

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA:
IDENTIFICACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
EMPRESARIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR SUR DE QUITO,
DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE LLANTAS.**

**AUTOR:
MARCO VINICIO ROMÁN BAJAÑA**

**DIRECTOR:
JAIME ROBERTO LINCE MERIZALDE**

Quito, mayo de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, mayo de 2015

Marco Vinicio Román Bajaña
C.I. 1711717429

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la sabiduría necesaria por haberme permitido culminar este gran paso en mi vida profesional.

A mi esposa: Teresa por ser mi apoyo, mi empuje y mi motivación en el diario caminar y por haberme regalado de su tiempo para terminar mi carrera.

A mis hijos: Marcos y Benjamín, quienes son mi motor para luchar y ante la adversidad de sacrificar mi tiempo de estar con ellos, han sabido apoyarme para culminar mis estudios universitarios.

A mi cuñada: Gaby que no me ha dejado desmayar y ha sido una gran ayuda desinteresada para poder culminar mis estudios.

A mis maestros por las grandes enseñanzas que compartieron conmigo.

A mi tutor: Ing. Roberto Lince por facilitarme su experiencia para poder culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por aportar con los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta tesis, tanto teórico como práctico.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
DISEÑO DE PLAN DE TESIS	2
1.1 Tema: Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las PYMES del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas.....	2
1.2 Justificación.....	2
1.3 Delimitación	2
1.4 Planteamiento	2
1.4.1 ¿Qué son las PYMES?.....	2
1.4.2 Importancia de las PYMES.....	3
1.4.3 Tratamiento tributario de las PYMES	3
1.5 Resumen de la propuesta de intervención	4
1.6 Objetivos	5
1.6.1 General.....	5
1.6.2 Específicos.....	5
1.7 Beneficiarios de la propuesta.....	5
1.8 Fundamentación teórica de la propuesta	6
1.8.1 Marco teórico.....	6
1.8.2 Términos básicos	8
CAPÍTULO 2	9
DEFINICIONES IMPORTANTES REFERENTES AL LIDERAZGO EMPRESARIAL	9
2.1 Definición del liderazgo empresarial.....	9
2.2 Capacidades deseables en un líder	11
2.3 Características del líder	13
2.4 Importancia del liderazgo empresarial	15
2.5 Tipos de liderazgo empresarial.....	16
2.5.1 El líder orientado a la tarea	17
2.5.2 El líder orientado a las personas	17
2.5.3 Liderazgo carismático.....	19
2.5.4 Liderazgo transformacional	20
2.5.5 Liderazgo estratégico.....	21
2.5.6 Superliderazgo	23

2.5.7	Liderazgo contemporáneo.....	23
2.6	Liderazgo y productividad.....	24
2.7	Un estilo de mando adaptativo	24
2.8	El liderazgo en las pymes	25
CAPÍTULO 3		27
MODELOS A UTILIZARSE PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL		
LIDERAZGO EMPRESARIAL		27
3.1	Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo	27
3.1.1	Aplicación.....	34
3.1.2	Fortalezas	35
3.1.3	Ventajas del Modelo	35
3.1.3.1	Preceptivo	35
3.1.3.2	Experiencia e investigación	36
3.1.3.3	Identificación del líder	36
3.1.3.4	Flexibilidad	36
3.1.4	Debilidades	37
3.2	Modelo de estilos de liderazgo Kurt Lewin	37
3.2.1	Ventajas	40
3.3	Medición de los estilos de liderazgo	40
3.4	Diseño de la investigación.....	42
3.5	Determinación de la población.....	42
3.5.1	Población	44
3.5.2	Unidad de análisis.....	44
3.5.3	Levantamiento de la información	45
3.5.4	Procedimiento	45
3.5.4.1	Test a Gerentes.....	45
3.5.4.2	Test a Colaboradores	46
3.5.4.3	Resultados.....	46
3.5.4.3.1	Cuestionario 1	47
3.5.4.3.1.1	Estilo de liderazgo	47
3.5.4.3.2	Cuestionario 2	49
3.5.4.3.2.1	Test líder /miembro	49
3.5.4.3.3	Cuestionario 3	50
3.5.4.3.3.1	Estructuración.....	50

3.5.4.3.4	Cuestionario 4	53
3.5.4.3.4.1	Poder.....	53
3.5.4.3.5	Cuestionario 5	56
3.5.4.3.5.1	Test de liderazgo Kurt Lewin.....	56
CAPÍTULO 4.....		61
MODELO DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL		61
4.1	Implementación de seminarios para fortalecer el liderazgo empresarial. ...	62
4.1.1	Primer seminario LIDERAZGO.....	64
4.1.2	Segundo seminario AUTO LIDERAZGO.....	64
4.1.3	Tercer seminario DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	64
4.1.4	Cuarto seminario FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	64
4.1.5	Quinto seminario GESTIÓN DE LA RELACIÓN FAMILIAR (coaching de equipos).....	65
4.2	Estrategias para fortalecer el liderazgo	65
4.2.1	Comunicar el enfoque estratégico.....	65
4.2.2	Delinear Objetivos y metas del equipo	66
CONCLUSIONES.....		67
LISTA DE REFERENCIAS.....		68
ANEXOS		70

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Test del compañero menos preferido.....	29
<i>Figura 2.</i> Escala relacion lider-miembros.....	30
<i>Figura 3.</i> Escala para valorar la estructuracion de la tarea.....	32
<i>Figura 4.</i> Escala para valorar el poder en el puesto.....	33
<i>Figura 5.</i> Descripcion de las escalas lpc.....	34
<i>Figura 6.</i> Test de liderazgo Kurt Lewin.	39
<i>Figura 7.</i> Pasos a seguir en la investigación.....	42
<i>Figura 8.</i> Delimitación de la población en el sur de Quito.....	43
<i>Figura 9.</i> Resultado del test cmp.	49
<i>Figura 10.</i> Resultado proporcional del test de relacion lider-miembro.....	54
<i>Figura 11.</i> Resultado en porcentaje del test estructuracion de la tarea.....	55
<i>Figura 12.</i> Porcentajes de los resultados del test de poder.	55
<i>Figura 13.</i> Resultado final test lpc.....	56
<i>Figura 14.</i> Resultados proporcionales en general.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Numero de PYMES en el distrito metropolitano de Quito</i>	4
Tabla 2. <i>Diferencias entre directivo y lider</i>	13
Tabla 3. <i>Valoración cmp</i>	29
Tabla 4. <i>Valoración cuestionario líder / miembro</i>	31
Tabla 5. <i>Cuestionario estructuración</i>	33
Tabla 6. <i>Valoración cuestionario de poder</i>	33
Tabla 7. <i>Valoración test de kurt lewin</i>	40
Tabla 8. <i>Encuestados y test a utilizarse</i>	45
Tabla 9. <i>Gerentes encuestados por empresa</i>	46
Tabla 10. <i>Colaboradores encuestados por empresa</i>	46
Tabla 11. <i>Tabulación test relación lider/miembro</i>	50
Tabla 12. <i>Tabulación test de estructuración de la tarea</i>	51
Tabla 13. <i>Tabulación experiencia y preparación de los líderes</i>	52
Tabla 14. <i>Tabulación test de poder en el puesto</i>	53
Tabla 15. <i>Tabulación estilo autoritario</i>	57
Tabla 16. <i>Tabulación estilo democrático</i>	58
Tabla 17. <i>Tabulación estilo laissez faire (liberal)</i>	59
Tabla 18. <i>Seminarios de fortalecimiento del liderazgo para pymes en el sur de Quito dedicadas a la comercialización de llantas</i>	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Test de liderazgo para los líderes (Kurt Lewin)	70
Anexo 2. Test del compañero menos preferido para todos.....	71
Anexo 3. Test situacional para los líderes.....	72
Anexo 4. Test de estructuración de la tarea	73
Anexo 5. Tabulación de encuestas por empresa test líder / miembro.....	74
Anexo 6. Tabulación de encuestas por empresa test estructuración de la tarea.....	75
Anexo 7. Tabulación de encuestas por empresa test poder.....	76

RESUMEN

En la actualidad nos desenvolvemos en un mundo competitivo y nuestro país, por ende nuestra ciudad de Quito también se ve afectada por ello.

Los negocios dedicados a la venta de llantas en el sur de la ciudad cada vez son más difíciles de mantenerlos por la competencia en varios factores: precios, calidad de producto, marcas, etc. Pero la mayoría de personas emprendedoras que han llegado a liderar este tipo de negocios no se han dado cuenta de la importancia de la preparación en conocimientos gerenciales y en como liderar a las personas de una forma más técnica para obtener mejores resultados en cada una de sus empresas, si bien es cierto han llegado a ser PYMES con mucho esfuerzo y tenacidad, pero eso no significa que sus empresas estén bien lideradas y muchas de ellas se han convencido únicamente en permanecer en el mercado y sobrevivir con las mismas.

Por esto se ha realizado esta tesis para poder ver la realidad en las PYMES, objeto de nuestro estudio e identificar de una manera más técnica los tipos de liderazgo que se desarrollan en ellas y así poder realizar las recomendaciones para poder fortalecer su liderazgo, porque no es que no haya liderazgo, pero si se le puede encausar de mejor manera para obtener mejores resultados y conjuntamente los líderes con cada miembro de sus organizaciones poder llegar a cumplir sus metas con un sentido de trabajo en equipo.

Espero que este trabajo sirva como una herramienta de trabajo para quienes desean investigar sobre este tema y para los líderes que están preocupados en mejorar sus resultados con ganas de capacitarse constantemente, juntamente con sus colaboradores porque ellos son los futuros líderes de sus empresas y así asegurarían el crecimiento que tanto anhelan. Muchos se preguntan como hacen los millonarios para poder tener tantas empresas y yo apenas puedo con una. Aquí está la solución, formar líderes para crecer.

ABSTRACT

Today we live in a competitive world and our country; hence our Quito is also affected by this.

Businesses engaged in the sale of tires in the south of the city are increasingly difficult to keep the competition on several factors: price, product quality, brands, etc. But most entrepreneurs who have come to lead these businesses have not realized the importance of training in management skills and how to lead people in a more technical way to get better results in each of its companies, although it is true they have become SMEs with much effort and tenacity, but that does not mean that their companies are well led and many were convinced only stay on the market and survive with them.

Therefore this thesis has been carried out to see reality in SMEs, object of our study and identify a more technically leadership types that develop in them so they can make recommendations to strengthen their leadership, because no is that there is no leadership, but if he can prosecute the best way to get better results and leaders together with every member of their organizations to reach their goals meet with a sense of teamwork.

I hope this work will serve as a working tool for those who wish to research this issue and for leaders who are concerned to improve their results eager to constantly train, together with its partners because they are the future leaders of their companies and so would ensure growth they crave. Many wonder how do millionaires to have as many businesses and I can barely one. Here is the solution, train leaders to grow.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objeto dar a conocer la importancia del liderazgo empresarial en las PYMES de la ciudad de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas, para poder aplicarlas en las mismas. He hecho un análisis de los tipos de liderazgo que se presentan en las mismas, tomando como población las PYMES que se encuentran en el sur de la ciudad.

El tema del liderazgo es algo general y en toda empresa se desarrolla el mismo, por lo que este trabajo bien puede ser aplicado a toda organización, solo pueden variar los análisis porque el liderazgo varia de las situaciones, pero los esquemas para medirlo son de mucha ayuda y de aplicación general.

Como podemos ver en este trabajo además del análisis del liderazgo empresarial, también presentamos varias maneras de poder fortalecer el liderazgo.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE PLAN DE TESIS

1.1 Tema: Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las PYMES del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas.

1.2 Justificación

La presente investigación pretende identificar los tipos de liderazgo empresarial dentro de la gestión de los recursos humanos en las PYMES del sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas y de los efectos generados en los mismos en su desarrollo empresarial.

Esta tesis podrá ser herramienta para las PYMES como base para una gestión responsable y apegada a ley, que permita mejorar la toma de decisiones en base al análisis y fortalecimiento del liderazgo empresarial.

1.3 Delimitación

El trabajo de investigación se desarrollará en las PYMES del sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas, ubicadas en el siguiente perímetro:

Norte: Av. Rodrigo De Chavez.

Este: Av. Maldonado.

Oeste: Av. Mariscal Sucre.

Sur: Av. Guayanay Ñan.

1.4 Planteamiento

1.4.1 ¿Qué son las PYMES?

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

1.4.2 Importancia de las PYMES

Las PYMES se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

1.4.3 Tratamiento tributario de las PYMES

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades. De acuerdo a cual sea su caso Ud. podrá encontrar información específica para cumplir con sus obligaciones tributarias escogiendo las opciones Personas Naturales o Sociedades. (SRI, 2014)

Las Pymes en el sur de Quito dedicadas a la comercialización de llantas son administradas por personas emprendedoras que aplican autogestión y se adaptan al medio en que se desenvuelven con pocos niveles de conocimiento teórico.

En Quito se registraron nada menos que 9.491 PYMES. De estas 1.372 corresponden al 14,45 % del total, las cuales pertenecen a las administraciones Eloy Alfaro y Quitumbe que están dentro del sur de la ciudad (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Numero de PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito

Número de establecimientos por AZ				
Administración Zonal	Clasificación por ingreso declarado			
	Micro	Peq	Mediana	Grande
Calderón	4871	251	52	25
Eloy Alfaro	18412	833	154	53
Eugenio Espejo	20998	4126	1031	610
La Delicia	10213	862	249	140
Los Chillos	3044	133	29	10
Manuela Sáenz	15169	798	91	43
Quitumbe	10382	332	53	40
Tumbaco	4402	424	73	35
Total	87491	7759	1732	956

Nota. PYMES en Quito. Fuente: INEC
Elaboración: Instituto de la Ciudad

En este escenario los principales actores son personas que tienen el espíritu de emprendimiento para poder llevar mejores ingresos a sus hogares o para apenas subsistir. La mayoría de las PYMES son familiares en las que el propietario o gerente propietario son el padre o la madre.

La preparación profesional para dirigir este tipo de negocios es escasa en un alto porcentaje, dando como resultado una gestión empírica basada en la experiencia sin contar con los conocimientos científicos adecuados para la toma de decisiones.

El gerente de la PYME se ve inmerso en un mercado muy competitivo en el mismo que debe posicionar su empresa y luchar por tener buenos réditos, sin tomar en cuenta que para ser competitivo no debe conformarse con ser gerente sino, ser un líder preparado para tomar decisiones y poder influir en su equipo de trabajo para el logro de sus metas a corto y largo plazo.

“Los líderes necesitan comprender perfectamente a los agentes sociales de la empresa” (Dess).

1.5 Resumen de la propuesta de intervención

En la actualidad las PYMES se encuentran en un escenario muy competitivo en el cual el liderazgo juega un papel muy importante en la dirección de las empresas en Quito.

Hoy en día se cree que el dueño de la PYME es la autoridad y se hace lo que el gerente crea que es lo correcto, sin motivar al equipo de trabajo hacia objetivos comunes, desencadenando en la pérdida de competitividad y falta de cumplimiento de logros individuales y empresariales.

“A los líderes no se les da un jefe: a los líderes se les maneja como líderes” (Koontz, 2004)

Las PYMES en el sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas no se encuentran ajenas a esta realidad y necesitan un modelo de gestión basado en el Liderazgo Empresarial para poder fortalecer su liderazgo y generar de esta manera la obtención de mejores resultados a corto y largo plazo.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Identificar y fortalecer el Liderazgo Empresarial de las PYMES del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas.

1.6.2 Específicos

1. Definir los tipos de liderazgo aplicables a las PYMES en el área de la comercialización de llantas en el sur de Quito.
2. Identificar el tipo de liderazgo actual en las PYMES en el sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas.
3. Identificar e Implementar el modelo de Liderazgo Empresarial acorde a sus necesidades en una PYME del sur de Quito, dedicada a la comercialización de llantas.

1.7 Beneficiarios de la propuesta

En la presente propuesta los principales beneficiarios serán los empresarios y dueños de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de llantas en el sur de Quito; sin embargo la propuesta pretende ser un modelo aplicable a todas las PYMES de cualquier sector a nivel nacional, que busquen fortalecer el Liderazgo

Empresarial, ya que el liderazgo se lo ejerce en todo ámbito gerencial sin importar la actividad, sea esta comercial o productiva.

1.8 Fundamentación teórica de la propuesta

1.8.1 Marco teórico

Liderazgo y autoridad

El área de liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupo y los procesos entre grupos u organizaciones. Los gerentes tienen poder, no solo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, como quien se comunica con quien, quien se siente inclinado a la competencia, que tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica, etc. (Schein, 1973)

Esto quiere decir que el gerente o propietario de una PYME a más de ser el dueño, es el nexo entre su empresa y su grupo o grupos de trabajo y los grupos externos con los cuales interactúa por el que busca maximizar los beneficios de parte y parte y generar un gana - gana con el cual pretende alcanzar sus objetivos.

Liderazgo autocrático

“Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos”. (Koontz, 2004)

Liderazgo participativo

“Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (Koontz, 2004).

Liderazgo de negociación

“Estimula el rendimiento de sus seguidores ofreciendo un trato – una transacción, se pagará más a quienes rindan más”. (Hunt.)

Liderazgo carismático

“Es aquel que usa su carisma para inspirar a sus seguidores y que hace cambios significativos en el funcionamiento de la organización” (Gordon).

Liderazgo orientado a las personas

“Tiende a consistir en escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo”. (Hampton)

Liderazgo orientado a la tarea

“Pone de relieve la estructura de iniciación, como el hecho de mostrar interés por la producción”. (Hampton)

Competitividad y liderazgo.

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positivamente a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

Para poder adaptarnos y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. (Siliceo, 1999)

Competencia en sí

Es el grado de preparación teórica, técnica y moral que constituye el perfil profesional particular de una persona.

Competencia frente a otros

Es el ejercicio por el que mi competencia se enfrenta a otras competencias en disputa por un mismo beneficio (el mercado, por ejemplo).

Competitividad

Sería el conjunto de condiciones óptimas, derivadas de la competencia en sí y de la experiencia frente a otros, para tener éxito en el logro de los objetivos.

1.8.2 Términos básicos

PYMES: pequeñas y medianas empresas que tienen más de diez trabajadores o sus ingresos anuales superen los 100 mil dólares americanos.

Líder: persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.

Gerente: se denomina a quién está a cargo de la dirección de alguna organización, institución o empresa o parte de ella, como sería de un grupo de trabajo o departamento.

Talento Humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

CAPÍTULO 2

DEFINICIONES IMPORTANTES REFERENTES AL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Este tema es de mucha importancia en la actualidad, y es que cada vez más se exige en todos los puestos de trabajo de una organización el “saber liderar”, sin importar la responsabilidad ni el cargo que se tenga en ésta. A diferencia del ejercicio de la autoridad, el liderazgo lo conceden los demás. Solo se puede ser líder si se tiene personas dispuestas a seguirnos. La clave del liderazgo está en conseguir que nos sigan aquellos que no lo hacen y para eso disponemos de dos armas fundamentales: la confianza y la credibilidad.

¿El fenómeno de liderazgo? Podemos verlo en todas partes, en unos niños jugando en el parque, en nuestras casas entre los miembros de la familia, en la universidad, en el trabajo, etc. Es el rol, la manera que tenemos de reconducir a los demás a fin de conseguir un “algo”.

No obstante no debemos confundir el liderazgo con la cultura autoritaria que ejerce ese gesto de poder, es decir que la gente haga lo que yo quiero, independientemente de lo que piense o quiera, sino que el liderazgo debemos verlo como ese factor que da un sentido ilusionante a lo que hacemos, al proyecto de empresa que tenemos y que nos ayuda a ir más allá del beneficio a corto plazo.

Para poder llegar a una identificación de los tipos de liderazgo aplicables en las pymes en el área de la comercialización de llantas en el sur de la ciudad de Quito, es fundamental comprender primero varios aspectos como:

2.1 Definición del liderazgo empresarial

Antes de hablar de liderazgo empresarial, deberíamos analizar varios conceptos de liderazgo en general. Existen varias teorías que manejan diversos conceptos para tratar de identificar lo que significa liderar.

Para esta investigación tomaremos estos conceptos para tratar de explicar en rasgos generales lo que es el liderazgo, sus características principales y la aplicabilidad en las PYMES de nuestro país.

Empezaremos diciendo que se define a la palabra liderazgo como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

La palabra líder comenzó a ser usada a finales del siglo XIX y se la asociaba a las personas que definían visiones o metas, organizaban actividades, desarrollaban normas y dirigían a otras personas. Estas personas a cambio de este arduo trabajo recibían de sus subordinados una especie de status superior, o aceptación llamándolos “líderes”.

En el vocablo inglés la palabra líder se encuentra ligada a la palabra “lead” que significa guiar, dirigir o mandar. Esta fue el inicio de esta singular palabra que en resumen consistía en la aceptación de esa primacía y la sumisión por parte del resto de un grupo.

“Etimológicamente, Liderazgo –del inglés “to lead”- se relaciona con conducción, dirección o mando” (Ginebra, El Liderazgo y la acción)

No existe una definición concreta acerca de lo que es el liderazgo, ni si los líderes nacen o se hacen, sin embargo varios autores han dado vislumbres sobre el tema tomando en cuenta experiencias y anécdotas de importantes hombres de negocios y de la manera en la que han manejado los distintos problemas que han enfrentado.

“Un líder no es necesariamente una persona con éxito. Se puede tener liderazgo y caminar al fracaso” (Ginebra, El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades).

El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común. (Serrano, 2003).

Además podemos encontrar definiciones similares que nos mencionan

Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano. Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad. Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales. (http://www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.htm)

Como podemos ver hay muchas definiciones por lo que no hay una definición del liderazgo que goce de una aceptación unánime, pero parece haber dos significados que se acercan más a nuestro objetivo que es el de tener una definición aplicable al liderazgo empresarial.

Uno de ellos podría describirse como una visión general o amplia que incluye la cuestión general de definir, formar y mantener el carácter y cultura propios de una organización. La segunda noción posee un alcance menor. Define el liderazgo como el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas (Hampton).

“Pero ser líder, si supone tener capacidad de compromiso y de arriesgarse y apuntar alto. Y es importante apuntar alto aunque uno se equivoque, no sea que apuntando a lo mediocre se clave uno en la dana” (Ginebra, El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades).

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones.

2.2 Capacidades deseables en un líder

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

- Una capacidad técnica: que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.
- Una capacidad humana: que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.
 - a) Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros.
 - b) O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente. La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.
- Y por último una capacidad intelectual: en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática.

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante

todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados. (Serrano, 2003)

Veamos algunas de las diferencias entre directivo y líder siendo estos dos papeles conformados por una misma persona, de manera más gráfica a través de la siguiente tabla.

Tabla 2
Diferencias entre directivo y líder

Directivo	Líder
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

Nota. Comparación entre líder y directivo. Fuente. (Psicología del trabajo II, 2011)

Elaborado por: Marco Román

2.3 Características del líder

Al igual que el concepto de liderazgo no se encuentra claramente definido, buscar características específicas para los líderes tampoco se encuentra claro, en vista de que cada líder tiene características propias que se han desarrollado frente a situaciones específicas en cada problema. Las teorías basadas en las características del Liderazgo intentan diferenciar a los líderes con las características con las que suelen enfocarse cuando enfrenta problemas. El análisis de estas características, dieron como resultado algunos caminos sin salida ya que diferentes estudios realizados identificaron casi 80 rasgos del Liderazgo, lo que generó confusión en el tema puesto que aparte de ser numerosas, estas características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro. (Stephen, 2009)

Presentamos las características del líder más sobresalientes según varios autores:

- **Aprenden continuamente:** son educadas constantemente por sus propias experiencias, leen, buscan la forma de capacitarse, desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses.
- **Tienen vocación por servir:** consideran la vida como una misión, no como una carrera.
- **Irradian energía positiva:** es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa, su espíritu es entusiasta, esperanzado y confiado.
- **Creer en los demás:** no sobreaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas, consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas.
- **Dirigen sus vidas de forma equilibrada:** sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación: equilibradas, medidas, moderadas y prudentes.
- **Ven la vida como una aventura:** son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados, la confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia; están interesados en las personas y aprenden de la gente.
- **Son Sinérgicos:** son catalizadoras del cambio, mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen, trabajan tan inteligente como duramente y son asombrosamente productivas porque aportan novedad y creatividad.
- **Se ejercitan para la autorrenovación:** se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. (Covey, Liderazgo Centrado en Principios)
- **Extroversión:** personas sociables, gregarias y asertivas

- **Adaptabilidad:** describe a una persona muy adaptable, cooperativa, cálida y confiada que acepta los puntos de vista de los demás.
- **Meticulosidad:** esta dimensión describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizada.
- **Estabilidad emocional:** describe a las personas que saben manejar la tensión, que son tranquilas, seguras, positivas con confianza en sí mismas.
- **Apertura a las experiencias:** esta dimensión caracteriza a las personas creativas, de imaginación, sensibilidad y curiosidad. (Stephen, 2009)

2.4 Importancia del liderazgo empresarial

El área del liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupo y los procesos entre grupos u organizaciones, de allí parte su importancia porque los gerentes tienen el poder, no solo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, dando como resultado que:

“La organización siga al líder hacia el futuro elegido, ya que la organización – los seguidores – tienen una identificación subconsciente con el líder en el sentido de concretar, en lo que él propone, aquellos fines subjetivos”. (Ginebra, El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades)

Es necesario tomar en cuenta algunas suposiciones que se reflejan en la teoría de la gerencia y que determinan el comportamiento de los líderes:

- **El hombre racional-económico:** este conjunto de supuestos se funda en el concepto de que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial básicamente no haría nada. Por tanto el líder debe motivar y debe asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.
- **El hombre social:** este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones

con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. El líder debe establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar sus hombres, comprender sus necesidades y establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

- **El hombre autorealizador:** se funda en el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas y, a medida que se satisfacen las de orden inferior, entran en juego las de orden superior, proceso que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad y así realizarse. El líder por lo tanto debe proporcionar adecuado reto, una situación de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus capacidades, la motivación ya existe, esperando ser liberada.
- **El hombre complejo:** este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y a sus habilidades. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados. (Schein, 1973)

He ahí la importancia de identificar claramente a las personas sobre las cuales se ejerce liderazgo empresarial y poder determinar las acciones a seguir para el cumplimiento de los logros organizacionales.

2.5 Tipos de liderazgo empresarial

Existen varios tipos o estilos de liderazgo, los cuales nos permitirán identificar en las pymes el tipo existente y luego el o los que se debería recomendar para un mejor logro de resultados.

Ya que es relativo utilizar un solo tipo de liderazgo en una organización, porque las situaciones que se presentan en el día a día son diferentes; por esta razón vamos a presentar algunos grupos y tipos de liderazgo, para tener un panorama amplio que nos pueda ayudar en la implementación de los mismos.

2.5.1 El líder orientado a la tarea

La esencia de este estilo del líder es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución porque tienden a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. (Hampton)

Dentro de este grupo se encuentran los siguientes:

- a) **Autocrático:** autoritario, centralista, restrictivo, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.
- b) **Estructurador:** se centra en hacer que se cumpla la tarea, el líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, monitorea procesos y controla resultados formulando planes, asignando tarea.
- c) **Orientado al trabajo:** este estilo hace hincapié en el cumplimiento de las metas y la facilitación del trabajo. “El Líder asume su responsabilidad de hacer su trabajo en función de los estándares y dirige de cerca a sus subordinados en el que deben hacer y como lo deben hacer” (Lussier & Achua, Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2002)
- d) **Autoridad y Obediencia:** muestra gran interés por la producción y poco interés por las personas, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.
- e) **Directivo:** el líder es claro en las especificaciones y hace saber a sus seguidores lo que espera de ellos, programa el trabajo y sus estándares.

2.5.2 El líder orientado a las personas

La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas, a estos líderes se les ha descrito como personas que se

distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente. (Hampton)

Dentro de este grupo se encuentran los siguientes:

- a. **Democrático:** “fija objetivos, es participativo, orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta” (Enrique, 2011)
- b. **Liberal:** deja hacer es permisivo, delega.
- c. **Orientado al empleado:** este tipo de liderazgo da gran importancia a las relaciones interpersonales, a las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Es un liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción.
- d. **Consideración:** se interesa por las necesidades humanas de su personal, las relaciones de trabajo están basadas en la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados; el Líder busca generar un adecuado ambiente.
- e. **Tipo Club Campestre:** tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción.
- f. **Medio Camino:** mantiene un interés equilibrado entre la producción y las personas, el líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria.
- g. **Líder de Equipo:** muestra gran interés por la producción y la gente, se esfuerza por lograr el desempeño y los resultados así como la satisfacción máxima de los empleados. “Según Blake, Mouton y McCauley, en general este es el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones” (Lussier & Achua, Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2002)
- h. **Apoyador:** el líder es amistoso y demuestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados. Crea un buen ambiente de trabajo.

- i. Orientado al logro:** el líder establece altas expectativas para los empleados, les expresa confianza en su capacidad de alcanzar las metas difíciles y modela la conducta deseada.

- j. Participativo:** el líder consulta a sus seguidores y los invita a plantear comentarios y sugerencias sobre la toma de decisiones. Se identifican también dos factores de contingencia que influyen en la relación liderazgo-comportamiento-resultados y que deben ser analizados con sus respectivas variables:

1) Ambiente de Trabajo:

- Estructura de la Tarea
- Sistema de autoridad formal
- Grupo de Trabajo

2) Características Personales de los empleados:

- Situación de Control
- Experiencia
- Aptitud percibida. (Stephen, 2009)

2.5.3 Liderazgo carismático

Según Max Weber la palabra carisma se define como:

Cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen a parte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan, es tratado como líder”. (Stephen, 2009)

De acuerdo a lo expuesto en la definición, el carisma es una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don o cualidades

sobrenaturales; lo que genera un compromiso en los seguidores y produce mejores resultados. Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

- 1) Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad;
- 2) Una vez establecida la visión el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán lo que mejora su autoestima.
- 3) Después el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten.
- 4) Por último el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder les envía.

El liderazgo carismático es un paradigma complejo por su naturaleza poco racional y sus efectos en los seguidores, ya que si bien los líderes carismáticos pueden conseguir que los resultados se cumplan con compromiso y entrega; también se debe considerar el surgimiento de otros efectos psicológicos y de comportamiento como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad incondicional; lo que crea un vínculo muy emocional con sus seguidores y de esta manera el líder puede usar este poder fundado en las relaciones para sus intereses personales.

2.5.4 Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos; estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los

seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier & Achua, Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2002).

Las características de los líderes transformacionales son:

- **Influencia idealizada:** proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- **Motivación inspiradora:** comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- **Estimulación intelectual:** promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- **Consideración individualizada:** concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

2.5.5 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es “el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.” (Lussier & Achua, Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2002)

En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto, como el mediano y largo plazo y poder vincularlos a través del siguiente proceso general:

- 1) Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específico.
- 2) Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.
- 3) Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión. Algunas de las dimensiones que se consideran en el liderazgo estratégico son:

- Tener una visión holística de la situación, involucrando distintos puntos de vista y perspectivas.
- Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, a través de toda la información disponible.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.
- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo y conseguir que respalden el cambio.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores.
- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido.

2.5.6 Superliderazgo

Va un paso más allá que el líder transformador, ya que ayuda a sus seguidores a descubrir, aprovechar y aumentar sus habilidades al máximo; otorga facultades a sus seguidores para que contribuyan plenamente en las organizaciones.

“Trata de convertir a sus subalternos en líderes de sí mismos, capaces de aceptar la responsabilidad fundamental para motivar y dirigir su comportamiento personal” (Gordon).

2.5.7 Liderazgo contemporáneo

Hasta este punto se han cubierto algunos conceptos y las teorías más importantes y tradicionales con respecto al liderazgo, sin embargo a continuación se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo. Daniel Goleman en su investigación a cerca de 200 empresas, descubrió que si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y la visión son necesarias para el éxito, en realidad son insuficientes; porque los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estos estudios sugieren que a pesar de que existan diferentes estilos personales de liderazgo, los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial; todos ellos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional, esto no quiere decir que las habilidades de inteligencia y técnicas no sean importantes pero son “capacidades de umbral”, es decir que son requisitos de nivel de entrada en los puestos ejecutivos. Bajo este enfoque la inteligencia emocional se convierte en la habilidad más importante en el liderazgo porque sin ella una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder. (Goleman, 2004)

2.6 Liderazgo y productividad

Después de la exposición de ideas realizadas en el anterior apartado es importante recalcar que no podemos afirmar que un modelo sea mejor que otro o que la productividad obtenida al aplicar un estilo u otro sea por norma diferente.

Hasta ahora hemos analizado los estilos de liderazgo y postulados que los acompañan, o lo que es lo mismo, que tipo de reacciones y motivaciones de los colaboradores se espera obtener cuando se usa uno u otro estilo, pero en la práctica, nos vendrán dadas unas características concretas de los subordinados que influirán en el tipo de liderazgo adecuado a aplicar.

Es decir, no podemos establecer un único tipo de liderazgo ideal que se pueda aplicar a todas las situaciones sino que los miembros del grupo y el tipo de tareas a efectuar también determinan el estilo más efectivo a escoger.

Examinemos dos situaciones diferentes:

- 1) Un encargado de obra como jefe de una cuadrilla de peones. Se precisará obviamente un estilo con marcado acento sobre la exigencia en las tareas y las obligaciones. Este estilo será el que proporcionará la mayor productividad.
- 2) El responsable de producción de una constructora al mando de todos los jefes de obra. Es imprescindible aplicar un liderazgo con mucha capacidad de delegación y centrado en aumentar la motivación personal del grupo hacia la autodirección aunque basada en la mejora constante de la calidad de sus actividades.

2.7 Un estilo de mando adaptativo

El líder adaptará su estilo a las particularidades de sus colaboradores y subordinados, dependiendo de las circunstancias, las tareas y trabajos que se efectúen y el área o departamento de la empresa a dirigir. No se trata de considerar la existencia de un buen estilo de liderazgo, sino cual resulta más eficaz para cada situación particular.

2.8 El liderazgo en las pymes

Ya en pleno siglo XXI, liderar, crear estrategias y hacer realidad el cambio son las primeras obligaciones de un líder en especial de las pequeñas y medianas empresas, este reto de hacer a las empresas sostenibles, mantiene en constante presión a los empresarios de nuestro país, ya que la toma de decisiones y la influencia que se ejerza en su grupo de trabajo permitirá la sobrevivencia de la empresa frente a los retos de presente tiempo. En estas condiciones es cuando los directivos o dueños en su gran mayoría de las empresas pequeñas presentan un dilema de querer cambiar o innovar, pero sin ser capaces de hacerlo, debido precisamente al problema del liderazgo. Es en este punto cuando parece necesario realizar una reflexión sobre:

¿Nos sentimos capaces de afrontar los cambios que necesitamos hacer en nuestra organización?

¿Tenemos las competencias adecuadas para dirigir el sistema de gestión de la organización?

¿Sabemos cómo desarrollar a nuestros equipos de personas para que se comprometan con nuestros proyectos de cambio y lleven al éxito a la organización?

Lamentablemente en nuestro país más allá de formar líderes, formamos únicamente personal administrativo, gerente o administradores que únicamente generan estrategias sin poder influir, convencer incluso inspirar a la gente para concretar las mismas. Los que generan problemas para impulsar el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas al siguiente nivel.

Otro de los problemas de liderazgo que tienen nuestras PYMES es la aparición de líderes carismáticos con poco conocimiento del mercado y poca experiencia en la dirección, lo que hace que si bien la gente los sigue y procura trabajar con él, la falta de competencia para delinear estrategias, hace que las empresas pierdan competitividad en el mercado.

Si logramos analizar las clases de líderes que tiene la empresa podremos capacitar en las competencias en las que existan falencias e incorporar a la PYMES el impulso que necesita para mejorar su productividad y continuar su crecimiento.

Es importante que el líder conozca los diferentes estilos de liderazgo, descubra el suyo, lo depure y comprenda que eso afectara a sus colaboradores y será el estímulo que mueva a cada uno de ellos hacia las metas establecidas.

CAPÍTULO 3

MODELOS A UTILIZARSE PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL.

Para poder identificar el o los tipos de liderazgo que se presentan en las Pymes dedicadas a la comercialización de llantas en el sur de Quito, vamos a trabajar con dos modelos de investigación, los cuales son reconocidos a nivel mundial y pueden ser aplicables para este estudio.

Estos modelos son compatibles y nos ayudaran a tener un panorama más amplio para poder tener la identificación del liderazgo empresarial más acertada.

Los modelos son los siguientes:

3.1 Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

El **modelo de contingencia de Fiedler** (1965,67) fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación. Autor que distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

La dirección es una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica liderazgo y también responsabilidad sobre resultados. Son varios los estilos intermedios de liderazgo posibles. El más apropiado será determinado sólo por las circunstancias y el tipo de tarea.

Fiedler (1965) desarrolló un cuestionario, el LPC mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (*Least Preferred Co-worker*), consistente en un conjunto de 20

adjetivos como amistoso, poco amistoso, cooperativo, no cooperativo que un individuo podía usar para describir al compañero con el que hubiese tenido mayores dificultades para trabajar, para determinar el estilo de liderazgo de un individuo. La calificación se obtiene dando a cada uno de los 20 conceptos de la escala un valor de 1 a 8 puntos, siendo el 8 el polo más favorable del ítem. Una persona con calificación elevada es la que describe a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación. Los dirigentes con calificaciones elevadas tienden a mostrarse tolerantes, no directivos y considerados con los miembros del grupo, orientados hacia las relaciones humanas, quienes obtienen calificaciones bajas tienden a ser autócratas, coercitivos y controladores de la tarea.

En su presentación original Fiedler afirmó: "...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

Test del compañero menos preferido

* Piensa en las personas con las que has trabajado e identifica a aquella con la que menos a gusto te sentiste trabajando. Esa persona puede ser alguien con quien trabajas ahora, o trabajaste en un pasado. No es la persona que te gusta menos, sino aquella con la que tienes o has tenido más dificultades para conseguir que se haga un trabajo; la persona con la que trabajarías peor.
 * Describe a esa persona empleando este cuestionario, los números representan la cercanía a cada uno de los extremos de la fila (que son adjetivos opuestos). Por ejemplo, si alguien es un poco simpático, pondrías un 5 y si es un poco antipático pondrías un 4; si fuese muy simpático pondrías un 8 y si fuese muy antipático un 1. Trabaja con rapidez, tu primera contestación será probablemente la mejor.
NOTA: No existen descripciones peores o mejores, es una valoración personal.

Valora a la persona elegida en cada uno de las parejas de adjetivos.

										Introduce tu puntuación aquí
Simpático	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipático	
Amigoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Beligerante	
Huraño	1	2	3	4	5	6	7	8	Afable	
Inquieto	1	2	3	4	5	6	7	8	Sosegado	
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano	
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Afectuoso	
Que ayuda	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil	
Pesado	1	2	3	4	5	6	7	8	Ameno	
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Pacífico	
Pesimista	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre	
Confiado	8	7	6	5	4	3	2	1	Receloso	
Murmurador	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal	
Informal	1	2	3	4	5	6	7	8	Formal	
Cooperador	8	7	6	5	4	3	2	1	Obstruccionista	
Repulsivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Atractivo	
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero	
Bueno	8	7	6	5	4	3	2	1	Malo	
TOTAL PUNTOS										0

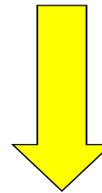


Figura 1. Test del compañero menos preferido. Fuente. (Carreras, 2006)

Para tabular esta test se procede a sumar la puntuación individual y con el total de los puntos se aplica la siguiente tabla:

Tabla 3
Valoración CMP

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Liderazgo orientado a las relaciones	Menor o igual a 64
Liderazgo orientado a las tareas	Mayor a 64

Nota. Valores del test CMP.

Elaborado por: Marco Román

La teoría de Fred Fiedler y sus colegas consideran que el líder tiene un estilo relativamente fijo, y no un repertorio de estilos, ya que el líder prefiere un estilo orientado hacia las tareas o uno orientado hacia las relaciones. Fiedler y sus colegas elaboraron la escala del “compañero de trabajo menos preferido” para identificar los

estilos preferidos por los administradores, en la cual las personas que tienen calificaciones altas tienen un estilo de liderazgo orientado hacia las tareas o controlador, activo y estructurado; y los líderes con calificaciones bajas en la escala tienen un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones, permisivo, pasivo y considerado.

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. **Fiedler** y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

Escala relación entre líder y miembros							
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Introduce tu puntuación aquí	
1	Las personas a las que yo superviso tienen problemas para entenderse entre ellas	1	2	3	4	5	
2	Mis subordinados son de confianza y formales	5	4	3	2	1	
3	Parece que la atmósfera entre las personas a las que superviso es acogedora	5	4	3	2	1	
4	Mis subordinados siempre colaboran conmigo para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
5	Hay fricciones entre mis subordinados y yo	1	2	3	4	5	
6	Mis subordinados me dan bastante ayuda y apoyo para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
7	Las personas a las que yo superviso trabajan bien juntos para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
8	Tengo buenas relaciones con las personas a las que superviso	5	4	3	2	1	
TOTAL PUNTOS						0	
RELACIÓN LÍDER/MIEMBROS							

Figura 2. Escala relación líder-miembros. Fuente. (Carreras, 2006)

Las relaciones entre el líder y los miembros: se refiere al grado de confianza que el grupo tiene en su líder.

Tabla 4

Valoración cuestionario líder / miembro

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Alta	Mayor a 25
Mediocre	20 a 24
Baja	Menor a 20

Nota. Puntajes del test líder/miembro

Elaborado por: Marco Román

Escala para valorar la estructuración de la tarea

Parte A		Generalmente si	A veces	Raramente	Introduce tu puntuación aquí	
¿Está claramente fijado o se conoce el objetivo?						
1	¿Hay algún plano, dibujo, modelo o descripción detallada disponible del producto terminado o servicio?	2	1	0		
2	¿Hay alguna persona asequible que pueda asesorar y dar una descripción del producto terminado o del servicio, o de cómo debe ser hecho el trabajo?	2	1	0		
¿Hay una sola manera de hacer la tarea?						
3	¿Hay un procedimiento "paso a paso" o un procedimiento operativo normalizado que indique con detalle el proceso que debe seguirse?	2	1	0		
4	¿Hay alguna manera expresa de dividir la tarea en partes o pasos por separado?	2	1	0		
5	¿Hay algunas formas claramente mejores que otras para realizar la tarea?	2	1	0		
¿Existe únicamente una solución correcta?						
6	¿Es evidente cuando se ha terminado la tarea y se ha encontrado la solución correcta?	2	1	0		
7	¿Hay un libro, manual o descripción del trabajo que indique la mejor solución o el mejor resultado de la tarea?	2	1	0		
¿Es fácil comprobar si se hizo bien el trabajo?						
8	¿Hay conformidad de todos sobre los estándares que debe poseer un producto o servicio determinado para ser considerado aceptable?	2	1	0		
9	¿Se hace generalmente la valoración de la tarea sobre una base cuantitativa?	2	1	0		
10	¿Pueden llegar el líder y el grupo a saber lo bien que han realizado su trabajo, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro?	2	1	0		
Puntos Totales Parte A					0	
Parte B						
		Sin formación	Muy poca formación	La cantidad justa de formación	Mucha información	Introduce tu puntuación aquí
(a)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué formación tiene el líder?	3	2	1	0	
		Sin experiencia	Muy poca experiencia	La cantidad justa de experiencia	Mucha experiencia	Introduce tu puntuación aquí
(b)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué experiencia tiene el líder?	3	2	1	0	
Puntos Totales Parte B					0	
PUNTOS TOTALES (A y B)					0	
ESTRUCTURACIÓN DE LA TAREA					BAJA	

CONTINUA

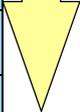


Figura 3. Escala para valorar la estructuración de la tarea. Fuente. (Carreras, 2006)

La estructura de la tarea: se refiere al grado de claridad con el cual está definida la tarea.

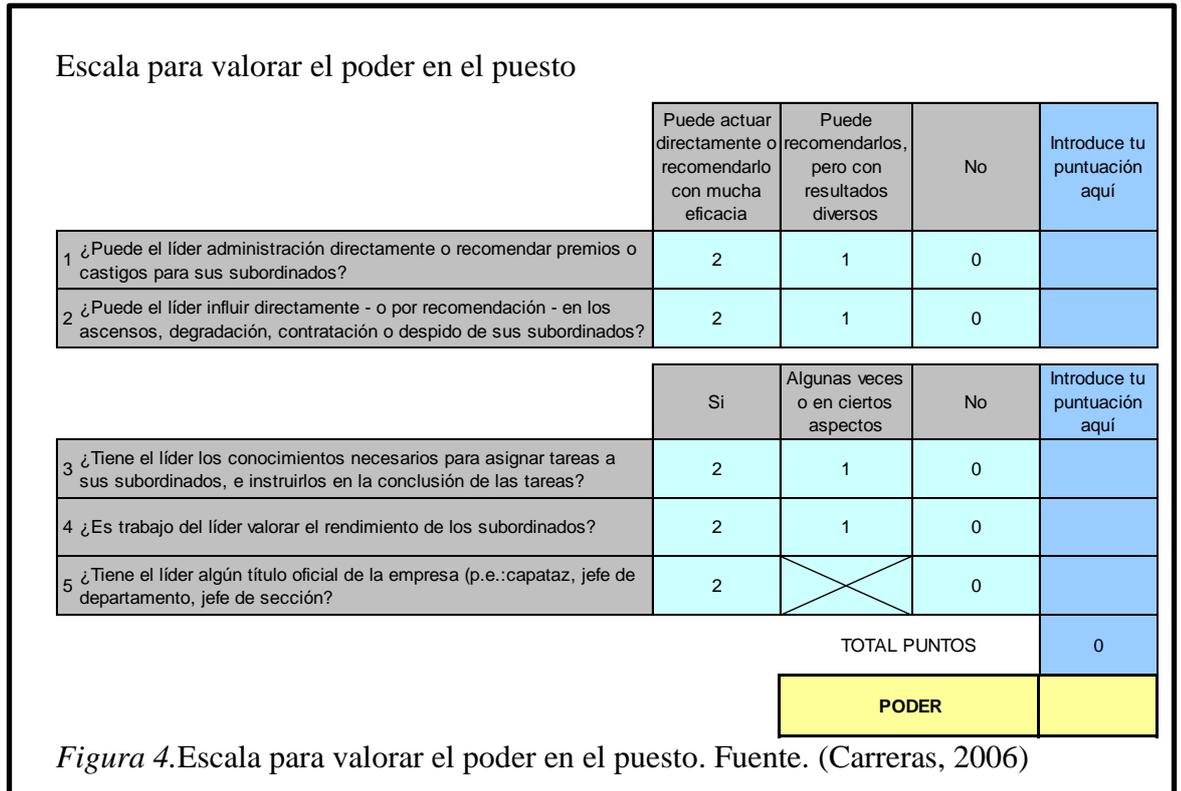
Tabla 5

Cuestionario estructuración

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Elevada	Mayor a 14
Regular	7 a 13
Baja	Menor a 7

Nota. Valoración test estructuración de la tarea.

Elaborado por: Marco Román



La posición de poder: representa la cantidad de poder oficial que el líder tiene para influir en otros. (Gordon)

Tabla 6

Valoración cuestionario de poder

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Elevada	Mayor a 7
Intermedio	4 a 6
Baja	Menor a 4

Nota. Puntajes test de poder

Elaborado por: Marco Román

Luego de valorar estas matrices podremos determinar el estilo de liderazgo actual y el estilo de liderazgo recomendado.

Cabe notar que los resultados obtenidos de los tres cuestionarios se relacionan entre sí para la valoración final.



Con esto Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC. Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

3.1.1 Aplicación

La aplicación del modelo de Fiedler implica alinear el estilo de liderazgo con la favorabilidad situacional para obtener los resultados más efectivos. Por ejemplo, los líderes estructurados en cuanto a tareas que tienen un poder de recompensa serán más efectivos en situaciones en las que se haya asignado una tarea claramente definida al grupo, de acuerdo con Fiedler. Los líderes orientados a las relaciones serán más efectivos en situaciones en las que la tarea no sea clara y requiera creatividad y

donde el líder no tenga una autoridad para dar recompensas pero lleve relaciones positivas con su equipo. Entre estos ejemplos de extremos hay múltiples escenarios potenciales de liderazgo que pueden depender de la orientación del líder y la favorabilidad situacional.

El modelo de contingencia de Fiedler mide la eficacia de la actuación de un grupo basado en el estilo de liderazgo y la situación del grupo. Se utiliza para ayudar a la gestión de elegir líderes adecuados para cada tipo de grupo de trabajo. Según el modelo, hay dos tipos de estilos de liderazgo: la tarea de motivación y la relación motivada. La situación del grupo es un término técnico determinado por tres factores: la relación entre los miembros del grupo y el líder, la estructura de la tarea, o cómo claramente los objetivos y los procedimientos están definidos, y la posición de poder, o la capacidad del líder para utilizar recompensas y castigo para controlar a los miembros del grupo.

3.1.2 Fortalezas

La fortaleza de la teoría de Fiedler es su capacidad para predecir la efectividad del liderazgo a medida que se introducen variables individuales y organizacionales. Además, el modelo de Fiedler preparó el camino para otras teorías que "no tienen un estilo perfecto de liderazgo" como núcleo, como el Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

3.1.3 Ventajas del Modelo

3.1.3.1 Preceptivo

Este modelo proporciona a los administradores una herramienta para crear grupos efectivos mediante la modificación de varias variables. Según el modelo de contingencia de Fiedler, no hay sólo un tipo de estilo de liderazgo exitoso, pero cada tipo de líder puede prosperar en el ambiente de grupo correcto. El modelo proporciona un número de factores que la gestión puede modificar para mejorar la eficiencia del grupo. Por ejemplo, según la teoría de Fiedler, un líder impersonal pero orientado a la tarea puede ser eficaz en un grupo, siempre y cuando el grupo sea muy estructurado y las tareas se han definido claramente.

3.1.3.2 Experiencia e investigación

El modelo de contingencia de Fiedler fue creado por Fred Edward Fiedler, emérito profesor de gestión y organización en la Universidad de Washington en Seattle. Dado que Fiedler publicó su modelo de en 1976 como parte de su obra "Una Teoría de la Eficacia de Liderazgo", el modelo ha sido probado a fondo por muchos investigadores, tales como Strube y García en 1981 y Ahmed Sakr Ahour en el año 1972. La abundancia de papeles publicados en este modelo proporciona una riqueza de material a utilizar la hora de aplicar el modelo a un contexto específico.

3.1.3.3 Identificación del líder

El modelo de Fiedler ofrece a las organizaciones un método rápido para identificar a los mejores líderes potenciales para un grupo particular. La teoría incluye una escala de los compañeros de trabajo menos preferidos, lo que ayuda a la gerencia a identificar la orientación de las relaciones humanas y la orientación a la tarea de posibles líderes. Los líderes con una orientación a la tarea son los más adecuados para los grupos en los que tienen un alto nivel de control y supervisión de tareas claramente definidas. Por otra parte, los líderes de orientación de relación pueden usar sus habilidades interpersonales para conseguir el trabajo hecho y pueden hacer frente a problemas complejos a la hora de tomar decisiones.

3.1.3.4 Flexibilidad

Esta teoría ha sido diseñada como un modelo de contingencia y no pretende describir todas las situaciones posibles. Es precisamente debido a que el modelo sólo pretende proporcionar resultados precisos que es lo suficientemente flexible como para adaptarse a una amplia variedad de grupos, líderes y relaciones de grupo y líder. Por ejemplo, si un grupo tiene un líder con habilidades bajas en relaciones humanas, el modelo de Fiedler todavía da la gestión de la opción de crear un grupo eficaz al proporcionar funciones claramente definidas y el aumento de la capacidad del líder para ofrecer recompensas o castigos a los subordinados.

3.1.4 Debilidades

Fiedler argumenta que es más fácil para una organización cambiar una situación para que corresponda con un líder de lo que es hacer que el líder cambie su estilo. Este modelo es inflexible e ignora el potencial de adaptabilidad del líder ya sea a través de capacitación o estilo personal. Además, aquellos que tienen una puntuación media en la escala de LPC no pueden ser etiquetados de manera decisiva como orientados a las tareas u orientados a las relaciones y el modelo no permite evaluar estilos parciales.

3.2 Modelo de estilos de liderazgo Kurt Lewin

En el año de 1939 fue llevado a cabo un experimento por un grupo de norteamericanos, dirigido por Lewin, con la finalidad de saber de qué manera es condicionado el comportamiento de las personas según el estilo de liderazgo del que les dirija.

Este experimento fue llevado a cabo en una escuela con niños de primaria, consistió en hacer tres grupos de niños, en los cuales puso a diferentes tipos de líderes previamente preparados para llevar a cabo el experimento.

El primer grupo fue dirigido por un líder autoritario, en el que se daban las órdenes de forma estricta si dar lugar a un debate y a la iniciativa de los niños.

El segundo grupo fue dirigido por un líder liberal, en el cual los niños tenían completa libertad para realizar su trabajo sin pautas específicas.

El tercer grupo fue dirigido por un líder democrático, el cual sometía a debate todas las actividades a realizarse y tenía en cuenta todas las opiniones de los niños, dando paso a la iniciativa.

Los resultados fueron los siguientes:

En el primer grupo los niños se mostraron más agresivos y muy competitivos, aunque superaron los objetivos pero solo trabajaban cuando su líder estaba presente.

En el segundo grupo los niños no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo, aunque el líder estaba presente, desarrollando una conducta difícil de controlar.

En el tercer grupo se alcanzaron los mismos objetivos que el primer grupo, pero las actitudes de los niños fueron diferentes ya que desarrollaron compañerismo y cooperación, incluso cuando el líder no estaba presente.

Dando como conclusión que el liderazgo autoritario y el democrático llegaban al cumplimiento de los objetivos pero con diferente conducta de las personas y el estilo liberal no les llevaba a ningún lado.

Por esto ahora se utiliza el test de liderazgo de Lewin para identificar el estilo de liderazgo y en qué porcentaje se desarrolla cada uno, dado que no se puede tener uno solo, sino depende de la situación.

A continuación presentamos el test y su valoración.

Test de liderazgo (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo		A	D
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

Figura 6. Test de liderazgo Kurt Lewin. Fuente. (<http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>)

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

Tabla 7
Valoración test de Kurt Lewin

estilo 1	estilo 2	estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Nota.(<http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>)

El estilo 1 es el “autoritario”

El 2, el “democrático”;

El 3, el "laissez faire"

Se suma las respuestas de cada estilo y se saca la proporción.

3.2.1 Ventajas

Este modelo nos muestra como al mismo tiempo un líder puede ser autoritario, democrático y liberal, dependiendo de cómo se le presente la situación

3.3 Medición de los estilos de liderazgo

Vamos a utilizar los dos modelos de identificación de los tipos de liderazgo en las PYMES del sur de Quito dedicadas a la comercialización de llantas porque nos permite medir varios factores y poder recomendar el estilo apropiado para su mejor desempeño en el área del liderazgo.

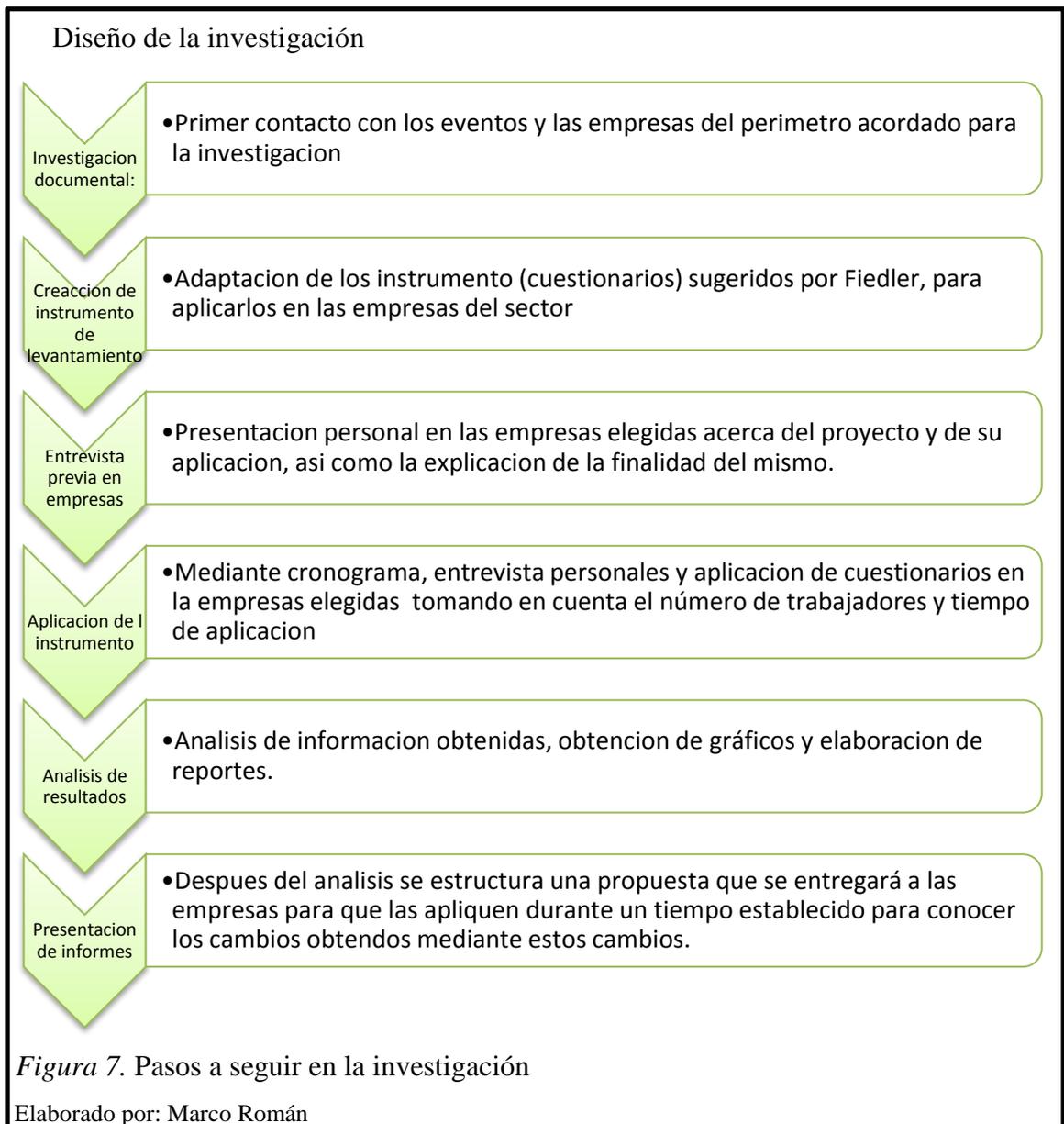
Los test de liderazgo y los gráficos de valoración de los mencionados test, son un método para determinar el nivel directivo y estilo de liderazgo del individuo encuestado.

Estos test van a ser efectuados al personal con cargos de responsabilidad y también a futuros candidatos para acceder a ellos.

El objetivo de estas instrucciones permanentes es dar a conocer el soporte teórico en que se basan las conclusiones y resultados de los test, y al mismo tiempo exponer las diferentes filosofías de dirección que se pueden aplicar en el seno de la empresa.

Tener esto entendido ayudará al equipo directivo de la empresa a seguir un estilo o modelo concreto de dirección, unificado y profesional, que evitará muchas incertidumbres o huecos de autoridad, así como proveerles los conocimientos mínimos para que en el futuro puedan actuar con la suficiente autonomía dentro de su organización.

3.4 Diseño de la investigación



3.5 Determinación de la población

El trabajo de investigación se desarrollará en las PYMES del sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas. Ubicadas en el siguiente perímetro:

Norte: Av. Rodrigo De Chavez.

Este: Av. Maldonado.

Oeste: Av. Mariscal Sucre.

Sur: Av. Guayanay Ñan.

Mapa del limite poblacional de la investigación

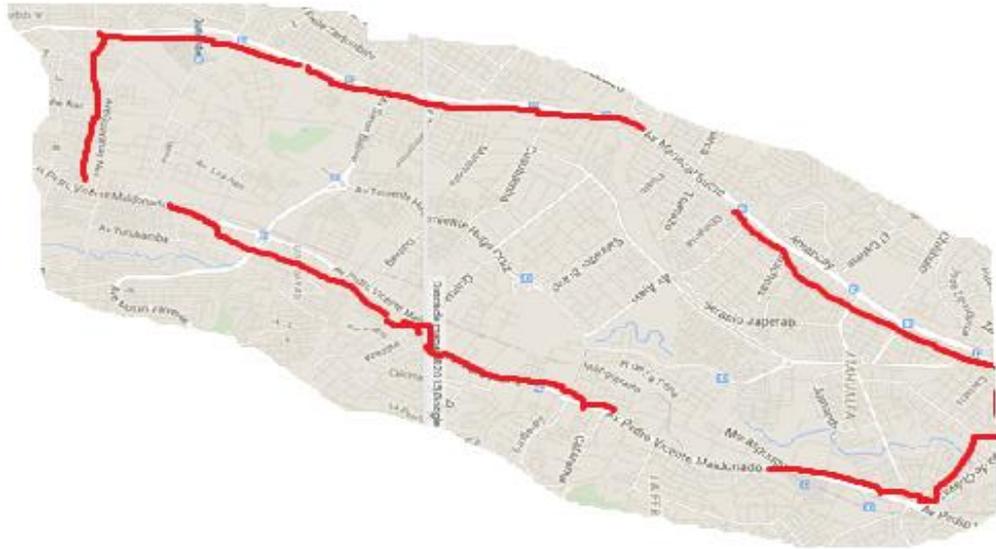


Figura 8. Delimitación de la población en el sur de Quito Fuente: Mapa google

Elaborado por: Marco Román

En el sector a investigar se identificó 15 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de llantas. Estas son:

1. Llantera Paredes – Sector La Gatazo.
2. Cosmollanta – Sector La Mena Dos Y En La Av. Alonso De Angulo.
3. Llantera Narváez – Sector Santa Rita Y La Magdalena.
4. Distribuidora Ecuador – Sector La Magdalena.
5. Comercial Z – Sector La Magdalena.
6. Comisariato De Llantas – Sector La Magdalena.
7. Rueda Garantizada – Av. Alonso De Angulo.
8. Comercial Roda – Av. Alonso De Angulo.
9. Comercial Noboa – Av. Alonso De Angulo.
10. Interllanta – Sector Villa Flora.
11. Recor Llanta – Av. Maldonado, Sector San Bartolo.

12. Llanta Rápida – Av. Rumichaca
13. Rotta Tires – Av. Rumichaca.
14. Marcktires – Av. Rumichaca.
15. Total Llanta – Av. Mariscal Sucre.

Estas PYMES tienen características similares y una competencia fuerte por lo que es fundamental la toma de decisiones por parte de sus directivos. Estas decisiones pueden cambiar su relación en el mercado y les permite seguir existiendo en el mercado.

De allí la necesidad de diseñar un modelo que permita a estas empresas adoptar un liderazgo correcto en sus organizaciones que les permita ser más eficientes y afrontar el difícil mercado al que se enfrenta.

La investigación constará del siguiente proceso:

3.5.1 Población

La población en el perímetro asignado para la investigación es de 15 PYMES, por lo que la población total es de 15 gerentes y/o propietarios en estas empresas con un aproximado de 95 personas que laboran en estas empresas

3.5.2 Unidad de análisis

Para realizar la investigación acerca del liderazgo y sus efectos nos centraremos como muestra en cinco PYMES, que equivale al 30% de la población, ya que son las más representativas del sector:

1. Marcktires
2. Recorllanta
3. Llantera Paredes
4. Llanta Rápida
5. Total Llanta.

3.5.3 Levantamiento de la información

Con el objetivo de extraer información acerca de liderazgo Para el análisis del liderazgo en las PYMES del sur de Quito dedicadas a la comercialización de llantas, utilizaremos los principios enunciados por Fiedler en la teoría de las contingencias y aplicaremos cuestionarios basados en sus criterios para analizar

En estas empresas se aplicara los cuestionarios de la siguiente manera:

- Numero de encuestados: 19
- Gerentes: 5
- Colaboradores 14

Tabla 8

Encuestados y test a utilizarse

Encuestados	Instrumento
Gerente/Propietarios	test de liderazgo para lideres Test Lider/miembro Test de poder
Otros Colaboradores	Test de Estructuración Test Lider /miembro

Nota. Test a utilizarse por categorías de encuestados.

Elaborado por: Marco Román

3.5.4 Procedimiento

3.5.4.1 Test a Gerentes

Se invitó al gerente de cada empresa a una reunión de trabajo para comentarle el proyecto. Aquellos que estaban receptivos se le realizaron la entrevista inicial, donde se identificó las características principales de la empresa que dirigían, su cargo y el número total de trabajadores en la empresa.

En una reunión posterior se explicó el fin del cuestionario y la manera adecuada de llenarlo, antes de aplicarlo

Tabla 9

Gerentes encuestados por empresa

Encuestados	No
Marcktires	1
Recorllanta	1
Llantera Paredes	1
Llanta rápida	1
Total llanta	1

Nota. Muestra de la población

Elaborado por: Marco Román

3.5.4.2 Test a Colaboradores

El instrumento se aplicó a los colaboradores de la empresa, para conocer su percepción del liderazgo y los lineamientos actuales de la empresa

Después de obtener el permiso con el gerente y de ajustar una fecha establecida, se procedió a explicar mediante una asamblea a todos los colaboradores de la metodología para llenar el cuestionario.

Tabla 10

Colaboradores encuestados por empresa

Encuestados	No
Marcktires	2
Recorllanta	4
Llantera Paredes	3
Llanta rápida	3
Total llanta	2

Nota. Número de trabajadores por empresa.

Elaborado por: Marco Román

3.5.4.3 Resultados

Los presentes cuestionarios para la medición del liderazgo se basaron en la opinión del grupo acerca de las características del dirigente, estos basados en la experiencia del grupo con respecto a las actividades diarias en el trabajo. Además indica la interacción entre compañeros en la manera de como consideran a cada uno de los

integrantes del grupo y esto valorado en relaciones de cooperación. Esta base de que los seres humanos tenemos la tendencia a calificar o valorar a los miembros de un grupo, brindo los primeros pasos para la elaboración de test que permiten medir la aptitud de mando los miembros de un grupo.

Con estas premisas debemos entender que los colaboradores en una empresa se encuentran en una posición favorable para observar la conducta típica de su líder y valorar su comportamiento en relación a las actividades que desarrollan, y la obtención de resultados en base a las decisiones que toman diariamente.

Si bien es cierto se debe tomar en cuenta que muchas veces los colaboradores pueden brindar opiniones subjetivas de la realidad, debe señalarse que el presente cuestionario no tiene la finalidad de calificar o evaluar al dirigente sino únicamente identificar su tipo de liderazgo, el mismo visto desde el punto de vista de los dirigidos. Este criterio nos permite conocer también el clima de la empresa y cómo afecta está en el funcionamiento de las labores diarias.

Los indicadores de los test presentados presentan los rasgos o tendencias de liderazgo de los que poseen los gerentes y dueños de las Pymes de Llantas en el sur de Quito y permite un acercamiento a la realidad del liderazgo en las empresa.

3.5.4.3.1 Cuestionario 1

Liderazgo de Fiedler / cuestionario del compañero menos preferido.

Este cuestionario nos permite identificar el estilo de liderazgo de los gerentes para conocer su tendencia, tomando en cuenta su opinión de cómo trata a otros cuando trabaja.

3.5.4.3.1.1 Estilo de liderazgo

Para esta investigación el estilo se constituye la disposición jerárquica de las metas o necesidades por la cual cada persona ordena su comportamiento. Cada persona tiene un patrón de motivaciones de la personalidad distinto que se satisface mediante cierto tipo de comportamiento y que se refleja a la hora de tomar decisiones para un grupo.

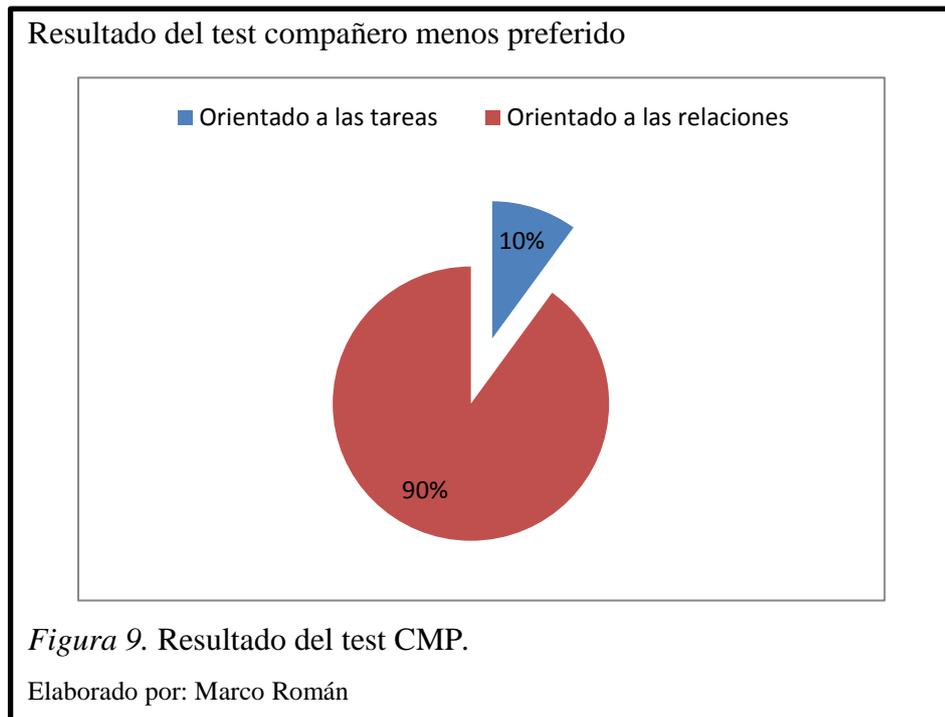
Estas decisiones pueden ser Orientado a Tareas u Orientado a relaciones

a) Orientado a Tareas: Los ítems analizados en este campo están relacionados con los problemas en función grupal para alcanzar metas. El líder orientado a tareas busca el cumplimiento cabal de las de las obligaciones y las metas propuestas, busca una mejor calidad de trabajo y planifica las actividades.

b) Orientado a las relaciones: Los ítems valorados en esta parte están relacionados con hasta donde el gerente considera los sentimientos de los subordinados y trata de mantener las buenas relaciones con estos como base para la buena administración.

En cuanto a los estilos de liderazgo podemos encontrar que el estilo centrado en las tareas tiene apenas un 10% de aplicación en las pymes del sur de Quito. Este estilo es aquel donde la motivación principal motivación del líder es la realización exitosa de las tareas. Este dirigente busca los medios necesarios para cumplir con las con las metas establecidas. Su orientación es estructurada y tiene patrones claros de organización.

El 90% de los resultados muestra líderes centrados en relaciones, que son aquellos tienen en cuenta los seguimientos de los colaboradores. Su motivación es obtener el reconocimiento de otros y mantener la armonía en el grupo.



3.5.4.3.2 Cuestionario 2

3.5.4.3.2.1 Test líder /miembro

Este test permite identificar como el gerente percibe las relaciones de trabajo en su empresa y el grado de colaboración que tiene en las mismas.

En cuanto a la relación líder/ miembro los gerentes de las empresas encuestada piensan que en su mayoría los seguidores suelen entenderse entre sí y colaboran en las tareas de la empresa, haciendo que las relaciones en general tengan una buena puntuación en casi todos los casos (ver anexo 2)

Tabla 11

Tabulación test relación líder/miembro

PREGUNTAS/OPINION	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Las personas a las que yo superviso tienen problemas para entenderse entre ellas	0%	20%	0%	20%	60%
Mis subordinados son de confianza y formales	60%	0%	20%	20%	0%
Parece que la atmósfera entre las personas a las que superviso es acogedora	40%	40%	0%	20%	0%
Mis subordinados siempre colaboran conmigo para conseguir que se haga el trabajo	40%	40%	20%	0%	0%
Hay fricciones entre mis subordinados y yo	0%	0%	20%	40%	40%
Mis subordinados me dan bastante ayuda y apoyo para conseguir que se haga el trabajo	40%	40%	20%	0%	0%
Las personas a las que yo superviso trabajan bien juntos para conseguir que se haga el trabajo	40%	40%	0%	20%	0%
Tengo buenas relaciones con las personas a las que superviso	60%	20%	0%	0%	20%

Nota. Resultados del test consolidado.

Elaborado por: Marco Román

3.5.4.3.3 Cuestionario 3

3.5.4.3.3.1 Estructuración

Este cuestionario se aplicó a los seguidores (empleados) de las empresas y pretende medir el nivel de percepción que tiene ellos acerca de la estructuración de actividades que realizan, así como la percepción de procesos delineados dentro de la empresa.

Tabla 12

Tabulación test de estructuración de la tarea

		Generalmente si	A veces	Raramente
1	¿Hay algún plano, dibujo, modelo o descripción detallada disponible del producto terminado o servicio?	60%	40%	0%
2	¿Hay alguna persona asequible que pueda asesorar y dar una descripción del producto terminado o del servicio, o de cómo debe ser hecho el trabajo?	100%	0%	0%
¿Hay una sola manera de hacer la tarea?				
3	¿Hay un procedimiento "paso a paso" o un procedimiento operativo normalizado que indique con detalle el proceso que debe seguirse?	60%	40%	0%
4	¿Hay alguna manera expresa de dividir la tarea en partes o pasos por separado?	20%	80%	0%
5	¿Hay algunas formas claramente mejores que otras para realizar la tarea?	0%	100%	0%
¿Existe únicamente una solución correcta?				
6	¿Es evidente cuando se ha terminado la tarea y se ha encontrado la solución correcta?	80%	20%	0%
7	¿Hay un libro, manual o descripción del trabajo que indique la mejor solución o el mejor resultado de la tarea?	0%	100%	0%
¿Es fácil comprobar si se hizo bien el trabajo?				
8	¿Hay conformidad de todos sobre los estándares que debe poseer un producto o servicio determinado para ser considerado aceptable?	60%	40%	0%
9	¿Se hace generalmente la valoración de la tarea sobre una base cuantitativa?	20%	60%	20%
10	¿Pueden llegar el líder y el grupo a saber lo bien que han realizado su trabajo, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro?	60%	20%	0%

Nota. Resultados del test consolidado.

Elaborado por: Marco Román

En la mayoría de los casos podemos observar que no se encuentra delineados los procesos de manera específica, únicamente se la conoce por experiencia sin que exista un cuadro o referencia de las actividades por lo que se hace difícil o poco estimable la verificación de resultado, sin embargo siempre existe una persona que puede responder por los resultados obtenidos. (Ver anexo 3)

Dentro de este cuestionario se puede observar también la percepción que tienen los empleados acerca de su superior calificándolo en áreas de experiencia y preparación.

Tabla 13

Tabulación experiencia y preparación de los líderes

	-	Sin formación	Muy poco formación	La cantidad justa de formación	Mucha información
(a)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué formación tiene el líder?	0%	0%	80%	20%
		Sin experiencia	Muy poca experiencia	La cantidad justa de experiencia	Mucha experiencia
(b)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué experiencia tiene el líder?	0%	0%	80%	20%

Nota. Resultado consolidado del test.

Elaborado por: Marco Román

Al igual que en el análisis anterior los colaboradores piensan que los gerentes tiene la cantidad justa de información y de experiencia para dirigir la empresa.

3.5.4.3.4 Cuestionario 4

3.5.4.3.4.1 Poder

Este cuestionario se los aplico a los gerentes de la empresa y permite medir el grado que tiene para tomar decisiones en la organización.

Este test mide también el conocimiento que los líderes imparten a los subordinados así como su capacidad para evaluarlos

Tabla 14

Tabulación test de poder en el puesto

	Puede actuar directamente o recomendarlo con mucha eficacia	Puede recomendarlos, pero con resultados diversos	No
¿Puede el líder administración directamente o recomendar premios o castigos para sus subordinados?	40%	60%	0%
¿Puede el líder influir directamente - o por recomendación - en los ascensos, degradación, contratación o despido de sus subordinados?	80%	20%	0%

	Si	Algunas veces o en ciertos aspectos	No
¿Tiene el líder los conocimientos necesarios para asignar tareas a sus subordinados, e instruirlos en la conclusión de las tareas?	20%	80%	0%
¿Es trabajo del líder valorar el rendimiento de los subordinados?	60%	40%	0%
¿Tiene el líder algún título oficial de la empresa (p.e.: capataz, jefe de departamento, jefe de sección)?	40%	0%	60%

Nota. Resultado consolidado del test.

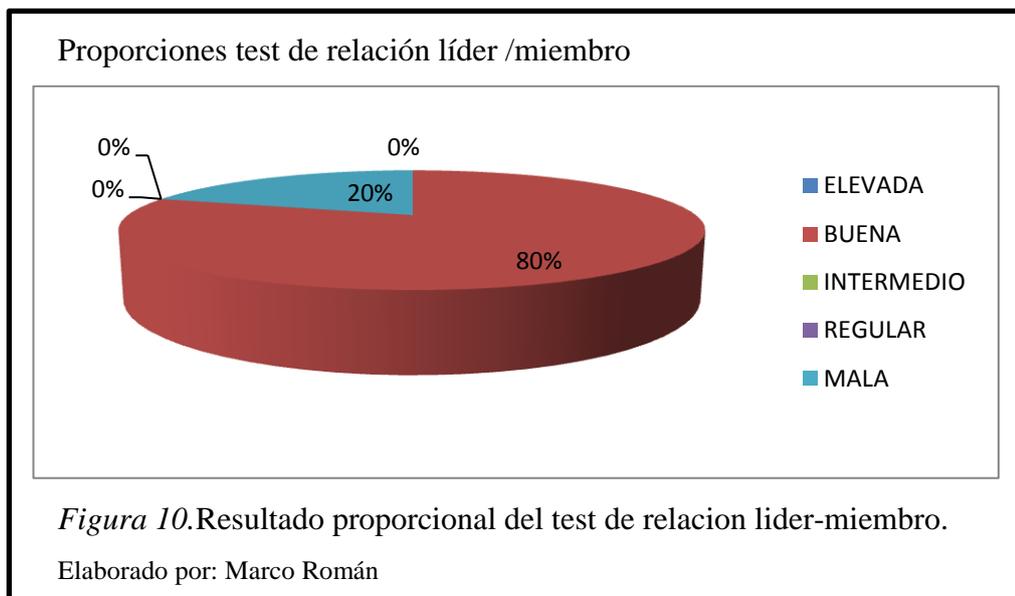
Elaborado por: Marco Román

En las empresas delicadas a llantas podemos observar que los gerentes no siempre pueden ejercer todo el poder cuando se trata de tomar decisiones, lo que influye directamente en el alcance de las metas. Los gerentes si bien tienen un título oficial en la empresa en cuanto a la asignación de tareas no pueden intervenir directamente en la toma de decisiones lo que les resta poder en su gestión.

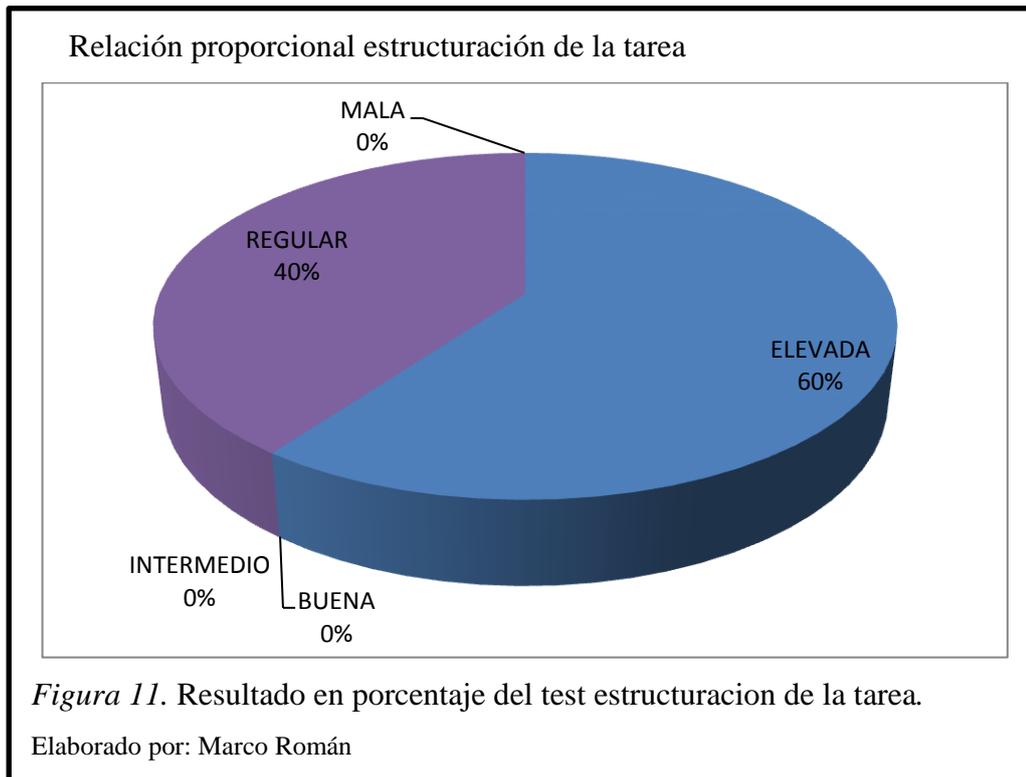
Como resultados generales podemos observar lo siguiente:

En cada una de las encuestas, las empresas fueron evaluadas según las respuestas de los participantes y se les asignó una puntuación respecto a las mismas.

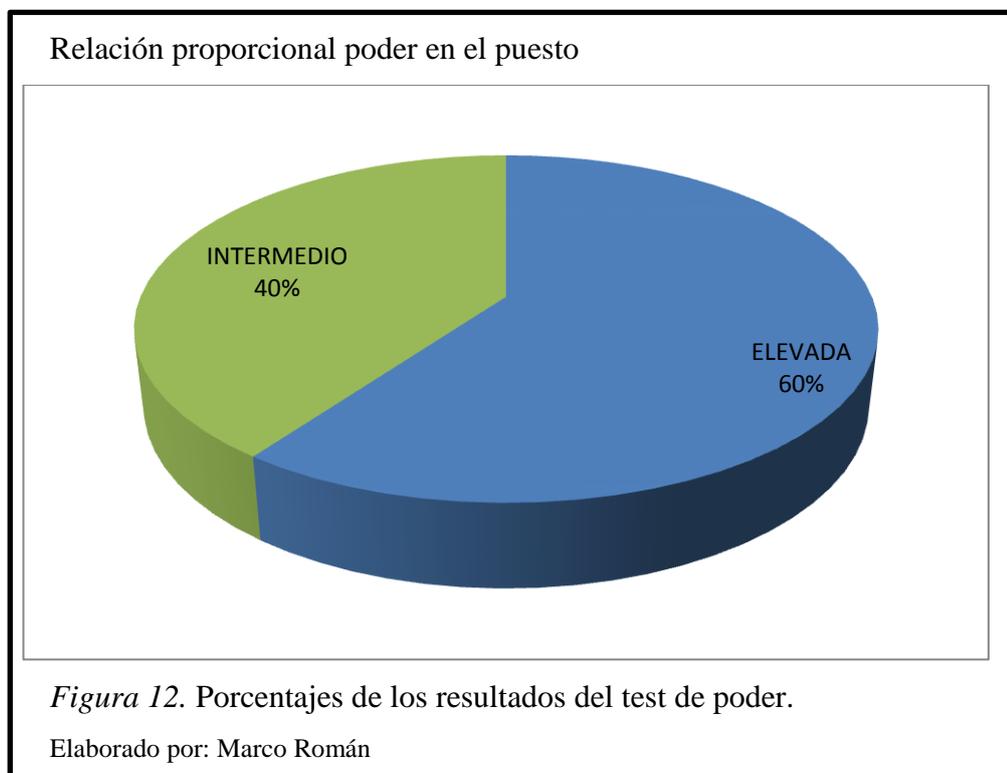
En cuanto al cuestionario de relaciones una vez obtenidos los puntajes generales se calificó a las empresas según las escalas detalladas en cada matriz, de los cuales podemos ver los siguientes resultados generales:



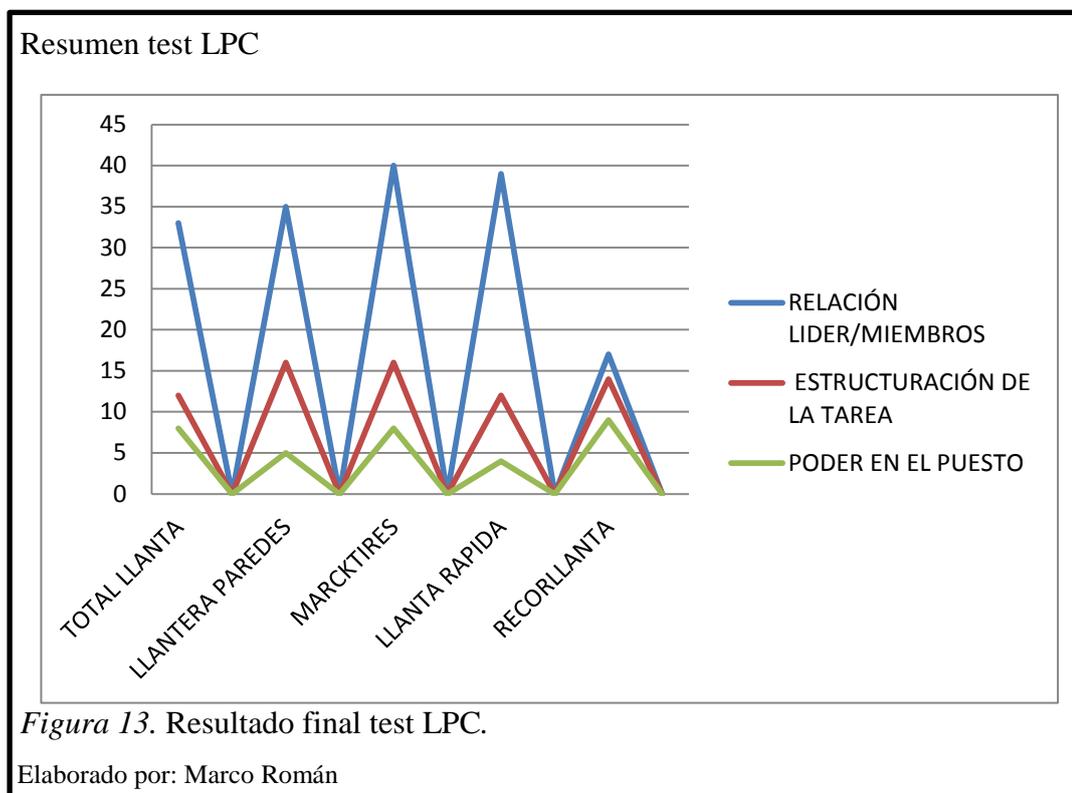
La calificación de las empresas en general en cuanto a las relaciones dentro de las empresas son buenas



En el caso de la estructuración de la tarea, podemos encontrar que las empresas tiene una elevada estructuración de las tareas a pesar de que no tengan escritos manuales o procesos delineados



En el cuestionario de poder podemos ver que los gerentes de las empresas encuestadas tienen poder elevado.



En el cuadro que antecede podemos ver la relación de las respuestas obtenidas en cada una de las empresas, y como se aprecia las PYMES del sector analizado se orientan más a las relaciones, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores y mermando la estructuración de la tarea y el poder que tiene los gerentes en la empresa.

3.5.4.3.5 Cuestionario 5

3.5.4.3.5.1 Test de liderazgo Kurt Lewin

Este cuestionario se aplicó a los gerentes de las empresas y los resultados son los siguientes:

Tabla 15

Tabulación estilo autoritario

ESTILO 1						
AUTORITARIO						
	TOTAL LLANTA	MARCTIRES	LLANTA RAPIDA	LLANTERA PAREDES	RECORLLANTA	COSMOLLANTA
Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	1	1	1	1	1	1
Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	4	4	4	4	4	4
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	7	7	7	7	7	7
Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	10	10	10	10	10	10
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	13	13	13	13	13	13
En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	16	16	16	16	16	16
Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	19	19	19	19	19	19
Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.	22	22	22	22	22	22
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	25	25	25	25	25	25
Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	28	28	28	28	28	28
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	31	31	31	31	31	31
	11	11	11	11	11	11
No acuerdos	5	4	2	10	8	5
Porcentaje del estilo	45%	36%	18%	91%	73%	45%

Nota. Comparativo de resultados primer estilo.

Elaborado por: Marco Román

Al tabular las preguntas que corresponden al estilo de liderazgo uno, que equivale al tipo Autoritario, podemos ver que la mayoría tienen un bajo porcentaje, salvo dos empresas que tienen un porcentaje alto.

Tabla 16

Tabulación estilo democrático

ESTILO 2						
DEMOCRATICO						
	TOTAL LLANTA	MARKTIRES	LLANTA RAPIDA	LLANTERA PAREDES	RECORLLANTA	COSMOLLANTA
Los empleados obedecen más los mandos amistosos que a los que no lo son	2	2	2	2	2	2
Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	5	5	5	5	5	5
Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	8	8	8	8	8	8
Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	11	11	11	11	11	11
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	14	14	14	14	14	14
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	17	17	17	17	17	17
Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	20	20	20	20	20	20
Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	23	23	23	23	23	23
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	26	26	26	26	26	26
Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	29	29	29	29	29	29
Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas.	32	32	32	32	32	32
TOTAL	11	11	11	11	11	11
No acuerdo	8	9	10	9	7	8
Porcentaje	73%	82%	91%	82%	64%	73%

Nota. Comparativo de resultados segundo estilo.

Elaborado por: Marco Román

Al tabular las preguntas correspondientes al estilo 2 que equivale al tipo de liderazgo democrático podemos apreciar que la mayoría de empresas encuestadas tienen un alto porcentaje en este estilo, salvo la empresa Recorllanta que tiene un bajo porcentaje en el estilo 2 y un alto porcentaje en el estilo 1y, comparando con el test de relación líder/miembro es la que tiene la valoración más baja, podemos ver que si tienen influencia el tipo de liderazgo en la relación líder/miembros.

Tabla 17

Tabulación estilo laissez faire (liberal)

ESTILO 3						
LAISSEZ FAIRE						
	TOTAL LLANTA	MARKTIRE	LLANTA RAPIDA	LLANTERA PAREDES	RECORLLANTA	COSMOLLANTAS
Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados	3	3	3	3	3	3
Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	6	6	6	6	6	6
Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	9	9	9	9	9	9
El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	12	12	12	12	12	12
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	15	15	15	15	15	15
Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	18	18	18	18	18	18
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	21	21	21	21	21	21
Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	24	24	24	24	24	24
Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	27	27	27	27	27	27
Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	30	30	30	30	30	30
El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	33	33	33	33	33	33
total preguntas	11	11	11	11	11	11
de acuerdo	5	2	2	5	6	4
porcentaje	45%	18%	18%	45%	55%	36%

Nota. Comparativo resultados tercer estilo.

Elaborado por: Marco Román

En la tabulación de las preguntas correspondientes al estilo 3 que equivale al liderazgo liberal, podemos ver que los porcentajes son bajos en su mayoría, pero hace notar que en ciertos aspectos hay una falta de control y eso también se debe a la valoración baja que encontramos en el test de la estructuración de la tarea.

Estilos encontrados según el test de Kurt Lewin

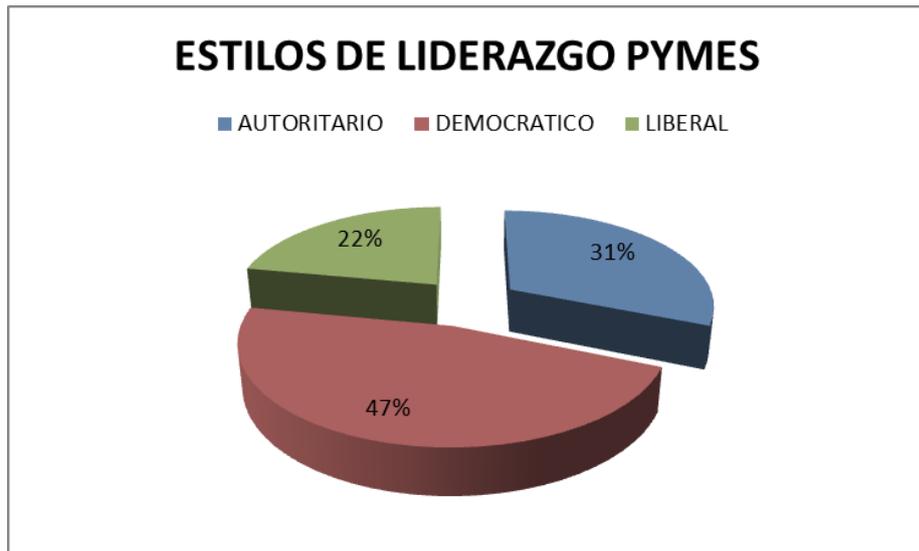


Figura 14. Resultados proporcionales en general.

Elaborado por: Marco Román

Al sacar una sola relación proporcional de los tres estilos podemos ver que el más alto porcentaje tiene el tipo de liderazgo democrático y en consecuencia y con los resultados obtenidos podemos sugerir que el estilo de liderazgo que deberíamos utilizar es orientado a las tareas ya que permitirá a las empresas equilibrar las operaciones que hasta el momento se orientan más a las relaciones, y han dejado de lado la estructuración de las tareas y calidad de los procesos y brindar un mejoramiento en el poder de los gerentes y de eso dependería que pueda existir un equilibrio entre los estilos autoritario, democrático o liberal, que les permita tomar decisiones para el curso de la empresa,

CAPÍTULO 4

MODELO DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LAS PYMES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE LLANTAS EN EL SUR DE QUITO.

Luego del análisis del liderazgo en la muestra que tomamos de las pymes, objeto de nuestro estudio, cabe notar que el liderazgo depende en gran medida del grado de organización de la pyme y el poder que pueda ejercer en la misma, de ahí depende que su liderazgo sea:

- Autoritario
- Democrático
- Liberal

Y su enfoque sea:

- Orientado a las personas
- Orientado a las tareas.

Con los resultados obtenidos podemos apreciar que la base en las Pymes investigadas es la relación entre los miembros del equipo, es decir un liderazgo basado en relaciones. Y esto se presenta principalmente por que las empresas investigadas son empresas de índole familiar, es decir que en ellas trabajan varios miembros de la misma familia.

Teniendo en cuenta este aspecto debemos fortalecer el liderazgo del directivo tomando en cuenta que es una empresa familiar y que en este caso el éxito de las operaciones depende directamente de la relación entre los miembros de la familia y como ellos se entienden el objetivo de la misma.

Por lo tanto para poder fortalecer el liderazgo es de suma importancia que el líder, que también es el gerente de la pyme, tenga claro las funciones básicas de su cargo y sepa delinear la estructuración de la organización juntamente con las funciones de cada trabajador y tener o crear procesos de trabajo, para de esa forma poder ejercer control y generar poder necesario para la toma de decisiones.

No se puede ser 100% democrático porque eso implica que tendría que todo someterlo a votación, por ejemplo el establecer los sueldos del personal se vería afectado y la decisión por votación no sería la más adecuada.

No se puede ser 100% autoritario porque eso desencadenaría en que el personal solo trabajaría bien cuando esté presente el gerente.

No se puede ser 100% liberal porque cada trabajador haría lo que quiera y la empresa no tendría un rumbo común.

La mayoría de líderes que están por cabezas en las pymes en estudio, carecen de la preparación necesaria para poder liderarlas, ya que han emprendido los negocios con las oportunidades y experiencia que se les ha presentado.

Ahora es cuando gracias a este estudio se puede brindar una herramienta adecuada para fortalecer su liderazgo por medio del conocimiento y puesta en práctica en cada una de sus empresas.

4.1 Implementación de seminarios para fortalecer el liderazgo empresarial.

El fortalecimiento entonces iniciaría con una capacitación que permita a los directivos de las empresas entender su rol en las empresas y capacitarlos para que manejen los conflictos que se presentan día a día.

En el siguiente caso se presenta un cronograma de capacitación que los directivos deberían tomar fortalecer su conocimiento del tema del liderazgo.

Tabla 18

Seminarios de fortalecimiento del liderazgo para PYMES en el sur de Quito dedicadas a la comercialización de llantas

#	Nombre del seminario	Temas
1	LIDERAZGO	¿Qué es el liderazgo? ¿Qué significa ser líder de un equipo? Su importancia. Diferencia entre conducción y liderazgo. F desarrollo de autoridad y poder
		Estilos y tendencias del liderazgo: autocrático – autoritario. Autocrático – paternalista. Democrático. Permisivo
		Habilidades/capacidades del líder f grupo i – básicas
		Habilidades/capacidades del líder grupo ii – avanzadas
		Trabajo en equipo
2	AUTO LIDERAZGO	Autoconocimiento
		Planteamiento de objetivos propios
		Necesidades
		Intereses
		Estableciendo prioridades
		Problemas típicos de un gerente
3	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	Criterios para tomar buenas decisiones
		Autoridad versus liderazgo
		Evaluar tu liderazgo
		El rol del gerente en una empresa familiar
		Comunicación efectiva
		Planificación y metas de grupo
		Pensamiento estratégico
		Normativas vigentes en el mercado
4	FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	Aranceles y mercado libre
		Manejo del precio en el mercado
		Estrategias de ventas
		Competencias
		Definir misión, visión y metas familiares
5	GESTIÓN DE RELACIÓN FAMILIAR	Familia y trabajo: claves para el éxito
		Gobierno en empresas familiares
		Dirección estratégica y organización de una empresa familiar
		Gestión de estrés y manejo de emociones
		Cultura y valores empresariales
		Dinámicas familiares
		Protocolo familiar: claves y ejemplos

Nota. Cronograma de capacitación para líderes.

Realizado por: Marco Román

4.1.1 Primer seminario LIDERAZGO

Se capacita al directivo sobre las bases esenciales para poder responder que es liderazgo, la importancia del mismo en la organización, de cómo varía con relación al poder, los diferentes tipos y sus aplicaciones situacionales y las habilidades vs capacidades que debe tener un líder, haciendo hincapié en la necesidad de combinar el liderazgo con la gerencia, ya que van de la mano para el mejor desarrollo empresarial.

4.1.2 Segundo seminario AUTO LIDERAZGO

Se capacita al directivo a que se conozca de cerca, establezca sus propias metas y se le brinda una base para el inicio de las actividades de liderazgo vivenciándolas en su vida, para después aplicarlas en el ámbito empresarial. Este seminario no solo implanta las bases para la organización del trabajo, sino que se convierte en un seminario motivacional que permite a los directivos conocerse mejor y aprender a conocer sus necesidades y priorizar sus objetivos con el fin de transmitir seguridad a sus colaboradores.

4.1.3 Tercer seminario DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

El objetivo de este curso es capacitar a los directivos en la orientación de su equipo de trabajo, efectivizando las tareas del equipo y convirtiéndose en un ente generador de desarrollo de competencias y potencializar los talentos de las personas que trabajan con él. Este curso entrega a los directivos a breves rasgos las habilidades que deben desarrollar frente al reto de ser gerentes, y cómo manejar este cargo en una empresa familiar.

4.1.4 Cuarto seminario FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

Se le brinda al directivo la capacidad de conocer e investigar las propuestas gubernamentales en el sector de las llantas, las normativas vigentes y cómo se maneja temas de aranceles e importaciones. Se les brinda una capacitación en lo que respecta al manejo del mercado, como colocar precios en base a la oferta y demanda del sector y como realizar estrategias, entendiendo el mercado donde se encuentran.

Este curso provee a los directivos las bases técnicas para tomar decisiones en el mercado y conocer las normas que deben cumplir.

4.1.5 Quinto seminario GESTIÓN DE LA RELACIÓN FAMILIAR (coaching de equipos)

Como habíamos mencionado, las empresas investigadas pertenecen a empresas familiares y como tales deben ser analizadas desde este aspecto, por eso se prepara el 4to seminario que es el de Gestión de la relación familiar en este se ayuda a las familias a definir objetivos, metas, reglas, proactivas y valores, que les permitirá enfrentar de mejor manera los conflictos que puedan aparecer en el giro del negocio y que todos puedan sentirse tomados en cuenta en la empresa, evitando conflictos.

Queda como evidencia que el manejo de las empresas familiares es un caso especial en relación con el liderazgo y que es necesario afianzar estos lazos para que el liderazgo fluya de mejor manera. La complejidad en las relaciones puede ser el punto de partida para que una PYMES de índole familiar surja en el mercado es entonces necesario saber entrelazar las necesidades, intereses y deseos de los miembros de la familia y transformarlos en aspiraciones profesionales que les permita trabajar de mejor manera y verse entre sí como compañeros de trabajo.

El líder de las empresas familiares tiene el reto de profundizar su identidad, entender su responsabilidad y tomar las decisiones acertadas conociéndose el mismo mejor. Y además tiene el reto de ayudar a su familia a entender esta manera de trabajar y ayudarlos a comprender que las metas de la empresa son importantes, comprometiendo a todos en su núcleo familiar.

4.2 Estrategias para fortalecer el liderazgo

4.2.1 Comunicar el enfoque estratégico

En las empresas al no tener una misión y visión definidas suele perderse de vista las metas comunes de la empresa y por ende de la familia, por lo que sugiero se establezca como primer punto el establecimiento de la misión y visión, esto genera que los miembros de la familia o sea los compañeros de trabajo entiendan la meta que se pretende alcanzar y que trabajen en equipo para la obtención del mismo.

Por otro lado le corresponde al gerente vivir esta misión y visión de la empresa comunicando de manera diaria que todos deben alcanzar los propósitos delineados en la empresa.

4.2.2 Delinear Objetivos y metas del equipo

El tener en claro las reglas de juego siempre será un punto a favor para evitar conflicto, más aun en las empresas familiares. Sentarse y conversar juntos acerca de los objetivos y metas de la empresa es fundamental para que cada miembro de la familia se sienta involucrado y conozca su papel en la empresa. Esta organización debe ser llevada a cabo por el líder o gerente para que se ponga en manifiesto su liderazgo en la empresa.

CONCLUSIONES

El análisis que realicé en las PYMES dedicadas a la comercialización de llantas en el sur de Quito nos muestra que tienen varios tipos de liderazgo, ya que también el estilo es situacional y es variable, pero el que tiene mayor influencia es el estilo basado en las relaciones, en base a los test de Fiedler y en base al test de Kurt Lewin es el estilo democrático, por lo que se puede ver los dos análisis tienen relación entre sí aunque con diferentes nombres, pero llegan al mismo punto.

Los resultados que se han presentado, se deben en su mayoría a que son PYMES de carácter familiares y por ende tiene la tendencia a los tipos anteriormente mencionados.

El modelo de fortalecimiento que se ha presentado va a ayudar a los líderes, objeto del estudio a desarrollar de mejor manera su liderazgo y poder enfocar su liderazgo empresarial al liderazgo basado en las tareas y poder llegar a un equilibrio que les permita obtener mejores resultados.

LISTA DE REFERENCIAS

(s.f.). Obtenido de

http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo_7/actividad_liderazgo.html

Belbin, M. (s.f.). Equipos Gerenciales.

Brower, J. L. (s.f.). Oficio y arte de la gerencia.

Carreras, J. A.-G. (2006). <http://www.upv.es>. Recuperado el 17 de 11 de 2014, de <http://www.upv.es/i.grup/WQ/WQ05Liderazgo/Page5.html#Topic8> pagina

Covey, S. R. (s.f.). Liderazgo Centrado en principios.

Covey, S. R. (s.f.). *Liderazgo Centrado en Principios*.

Dess, G. G. (s.f.). Direccion Estrategica.

Enrique, F. y. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson Educacion.

Ginebra, J. (s.f.). El Liderazgo y la accion.

Ginebra, J. (s.f.). *El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades*. Mc Graw Hill.

Goleman, D. (2004). *Harvard Business Review*. Recuperado el 2014, de <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>

Gordon, J. R. (s.f.). Comportamiento Organizacional.

Hampton, D. R. (s.f.). Administracion.

<http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>. (s.f.). Obtenido de <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

http://www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.htm. (s.f.).

Hunt., J. W. (s.f.). En L. d. empresa.

Inec. (2010). *Censo Economico*.

- Jovell, A. J. (s.f.). Liderazgo Afectivo.
- Kernberg, O. F. (s.f.). Ideologia, Conflicto y Liderazgo en grupos y organizaciones.
- Koontz, H. (2004). Administracion Una Perspectiva Global. En H. Koontz.
- Launer, V. (s.f.). Coaching Un camino hacia nuestros exitos.
- Lussier, D. R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo, Teoria, Aplicacion y Desarrollo de Habilidades*. Mexico: Cengage Learning.
- Lussier, D. R., & Achua, C. (s.f.). Liderazgo.
- Psicologia del trabajo II. (2011). Barcelona.
- Schein, E. H. (1973). Desarrollo Organizacional.
- Serrano, R. A. (2003). Mauro: El camino del lider.
- Siliceo, A. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.
- SRI. (2 de julio de 2014). Recuperado el 2 de julio de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- SRI. (2 de JULIO de 2014). Recuperado el 2 de JULIO de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stephen, R. y. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1

Test de liderazgo para los líderes (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL									
NOMBRE				FECHA					
CARGO				TIEMPO EN EL CARGO					
EMPRESA				TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO					
NUMERO DE EMPLEADOS									
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD				SI		NO			
VENTAS AL AÑO				MENOS DE \$100.000		MAS DE \$ 100.000			
DEPARTAMENTOS QUE TIENEN JEFES (MARQUE CON UNA X)		ADMINISTRATIVO		O		VENTAS		O	
		RECURSOS HUMANOS		O		CREDITO		O	
						CONTABLE		O	
						MARKETING		O	
Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo									
A									
D									
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.								
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.								
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.								
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.								
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.								
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.								
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.								
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.								
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.								
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.								
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.								
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.								
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.								
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.								
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.								
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.								
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.								
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.								
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.								
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.								
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.								
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.								
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.								
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.								
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.								
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.								
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.								
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.								
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.								
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.								
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.								
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.								
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.								

Nota. Test realizado a los líderes. Fuente. (Carreras, 2006)

Elaborado por: Marco Román

Anexo 2

Test del compañero menos preferido para todos.

TEST DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO											
NOMBRE								FECHA			
CARGO								TIEMPO EN EL CARGO			
EMPRESA											
<p>a) Piensa en las personas con las que has trabajado e identifica a aquella con la que menos a gusto te sentiste trabajando. Esa persona puede ser alguien con quien trabajas ahora, o trabajaste en un pasado. No es la persona que te gusta menos, sino aquella con la que tienes o has tenido más dificultades para conseguir que se haga un trabajo; la persona con la que trabajarías peor</p>											
<p>b) Describe a esa persona empleando este cuestionario, los números representan la cercanía a cada uno de los extremos de la fila (que son adjetivos opuestos). Por ejemplo, si alguien es un poco simpático, pondrías un 5 y si es un poco antipático pondrías un 4; si fuese muy simpático pondrías un 8 y si fuese muy antipático un 1. Trabaja con rapidez, tu primera contestación será probablemente la mejor.</p>											
NOTA: No existen descripciones peores o mejores, es una valoración personal."											
Valora a la persona elegida en cada uno de las parejas de adjetivos.										Introduce tu puntuación aquí	
Simpático	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipático		
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Beligerante		
Huraño	1	2	3	4	5	6	7	8	Afable		
Inquieto	1	2	3	4	5	6	7	8	Sosegado		
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano		
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Afectuoso		
Que ayuda	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil		
Pesado	1	2	3	4	5	6	7	8	Ameno		
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Pacífico		
Pesimista	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre		
Confiado	8	7	6	5	4	3	2	1	Receloso		
Murmurador	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal		
Informal	1	2	3	4	5	6	7	8	Formal		
Cooperador	8	7	6	5	4	3	2	1	Obstruccionista		
Repulsivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Atractivo		
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable		
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero		
Bueno	8	7	6	5	4	3	2	1	Malo		
								TOTAL PUNTOS			

Nota. (Carreras, 2006)

Anexo 3

Test situacional para los líderes

TEST SITUACIONAL							
NOMBRE				FECHA			
CARGO				TIEMPO EN EL CARGO			
EMPRESA							
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Introduce tu puntuación aquí
1	Las personas a las que yo superviso tienen problemas para entenderse entre ellas	1	2	3	4	5	
2	Mis subordinados son de confianza y formales	5	4	3	2	1	
3	Parece que la atmósfera entre las personas a las que superviso es acogedora	5	4	3	2	1	
4	Mis subordinados siempre colaboran conmigo para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
5	Hay fricciones entre mis subordinados y yo	1	2	3	4	5	
6	Mis subordinados me dan bastante ayuda y apoyo para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
7	Las personas a las que yo superviso trabajan bien juntos para conseguir que se haga el trabajo	5	4	3	2	1	
8	Tengo buenas relaciones con las personas a las que superviso	5	4	3	2	1	
				Puede actuar directamente o recomendarlo con mucha eficacia	Puede recomendarlos, pero con resultados diversos	No	Introduce tu puntuación aquí
9	¿Puede el líder administrar directamente o recomendar premios o castigos para sus subordinados?			2	1	0	
10	¿Puede el líder influir directamente - o por recomendación - en los ascensos, degradación, contratación o despido de sus subordinados?			2	1	0	
				Si	Algunas veces o en ciertos aspectos	No	Introduce tu puntuación aquí
11	¿Tiene el líder los conocimientos necesarios para asignar tareas a sus subordinados, e instruirlos en la conclusión de las tareas?			2	1	0	
12	¿Es trabajo del líder valorar el rendimiento de los subordinados?			2	1	0	
13	¿Tiene el líder algún título oficial de la empresa (p.e.:capataz, jefe de departamento, jefe de sección)?			2	X	0	

Nota.(Carreras, 2006)

Anexo 4

Test de estructuración de la tarea

TEST DE ESTRUCTURACION DE LA TAREA DE FIEDLER						
NOMBRE		FECHA				
CARGO		TIEMPO EN EL CARGO				
EMPRESA						
Parte A		Generalmente si	A veces	Raramente	Introduce tu puntuación aquí	
¿Está claramente fijado o se conoce el objetivo?						
1	¿Hay algún plano, dibujo, modelo o descripción detallada disponible del producto terminado o servicio?	2	1	0		
2	¿Hay alguna persona asequible que pueda asesorar y dar una descripción del producto terminado o del servicio, o de cómo debe ser hecho el trabajo?	2	1	0		
¿Hay una sola manera de hacer la tarea?						
3	¿Hay un procedimiento "paso a paso" o un procedimiento operativo normalizado que indique con detalle el proceso que debe seguirse?	2	1	0		
4	¿Hay alguna manera expresa de dividir la tarea en partes o pasos por separado?	2	1	0		
5	¿Hay algunas formas claramente mejores que otras para realizar la tarea?	2	1	0		
¿Existe únicamente una solución correcta?						
6	¿Es evidente cuando se ha terminado la tarea y se ha encontrado la solución correcta?	2	1	0		
7	¿Hay un libro, manual o descripción del trabajo que indique la mejor solución o el mejor resultado de la tarea?	2	1	0		
¿Es fácil comprobar si se hizo bien el trabajo?						
8	¿Hay conformidad de todos sobre los estándares que debe poseer un producto o servicio determinado para se considerado aceptable?	2	1	0		
9	¿Se hace generalmente la valoración de la tarea sobre una base cuantitativa?	2	1	0		
10	¿Pueden llegar el líder y el grupo a saber lo bien que han realizado su trabajo, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro?	2	1	0		
Parte B						
		Sin formación	Muy poca formación	La cantidad justa de formación	Mucha información	Introduce tu puntuación aquí
(a)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué formación tiene el líder?	3	2	1	0	
		Sin experiencia	Muy poca experiencia	La cantidad justa de experiencia	Mucha experiencia	Introduce tu puntuación aquí
(b)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué experiencia tiene el líder?	3	2	1	0	

Nota. (Carreras, 2006)

Anexo 5

Tabulación de encuestas por empresa test líder / miembro

RELACION ESCALA LIDER / MIEMBRO					
PREGUNTAS/EMPRESAS	TOTAL LLANTA	LLANTERA PAREDES	MARCKTIRES	RECORLLANT	LLANTA RAPIDA
Las personas a las que yo superviso tienen problemas para entenderse entre ellas	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
Mis subordinados son de confianza y formales	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo
Parece que la atmósfera entre las personas a las que superviso es acogedora	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo
Mis subordinados siempre colaboran conmigo para conseguir que se haga el trabajo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
Hay fricciones entre mis subordinados y yo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
Mis subordinados me dan bastante ayuda y apoyo para conseguir que se haga el trabajo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
Las personas a las que yo superviso trabajan bien juntos para conseguir que se haga el trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo
Tengo buenas relaciones con las personas a las que superviso	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo

Nota. Resultados de encuestas.

Elaborado por: Marco Román

Anexo 6

Tabulación de encuestas por empresa test estructuración de la tarea

	objetivo?	TOTAL LLANTA	LLANTERA PAREDES	MARKTIRES	LLANTA RAPIDA	RECORLLANTA
1	¿Hay algún plano, dibujo, modelo o descripción detallada disponible del producto terminado o servicio?	1	2	2	1	2
2	¿Hay alguna persona asequible que pueda asesorar y dar una descripción del producto terminado o del servicio, o de cómo debe ser hecho el trabajo?	2	2	2	2	2
¿Hay una sola manera de hacer la tarea?						
3	¿Hay un procedimiento "paso a paso" o un procedimiento operativo normalizado que indique con detalle el proceso que debe seguirse?	2	2	1	1	2
4	¿Hay alguna manera expresa de dividir la tarea en partes o pasos por separado?	1	1	1	1	2
5	¿Hay algunas formas claramente mejores que otras para realizar la tarea?	2	2	2	2	2
¿Existe únicamente una solución correcta?						
6	¿Es evidente cuando se ha terminado la tarea y se ha encontrado la solución correcta?	1	2	2	2	2
7	¿Hay un libro, manual o descripción del trabajo que indique la mejor solución o el mejor resultado de la tarea?	1	1	1	1	1
trabajo?						
8	¿Hay conformidad de todos sobre los estándares que debe poseer un producto o servicio determinado para ser considerado aceptable?	1	2	2	2	1
9	¿Se hace generalmente la valoración de la tarea sobre una base cuantitativa?	1	2	1	1	0
10	¿Pueden llegar el líder y el grupo a saber lo bien que han realizado su trabajo, con tiempo suficiente para mejorar su rendimiento futuro?	2	2	2	1	1
		14	18	16	14	15
Parte B						
		Introduce tu puntuación aquí				
(a)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué formación tiene el líder?	1	1	0	1	0
		Introduce tu puntuación aquí				
(b)	Si se compara con otras personas que están ocupando puestos similares, ¿Qué experiencia tiene el líder?	1	1	0	1	1

Nota. Resultados test por empresa.

Elaborado por: Marco Román

Anexo 7

Tabulación de encuestas por empresa test poder

	TOTAL LLANTA	LLANtera PAREDES	MARKTIRES	LLANTA RAPIDA	RECORLLANTA
¿Puede el líder administración directamente o recomendar premios o castigos para sus subordinados?	1	1	2	1	2
¿Puede el líder influir directamente o por recomendación - en los ascensos, degradación, contratación o despido de sus subordinados?	2	2	2	1	2

	Introduce tu puntuación aquí				
¿Tiene el líder los conocimientos necesarios para asignar tareas a sus subordinados, e instruirlos en la conclusión de las tareas?	1	1	2	1	1
¿Es trabajo del líder valorar el rendimiento de los subordinados?	2	1	2	1	2
¿Tiene el líder algún título oficial de la empresa (p.e.:capataz, jefe de departamento, jefe de sección)?	2	0	0	0	2

Nota. Resultados test de poder del líder.

Elaborado por: Marco Román