universidad Andina Simón Bolívar].
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas : la nueva empresa del siglo XXI* (p. 6). Deusto.
- Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por

- competencias laborales en el contexto empresarial. *Lúmina*, 23(1), 1–31.  
<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Reyes, O., & Hernández, M. (2020). *Autodiagnóstico sobre competencias directivas* (Issue Mayo). Ressearchgate.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34166.42569>
- Robbins, S. (2018). *Administración* (13th ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A., & Reverté, R. (2019). *El auténtico liderazgo*. Editorial Reverté.
- Serrat, O. (2021). Personal philosophy of leadership. In *Leading Solutions* (2nd ed., pp. 33–39). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-33-6485-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-33-6485-1_4)
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo tridimensional. *Perspectivas*, 18(35), 7–28.
- Warner, W. (2018). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for people and production. *The Palgrave Mcmillan*, 157–166.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Wiehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación* (16th ed.). McGraw Hill. <https://n9.cl/vc9yz1>
- Woong, K., Ho, S., & Ok, S. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103–118.  
<https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Prentice Hall Inc.
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilos de liderazgo: estudios en medianas empresas. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 19(36), 35–59.

**Anexo 1.**

## Cuestionario del Test Grid Gerencial

**Instrucción:** seleccione marcando con un círculo alrededor de la letra que describa la forma que la usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican a continuación. La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S *Siempre*  
 F *Frecuentemente*  
 O *Ocasionalmente*  
 R *Raramente*  
 N *Nunca*

N°	SI USTED FUERA DIRIGENTE DE UN GRUPO O DE UNA ORGANIZACIÓN	OPCIONES				
1	¿Sería el portavoz del grupo de empleados?	S	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje horas extras?	S	F	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	¿Exigiría que todos exijan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	¿Hablaría en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	S	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12	¿Podría tomar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	S	F	O	R	N
17	¿Le ahogaría los detalles?	S	F	O	R	N
18	¿Representaría al grupo en reuniones con personas de afuera?	S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	¿Decidiría que es lo que se debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	¿Saldrían las cosas tal como generalmente esperaba?	S	F	O	R	N
24	¿Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa?	S	F	O	R	N
25	¿Designaría el grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	¿Confiaría que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

Nota: Los ítems fueron adaptados a partir de Blake & Mouton (1994)

*Identificación de estilos de liderazgo*  
*Sección: Economía, Administración y Negocios*

Por su parte, las instrucciones para la corrección del test son las siguientes:

- a) Chequee si todas las preguntas fueron contestadas.
- b) Subraye el número correspondiente a las siguientes preguntas: 1, 7, 13, 16, 18, 19, 30, 34.
- c) Escriba un uno (1) delante de los números subrayados en los casos en que usted haya contestado a la pregunta correspondiente con R o N.
- d) Luego escriba un uno (1) delante de los números no subrayados en los casos en que usted haya contestado a la pregunta correspondiente con S o F.
- e) Haga un círculo alrededor de los uno (1) que haya puesto delante de las preguntas que tienen los siguientes números: 3, 5, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34.
- f) Sume todos los uno (1) que haya seleccionado con un círculo. Este resultado corresponderá a la variable referente a la preocupación por las personas.
- g) Sume todos los uno (1) no seleccionados con un círculo. Este resultado corresponderá a la variable referente a la preocupación por las tareas.
- h) Traslade los resultados obtenidos en cada una de las variables a la cuadrícula del “Grid Gerencial - Estilos de Dirección” (Tabla 1). Estableciéndose que la intersección señalará el estilo de dirección.