UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

"ANÁLISIS DEL LIDERAZGO COMO HABILIDAD GERENCIAL Y SU EFECTO EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN LA CIUDAD DE QUITO, DESDE EL 2008 HASTA EL 2012"

AUTOR:

PABLO IVÁN MEJÍA VELÁSQUEZ

DIRECTOR:

LENIN BLANCO

Quito, Enero del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Pablo Iván Mejía Velásquez autorizo a la Universidad politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.
Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones de
presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.
Pablo Iván Mejía Velásquez
CC. 1714383930

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, a sus autoridades, a mi tutor Lenin Blanco, a las empresas que abrieron sus puertas para permitirme realizar este estudio.

A mis Hijos, mi Familia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa Alejandra, que sin su apoyo no hubiera sido posible culminar este trabajo.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INDIC	E DE GRÁFICOS	VII
INDIC	E DE CUADROS	VIII
INDIC	E DE ANEXOS	VIII
RESUI	MEN	IX
CAPIT	TULO I	1
INTRO	DDUCCIÓN	1
1.	OBJETIVOS	7
CAPIT	ULO II	8
EL LII	DERAZGO COMO HABILIDAD GERENCIAL Y LOS FACT	TORES QUE
INCID	EN EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	8
1.	HABILIDADES	8
	1.1 Habilidades gerenciales o de la Dirección	8
	1.2 Liderazgo como Habilidad Gerencial	10
	1.3 Habilidades del Líder	11
	1.4 Definiciones de Liderazgo	11
	1.5 Características de un Líder	12
	1.6 Personalidad de los Líderes	13
	1.7 Funciones de un Líder	13
	1.8 Importancia del Liderazgo	
	1.9 Perfil de Alto desempeño de los Líderes	
	1.10 Teorías del Liderazgo	
2.	FACTORES QUE INCIDEN EN EL LIDERAZGO Y SUS	EFECTOS EN LA
	ORGANIZACIÓN	30
	2.1 Comunicación	
	2.2 Motivación	37
	2.3 Satisfacción Laboral	
3.	CRECIMIENTO EMPRESARIAL	
	3.1 Definición	47
	3.2 Medición del Crecimiento.	

CAPITULO III	50
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL	50
1. INTRODUCCIÓN	50
2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO	51
2.1 PIB	51
2.2 INVERSIÓN DEL SECTOR TEXTIL	52
2.3 Importaciones	53
2.4 Exportaciones	57
2.5 Balanza Comercial	59
3. ANÁLISIS MICROECONÓMICO	60
3.1 Empresas del Sector Textil	60
3.2 Empleo Generado en el Sector Textil	62
4. LIMITANTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL	63
CAPITULO IV	65
ANÁLISIS DE CAMPO	65
1. METODOLOGÍA	
	65
1.2 Población y Muestra	66
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	67
3. TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	67
4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	68
5. VARIABLES	68
6. FUENTES	69
7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	69
8. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS	71

CAPITULO V 7		
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	73	
Procesamiento Estadístico	73	
2. Análisis de Resultados	74	
CAPITULO VI	84	
IMPACTO Y EFECTOS DEL LIDERAZGO EN EL CRECIMIE	ENTO DE LAS	
EMPRESAS TEXTILES DE LA CIUDAD DE QUITO	84	
CAPITULO VII	89	
CONCLUSIONES	89	
RECOMENDACIONES	91	
CAPITULO VIII	93	
BIBLIOGRAFÍA	93	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (forma Seguidores)	95
ANEXO 2 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (forma Líderes)	97
ANEXO 3 Cuestionario de Satisfacción Laboral	99
ANEXO 4 Tabla de Correlaciones	101
ANEXO 5 Tabla de Correlaciones	103
INDICE DE GRÁFICOS	
GRÁFICO NO. 1 Matriz de Liderazgo Situacional	20
GRÁFICO NO. 2 Cuadro del Continuo Comportamiento	22
GRÁFICO NO. 3 Jerarquía de las Necesidades de Maslow	38
GRÁFICO No. 4 Estrategias de Modificación de la Conducta	41
GRÁFICO No. 5 Crecimiento del sector Textol (2008-2012)	52
GRÁFICO No. 6 Importaciones Sector Textil 2008-2012	54
GRÁFICO No. 7 Importaciones Sector Textil por Tipo de Producto (2008-2012)	56
GRÁFICO No. 8 Participación por Tipo de producto en las Importaciones Textiles (20	08-
2012)	57
GRÁFICO No. 9 Exportaciones Sector Textil (2008-2012)	58
GRÁFICO No. 10 Exportaciones Textiles por tipo de Producto (2008-2011)	59
GRÁFICO No. 11 Balanza Comercial Sector Textil (2008-2011)	60
GRÁFICO No. 12 Representación de las Empresas Textiles según su Tamaño	59
GRÁFICO No. 13 Puntuación en porcentaje del Liderazgo Transformacional	75
GRÁFICO No. 14 Puntuación en porcentaje del Liderazgo Transaccional	76
GRÁFICO No. 15 Puntuación en porcentaje de Tipo de Liderazgo	77
GRÁFICO No. 16 Comparación de Medias Estadísticas de las Frecuencias por tipo de	
Liderazgo	78
GRÁFICO No. 17 Análisis de las sub-dimensiones del liderazgo transformacional	79
GRÁFICO No. 18 Análisis de las sub-dimensiones del liderazgo transaccional	79

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Clasificación de las Habilidades Gerenciales.	9
TABLA 2 Clasificación tipo de Habilidades Gerenciales.	10
TABLA 3 Definiciones de Satisfacción Laboral (1).	42
TABLA 4 Definiciones de Satisfacción Laboral (2).	42
TABLA 5 Indicadores para la Medición del Crecimiento Empresarial	49
TABLA 6 Inversiones del Sector Textil.	53
TABLA 7 Clasificación de las Empresas de Acuerdo a su Tamaño.	61
TABLA 8 Indicadores por tamaño de empresa en la Actividad Manufacturas Textiles	62
TABLA 9 Indicadores por Grupo de Actividad Sector Textil	63
TABLA 10 Escala de Likert utilizada en el Cuestionario MLQ	70
TABLA 11 Descripción de la Muestra por Empresas y Herramientas Utilizadas	69
TABLA 12 Descripción de la Muestra por Sexo, Edad y Estudios	72
TABLA 13 Confiabilidad del Cuestionario MLQ 5X en Estudios Realizados	73
TABLA 14 Equivalencia Cualitativas de la Sumatoria de Liderazgo	74
TABLA 15 Recodificación de las Puntuaciones de Liderazgo	75
TABLA 16 Análisis Estadístico Descriptivo de Liderazgo	80

RESUMEN

El propósito de la presente investigación consistió en efectuar un análisis del liderazgo

como habilidad gerencial en las empresas textiles de la ciudad de Quito con el fin de

establecer el tipo de liderazgo y los factores que más incidencia tienen en el

crecimiento de dichas empresas.

Se tomó una muestra no probabilística conformada por 4 empresas textiles como son

Prisma Hogar, Profitex, Textil Ecuador y Modertex, con una muestra conformada por

80 sujetos entre gerentes o jefes de área y subordinados. Para analizar el liderazgo se

realizaron 2 encuestas la una para determinar el tipo de liderazgo más utilizado por

estas organizaciones, el instrumento utilizado fue el cuestionario MLQ 5X forma

corta, además de una encuesta de satisfacción laboral desarrollado por Bittel (1985)

en la que también se analizó la comunicación y la motivación. El crecimiento

empresarial se lo midió a través de datos proporcionados de las empresas en estudio

de las ventas anuales del período comprendido entre el 2008 y el 2012.

A través de éstos dos instrumentos se analizaron los tipos de liderazgo, pudiendo ser

transformacional, transaccional o laissez faire. También se estudiaron como factores

que inciden en el liderazgo y en la organización a la comunicación, motivación y

satisfacción laboral. Y finalmente se correlacionó los resultados obtenidos con el

crecimiento empresarial correspondiente a cada organización.

En el Análisis del Liderazgo se encontró que en las empresas Textiles de la ciudad

de Quito se utiliza con mayor frecuencia comportamientos del liderazgo

Transformacional, sin embargo el liderazgo transaccional y liderazgo Laissez Faire

también es utilizado aunque en menor medida y dependiendo de la situación en la

que se encuentren.

El liderazgo que produce un mayor efecto en el crecimiento empresarial es el

liderazgo Transformacional, mientras que el liderazgo Laissez faire produce un efecto

negativo sobre el crecimiento empresarial.

Palabras clave: Liderazgo, Crecimiento Empresarial

IX

SUMMARY

The purpose of this research was to conduct an analysis of leadership and managerial

skills in textile businesses in the city of Quito in order to establish the type of

leadership and the factors that have impact on the growth of these companies.

A nonrandom sample consists of 4 textile companies such as Prisma Hogar, Profitex,

Textil Ecuador and Modertex, with a sample comprised 80 subjects between managers

or area managers and subordinates were noted. To analyze the leadership two surveys

were conducted one to determine the type of leadership most used by these

organizations, the instrument used was the questionnaire MLO 5X short form, and a

survey of job satisfaction developed by Bittel (1985) which also communication and

motivation are analyzed. Business growth as measured through data provided by the

companies in the study of annual sales for the period between 2008 and 2012.

Through these two instruments types of leadership can be transformational,

transactional and laissez faire were analyzed. Also studied as factors affecting

leadership and organizational communication, motivation and job satisfaction. And

finally the results obtained with the organization for each business growth correlated.

In the Analysis of Leadership found that in the Textiles companies Quito is most

often used behaviors transformational leadership, however transactional leadership

and leadership Laissez Faire is also used to a lesser extent and depending on the

situation they are.

Leadership that produces a greater effect on business growth is the Transformational

leadership while Laissez faire leadership has a negative effect on business growth.

Keywords: Leadership, Business Growth

Х

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo de cambios y globalización, por lo que las prácticas organizacionales se han transformado; donde sólo las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar estos nuevos acontecimientos. Por ello, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una habilidad dentro de las organizaciones, sin enfatizar las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales las empresas integran y organizan sus actividades de trabajo hacia los objetivos; y la forma en la cual la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

El equipo de trabajo solo puede funcionar cuando en la empresa se transforman sus paradigmas, cuando se crea un ambiente de colaboración en el cumplimiento de metas comunes. Siempre se ha dicho que el factor humano es vital en las organizaciones, para que éste desarrolle su potencial, se requiere, que se le revalore como individuo, como trabajador y como parte trascendental en el crecimiento de la empresa.

Es de vital importancia para las organizaciones contar con líderes que orienten a la organización hacia un cambio total de mentalidad, de compromiso hacia la organización y de retribución hacia los trabajadores de la misma, con el fin de alcanzar un beneficio mutuo y un mismo objetivo.

Además, la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás los estilos burocráticos y egocéntricos de quienes disfrutan y abusan del poder en las organizaciones.

En la iniciativa privada, tienden a disminuir las figuras gerenciales basadas en amiguismos, en el compadrazgo. Las nuevas organizaciones demandan resultados para poder sobrevivir. En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la administración de sus recursos, la realización de sus procesos mecánicamente y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de poca efectividad y con tendencia a la desaparición; en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas.

Hoy en día, son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en estilos gerenciales modernos. Las organizaciones dependen para crecer y perdurar, del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las empresas que tienen fínes de lucro y las que no.

Por ello, uno de principales aportes que generará esta investigación en empresas dedicadas al sector textil, es sentar precedentes que recalquen la importancia del liderazgo a través de la relación causa – efecto que se produce con los estilos de liderazgo sobre el crecimiento empresarial, lo que permitirá que las empresas tomen conciencia de las repercusiones generadas por la adopción de técnicas de liderazgo no apropiadas, ya que con esto pueden crearse acciones negativas en el ambiente laboral y así limitar el crecimiento de las empresas y por ende su productividad.

Otro de los beneficios de esta investigación es servir de apoyo a futuras investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo, además brindar conocimientos para profesionales vinculados con áreas de Gerencia y de Recursos Humanos, a fin de que tomen decisiones acertadas y reflexionen de acuerdo a la problemática planteada.

Aportará al conocimiento sobre los estilos de liderazgo y su manejo en nuestro país y específicamente en las empresas textiles de la ciudad de Quito y aportará conceptos o rasgos de estilos de liderazgo en Latinoamérica, además de identificar los factores del liderazgo que más incidencia tienen en el crecimiento empresarial.

Se realizó la investigación en cuatro empresas textiles representativas de la ciudad de Quito, específicamente del subsector de fabricaciones textiles, cabe recalcar que según la superintendencia de Compañías en Quito hay 397 empresas dedicadas a esta actividad.

Sin embargo si realizamos un análisis general del sector textil a nivel nacional y en lo referente al tamaño de las empresas del sector, y según el INEC en el censo económico del 2010, tenemos que a nivel nacional hay 10.986 empresas del sector textil. De las cuales 10401 corresponden a microempresas, 461 corresponden a pequeñas empresas, 58 a medianas empresas y 66 a grandes empresas.

En estos datos podemos observar que las Microempresas, pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) sumadas representan el 99,40% de los establecimientos, con ventas que llegan al 56.63% del total y con una generación de empleo del 72,91%.

Analizando estos datos, tenemos que las Microempresas son las de mayor número de establecimientos con 10.401 y una generación de empleo de 21.031empleos generados, obteniendo apenas el 19,25% del total de ventas; mientras que las grandes empresas con 66 establecimientos, presentan 12.591 empleos generados, alcanzando el 43.36% de las ventas totales. (INEC. Censo Económico 2010)

Tomando en cuenta la cantidad de microempresas existentes en el sector y el número de plazas de empleo que generan, en contraste de las grandes empresas que a pesar que presentan un menor número de establecimientos y con una menor creación de empleo, obtienen la mayor cantidad de ventas del sector. Es por esto que se debe prestar atención las Microempresas, pequeñas y Medianas empresas textiles, en su

dirección, estrategias para mejorar la competitividad e impulsar su crecimiento, por lo que el liderazgo que se emplee en las organizaciones, puede ser la diferencia para que una empresa crezca y sea productiva a través del tiempo y a pesar del ambiente cambiante del mercado.

Dentro de las empresas del Sector textil, se las divide en los siguientes subsectores:

Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles; fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; fabricación de calzado; fabricación de otros productos textiles; fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo; curtido y adobo de cuero, fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería; adobo y teñido de pieles, fabricación de artículos de piel. (INEC. Censo económico 2010).

Actualmente la industria textil ecuatoriana fabrica productos todo tipo de fibras, entre las más utilizadas tenemos: algodón, poliéster, nylon, lana, seda y acrílicos.

La apertura comercial con países vecinos a partir de 1992, hace que la empresa textil inicie un proceso de mejora en su productividad y calidad, la presencia de empresarios mejor capacitados introdujeron nuevas estrategias de comercialización y ventas, enfocándose también a mercados internacionales.

En el Ecuador vivimos en una época en que las políticas de gobierno están dando mayor impulso a la empresa nacional, ya que durante mucho tiempo se han importado más productos de los que se han producido en el país, al menos con lo relacionado en el sector textil, sin embargo ahora con la colocación de impuestos a los productos importados se ha dado oportunidad para que la empresa nacional despegue.

Desde Junio del 2010 con las nuevas políticas y aranceles creados, según las resoluciones 550 y 552 del Concejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi),

establecen que los importadores de productos textiles y de calzado, deben cancelar el 10% al valor de la adquisición más \$5,5 por cada kilo de prenda de vestir o lencería del hogar. (El Universo, 2010)

Una de las principales finalidades de éstas medidas fue la de corregir la balanza comercial, que en resumen constituye un dato estadístico de todas las transacciones que un país que realiza con el resto del mundo, es decir todo lo que importa con relación a todo lo que exporta. Otra de las finalidades de dichas medidas fue propiciar el consumo de la producción nacional, ya que si se incrementa los aranceles a determinados productos, estos productos importados se vuelven más caros, produciendo un efecto en las personas, a preferir el producto nacional y en este caso al subir la demanda de producción nacional, dicha demanda genera que más personas deseen producir estos bienes, provocando así una competencia en la fabricación y mejora del producto.

Esta industria textil combina empresas artesanales pequeñas, con fuerte proporción de mano de obra y empresas de mayor tamaño, que ya cuentan con tecnología moderna y con menor mano de obra. Los indicadores financieros del sector de la superintendencia de compañías sugieren que el sector ha evolucionado favorablemente en la última década. Sin embargo el número de empresas registradas se ha ido reduciendo, "lo que probablemente refleja una creciente importancia de la tecnología" (Cueva, 2011), lo que refleja que las habilidades gerenciales de los directivos no han sido fortalecidas.

Otra de las dificultades del sector es la mano de obra poco capacitada, produciéndose incluso una subutilización de maquinaria con tecnología de punta y mucha rotación de personal, siendo una de las causas la poca motivación al personal, al no haber suficiente capacitación, incentivos y compromiso por llegar a un objetivo común, lo cual reduce la productividad de los trabajadores y por ende influye en el crecimiento de la empresa.

Específicamente en las microempresas textiles hay problemas en la direccionalidad de las organizaciones, debido a la poca preparación de sus dirigentes, incluso con el aumento de la demanda de productos se ha observado que muchos microempresarios no saben cómo enfrentar este nuevo reto, produciéndose incumplimientos y limitaciones en el crecimiento, al no explotar al máximo sus recursos.

Otro obstáculo que enfrenta el sector textil es la cultura individualista, la falta de integración entre las unidades operativas, pues cada programa trabaja de manera independiente sin compartir esfuerzos, denotando así un liderazgo mal orientado con una deficiente comunicación y motivación, lo que repercute en todos los aspectos de la organización afectando el crecimiento de la empresa tanto en la producción como en la productividad. (Flores, 2011)

Debido a que el liderazgo es la fuerza más poderosa del mundo actual, merece una especial atención el estudio del ejercicio del mismo en el crecimiento de las organizaciones, en consecuencia se produce la necesidad de realizar una investigación que permita analizar la relación entre el liderazgo y el crecimiento de la empresa; puesto que con un liderazgo efectivo se lograría solucionar en algo la problemática que enfrenta el sector textil y de esta manera innovar la organización, haciéndola competitiva tanto para el mercado nacional, como para el internacional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el liderazgo utilizado en las empresas textiles de la ciudad de Quito se encuentra relacionado con el grado de crecimiento de éstas?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

• ¿Cuál es la fundamentación teórica del liderazgo y sus factores para establecer las variables que afectan el crecimiento de la empresa?

- ¿Cuál es el diagnóstico de tipos de liderazgo que prevalece en las empresas textiles en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es la relación entre el tipo de liderazgo y el crecimiento de la empresa?

OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

 Realizar el análisis del liderazgo como habilidad gerencial para determinar la incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito desde el 2008 hasta el 2012.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los factores de liderazgo con el fin de establecer los de mayor impacto en el líder y su repercusión en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito con el objetivo de servir de apoyo a investigaciones futuras relacionadas al tema.
- Diagnosticar los factores de liderazgo como habilidad gerencial con el fin de cuantificar los de mayor efecto en el nivel de crecimiento de las empresas del sector textil.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo ejercido y el crecimiento empresarial, con el objeto de fortalecer el tipo de liderazgo que más contribuya al crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO II

EL LIDERAZGO COMO HABILIDAD GERENCIAL Y LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1. HABILIDADES

Habilidad es la capacidad del individuo; que se adquiere por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con la máxima certeza y seguridad. La palabra habilidad de por sí, remite a la competencia, gracia y destreza para ejecutar algo. (Madrigal Berta, et al, 2009)

Habilidad es una cualidad, un potencial que puede estar presente en una persona de forma innata o por el contrario puede ser desarrollada, mediante el aprendizaje adquirido en base a la experiencia.

1.1. Habilidades Gerenciales o de la Dirección

Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir los mejores resultados, pues las habilidades se cultivan y educan. Las habilidades se vinculan a una tarea, implica un entorno, se pueden demostrar en la realización de tareas con disciplina y eficacia. (Madrigal Berta, et al, 2009).

Las habilidades gerenciales entonces, se las puede definir como el conjunto de destrezas que pueden ser aprendidas y perfeccionadas, las cuales van orientadas hacia la dirección de empresas con la finalidad de tomar decisiones acertadas en todo tipo de situaciones en las cuales puede estar inmersa la organización.

1.1.1. Clasificación de las Habilidades

Existen diferentes clasificaciones de las habilidades. Las habilidades permiten que los directivos de cualquier empresa y organización logren un mejor desempeño. En la tabla que se presenta a continuación, se muestra la clasificación más completa de las habilidades directivas.

TABLA 1.
CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad de trabajar en equipo, con espíritu de colaboración para obtener objetivos comunes
Sociales	Son las acciones de un individuo con los demás y viceversa. Es donde se da el intercambio y convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, contratación, evaluación o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación.
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar el equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Habilidades directivas. 2009. Madrigal Berta, et al... Pp: 3

Elaboración: Autor

Otros autores clasifican a las habilidades en cuatro dimensiones básicas: habilidad cognitiva, habilidad analítica, habilidades de comportamiento y la habilidad de acción, como se explica a continuación:

TABLA 2.

CLASIFICACIÓN TIPO DE HABILIDADES GERENCIALES

Tipo de Habilidad	Alcance	
Cognitiva	Aprender sobre administración a partir de conocimientos existentes sobre definición de objetivos, formulación de políticas, procesos, técnicas y comportamientos organizacionales	
Analítica	Aprender a descomponer problemas administrativos, identificar variables, establecer relaciones de causa – efecto en la búsqueda de nuevas soluciones, objetivos y alternativas de acción.	
De comportamiento	Aprender nuevas formas de interacción humana, entre patrones alternativos, conocidos y validados socialmente, como nuevas formas de comunicación, de ejercer o manejar poder y autoridad.	
De acción	Aprender acerca de sí mismo, sobre su función y sobre los objetivos y condiciones de operación de su organización.	

Fuente: La ciencia y el arte de ser dirigente. 1994. Motta Roberto. Pp: 28

Elaboración: Autor

1.2. Liderazgo como habilidad gerencial

"Si el liderazgo es una función gerencial, la resultante natural es que la eficacia de la gerencia depende en parte del ejercicio efectivo del liderazgo" (Motta, 1994).

Es evidente la esencia de líderes innatos, que presentan cualidades que los hacen destacarse como tales, aunque para llegar a ser eficaces necesitan capacitarse de forma continua, por otro lado también están los individuos que han llegado a ser líderes gracias a la experiencia adquirida y al desarrollo de habilidades necesarias, aunque este segundo grupo de individuos necesitan de mayor esfuerzo para ir perfeccionando estas habilidades, pueden tener igual éxito que los líderes natos.

Si una organización cuenta con un líder efectivo, su líderazgo se ve reflejado en toda la organización, tanto en el ambiente de la misma, la satisfacción de sus empleados, que mientras más satisfechos son más productivos, lo que se traduce en un crecimiento personal y grupal, por ende de la organización.

1.3. Habilidades del Líder

Madrigal, et al (2009) menciona que el líder debe desarrollar cuatro tipos de habilidades: conceptuales (hacer buenos juicios de valor, intuición, creatividad, tener una visión del futuro), habilidades técnicas (conocimientos sobre métodos, procesos y equipos para realizar tareas específicas en la organización), habilidades interpersonales (empatía, perspicacia social, el encanto, tacto, diplomacia, capacidad de persuasión y la comunicación verbal) y habilidades sociales (escuchar, iniciar una conversación, formular preguntas, mantener una conversación, dar las gracias, presentar a otras personas, pedir ayuda, participar, dar instrucciones, seguir instrucciones, disculparse, convencer a los demás, entre otras).

Según Motta, (1994) clasifica a las habilidades modernas del liderazgo en tres dimensiones: La dimensión organizacional, la dimensión interpersonal y la dimensión de las características individuales que se refiere a las cualidades propias del líder, como el conocimiento de sí mismo, la iniciativa, el coraje, la persistencia y la integridad.

Aunque todas las habilidades son necesarias en el aprendizaje del liderazgo la primordial es la habilidad interpersonal, pues es la esencia misma del liderazgo, ya que es gracias a la interacción entre las personas que se logra la influencia, el compromiso, la motivación y la confianza.

1.4. Definiciones de liderazgo

Para Dorrego (2005) esta es la frase más representativa: "Liderazgo es influencia" pudiendo ser utilizada dicha influencia en forma positiva o negativa. (citado en (Ramos, 2009)).

El liderazgo es un proceso en donde la interacción y la influencia juegan un papel primordial, ya que a través de estos, un individuo es capaz de inspirar y promover acciones que conlleven a la consecución de objetivos comunes o grupales. Dicho proceso es infinito, ya que se trata de enseñar a aprender, pues en primera instancia se enseña a las personas, se las motiva para que apliquen su aprendizaje y puedan enseñar a otras personas a su vez.

1.5. Características de un Líder

Siendo la característica una cualidad sobresaliente que distingue a una persona de otra, las características específicas que poseen los líderes son el resultado de un conjunto orgánico y dinámico que forma parte de la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. (Madrigal Berta, et al, 2009)

Los líderes presentan ciertas características que se repiten o son comunes entre ellos, como se detallan a continuación:

- Buenos comunicadores.
- Flexible, adaptable, abierto a los cambios y al desarrollo.
- Positivo, seguro, independiente.
- Buen colaborador
- Posee una alta necesidad de logro (ambicioso).
- Dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo.
- Respetuoso.
- Responsable
- Motivador de individuos y grupos
- Creativo y Autocrítico.
- Receptor empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.

1.6. Personalidad de los líderes

Según Madrigal (2009), la personalidad se define como la diferencia individual que constituye a cada persona, distinguiéndola de otra. Por lo que la personalidad de cada líder es diferente ya que se ve influenciada por factores propios de la personalidad individual, además del área en dónde se desempeña y del equipo de trabajo. Sin embargo se detectaron tres tipos de personalidades:

- Personalidad del líder Resuelto: Son firmes, seguros y decididos no decaen
 en las dificultades, son audaces, atrevidos e intrépidos. El tiempo para ellos
 tiene gran importancia, son intolerantes con la incompetencia en el trabajo.
- *Personalidad del líder persistente:* Es insistente, perseverante, firme y constante, cree que la prueba y el error son indispensables para llegar al éxito.
- **Personalidad del líder arriesgado:** Es aventurero y persistente. Es arriesgado al momento de tomar decisiones, al emprender un negocio o cambiar una estrategia. Tiene confianza en sí mismo y una alta autoestima.

1.7. Funciones de un Líder

Henry Mintzberg definió las funciones como un conjunto de comportamientos que se espera de un individuo la realizar una determinada labor, e identificó 10 funciones que realizan los líderes para el cumplimiento de sus metas en las organizaciones, categorizando las funciones en tres: Interpersonales, Informativas y Decisionales.

Funciones Interpersonales: se refiere a las funciones que un líder como tal realiza en el cumplimiento de sus labores como son: la representación al actuar en nombre de la organización, el enlace al interactuar con personas externas e internas de la organización, lograr acuerdos, fomentar relaciones. Y la función de líder propiamente al motivar, dar instrucciones, entrenar, escuchar y evaluar el desempeño.

Funciones Informativas: comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

Funciones Decisionales: se refiere a funciones de emprendedor como crear nuevos productos, servicios o mejoras; función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante situaciones conflictivas; función de asignación de recursos al programar, solicitar autorización y realizar actividades presupuestarias; función de negociador al negociar contratos con sindicatos, contratos con clientes.

1.8. Importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo se puede evidenciar tanto en los miembros como en el entorno de la organización. A nivel empresarial el liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad organizacional, mantiene unida la organización, siendo vital para su supervivencia, y manteniendo un clima organizacional agradable para el cumplimiento de funciones y tareas, ayudando a incentivar una cultura de cambio. (Zayas Pedro, Niurka Cabrera, 2006)

A nivel de los miembros de una organización, el liderazgo contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a una organización, aporta competencias, motivación, dinamismo, seguridad, confianza, integrando a los seguidores a la consecución de metas.

Si partimos del hecho de que un líder puede llevar a una organización al éxito o al fracaso, ya que a través de su comportamiento si es un líder efectivo, logra inspiración, motivación que conllevan a mejorar el rendimiento de las personas, mejorar el ambiente laboral, generar el compromiso para con la organización, entonces podemos decir que el liderazgo es de vital importancia si se quiere generar un crecimiento tanto del personal como de la empresa.

1.9. Perfil de Alto Desempeño de los Líderes

Existen ciertas competencias que también son necesarias en líderes de alto desempeño como son: (Gutiérrez, 2010)

- ✓ Capacidad de negociación: Es la habilidad para proponer fórmulas de solución a partir de identificar y analizar puntos de vista diferentes, buscando satisfacer los intereses tanto sociales como económicos de ambas partes.
- ✓ Orientación al logro: Es la capacidad de identificar metas que permitan dirigir la empresa, estableciendo actividades y mecanismos de verificación y medición de resultados.
- ✓ Pensamiento estratégico: Es la habilidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro vinculándolas con la planeación estratégica de la organización, para sacar las mayores ventajas.
- ✓ Toma de decisiones: Es la capacidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, en base a principios y valores sociales.
- ✓ Desarrollo de personas: Se refiere a evaluar perfiles, identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo.
- ✓ Servicio al cliente: Es la habilidad de anticiparse a las necesidades del cliente, tratar continuamente de incrementar la satisfacción y el valor agregado del mismo.

1.10 Teorías del Liderazgo

Se va a dividir diferentes teorías en base a los distintos estudios que se han realizado a través de los años, de forma resumida presentamos las más importantes: (Münch, 2011)

1.10.1. Teoría Clásica (1950 – 1960)

Douglas McGregor. Teoría X y Y.

McGregor postula dos diferentes teorías la X y la Y, basándose en un análisis de las formas tradicionales de dirección de empresas en donde manifiesta que las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo presentan un bajo rendimiento productivo.

Teoría X: Representada por la administración tradicional, como punto de partida se basa en las siguientes suposiciones:

- Las personas son indolentes, les desagrada el trabajo, por lo que tienden a evitarlo si pueden.
- Las personas necesitan ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para conseguir los objetivos de la empresa.
- Los seres humanos son poco ambiciosos, les disgusta la responsabilidad y prefieren ser dirigidos.

Teoria Y: Este enfoque se basa en un pensamiento diferente referente a la naturaleza humana y presupone que:

Las personas no son pasivas si las organizaciones así lo permiten, es decir las empresas son las responsables de que los trabajadores desarrollen la capacidad de asumir responsabilidades, también son los encargados de que sus empleados alcancen sus objetivos personales, así como los de la empresa.

De esta teoría se puede destacar la relación que se establece entre la motivación de los trabajadores y los resultados de la organización, para que esta motivación ocurra se necesita de una organización participativa que forme colaboradores responsables, competentes y efectivos. Por el contrario si la organización se maneja con jefes controladores el resultante será colaboradores que a la larga serán incompetentes.

Blake y Mouton. El Grid Gerencial.

Blake y Mouton en sus modelos establecen características universales existentes en las organizaciones como son:

- La existencia de un objetivo o meta hacia donde se orienta la organización.
- Para conseguir los objetivos están formadas por personas.
- Todas las organizaciones tienen una jerarquía definida.

Además definen dos dimensiones básicas del liderazgo como son el interés por las personas y el interés por la producción.

Estos autores señalan cinco estilos básicos de liderazgo como son:

- ✓ Autócrata: Se caracteriza por un énfasis de la dirección hacia la producción, por lo que éste estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración, así como resultados no tan positivos.
- ✓ Paternalista: Orientado hacia el factor humano, recalca la importancia de la motivación a través de la recompensa. Propicia el trabajo sólo cuando existe una recompensa.
- ✓ Burocrático: Existe una indiferencia hacia la producción y hacia el factor humano; el directivo se concentra en conservar su puesto y evitar problemas. Este estilo produce un trabajo pobre de los empleados.
- ✓ Democrático: Este estilo intenta equilibrar las dos dimensiones, por un lado los intereses de los empleados y por otro los intereses de la empresa. La Productividad como resultado de este estilo es buena; aunque no excelente.
- ✓ Transformador: Enfatiza la administración participativa, en donde se potencia
 el interés por la producción y por el factor humano, dando como resultado una
 alta motivación y excelente productividad.

El aporte más importante de esta teoría radica en la relación que establece entre el tipo de liderazgo con su enfoque sea hacia las personas o hacia la producción y los resultados que se obtiene, además de afirmar que se puede combinar el máximo interés por la tarea y el máximo interés por las personas con excelentes resultados.

Warren Bennis. Liderazgo y Desarrollo Organizacional.

Bennis destaca la relación de la administración con la eficiencia del líder, de esta forma, la organización funciona de manera apropiada en la medida en que el liderazgo esté orientado hacia la visión, misión e identidad organizacional.

Se establece cuatro competencias que determinan el éxito del líder:

- Entender la importancia y el poder de reconocer a las personas.
- Recordarle a la gente lo que es importante.
- Sostener y generar confianza
- Convertir a los seguidores en aliados.

Según Munch (2011), Bennis señala rasgos centrales que caracterizan al líder:

- Capacidad adaptativa para sobrevivir.
- Capacidad para crear una visión.
- Carácter.
- Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral.

Esta teoría contribuye de manera significativa en su enfoque sobre la eficiencia del líder y cómo esto determina el éxito de la organización, es decir un liderazgo bien enfocado logrará mejores resultados en las empresas.

Peter Drucker, Liderazgo por Objetivos.

Postula la necesidad de que el líder defina objetivos en ocho áreas como son:

- a. Permanencia en el mercado
- b. Innovación.
- c. Productividad
- d. Recursos físicos y financieros.
- e. Rentabilidad.
- f. Desempeño y desarrollo del Directivo.
- g. Desempeño y actitud del trabajador.
- h. Responsabilidad pública.

Esta teoría presupone que para ser un líder efectivo se debe también ser un buen administrador que sepa definir sus objetivos que llevarán al éxito a la organización.

1.10.2. Teoría Moderna (1961 – 1980)

Hersey - Blanchard. Liderazgo Situacional.

Es una teoría que se enfoca hacia la actitud de los seguidores. Considerando cuatro comportamientos básicos del líder.

- Hablar. El líder define papeles.
- Vender. El líder logra el conocimiento y el apoyo.
- Participar. El líder y seguidor comparten la toma de decisiones
- Delegar. El líder proporciona apoyo.

Según Münch (2011) Hersey propuso un modelo de liderazgo que se basa en la situación, y no en los rasgos de la personalidad.

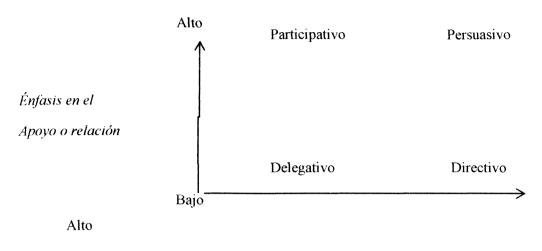
Este modelo parte de dos conceptos:

- a. Conducta directiva. El líder se concentra en las tareas, es él quién indica a sus colaboradores qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo. Además de supervisar estrictamente su rendimiento.
- b. Conducta de apoyo. El líder proporciona apoyo a sus colaboradores, a través de la relación entre ambos, fortalece la comunicación, los escucha, les da ánimo, facilitando la interacción e incluyéndolos en la toma de decisiones.

En este enfoque se genera una matriz de los estilos de liderazgo en base a los conceptos antes expuestos. Estos estilos son: Estilo directivo (presenta un enfoque alto hacia las tareas y un enfoque a la relación bajo), Estilo persuasivo (Enfoques altos hacia la tarea y hacia la relación), Estilo participativo (Enfoque hacia la tarea es bajo y hacia la relación es alto) y el estilo delegatorio (el enfoque hacia la tarea y hacia la relación son bajos).

GRÁFICO NO. 1

MATRIZ DE LIDERAZGO SITUACIONAL



Énfasis de Tarea

Fuente: Münch. 2011. Liderazgo y Dirección.

Elaborado: Autor

De esta teoría podemos rescatar la combinación de enfoques hacia la tarea y hacia el apoyo o relación que conllevan a un estilo de liderazgo persuasivo, en donde se espera obtener mejores resultados que con los otros estilos de liderazgo.

Fred Fiedler. Liderazgo de Contingencia.

Este modelo sugiere que para mejorar la efectividad se requiere adaptar el estilo de liderazgo a la cultura y características organizacionales. Además propone que la productividad viene a depender de una vinculación adecuada del líder con los subordinados y el grado en que la situación otorga control al líder.

Palomo (2001), afirma que Fiedler determinó que existen tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección eficaz, dependiendo de la situación. Siendo éstas:

 Relación entre el líder y los miembros. Se refiere al grado de confianza de los colaboradores con su líder, el efecto que se produce y la disponibilidad para seguir órdenes e instrucciones.

- Estructura de la tarea. Una tarea cuando está definida de manera ambigua, es más difícil ejercer el liderazgo, que cuando está bien definida y estructurada.
- Poder del puesto. Mientras más firme e intensa es la posición de poder es más fácil asumir el liderazgo.

Esta teoría tiene su mayor aporte al relacionar el rendimiento organizacional y las actitudes del líder, en otras palabras un equipo u organización eficaz va a depender del estilo de liderazgo y cómo éste se vincula con sus subordinados, además de la situación en la que se encuentre, le permite o no ejercer control e influencia.

Bill Reddin. Matriz de liderazgo tridimensional.

Reddin diseñó un modelo sustentado en los postulados de Blake y Mouton, presentándolo como una matriz tridimensional que tiene tres ejes: relaciones (grado en que el directivo se relaciona con la gente), tareas (el grado en que el directivo dirige a su personal hacia el logro de una meta: planeación, organización y control) y efectividad (Grado en que la dirección alcanza los requerimientos o resultados).

Según Münch (2011), Reddin propone ocho estilos de liderazgo:

- a. Desertor. No tiene las características.
- b. Burócrata. Se orienta solamente hacia la efectividad.
- c. Misionero. Se orienta hacia las relaciones.
- d. Desarrollador. Posee efectividad y orientación hacia las relaciones
- e. Autócrata. Se orienta hacia la tarea.
- f. Autócrata benévolo. Posee efectividad y orientación a la tarea.
- g. Comprometido. Tiene orientaciones a la tarea y a la relación.
- h. Ejecutivo o director líder. Tiene las tres características.

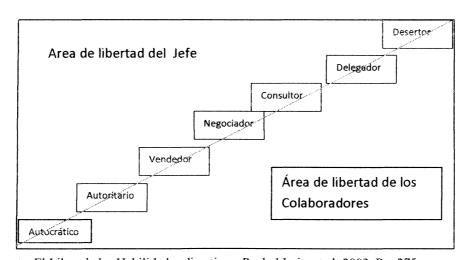
La mayor contribución de esta teoría radica en la interacción de tres dimensiones las tareas, las relaciones y la efectividad, complementando de esta manera la teoría de Blake y Mouton, además de afirmar que un excelente líder pude desarrollar las tres dimensiones al máximo grado.

Tannenbaum y Schmidt. El continúo del Liderazgo.

Los autores establecen la interacción de dos fuerzas antagónicas como son: el grado de libertad que el directivo permite a sus colaboradores en la toma de decisiones y el grado de libertad que el directivo se auto permite en cada situación. Así es como a mayor grado de libertad de los colaboradores, menor grado de libertad el jefe y viceversa.

A través del cuadro llamado del continuo comportamiento se encuentra representado el uso de la autoridad del directivo y en el otro lado el área de libertad para el subordinado, determinando siete comportamientos directivos como se muestra a continuación:

GRÁFICO NO. 2
CUADRO DEL CONTINUO COMPORTAMIENTO



Fuente: El Libro de las Habilidades directivas. Puchol Luis, et al..2003. Pp: 275

Elaboración: Autor

Tres factores influyen sobre los comportamientos directivos:

• Fuerzas que actúan sobre el líder (personalidad, experiencias previas, preferencias personales, valores, seguridad, entre otros)

- Fuerzas que actúan sobre el subordinado (personalidad, disposición para asumir responsabilidades, conocimiento, experiencia, grado de identificación con los objetivos de la empresa, etc.)
- Fuerzas que afectan a la situación (valores y tradiciones de la organización, la naturaleza del problema, grado de dificultad de los problemas, la presión del tiempo, clima empresarial, normas y procedimientos).

El aporte de esta teoría radica en el equilibrio que debería haber en la interacción entre jefes y subordinados y la libertad para actuar de ambos, pues si existe mayor libertad de subordinados, el jefe pierde además de su libertad de actuar, su autoridad y por el contrario si existe mayor libertad para actuar del jefe se vuelve autocrático, autoritario y no le permite al subordinado actuar, desarrollarse ni crecer.

Burns y Bass. Liderazgo Transformacional y Transaccional

Según D'Alessio (2010), Burns propone que el **liderazgo transformacional** ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de forma tal que los líderes y seguidores elevan sus niveles de motivación.

Los líderes transformacionales logran motivar a las personas de tal forma que sobrepasan sus intereses personales y se unen a los intereses de la organización. Son personas proactivas que buscan optimizar el desarrollo individual de todos los miembros del grupo, como de la organización.

Bass (1985) presentó los componentes del liderazgo transformacional como son:

 Influencia Idealizada atribuida y comportamiento: Son líderes admirados, respetados y confiados, poseen una moral y conducta ética muy elevados. Los seguidores por lo general se identifican con estos líderes, ya que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. La influencia idealizada puede ser por atributos o por comportamiento.

- Motivación Inspiracional: Estos líderes motivan a sus colaboradores, son entusiastas, optimistas, generan confianza, inspiran a sus seguidores a través de actitudes y lenguaje persuasivo.
- Estimulación intelectual: Son líderes que estimulan a sus seguidores para que sean innovadores, creativos, reformulando problemas viendo las cosas de diferentes maneras. Los seguidores participan en el proceso de direccionar los problemas y encontrar soluciones.
- Consideración intelectual: Estos líderes se centran en el crecimiento y
 desarrollo de cada persona, comportándose como guías o mentores logrando
 la superación de sus seguidores, así como de su entrenamiento y
 asesoramiento.

Se destacan ciertas características que se encuentran en los líderes transformacionales, como son:

- ✓ Creatividad. Es una característica clave de este tipo de líder, innovando y
 dando nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
- ✓ Interactividad. Un líder interactivo obtiene mejores resultados, al poder conocer las necesidades de sus colaboradores, por lo que un líder transformacional efectivo debe desarrollar habilidades de comunicación, y adaptarse a los diferentes niveles sociales de su organización.
- √ Visión. Un líder transformacional crea una visión compartida con sus colaboradores.
- ✓ Pasión. Es el motor mediante el cual el líder ejerce la dirección tanto con su misión como con las personas.
- ✓ Ética. Los líderes transformacionales deben ser éticos en todo momento, su
 moralidad debe ser elevada cuando tomo decisiones, como cuando quiere
 lograr sus objetivos, más aún cuando esto repercute en las personas.
- ✓ Prestigio. La imagen y prestigio que presenta el líder hacia sus colaboradores
 debe ser positiva, como consecuencia de la integridad de sus acciones.

- ✓ Orientación hacia las personas. Se preocupa por conocer las necesidades de sus colaboradores y de integrar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- ✓ Desarrollo de los colaboradores. Incentivar y apoyar el desarrollo de sus colaboradores debe ser uno de los principales objetivos del líder.
- ✓ Formación y asesoramiento de los colaboradores. Los líderes transformacionales pasan a ser formadores y no sólo supervisores, por lo que es necesario que se encuentren en constante formación y actualización.
- ✓ Coherencia entre sus actuaciones y la visión, misión y valores de la organización.
- ✓ Actitud de colaboración y participación.

Según Burns (1978) El liderazgo *transaccional* ocurre desde el momento en que una persona toma la iniciativa de tener contacto con otras con el propósito de hacer un intercambio de cosas de valor.

Los líderes transaccionales tienen comportamientos asociados a transacciones constructivas (recompensa contingente) y correctivas (gerencia por excepción).

- ✓ Recompensa contingente: Según Bass y Avolio (1993) este comportamiento se enfoca al intercambio de recursos, ya que los líderes proveen un soporte tangible o intangible y recursos a sus seguidores por el intercambio de su trabajo o esfuerzo y su desempeño. "La recompensa contingente clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas son logradas" (D'Alessio, 2010).
- ✓ Gerencia por excepción Activa: Se refiere a monitorear el desempeño y a realizar acciones correctivas cuando sean necesarias. En este enfoque los líderes establecen estándares, especificando lo que constituye un desempeño ineficaz y castigan a los seguidores que están fuera del rendimiento estándar.
- ✓ Gerencia por excepción pasiva: Es una versión, en la cual los líderes adoptan un estilo pasivo, por lo que interviene solamente cuando la situación se torna seria y crítica.

✓ Laissez – Faire o no liderazgo se refiere a dejar de hacer, es decir evita asumir la responsabilidad de ser líder.

La importancia de esta teoría está en la unificación de conceptos nuevos y los ya estudiados acerca del liderazgo y traducirlos a dos tipos de liderazgo como son el transformacional y el transaccional, el mayor aporte radica en el hecho de afirmar que una organización puede tener los dos tipos de liderazgo dependiendo en la situación en la que se encuentre la empresa, puede presentarse en mayor medida el uno y el otro en menor medida o viceversa o a su vez pueden estar los dos tipos liderazgo en un nivel intermedio.

1.10.3. Teoría Contemporánea (1981 – 2000)

John Adair. Liderazgo centrado en la acción.

Según su autor, se propone un modelo de liderazgo centrado en la acción sustentado en tres factores:

- Lograr la tarea.
- Formular y mantener el equipo.
- Desarrollar al individuo.

El aporte de esta teoría se encuentra en la afirmación de que un buen líder debe buscar el equilibrio de estos tres factores, este modelo centra su atención en la motivación de los individuos y el ambiente en el cual se desarrollan para alcanzar este objetivo.

Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional.

Goleman considera que lo más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas, para lo cual necesita desarrollar su inteligencia emocional a través de cinco componentes:

- Conocimiento de sí mismo
- Autorrealización

- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

Goleman considera seis enfoques de liderazgo como son: Liderazgo visionario, Liderazgo entrenador, liderazgo afiliativo, Liderazgo democrático, Liderazgo de pautas y liderazgo dominante.

Esta es una teoría con conceptos modernos sobre la inteligencia como tal y el control de las emociones al sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios e inclusive de otros.

John Kotter. Liderazgo y Cambio.

Kotter compara la administración con el liderazgo, en su análisis concluyó que existen cuatro diferencias entre el directivo y el líder:

- La agenda. Los directivos se interesan en la planeación y presupuestación. Los líderes trabajan para crear una visión.
- 2. Los directivos se dedican a estructurar mejor la organización. Para el líder la comunicación es el reto.
- 3. Los directivos se enfocan en la solución de problemas. Los líderes motivan a un desempeño más alto.
- 4. Los directivos se orientas a resultados. Los líderes ven su trabajo como una creación del cambio constante.

Si un líder puede ser o no ser directivo es un tema bastante discutido, sin embargo Kotter separa y diferencia a la administración y al liderazgo, aunque a criterio propio podría decir que un buen líder puede también ser un buen administrador si sabe cómo unificar y equilibrar las dos partes.

James Kouzes y Barry Posner. Liderazgo y Seguidores.

Según los autores, al líder se lo ve como alguien que tiene la capacidad de transformar una organización ya que posee una poderosa perspectiva, y un conjunto de competencias. Son los seguidores los que hacen poderoso al líder.

Kouzes y Posner destacan cinco prácticas del liderazgo:

- 1. Modelar el camino
- 2. Inspirar una visión compartida
- 3. Poner en duda el proceso
- 4. Permitir actuar a otros
- 5. Fomentar la pasión.

El aporte más valioso de la teoría son las cinco prácticas fundamentales para un liderazgo eficaz, que permite a un líder llenar las expectativas de sus seguidores e inspirar en ellos un cambio con convicción y pasión con el fin de alcanzar los objetivos compartidos.

1.10.4. El liderazgo en los Albores del siglo XXI

Liderazgo Virtual.

Es el liderazgo que se establece mediante la dirección de procesos y personal sin la supervisión continua, ya que el líder virtual propicia a que sus empleados se auto dirijan y auto controlen para alcanzar las metas de la organización aún sin la presencia física del líder.

El líder virtual tiene como finalidades básicas: proporcionar satisfacción total a sus clientes, hacer del trabajo un ambiente creativo, crear un clima organizacional positivo, mejorar continuamente a cada persona y cada proceso y recompensar a todos los miembros que forman parte de la organización.

Este concepto de liderazgo es muy útil en la actualidad en donde existen organizaciones que se basan en este tipo de liderazgo como un recurso para incentivar a sus empleados a conseguir sus objetivos siendo cada uno de ellos un líder, que con sus acciones impulsan el cumplimiento de metas de la organización.

Liderazgo de excelencia.

Peters y Waterman definen al líder excelente como al individuo de define la visión, conoce su misión, logra rendimientos altos. Las organizaciones de excelencia se caracterizan por tener una filosofía y cultura bien definidas.

Liderazgo de Barker.

Barker propone cuatro conceptos básicos: todos somos líderes, un líder construye caminos, las características de un líder son: valentía, visión, compromiso, comunicación, confianza, integridad, creatividad y pasión. (Münch, 2011)

Empowerment o empoderamiento.

Es un estilo de liderazgo que parte del hecho que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus vidas son ellas mismas. A través de este enfoque los individuos pueden transformar su forma de pensar, sus actitudes y lograr los objetivos de la organización mediante su auto realización.

Como punto de partida en el empoderamiento el directivo tiene el deber de ayudar a sus colaboradores a desarrollarse, ya que el activo más valioso de la organización es la gente. Para esto se basa en los supuestos:

- Económico (el éxito económico de la empresa depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados).
- Delegación de poder y autoridad (los directivos deben delegar poder y toma de decisiones a los subordinados para conseguir que la empresa responda a los cambios con rapidez.
- Enfoque en las personas. (Las funciones de los empleados en ocasiones deben expandirse, para permitir que utilicen todos sus talentos).
- Estilo de dirección Una dirección autocrática impide que la gente sea creativa e innovadora.
- Orientación a la calidad

Las etapas del proceso de empoderamiento son:

- 1. Compromiso de la dirección y desarrollo de estrategia.
- 2. Diseño del programa
- 3. Sensibilización y capacitación.
- 4. Desarrollo organizacional.
- 5. Empowerment individual.
- 6. Retroalimentación.

Es de suma importancia el concepto que abarca este estilo de liderazgo, puesto que parte del hecho de que todas las personas al tomar control de nuestras vidas mediante la auto realización somos capaces de cambiar la forma en que pensamos, actuamos y de esta forma el líder ayuda a sus colaboradores a crecer y desarrollarse, orientándolos además hacia la consecución común de los objetivos de la organización.

2. FACTORES QUE INCIDEN EN EL LIDERAZGO Y SUS EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Un buen líder necesita comunicarse a la perfección y manejar la comunicación eficazmente con sencillez y empatía, pues sus palabras deben conseguir a más de asombrar a sus interlocutores con su extraordinaria oratoria, deben impulsarles, influir en ellos y motivarles a actuar.

2.1 Comunicación

2.1.1. Definiciones

Existen diferentes definiciones de comunicación, como las explicaremos a continuación:

"La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información" (Münch, 2011).

La comunicación es el proceso en el cual se produce una interacción entre dos o más personas y a través del cual transmitimos ideas, sentimientos, pensamientos, es decir, es el medio por el cual nos comunicamos con otras personas.

2.1.2. Elementos de la Comunicación

Según Münch (2011) la comunicación se encuentra formada por tres elementos como son:

- Emisor que es quien origina la información
- Transmisor a través del cual fluye la información
- Receptor que es quien recibe y debe entender la información.

2.1.3. Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación incluye una serie de pasos que van desde el emisor del mensaje hasta el entendimiento del mensaje por el receptor, este proceso se encuentra formado por los siguientes factores: (Madrigal Berta, et al, 2009)

- ✓ Contexto: Es el lugar en donde se produce la comunicación, incluye clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales entre los participantes, antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias y valores.
- ✓ Participantes: Son las personas que participan en la comunicación y que actuarán como transmisores y receptores.
- ✓ Mensaje: Es lo que se está comunicando, a su vez tiene elementos que son: significado (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, objetos) codificación, decodificación y forma.
- ✓ Canales: Son los medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. A mayor número de canales utilizados, mayor probabilidad de una comunicación exitosa.

- ✓ Barreras: Son elementos que interfieren en la comunicación y que pueden presentarse en cualquier parte del proceso, las mismas que pueden ser internas, externas o semánticas.
- ✓ Facilitadores: Son estímulos que favorecen para una buena recepción del mensaje.
- ✓ Retroalimentación: Es el respuesta al mensaje, además indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo del mismo.

2.1.4. Tipos de Comunicación

Existes diferentes tipos de comunicación que pueden producir durante el proceso de dirección como describimos a continuación:

- Formal: Se produce en la estructura formal de la organización, se da a través de los canales organizacionales, como son: sistemas de información, instructivos, manuales y órdenes.
- Informal: Se produce en todas las organizaciones, produciéndose en grupos informales de la mima, no sigue los canales formales, sin embargo es de gran importancia, ya que puede llegar a influir más que la comunicación formal, e ir en contra de esta. Un ejemplo son los rumores, comentarios, opiniones, etc.
- Interna: Se genera en la empresa misma y fluye hacia dentro, siendo parte de la operación. Un ejemplo de comunicación interna formal son las circulares y memoranda.
- Externa: Puede originarse en el exterior y se dirige hacia el exterior, como ejemplos tenemos: publicidad, medios de comunicación.

La comunicación a más de ser cualquiera de los tipos anteriores también puede ser:

 Vertical: A su vez pude ser ascendente cuando va desde los niveles inferiores hacia los superiores como es el caso de los reportes, o descendente cuando se origina en un nivel superior y va hacia uno inferior, como en el caso de instrucciones u órdenes.

- Horizontal: Cuando se dirige hacia niveles jerárquicos similares, por ejemplo circulares, juntas, etc.
- Verbal: Cuando es transmitida en forma oral.
- Escrita: Se utiliza material escrito o gráfico para su transmisión.
- No verbal: Son comportamientos no verbales, que demuestran actitudes y formas de comunicación.

2.1.5. Comunicación organizacional efectiva

Para una comunicación organizacional efectiva son necesarios los siguientes requisitos:

- ✓ Claridad. Es importante que el lenguaje utilizado y la forma de transmitirlo sea claro y comprensible para quién va dirigido.
- ✓ Oportunidad. La comunicación debe ser oportuna, es decir en el momento adecuado.
- ✓ Confiabilidad. Debe sustentarse con datos verídicos para que no se origine falta de credibilidad.
- ✓ Integridad. Debe ser utilizada como un lazo integrador entre los miembros de la empresa, con el fín de conjuntamente lograr los objetivos.
- ✓ Concisión. Debe ser lo más concreta posible, pues demasiada información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- ✓ Persuasión. Debe motivar y convencer a los receptores.
- ✓ Aprovechamiento de la organización informal. Al lograr que los canales de comunicación formal se apoye en los informales.
- ✓ Evaluación y Comprobación. Cerciorarse de la comprensión del mensaje por parte de los receptores.
- ✓ Retroalimentación. Se debe dar seguimiento y evaluar los resultados de la comunicación, para perfeccionarla, con el fin de que sea efectiva.
- ✓ Optimización de las tecnologías de Información. Se debe sacar provecho a las tecnologías de la información para fomentar la comunicación organizacional.

2.1.6. Solución de Conflictos

La solución de conflictos es también un aspecto clave de la comunicación. Definimos al conflicto como un estado que produce tensión, entre dos o más partes sean éstas, individuos, grupos u organizaciones. (Münch, 2011)

Cuando aparece un conflicto se puede reaccionar de forma positiva después de reflexionar y actuar con madurez o se puede reaccionar de forma negativa, lo que conduciría al endurecimiento de las relaciones.

Para la obtención de resultados exitosos ante la aparición de un problema se requiere de la aplicación de dos principios básicos de administración como son: la solución del conflicto, el cual debe realizarse en el momento en que aparezca, pues si no se lo hace, este puede agravase y originar situaciones más complejas. Y el otro principio es el aprovechamiento del conflicto, que no debe ser visualizado como una amenaza o problema, sino como una oportunidad de mejora.

Un conflicto se lo puede considerar como una oportunidad, debido a que ofrece la posibilidad de innovar, si se lo afronta positivamente proporciona una posibilidad para mejorar y aprender.

2.1.7. Funciones de la Comunicación

Es la comunicación lo que ha permitido al hombre relacionarse, conseguir la satisfacción de sus necesidades, expresar sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos, además de participar sus ideas, pensamientos y experiencias y participar de las experiencias de los demás. (Madrigal Berta, et al, 2009).

Hay cuatro funciones principales de la comunicación: la expresión emocional, motivación, control e información.

La expresión emocional la utilizamos para satisfacer nuestras propias necesidades, para fortalecer y mantener nuestro sentido de identidad, para desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones e influir en otros.

La comunicación permite la motivación, como es el caso del empleado que ha tenido un buen desempeño dentro de la empresa, también le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral y el cumplimiento de los objetivos.

La función de control se puede desarrollar dentro de la comunicación informal por ejemplo cuando los grupos de trabajo molestan a otros que producen más, informalmente se lo comunica y controla su funcionamiento.

La comunicación como tal es la parte más esencial del ser humano, pues es gracias a ella que podemos establecer contacto con otras personas, transmitir nuestras necesidades, nuestros pensamientos, al mismo tiempo que entendemos las necesidades de los demás individuos. A nivel organizacional la comunicación es el motor que permite que todos los involucrados en la misma, persigan un objetivo común, a través del cumplimiento de metas propuestas.

2.1.8. Comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional.

La comunicación es el eje que permite a los seres humanos relacionarnos con nosotros mismos y con nuestros semejantes. A menudo la comunicación es aprendida de manera equivocada, por lo que podemos reaprender maneras adecuadas de comunicarnos. Por lo que es importante saber cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás.

La comunicación intrapersonal es la que se da con uno mismo, se logra a través de un autoanálisis reflexivo y profundo tanto de los sentimientos, actos y pensamientos, implica además la aceptación propia con nuestras virtudes y limitaciones. La comunicación intrapersonal tienen una estrecha relación con nuestra autoestima, pues si estamos y nos sentimos bien, nos enviamos un mensaje positivo, por el contrario al sentirnos mal el mensaje será negativo. Y esto repercute evidentemente en nuestras relaciones interpersonales.

La comunicación interpersonal es una interrelación entre dos individuos, permitiendo la transmisión de pensamientos, creencias, sentimientos, hechos. Tiene

como objetivo la comunicación eficaz al escuchar y responder adecuadamente, así como mejorar las relaciones.

La comunicación grupal está fundamentada en la comunicación interpersonal, participan dos o más personas que se comunican entre sí, con el objetivo común de lograr las metas del equipo de trabajo y de la organización.

La comunicación organizacional es una disciplina que tiene por objeto el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones, entre organizaciones. La comunicación que se produce en una organización constituye un mecanismo de coordinación para poder llegar a la acción. Por ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que lo que se ha comunicado en la organización haya sido entendido por sus miembros.
- ✓ La comunicación debe llegar a todos los niveles y a todas las personas de la organización, aún si están ausentes.
- ✓ Que las personas acepten la comunicación recibida y la incorporen.

2.1.9. Importancia de la Comunicación

En una organización los líderes o directivos utilizan la mayor parte de su tiempo en el proceso de comunicación, pues si este proceso no es bueno se puede ver afectada la organización en todos los aspectos. (Rees David, Christine Porter, 2003)

La comunicación es una habilidad esencial en el ser humano, la cual debe ser mejorada a través del aprendizaje de estrategias que incrementen la posibilidad de desarrollar un proceso de comunicación eficaz. Por otro lado la comunicación es además vista a nivel empresarial como una herramienta puesto que gracias a esta se realiza la transmisión de información, se logra crear un ambiente organizacional positivo, se establecen objetivos y metas laborales, se permite el establecimiento de la confianza mutua, además de aprender a expresar los pensamientos de forma ordenada, eligiendo el momento y lugares propicios para hacerlo. En definitiva la

comunicación brinda la oportunidad de potenciar al recurso más importante de la organización: el recurso humano.

2.2 Motivación

2.2.1. Definición

"La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia la consecución de los objetivos, mediante la satisfacción de sus expectativas y necesidades" (Münch, 2011).

La motivación es la causa que promueve una acción, en otras palabras, es una fuerza interna (voluntad) que nos permite alcanzar las metas, a pesar que en el camino se realicen esfuerzos para culminar con éxito lo propuesto. A nivel empresarial la motivación es posible si se consigue ofrecer a las personas las condiciones adecuadas para que se sientan a gusto con su trabajo y lo desarrollen eficazmente.

2.2.2. Teorías de la Motivación

Es fundamental el conocimiento de las teorías más importantes, pues para poder incrementar la productividad y crecimiento de la organización es necesario entender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de esta forma se puede establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación.

2.2.2.1. Teoría de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

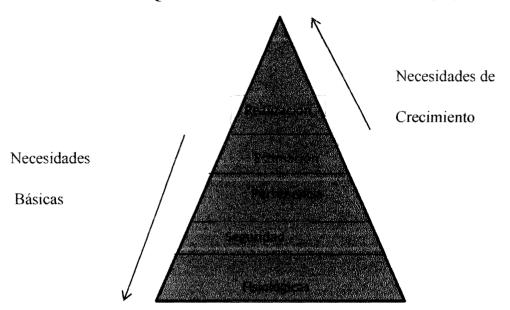
Maslow (1970) propuso una teoría muy útil para analizar la motivación individual, en la que las necesidades individuales se las ordena en una jerarquía, en la que los niveles inferiores deben ser satisfechos antes que los superiores.

Es decir que la satisfacción de las personas depende de cinco tipos de necesidades como son: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, de tal forma

que la primera necesidad es la que motiva a las personas, si se la satisface, entonces esa necesidad ya carece de motivación y se pasa a la siguiente necesidad.

Como se muestra en el gráfico 3, la jerarquía de necesidades consta de cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, que deben satisfacerse en ese orden.

GRÁFICO NO. 3 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Liderazgo y Dirección. Münch Lourdes. 2011. Pp. 85

Elaboración: Autor

Necesidades básicas:

- Fisiológicas. Son propios de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, entre estas tenemos: necesidad de alimento, techo, vestido, y son satisfechas a través los sueldos y prestaciones.
- Seguridad. Es la necesidad de no sentirse en riesgo perder lo que ha conseguido hasta el momento, es decir, buscar la estabilidad laboral, económica, incluso la búsqueda de mejores ingresos, seguro de vida higiene.

- Afecto, amor, pertenencia. Es la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas, son satisfechas a través del establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre grupos.
- Estima. Reconocimiento. Es el deseo de ser respetado por los demás y por uno mismo, así también es la necesidad de ser reconocido por el esfuerzo y trabajo realizado.

Necesidades de Crecimiento:

✓ Autorrealización. Son necesidades que aparecen una vez que han sido satisfechas las necesidades básicas. Es la necesidad de realizarse a través del desarrollo de potencialidades propias, esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuando mayor es la satisfacción personal, aumenta la necesidad de autorrealización.

Esta teoría es la base de partida para entender cómo funciona la motivación o lo que hace que las personas se motiven para realizar acciones, de allí su importancia, además del lado humanista que ha conseguido que a nivel organizacional se cambien las antiguas concepciones de ver a sus trabajadores simplemente como un recurso más de la organización y no como el motor que hace posible el crecimiento de la empresa.

2.2.2.2. Teoría de McClelland

McClelland autor de la Teoría de las Necesidades Aprendidas, postula que la motivación en el trabajo se encuentra directamente relacionada con las necesidades de cada persona, alguna de éstas va a ser predominante y es la que se debe satisfacer a través del puesto de trabajo. (Münch, 2011)

Siendo estas necesidades:

✓ Necesidad de afiliación: se refiere a la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás.

- ✓ Necesidad de Poder: está constituida por el deseo de las personas por obtener o mantener el control, además de la necesidad de influir sobre otros.
- ✓ Necesidad de logro o autorrealización: se refiere a la satisfacción obtenida cuando se alcanzan las metas propuestas, se trata entonces de las reacciones de una persona (alegría, tristeza), ante los resultados de sus esfuerzos.

El primordial aporte de esta teoría es la afirmación de que la necesidad de logro es la mejor motivación del ser humano como base para hacer que las cosas sucedan, sin embargo las personas pueden tener las tres motivaciones, aunque siempre una de ellas va a ser más fuerte que las otras.

2.2.2.3. Teoría de las Expectativas

Nadler y Lowler (1977) plantean en su teoría tres elementos principales:

- Rendimiento resultado: es el resultado que esperan los empleados individuales de un determinado comportamiento.
- Valía: es el valor que ponen los empleados en el resultado que esperan obtener de determinado comportamiento.
- Esfuerzo expectativa de rendimiento: son las expectativas sobre la dificultad de realizar con éxito un trabajo.

Es indispensable comprobar que el sistema de recompensas de una organización funciona adecuadamente, pues la motivación se producirá solo si la gente conoce del mismo y está convencida de su funcionamiento correcto.

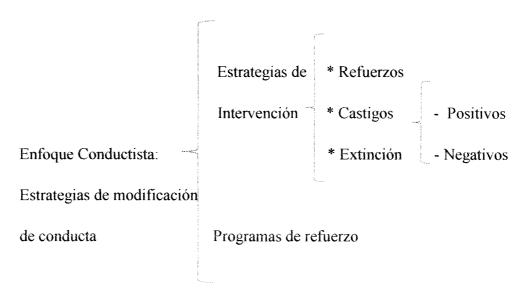
2.2.2.4. Teorías Conductistas (Watson, Skinner, Luthans y Kretner)

Son teorías que parten del supuesto de que la conducta observable, y las consecuencias son las claves para explicar la motivación, además relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta y las causas de la conducta son producto del aprendizaje, por esto es posible condicionar las actitudes y conductas de

los individuos y consecuentemente la motivación a través de estímulos y esfuerzos. (Münch, 2011).

GRÁFICO No. 4

Estrategias de Modificación de la Conducta (Watson,
Skinner, Luthans y Kretner)



Fuente: Liderazgo y Dirección. 2011. Münch Lourdes.

Elaboración: Autor

Básicamente esta teoría tiene como pilar el incentivo que funciona como motor de la motivación, ya que considera que el placer de obtener un premio por el trabajo realizado es el que motiva a las personas a actuar.

2.3. Satisfacción Laboral

2.3.1. Definiciones

Existen varias definiciones de satisfacción laboral, basadas en términos como estado emocional, sentimientos, actitud, entre otras, para una mejor comprensión dividiremos las definiciones en dos grupos de autores el primer grupo hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos y respuestas afectiva y

el segundo grupo que va más allá de las emociones, considerando a la satisfacción como una actitud frente al trabajo.

TABLA 3.

DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (1)

Año	Autor	Definición
1969	Crites	Es el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Son sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locker	Es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción de las expectativas laborales de las experiencias laborales.
1986	Price y Mueller; McCloskey	Es una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Es una respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que las personas ven su trabajo.

Fuente: Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral. Chiang Margarita, Martín M, Núñez A. 2010. Pp. 153

Elaboración: Autor

TABLA 4.

DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL (2)

Año	Autor	Definición de Satisfacción	
1962	Porter	Es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.	
1964	Beer	Es una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo como la empresa, el trabajo mismo, los compañeros y otros aspectos psicológicos del contexto de trabajo.	
1976	Blum	Esel resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él.	
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que pueden llamarse satisfacción laboral.	
1984	Peiró	Es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.	
1986	Grifin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son: trabajo, sueldo, supervisión, beneficios, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, compañeros y prácticas de la organización.	

Fuente: Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral. Chiang Margarita, Martín M, Núñez A. 2010. Pp. 155

Elaboración: Autor

La satisfacción laboral se puede definir entonces como el conjunto de sentimientos y emociones que desencadenan actitudes, pudiendo ser estas positivas o negativas hacia las tareas asignadas dentro de la organización.

2.3.2. Factores que influyen en la Satisfacción Laboral

González (2006) enumera un conjunto de factores que influyen en la satisfacción laboral:

- 1. Satisfacción en el trabajo. Entre éstos tenemos:
 - Disposición del trabajador para realizar sus tareas
 - Adecuada definición del puesto de trabajo.
 - Libertad en la realización del trabajo.
 - Oportunidad de formación
 - Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral
- 2. Satisfacción con el salario y sistema de promociones
 - ✓ Retribución (salario, beneficios, horas extras).
 - ✓ Política de Promociones aplicados en la organización.
- Buenas condiciones laborales. Entre estas tenemos: horario, diseño del puesto, descanso como factores que influyen a la hora de establecer un ambiente laboral agradable.
- 4. Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización. El tipo de liderazgo ejercido por el líder ejerce gran importancia sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, en este sentido un líder con una conducta flexible ejerce una influencia positiva en los trabajadores, al contrario, un líder intransigente producirá un efecto negativo y como consecuencia insatisfacción laboral, al igual que una supervisión exhaustiva en el desarrollo del trabajo del subordinado también será negativo.

5. Adaptación adecuada entre el trabajador y el puesto de trabajo.

2.3.3 Teorías de Satisfacción Laboral

2.3.3.1 Teoría de Mc Gregor

McGregor a través de sus teorías "X" y "Y", planteó dos suposiciones referentes a la motivación humana en su trabajo. En la teoría "X" se asume que a las personas les desagrada el trabajo, por lo que deben ser obligadas a trabajar, controladas y dirigidas hacia los objetivos. Mientras que en la teoría "Y" asume que las personas tienen interés en su trabajo, por lo que tienen deseo de actuar con su propia iniciativa en su desempeño laboral.

Además es importante destacar otras suposiciones teóricas de McGregor como son:

- La satisfacción de las necesidades superiores en su trabajo son equivalentes a su motivación.
- Las necesidades que se incluyen en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles: Primarias (fisiológicas y de seguridad), Sociales (participación, aprobación, afecto), y Psicológicas (autonomía, realización personal, auto respeto).

En esta teoría se postula que la dirección no es la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores, sin embargo, si es su responsabilidad poner a disposición de los trabajadores los medios y condiciones para que las personas puedan satisfacer sus necesidades.

2.3.3.2. Teoría Z

Según esta teoría, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una organización, esto se debe a que existe una necesidad de suma importancia la cual es lograr en el propio trabajo un sentido de competencia.

La mayor satisfacción en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, lo cual es producido por las características del trabajo, necesidades de la persona, y la organización de la empresa. (Palomo, 2001).

2.3.3.3. Teoría de Vroom

Forma parte de las teorías de las expectativas, se utiliza el concepto de "valencia" para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado. Entonces, se entiende por valencia como una atracción a la meta, de modo que las recompensas obtenidas por la realización del trabajo pueden ser en mayor o menor medida valiosas para una persona, esto va en función del valor que dicha persona las conceda.

La satisfacción en el trabajo va a reflejar el grado en que un individuo encuentra que su trabajo le resulta interesante y deseable, ya que le permite lograr sus metas personales. (Palomo, 2001).

2.3.3.4. Teoría de Lawler y Porter

Para estos autores la satisfacción del trabajador está dada en función del valor y la magnitud de las recompensas obtenidas por la realización de su propio trabajo. Es decir que la satisfacción depende del rendimiento alcanzado. Pues un individuo puede encontrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es lo justo que merece por su trabajo.

2.3.3.5. Teoría de March y Simon

En esta teoría se sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas, y circulares entre la satisfacción y el rendimiento. Palomo (2001) resume la propuesta de estos autores así:

 Cuando mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el grado de satisfacción en el trabajo.

- Cuando mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- Cuando mayor sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

Por lo tanto, el nivel de rendimiento puede mejorar o reducirse, en base al estado de satisfacción o insatisfacción presente o anticipado.

2.3.3.6. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Herzberg (1960) complementó los estudios de Maslow, determinando que existen dos factores que inciden en la satisfacción del trabajo: los factores intrínsecos también llamados motivadores o satisfactores como son: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, progreso y desarrollo. Además de los factores extrínsecos, de higiene o insatisfactores que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con compañeros, posición, seguridad, relación con superiores y subordinados. (Münch, 2011)

Como conclusiones que se obtuvieron luego de investigaciones posteriores sobre la teoría de Herzberg tenemos:

- ✓ Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de los que causan insatisfacción.
- ✓ En cada organización y grupo de trabajo los factores causantes de satisfacción o insatisfacción pueden variar.
- ✓ En las empresas es importante por lo tanto trabajar tanto en aumentar las causas de satisfacción, como en tratar de evitar los sentimientos de insatisfacción.

El mayor aporte de la teoría es la propuesta de un sistema llamado enriquecimiento del trabajo, el cual consiste en hacer una redefinición del contenido del trabajo con el fin de lograr la mayor satisfacción de las necesidades de quien lo desempeña.

2.3.4. Efectos de la Insatisfacción Laboral

Según Reich (1980) la insatisfacción laboral produce "la plaga emocional del trabajo" ya que es un efecto contaminador sobre el comportamiento de las personas en el plano emotivo y cognitivo. (citado en (González J. L., 1993)

La satisfacción laboral es el principal factor de competitividad, al contrario la insatisfacción laboral afecta a las personas de forma física y psicológica, por lo tanto afecta también su desempeño y rendimiento.

3. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Para Torres, et al (2009) la empresa es una unidad administrativa y una serie de recursos productivos. Como recursos de una empresa tenemos elementos tangibles (equipos, materia prima, bienes intermedios) e intangibles (prestigio, patentes, marcas). Entonces, para el crecimiento de la empresa los empresarios se basan en el conocimiento, aprendizaje y experiencias acumuladas.

3.1. Definición

Según Penrose (1959) define al crecimiento de las empresas como un proceso acumulativo resultante de la interacción entre inductores externos (oportunidades de mercado) y los servicios productivos disponibles en la empresa, los cuales se derivan de sus propios recursos tangibles e intangibles.

Para Chandler (1992) el crecimiento refleja el conocimiento adquirido por las empresas y su utilización estratégica de acuerdo a las oportunidades externas. (Torres Arturo, Javier Jasso, Gabriela Dutrénit, 2009)

A pesar de que no exista una teoría con una definición totalmente aceptada, a criterio personal podemos afirmar que el crecimiento empresarial está determinado por la interacción de un conjunto de factores internos y externos de la organización que en definitiva van a favorecer o no el desarrollo de una empresa.

3.2. Perspectivas de Crecimiento de la empresa

Canals (2000) Establece diversos enfoques sobre el fenómeno de crecimiento de la empresa como explicamos a continuación:

- Enfoque Micro del Crecimiento. Este enfoque se limita a la función de producción, intentando optimizarla, es decir se asignan recursos y se espera eficiencia. Según este enfoque el crecimiento es el resultado del ajuste de la empresa a un tamaño óptimo supuesto, sin tomar en cuenta las características de las personas, sus recursos, sus capacidades.
- Enfoque de Penrose (1959). Postula que el crecimiento es un proceso de acumulación de recursos en el tiempo, siendo la empresa la suma de un conjunto de recursos. De donde, la tasa de crecimiento se encuentra dada de la interacción entre la oferta y la demanda de los recursos directivos disponibles.
- Teoría Evolucionaria. Esta teoría se enfoca en las decisiones que toman los líderes de una empresa basándose en procesos y rutinas que orientan cada decisión.
- Teoría Corporativa.

3.3. Medición del crecimiento

Ya que el crecimiento empresarial puede ser abordado desde distintas perspectivas, su medición también puede ser realizada desde diferentes enfoques. Podrían ser buenos indicadores del crecimiento de la empresa, el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos, el número de nuevos clientes que capta, número de empleados, volumen de ventas, etc. (Blázquez Félix, José Dorta, Ma. Concepción Verona, 2006)

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, existen diferentes formas de medir el crecimiento empresarial:

TABLA 5.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Medición de crecimiento	Autor / Año		
Número de empleados	Evans (1987), González Núñez (1988), Kraybill y Variyam (1992), Ocaña et al. (1994), Becchetti y Trovato (2002)		
Volúmen de Ventas	Petrakis (1997).		
Inversión Neta	Marato Acín (1996), Schianterelli (1996), López Gracia et al. (1999), Raymond et al (1999).		
Inversión Bruta	Mato (1989).		
Diferencia entre valor de mercado y valor contable de la empresa	Varaiya et al (1987).		
Volúmen de Ventas y valor añadido	Maravall (1984).		
Volúmen de Ventas y activo total	Chittenden et al. (1996).		
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	González Pérez y Correa Rodríguez (1998).		
Número de empleados ventas y activo total	Long et al. (1996), Heshmati (2001).		
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990).		
activo total y valor añadido.	Calvet et al. (1989).		
Número de empleados, volúmen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al. (1990).		
Valor multicriterio	Bueno Campos et el. (1984), Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986), Correa Rodríguez (1999), Correa Rodríguez at al. (2001).		

Fuente: Estrategias Empresariales para la competitividad y el crecimiento de las Pymes. Una evidencia empírica. Aguilera L. González M, Rodríguez R. Investigación y Ciencia de la Universidad autónoma de Aguascalientes. 2011. Vol. 53. 39-48

Elaboración: Autor

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL

1. INTRODUCCIÓN

La industria textil aparece desde la época de la colonia, con la fabricación de tejidos en los obrajes utilizando la lana de oveja, posteriormente las primeras industrias se dedicaron al procesamiento de lana.

En el siglo XX se introduce la utilización del algodón, aunque es en los años 1950 en donde se llega a consolidar la utilización de esta fibra. En la actualidad la industria textil ecuatoriana utiliza todo tipo de fibras para la fabricación de productos, las fibras más utilizadas son: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. ¹

A partir de 1992 gracias a la apertura comercial con los países vecinos en el sector textil se experimenta una mejora en la productividad y calidad, lo que posteriormente desemboca en la exportación de productos textiles. Todos estos cambios obligaron a muchas empresas a tomar la iniciativa de cambiar su dirección con la presencia de empresarios y ejecutivos con mejor preparación, pues hasta ese momento las empresas eran de tipo familiar, es así como se introdujeron nuevas estrategias de comercialización y venta.

La empresas textiles Ecuatorianas han concentrado sus ventas en el mercado local, aunque ya se empezó con las exportaciones desde la década de los 90, sin embargo en el año 2000 cuando Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a 1999, marcando la tendencia del incremento de las exportaciones en los años posteriores. (Nacimba, 2010)

¹ AITE. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

2.1 PIB

Según Ardila (2006), El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de los bienes y servicios producidos por un país en período determinado de tiempo, siendo además un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas del mismo país.

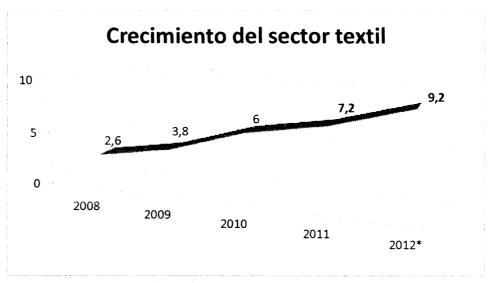
La tasa de crecimiento promedio anual del sector textil en el Ecuador es del 1.3%, es el segundo sector más importante en la generación del PIB industrial, después de la industria de alimentos y bebidas. Es así como en el 2008 la participación del PIB textil en el PIB industrial fue del 13,5 %, en el año 2009 fue del 13%, en el 2010 la participación bajó al 12, 34% y en el 2011 el 14,1%.²

En lo que se refiere a la participación del PIB textil sobre el PIB total, la participación en el 2008 fue del 1,9%, en el 2009 el 1,9%, en el 2010 1,11%.² La industria textil presenta una tendencia creciente desde el 2008, año en que se registró un crecimiento del 2,6%, mientras que en el 2011, el sector textil y de confecciones en Ecuador incrementó su aporte a la generación del Producto interno bruto al 5,8%.³

² Datos tomados del Banco Central del Ecuador.

³ Datos tomados del Ministerio de Industrias y Productividad, 2012

GRÁFICO No. 5 CRECIMIENTO DEL SECTOR TEXTIL (2008 – 2012)



*En el año 2012 son datos de previsiones.

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad. 2012. Más que menos. Semanario de Economía. Pp. 8.

Elaboración: Autor

2.2 Inversión en el sector textil

Los empresarios pertenecientes a la industria textil se encuentran invirtiendo y reinvirtiendo en las empresas instaladas en los últimos años, lo que demuestra su compromiso con el sector. Gracias a la inyección de capitales se tiene consecuencias positivas a corto y largo plazo, pues con la compra de maquinaria, expansión de plantas e innovación generan empleo directo, además de ser catalizadores de empleo indirecto, a largo plazo mejora la competitividad del producto nacional, lo que se refleja en el incremento de ventas y el ingreso a nuevos mercados.⁴

Según la AITE, una de las empresas que ya ha empezado con la inversión desde hace 4 años es Vicunha Textiles – La Internacional, con esto la empresa espera

⁴ Tomado de AITE. Boletín Mensual 10, 2010.

triplicar su producción, una de sus estrategias es el aumento de volumen de producción para ayudar a bajar costos, sin bajar la calidad de los productos, así como la introducción de nuevas tecnologías ayudará a entrar en distintos nichos de mercado. Con esta inversión de más de US\$25 millones estiman aumentar la mano de obra en un 10%, así como duplicar las exportaciones.

Enkador, es otra empresa que ha decidido invertir en el sector, basándose para esto en dos estrategias: el crecimiento de la capacidad de producción para lograr costos unitarios más bajos y la diversificación de portafolio de productos hacia nichos más especializados. Con esta inversión se han generado 200 empleos directos y 800 empleos indirectos. Se espera un incremento de ventas en un 60%, es decir alcanzar un promedio de 800 toneladas/mes.

TABLA 6.

INVERSIONES DEL SECTOR TEXTIL (CENSO NACIONAL

ECONÓMICO 2010)

	Manufactura	Comercio	Servicios	Total
Inversión en	407.722	316.708	25.405	749.823
Activos Fijos	·			
(miles USD)				
Gasto en	613.732	398.775	1.625	1014.132
Inversión y				
Desarrollo				

Fuente: Info/Economía. Publicación 6. Peña Andrés, Fernanda Pinta. 2012.

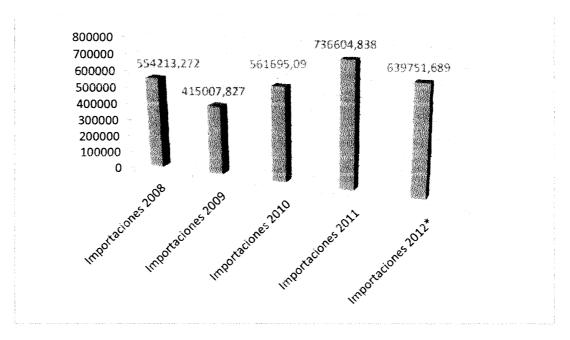
Elaboración: Autor

2.3 Importaciones

En el 2010 se importaron \$561.695.985 millones de dólares, lo que significa un 32,3% del año 2009. En lo que se refiere a hilados crecieron un 50, 4% con respecto al año 2009, los tejidos un 36,1%, las importaciones de prendas de vestir aumentaron

66,4%, las manufacturas decrecieron un 9,5%, los productos especiales crecieron 41,5%.⁵

GRÁFICO No. 6 IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL (2008 – 2012)



*Datos provisionales

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Según la AITE, los principales productos textiles importados son:

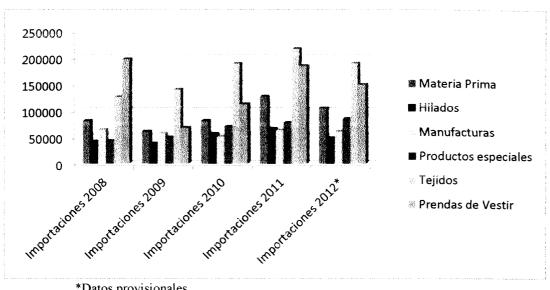
- Materias Primas: Algodón sin cardar ni peinar, fibras sintéticas discontinuas de poliéster, cables acrílicos o modacrílicos.
- Hilados: Hilados de fibras discontinuas de poliéster, hilados texturados de poliéster, hilados sencillos sin o con una torsión inferior o igual a 50 vueltas por metro, Hilados de algodón, hilo de coser de fibras sintéticas discontinuas, hilo de coser de filamentos sintéticos, los demás hilados de fibras discontinuas de poliéster.

⁵ Datos tomados de la AITE. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador

- Tejidos: Tejidos de punto con anchura superior a 30 cm, tejidos de mezclilla, tejidos de punto de fibras sintéticas teñidas, de algodón teñidos, de fibras sintéticas estampadas, tejidos con un contenido de filamentos de poliéster texturizados, tejidos de fibras sintéticas discontinuas de poliéster con hilados de colores estampados y tejidos con un contenido de filamentos de poliéster sin texturizar.
- Prendas de vestir: pantalones de algodón, sostenes, camisas y blusas de algodón, camisetas de punto, de algodón, trajes de fibras sintéticas.
- Manufacturas textiles: redes confeccionadas para la pesca, alfombras y demás revestimientos para el suelo, artículos de tapicería de punto, ropa de tocador o cocina, de tejido de bucles tipo toalla, cintas con un contenido de elastómeros, cordeles, cuerdas y cordajes de las demás fibras sintéticas, artículos confeccionados, incluidos los patrones para prendas de vestir.
- Tela sin tejer, guata de fibras sintéticas o artificiales, hilados entorchados, tiras
 y formas similares, hilados de chenilla, hilados de cadeneta, telas
 impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas con plástico, napas
 tramadas para neumáticos.

GRÁFICO No. 7

IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL POR TIPO DE PRODUCTOS (2008 -2012)



*Datos provisionales

Fuente: Banco Central del Ecuador

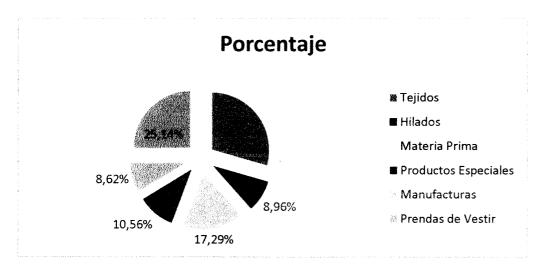
Elaboración: Autor

Como se puede apreciar en el gráfico 7, los tejidos es el producto que más se ha importado a partir del 2009, el segundo producto más importado son las prendas de vestir, en tercer lugar las materias primas, en el caso de los productos especiales, presentan desde el 2008 una tendencia al alza y en el caso de las manufacturas se ha mantenido relativamente estable.

En el gráfico 8, se observa que en el año 2011 los tejidos tienen una participación del 29,4% en las importaciones, seguido por las prendas de vestir con una participación del 25,14%, las materias primas tienen una participación del 17,29%.

GRÁFICO No. 8

PARTICIPACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO EN LAS IMPORTACIONES TEXTILES 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

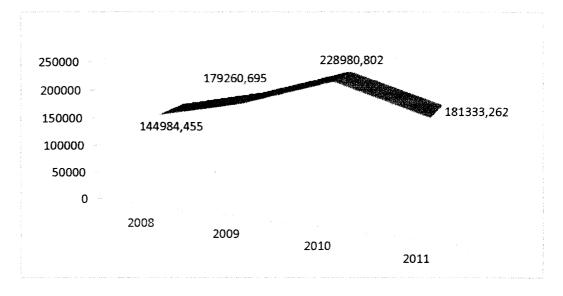
Elaboración: Autor

2.4 Exportaciones

Las exportaciones en el 2009 incrementaron en un 23,67% con respecto al 2008, en el 2010 incrementó un 57,97% con respecto al 2008 y con respecto al 2009 aumentó 27,74%, en el 2011 con respecto al 2008 aumentó 25,10% y con respecto al 2010 tuvo un decrecimiento del 20,80%. En el primer cuatrimestre del 2012 se exportaron 44114,483 USD FOB.⁶

⁶ Datos tomados del Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO No. 9 EXPORTACIONES SECTOR TEXTIL (2008 – 2011)



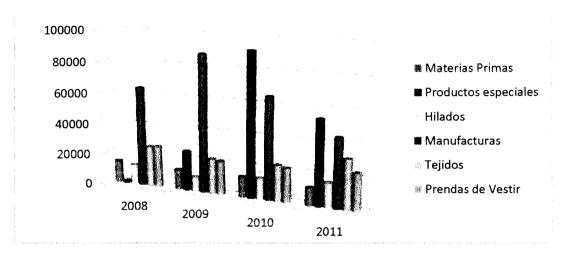
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

En lo que se refiere a exportaciones por tipo de producto tenemos que el producto con una mayor variación en las exportaciones ha sido los productos especiales, como podemos observar en el gráfico 6, que en el 2008 presentó \$1220,02 USD FOB exportados, en el 2009 subió a \$25432,272 USD FOB, en el 2010 se incrementó a \$9395,579 USD FOB, en el 2011 decreció un 40, 91% con respecto al año anterior. En cambio las materias primas más bien han presentado con comportamiento hacia la baja de las exportaciones, con respecto al año 2008.

En el caso de manufacturas observamos que a partir del año 2009 se produce un decrecimiento de las exportaciones en el año 2010 del 25,84% y en el año 2011 decreció el 49,74% con respecto al 2009 y el 32,23% con respecto al 2010.

GRÁFICO No. 10 EXPORTACIONES TEXTILES POR TIPO DE PRODUCTO (2008-2011)



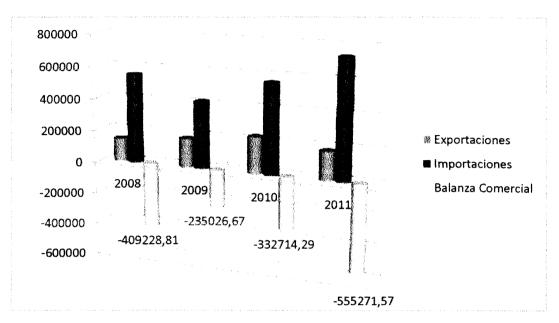
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

2.5 Balanza comercial

Si analizamos las importaciones y exportaciones del período en estudio podemos evidenciar que la balanza comercial del sector textil aunque se ha mantenido negativa, ha tenido variaciones, del 2008 al 2009 bajó en un 42,57%, del 2009 al 2010 tuvo un incremento deficitario del 41,56% y en el 2011 el déficit aumentó en un 66,89% con respecto al 2010.

GRÁFICO No. 11 BALANZA COMERCIAL SECTOR TEXTIL (2008-2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

3. ANÁLISIS MICROECONÓMICO

3.1. Empresas del sector textil

En el Ecuador de acuerdo al Censo Nacional Económico 2010 el sector textil se encuentra conformado por tres grandes grupos de actividades como son: Manufactura, Comercio y servicios.

De las cuales, el Comercio representan el 68%, Manufactura el 23% y Servicios el 9%. Las actividades de manufactura cuentan con cerca de 11000 establecimientos, las actividades de servicios registran 4054 establecimientos dedicados a la reparación de calzado y artículos de cuero, además del lavado y limpieza de productos textiles y de piel. En las actividades de comercio existen 31983 establecimientos, dedicados en su mayoría a la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero.

En el Ecuador se ha clasificado a las empresas según su tamaño basándose en el número de trabajadores, así como en los ingresos presentados, como se muestra en la tabla 7.

TABLA 7.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO

Sector	Personal ocupado	Tramos de ingresos	
Micro Empresa	1 a 9	Hasta 100.000	
Pequeña Empresa	10 a 49	De 100.001 a 1.000.000	
Mediana Empresa	50 a 199	De 1.000.001 a 5.000.000	
Grande Empresa	200 en adelante	De 5.000.001 en adelante	

Fuente: INEC Estadisticas Pymes del Ecuador

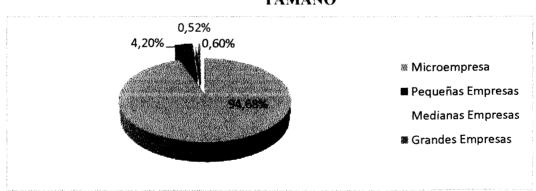
Elaboración: Autor

En base a esta clasificación y de acuerdo al Censo Económico 2010, en las empresas a nivel nacional encontramos que la microempresa representa el 95,4%, la pequeña empresa el 3,8%, la mediana empresa el 0,6% y la empresa grande el 0,2%. En el sector textil se sigue la misma tendencia como podemos apreciar en el gráfico 12.

GRÁFICO No. 12

REPRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES SEGÚN SU

TAMAÑO



Fuente: INEC. Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Autor

Según lo mencionado en un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña industria, en donde se indica que a pesar de que las PYMES representan un aporte del 13% al PIB, sin embargo poseen un gran potencial que puede dinamizar la economía; es por esto que se debería prestar mayor atención e incluso dar prioridad a la microempresa, pequeña y mediana, que son sin duda las que necesitan de mayor apoyo para crecer.

3.2. Empleo generado en el sector textil

Las microempresas debido a su gran representación son la fuente principal generadora de empleo en el sector, seguidas por las grandes empresas. Esto, en contraste con las ventas en donde las grandes empresas generan las mayores ventas, seguidas de las pequeñas empresas, como podemos observar en la tabla 8.

TABLA 8.

INDICADORES POR TAMAÑO DE EMPRESA EN LA ACTIVIDAD

MANUFACTURAS TEXTILES

Indicadores Textil	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
y Confecciones					
Número de	66	57	462	10.401	10.986
empresas					
Ventas (millones	528.8	124.6	328	233	1.210,4
\$)					
Empleo generado	1.2591	4.057	8.801	21.031	46.480

Fuente: INEC. Censo Económico 2010

Elaboración: Autor

El sector textil generó en el 2010 según datos del INEC 115937 plazas de empleo, distribuidas de la siguiente manera:

TABLA 9.

INDICADORES POR GRUPO DE ACTIVIDAD SECTOR TEXTIL

	Manufactura	Comercio	Servicios	Total
Número de	10986	31983	4054	47023
Establecimientos				
Personal	46562	62352	7023	115937
Ocupado				
Hombres	22750	21004	3968	47722
Mujeres	23812	41348	3055	68215

Fuente: INEC. Censo Económico 2010

Elaboración: Autor

Cabe recalcar que el 58% de los trabajadores del sector textil son mujeres, mientras que el 42% son hombres, según datos del INEC. Además en cuanto al nivel de educación de los trabajadores en un estudio realizado por la FLACSO revela que el 59% de los empleados de empresas industriales han aprobado total o parcialmente la secundaria, sólo el 29% son empleados con un nivel de instrucción superior y apenas el 1% de los empleados son profesionales con un título de post-grado.

4. LIMITANTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL

El principal limitante de la industria textil en el Ecuador es la materia prima, ya que existe una baja producción de fibras naturales y sintéticas, un claro ejemplo de esto es el algodón; durante muchos años los gobiernos lucharon por incentivar este sector, es así que a finales de los 80 se creó un organismo de los industriales textiles ecuatorianos llamado FUNALGODON, con el propósito de tecnificar y mejorar el cultivo de algodón nacional, a pesar de esto con la volatilidad de los precios y sumado los fenómenos naturales del niño y de la niña, produjeron la caída en el precio del algodón nacional, en consecuencia muchos agricultores prefirieron optar por otros cultivos.

Actualmente Ecuador satisface sólo el 10% del consumo local, mientras que el 90% es importado de países como México, Estados Unidos y Colombia.⁷

En productos confeccionados, el mercado se encuentra dividido en dos, con la demanda de tejidos de producción nacional (productos artesanales) y tejidos importados. La utilización de fibras sintéticas es muy común en nuestro medio, entre estas tenemos: poliéster, acrílico y poliamida, siendo estas importadas en su totalidad.

Además el sector de confecciones prefiere abastecerse de productos importados por diversas razones como la utilización de tejidos especiales, mayor calidad y variedad de insumos, así como la diferencia de precios.

Otro limitante es la maquinaria, ya que el país no produce maquinaria de última tecnología, pues para obtenerlas deben importarla, lo que se traduce en aumento de costos de los equipos con el transporte, aranceles y montaje, esto es una enorme desventaja frente a países vecinos.

El contrabando representa un grave problema en el sector textil, pues de estima que anualmente ingresan entre 150 y 200 millones de dólares en mercadería ilegal, esto en tomar en cuenta lo que ingresa por las fronteras de Perú y Colombia. Con todo esto el gobierno y organismos como la AITE buscan estrategias que ayuden a frenar el contrabando.

⁷ Cámara de Industriales de Pichincha – La Industria Manufacturera del Ecuador

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE CAMPO

1. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Quito, en donde según la superintendencia de compañías en el subsector Fabricación de Productos textiles, existen alrededor de 397 empresas textiles registradas, de las cuales tomamos una muestra no probabilística de 4 empresas, a continuación presentamos la información sobre estas empresas que prestaron su colaboración al permitirnos aplicar en sus empleados los instrumentos correspondientes con el fin de determinar el tipo de liderazgo, la satisfacción laboral, además de facilitarnos información de ciertos parámetros que nos ayude a determinar el crecimiento de estas empresas en un período de 4 años.

Empresa 1: Prisma Hogar

Número de trabajadores: 75

Clasificación de la Empresa según el # de trabajadores: Mediana Empresa

Es una empresa con una posición ya consolidada en el mercado, inició sus actividades hace más de 20 años con un pequeño taller de muñecas de trapo, posteriormente se incursionó en la fabricación de cubrecamas y ropa de hogar con muy buenos resultados, desde entonces se ha ido realizando mejoras continuas tanto en la producción como en ventas.

Estructuralmente la Empresa cuenta con un gerente general, un gerente de ventas, gerente de producción y un gerente administrativo, en el área de ventas trabajan 4 personas, en el área administrativa 6 personas y la mayor parte de empleados se encuentran en el área de producción 61 personas.

Empresa 2: Profitex

Clasificación de la Empresa según el # de trabajadores: Pequeña Empresa

Es una empresa con una trayectoria de 3 años en el mercado, dedicada a la producción de plumón y bordado de ropa para el hogar, cuenta con 10 empleados, un gerente general, y un jefe de planta.

Empresa 3: Textil Ecuador

Clasificación de la Empresa según el # de trabajadores: Grande Empresa

Es una empresa con una trayectoria de más de 65 años en el mercado alrededor de 150 empleados, cuenta con 4 líneas de producción para diferentes mercados, estas son: Línea Hogar (Telas para sábanas, edredones, manteles y cortinas, cojines), línea industrial (lonas para calzado y bolsos, tela para bolsillo y forros), Línea popular (franelas, pañales, propelinas) y línea vestuario (tela indú para confección artesanal, lienzos camiseros).

Empresa 4: Modertex

Clasificación de la Empresa según el # de trabajadores: Microempresa

Es una empresa creada hace 3 años dedicada a la producción de cobijas, sábanas. Cuenta con un total de 9 empleados, un gerente propietario, es una organización horizontal.

1.2. Población y Muestra

En la presente investigación la población estuvo constituida por empresas textiles de la ciudad de Quito. Del subsector Fabricación de Productos Textiles, en donde existen 397 empresas.

La muestra que se utilizó en la presente investigación fue una muestra no probabilística, que estuvo conformada por 4 empresas del sector, a continuación se especifica la muestra en cada una de las empresas.

Empresa 1: la muestra que formó parte de la población estuvo conformada por 3 gerentes, que representan el 75 % de esta población, y 40 subordinados representando el 56,33% de la población.

Empresa 2: la muestra estuvo conformada por el total de la población, un gerente, un jefe de planta y 10 subordinados.

Empresa 3: la muestra que formó parte del estudio estuvo constituida por un jefe de marketing representando el 13% de la población y por 14 subordinados representando el 11% de la población. Cabe recalcar que en esta empresa se nos permitió realizar las encuestas en el departamento de Marketing solamente.

Empresa 4: la muestra estuvo conformada por el total de la población, es decir 1 gerente y 9 subordinados.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un diseño no experimental transversal, ya que no se manipula ninguna de las variables: liderazgo y crecimiento de la empresa, es decir se observó el liderazgo tal como fue percibido y es transversal porque se hizo un solo levantamiento de información.

3. TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio:

Este tipo de estudio se realizó en la fase de recopilación de información de la empresa.

Descriptivo:

Este estudio se lo aplicó en el diagnóstico de las empresas seleccionadas, ya que comprende el registro, análisis e interpretación las condiciones existentes en el momento y se intenta descubrir las relaciones causa-efecto entre las variables.

Correlacional:

Ya que se hizo una relación entre las variables dependientes e independientes (Liderazgo-Crecimiento empresarial), así como de las sub-variables como son: motivación, comunicación y crecimiento empresarial.

4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó es el inductivo - deductivo porque a partir de un análisis particular del liderazgo en las empresas se obtuvo el verdadero efecto que tiene el liderazgo en el crecimiento empresarial.

5. VARIABLES

Variable 1. Liderazgo: medido a través del cuestionario Multifactorial de Liderazgo desarrollado por Bass y Avolio, versión abreviada 5X y adaptado por Vega y Zabala (2004). (Ver Anexo 1).

Liderazgo Transformacional: Medido a través del promedio de puntaje de los ítems: 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36.

Liderazgo Transaccional: Medido a través del promedio de los puntajes de los ítems: 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35.

Liderazgo Laissez Faire: Medido a través del promedio de los ítems: 5, 7, 28, 33.

Variable 2. Crecimiento empresarial: medido a través de la comparación de datos proporcionados por las empresas en estudio como fue el aumento del porcentaje de ventas en un período de 5 años.

6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes primarias

Las fuentes primarias estuvieron dadas por la información recopilada en las encuestas.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se realizaron directamente de los registros históricos de las empresas que nos ayudarán a cuantificar el crecimiento empresarial, también se realizó una revisión documental, recopilando información del material bibliográfico como libros, folletos, revistas, tesis, entre otros, con el fin de determinar aspectos necesarios para la estructuración de la investigación.

7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas a aplicar en la presente investigación se detallan a continuación:

La encuesta se realizó en las empresas seleccionadas, en donde se recopiló la información a través de dos cuestionarios, como se explica a continuación:

Cuestionario 1: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X, desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004). Este cuestionario se utilizó para la recolección de datos de la variable Liderazgo.

La versión de Vega y Zabala a diferencia de la original se encuentra traducida al español y adaptada al contexto organizacional chileno y latinoamericano, está integrada por 82 ítems, 45 ítems corresponden al tipo de liderazgo (transaccional,

transformacional, laissez faire) y los 37 ítems corresponden a variables de resultado como son Esfuerzo Extra, satisfacción y efectividad.

Para esta investigación se tomó 36 ítems que corresponden a Liderazgo, como se realizó en una investigación realizada por Da Silva y Rodríguez (2010) y 12 correspondientes a variables de resultado, con un total de 48 ítems.

De este instrumento hay dos versiones, una que está orientada para que responda el propio líder (auto apreciativa) y la otra orientada hacia los seguidores o subordinados (apreciativa o visto por otros). Para esta investigación se utilizó las dos versiones.

Los 48 ítems de los cuestionarios de las dos versiones se responden bajo una escala de Likert, basándose en una escala numérica de 1-2-3-4-5 como mostramos a continuación:

TABLA 10.

ESCALA DE LIKERT UTILIZADA EN EL CUESTIONARIO MLQ

VERSIÓN ABREVIADA 5 X

5	4	3	2	1
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

Dentro de este cuestionario se encuentran nueve sub-escalas del liderazgo como son: Influencia Idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, que corresponden al Liderazgo Transformacional, y además dirección por excepción activa y pasiva, recompensa contingente correspondientes al liderazgo transaccional.

Cuestionario 2: Cuestionario de Satisfacción Laboral (Bittel 1985)

Este cuestionario se aplicó con la finalidad de evaluar la comunicación, motivación y satisfacción laboral en sí como consecuencia del liderazgo. Consta de 37 ítems divididos en: 8 ítems para Liderazgo y Motivación, 9 ítems para Comunicación, y 20

ítems para satisfacción. Estos ítems se responden bajo una escala de Likert basada en una escala numérica del 1-2-3-4-5, correspondiendo a 5 Muy satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Indiferente, 2 Insatisfecho, 1 Muy Insatisfecho.

8. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

Para recoger los datos en esta investigación se contactaron empresas del sector textil (7 empresas), de las cuales sólo en 4 se obtuvo una respuesta positiva para poder llevar a cabo la investigación.

Se estableció una cita con los gerentes, en donde se explicó la finalidad de la investigación y se presentó los instrumentos para llevar a cabo dicha investigación, este procedimiento se lo realizó en cada una de las empresas; además se fijó una fecha para la aplicación de los cuestionarios. Se llevaron a cabo los cuestionarios MLQ y de satisfacción laboral como mostramos a continuación:

TABLA 11

DESCRIPCIÓN DE LA MUSTRA POR EMPRESAS Y HERRAMINETAS

UTILIZADAS

	EMPRESA 1 (Pr	isma Hogar)	
Mues	stra	Herramientas para r	ecopilación de datos
Gerentes o Jefes de Área	3	Cuestionario MLQ	
		forma líder	
Subordinados	40	Cuestionario MLQ	Cuestionario de
		forma seguidores	satisfacción laboral
	EMPRESA 2	(Profitex)	\$
Mues	etra	Herramientas para i	ecopilación de datos
Gerentes o Jefes de Área	2	Cuestionario MLQ	
		forma líder	
Subordinados	10	Cuestionario MLQ	Cuestionario de
		forma seguidores	satisfacción laboral
	EMPRESA 3 (Te	extil Ecuador)	Ł
Mues	stra	Herramientas para r	recopilación de datos
Gerentes o Jefes de Área	1	Cuestionario MLQ	
		forma lider	
Subordinados	14	Cuestionario MLQ	Cuestionario de
		forma seguidores	satisfacción laboral
	EMPRESA 4	Modertex)	
Mues	stra	Herramientas para i	recopilación de datos
Gerentes o Jefes de Área	1	Cuestionario MLQ	
		forma líder	
Subordinados	9	Cuestionario MLQ	Cuestionario de
		forma seguidores	satisfacción laboral

Fuente: Datos tomados de la presente Investigación

Elaboración: Autor

El total de la muestra en estudio estuvo representada por un total de 80 sujetos, de los cuales el 77,5% de la población son mujeres, mientras que el 22,5% de la población son hombres a manera general, sin embargo si analizamos por grupo de gerentes o jefes de área tenemos que el 57,14% son mujeres y el 42,85% son hombres, en el grupo de subordinados se obtuvo que el 79,45% son mujeres y el 20,54% son hombres.

Aunque no formó parte de las variables determinar la edad y estudios de los sujetos, sin embargo como parte del análisis se recopilaron los siguientes datos:

TABLA 12 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA POR SEXO, EDAD Y ESTUDIOS

		N	%
SEXO	Mujeres	62	77,5%
	Hombres	18	22,5%
EDAD	20 a 35 años	32	40%
	36 a 50 años	38	47,5%
	Más de 50 años	10	12,5%
ESTUDIOS	Primarios- Secundarios	65	81,25%
	Universitarios	12	15%
	Posgrado	3	3,75%

Fuente: Datos tomados de la presente Investigación

Elaboración: Autor

CAPÍTULO V

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Para procesar los datos provenientes de los cuestionarios se utilizaron herramientas de Microsoft Excel 2010 y SPSS versión 20. Se utilizó para el análisis estadístico, estadística descriptiva e inferencial.

En primer lugar se procedió a realizar el análisis de confiabilidad para el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ. En otras investigaciones se ha utilizado este cuestionario obteniéndose buenos niveles de confiabilidad como se muestra en la tabla 13.

TABLA 1
CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO MLQ 5X EN ESTUDIOS
REALIZADOS

Autores	Confiabilidad (Alpha de Crombach)
Da Silva y Rodríguez (2010)	0,89
Álvarez y Paredes (2000)	0,82
Ochoa y Pérez (1998)	0,90

Fuente: Da Silva y Rodríguez 2010. Tesis

Elaboración: Autor

En la presente investigación el nivel de confiabilidad obtenido a través del coeficiente Alpha de Crombach es de 0,815 para liderazgo, se eliminó los ítems 7 y 4 ya que no presentaban buena correlación con el resto de la escala. En el caso del Liderazgo Transaccional el alpha de crombach fue de 0,653, en el caso de Liderazgo transformacional el alpha de crombach fue 0,721.

En el caso del cuestionario utilizado para medir la Satisfacción laboral, comunicación y motivación el coeficiente alpha de Crombach fue de 0,824.

Con el fin de facilitar la interpretación de los datos obtenidos para el cuestionario de liderazgo se creó una equivalencia cualitativa de la sumatoria de los resultados obtenidos para cada variable. Se procedió de igual forma para interpretar los resultados del cuestionario de satisfacción.

En el cuestionario aplicado para definir el liderazgo se procedió a elaborar la siguiente escala que facilite la interpretación de los resultados:

TABLA 14
EQUIVALENCIAS CUALITATIVAS DE LA SUMATORIA DE LIDERAZGO

LII	DERAZGO	LID	LIDERAZGO		SEZ FAIRE
TRAN	SACCIONAL	TRANSFO	TRANSFORMACIONAL		
12 - 28	Bajo	20 - 80	Bajo	4-9	Bajo
29 - 44	Medio	81 - 140	Medio	10 - 15	Medio
45 - 60	Alto	141 - 200	Alto	16 - 20	Alto

Fuente: Escala de Puntuaciones basada en el estudio de Rozo y Abaunza.

Elaboración: Autor

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con las frecuencias obtenidas en las sumatorias para cada categoría de liderazgo se obtuvo los siguientes resultados como se presenta a continuación:

TABLA 15
RECODIFICACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LIDERAZGO

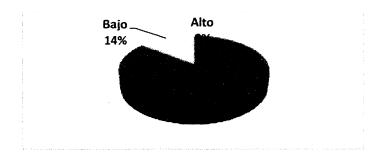
Estilo de liderazgo	Categoría	Desde	Hasta	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	Bajo	20	80	11	14,29
Transformacional	Medio	81	140	66	85,71%
	Alto .	141	200	0	0%
Liderazgo	Bajo	12	28	0	0%
Transaccional	Medio	29	44	46	58,23%
	Alto	45	60	33	41,77%
Laissez Faire	Bajo	4	9.	2	2,53%
	Medio	10	15	51	64,55%
	Alto	16	20	26	32,91%

Fuente: Datos recogidos en la presente investigación, con la aplicación del cuestionario MLQ.

Elaboración: Autor

Con estos resultados podemos afirmar basados en este estudio que en las empresas textiles de la ciudad de Quito presentan un Liderazgo moderado, en lo que se refiere al liderazgo Transformacional el 85,71% se encuentra en la categoría media, no se presenta liderazgo transformacional alto y el 14,29% presenta un liderazgo transformacional bajo.

GRÁFICO N₀. 13
PUNTUACIÓN EN PORCENTAJE DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL

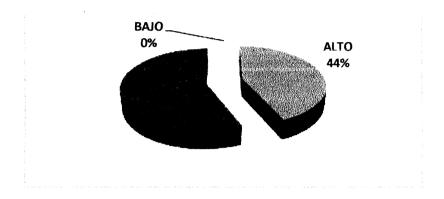


Fuente: Datos obtenidos en las puntuaciones de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

El liderazgo Transaccional en un 58,31% está en la categoría media, no se presenta un bajo liderazgo transaccional, y el 41,77% tiene un alto liderazgo transaccional como podemos observar en el gráfico.

GRÁFICO N₀. 14
PUNTUACIÓN EN PORCENTAJE DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

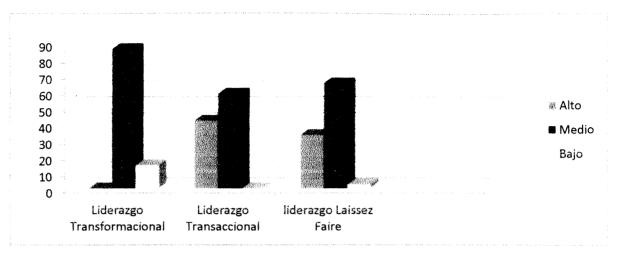


Fuente: Datos obtenidos en las puntuaciones de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

En esta investigación encontramos puntajes predominantes intermedios de los tres tipos de liderazgo como se observa en el gráfico 15, sin embargo encontramos una mayor frecuencia de comportamiento de liderazgo transformacional.

GRÁFICO N₀. 15 PUNTUACIÓN EN PORCENTAJE DE LIDERAZGO



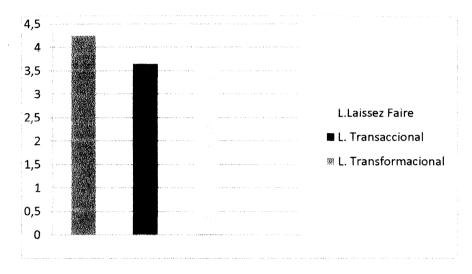
Fuente: Datos obtenidos en las puntuaciones de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

Al emplear el análisis estadístico descriptivo y hacemos una comparación de las medias, como se muestra en la tabla 16, encontramos que la media más alta entre los tipos de liderazgo es el Liderazgo transformacional con una media de 4,25, lo que sugiere que en las empresas textiles de la ciudad de quito se utiliza en mayor medida el liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional en menos medida con una media de 3,64 y en último lugar el no liderazgo o laissez faire.

GRÁFICO No. 16

COMPARACIÓN DE MEDIAS ESTADÍSTICAS DE LAS FRECUENCIAS DE COMPORTAMIENTO POR TIPO DE LIDERAZGO



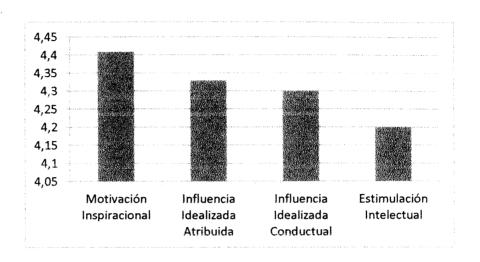
Fuente: Datos obtenidos de las frecuencias de las medias estadísticas de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

En el liderazgo Transformacional la sub dimensión que presenta la media más alta es motivación inspiracional (4,41), seguida por la influencia idealizada atribuida (4,33), a continuación le sigue la influencia idealizada conductual (4,30), posteriormente la estimulación intelectual (4,20) y en último lugar la consideración individualizada (4,11).

GRÁFICO No. 17 ANÁLISIS DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL

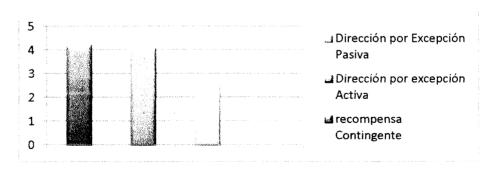


Fuente: Datos obtenidos de las frecuencias de las medias estadísticas de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

En el Liderazgo Transaccional la sub dimensión con un el más alto valor de la media es la recompensa contingente (4,25), seguida por dirección por excepción activa (4,09) y la dirección por excepción pasiva con la media más baja (2,58).

GRÁFICO No. 18 ANÁLISIS DE LAS SUB-DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL



Fuente: Datos obtenidos de las frecuencias de las medias estadísticas de Liderazgo de la presente Investigación.

Elaboración: Autor

TABLA 16 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO LIDERAZGO

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Liderazgo Transaccional	3,6498	,40811	79
Liderazgo Transformacional	4,2571	,38566	77
Liderazgo Laissez faire	3,5981	,54216	79
LTf influencia idealizada atribuida	4,3313	,37899	80
LTf influencia idealizada conductual	4,3094	,37788	80
LTf motivación inspiracional	4,4146	1,43105	79
LTf estimulación intelectual	4,2051	,40441	78
LTf consideración individualizada	4,1125	,48864	80
LT recompensa contingente	4,2625	,41890	80
LT 81dirección por excepción activa	4,0969	,45265	80
LT dirección por excepción pasiva	2,5854	,97063	79

Fuente: Análisis Estadístico Descriptivo con datos tomados de la presente

investigación Elaboración: Autor

En cuanto al comportamiento de la relación de las sub variables del liderazgo Transformacional como se muestra en el Anexo 4 tenemos:

El liderazgo Transformacional se relaciona positivamente y significativamente con cada una de sus sub variables como son la influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

El liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con la recompensa contingente y dirección por excepción pasiva.

En el caso del liderazgo transaccional observamos que como era lo esperado se correlaciona positiva y significativamente con las sub categorías de su clase como son recompensa contingente, dirección por excepción activa.

En el Laissez faire o no liderazgo observamos una relación negativa tanto con el liderazgo transformacional como con el transaccional, al igual que con todas las sus sub variables, cabe recalcar que con el liderazgo transaccional muestra una correlación significativa al 1%, al igual que con la dirección por excepción activa. Se encontró una correlación significativa al 5% con Influencia idealizada atribuida y con la estimulación intelectual.

Efectividad: se relaciona positiva y significativamente con el liderazgo transaccional y transformacional, con el liderazgo laissez faire la relación es negativa, pero no significativa, con la satisfacción, esfuerzo extra, comunicación y satisfacción total la efectividad se relaciona positiva y significativamente, en el caso de la motivación la relación con efectividad es muy pequeña positiva, aunque no significativa.

Satisfacción del liderazgo: Se relaciona positiva y significativamente con el liderazgo transaccional, transformacional, en el caso del liderazgo laissez faire la relación es negativa y no significativa, existe una relación positiva y significativa con efectividad, esfuerzo extra y satisfacción total, sin embargo con la motivación se tiene una relación muy baja, no significativa y con la comunicación hay una leve relación, de igual manera baja y no significativa.

Esfuerzo Extra: Con el liderazgo transaccional y transformacional existe una relación positiva y significativa, negativa con el liderazgo laissez faire, con la satisfacción, efectividad, comunicación y satisfacción total, la relación es positiva y significativa, con la motivación la relación es baja, pero no significativa.

Motivación: no se encontró una relación significativa con ningún tipo de liderazgo, ni con la efectividad, satisfacción, esfuerzo extra. Se encontró una relación negativa con el liderazgo laissez faire, aunque no significativa. Se obtuvo una relación significativa y positiva con la comunicación y la satisfacción total.

Comunicación: Se encontró una relación positiva y significativa con el liderazgo transaccional, no se encontró relación significativa con el liderazgo transformacional, se obtuvo una relación negativa y significativa con el liderazgo laissez faire, se encontró una relación positiva significativa con efectividad, esfuerzo extra, motivación y satisfacción total, más no hubo relación significativa con la satisfacción del liderazgo.

Satisfacción total: Se obtuvo una relación positiva y significativa tanto con el liderazgo transaccional, como con el transformacional, en el caso del liderazgo laissez faire la relación fue negativa y significativa. Con la satisfacción, efectividad, esfuerzo extra, comunicación y motivación la relación fue positiva y significativa.

La relación del liderazgo con el crecimiento empresarial tenemos que el liderazgo transaccional se relaciona positivamente, pero no de manera significativa, en el caso del liderazgo transformacional la relación es positiva y significativa al 1%, en el caso del Laissez faire o no liderazgo la relación es negativa y significativa al 1%.

La variable crecimiento empresarial se relaciona positiva y significativamente con la efectividad, con la motivación, con la comunicación y con la satisfacción total.

Si analizamos la correlación de las sub variables del liderazgo con los factores del liderazgo, tenemos:

Influencia Idealizada Atribuida: se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción, efectividad, esfuerzo extra, comunicación y satisfacción total, con la motivación la relación aunque muy baja es positiva, más no significativa.

Influencia Idealizada conductual: Encontramos una relación positiva no significativa con la satisfacción, efectividad, esfuerzo extra y satisfacción total, sin embargo se encontró una relación negativa no significativa con la motivación y comunicación.

Motivación Inspiracional: Se relaciona de manera positiva y no significativa con la satisfacción, efectividad, esfuerzo extra, comunicación, motivación y satisfacción total.

Estimulación Intelectual: se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción, con efectividad, esfuerzo extra, motivación y satisfacción total la relación es positiva no significativa, mientras que con la comunicación la relación es negativa y no significativa.

Consideración Individualizada: se relaciona positiva y no significativamente con satisfacción, efectividad, esfuerzo extra, comunicación, motivación y satisfacción total.

Recompensa Contingente: Se relaciona positiva y significativamente con satisfacción, efectividad, esfuerzo extra, comunicación y satisfacción total, en el caso de la motivación la relación es positiva y no significativa.

Dirección por Excepción activa: se relaciona positiva y significativamente con la comunicación, motivación y satisfacción total, mientras que con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad la relación es positiva y no significativa.

Dirección por excepción Pasiva: se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, en tanto que con la comunicación y satisfacción total la relación es positiva y no significativa, mientras que con la motivación la relación es negativa y no significativa.

CAPÍTULO V

IMPACTO Y EFECTOS DEL LIDERAZGO EN EL CECIMIENTO DE LAS EMPRESAS TEXTILES DE LA CIUDAD DE QUITO

Basándonos en los resultados obtenidos, podemos decir que en las empresas textiles de la ciudad de Quito se obtuvieron puntajes intermedios de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, sin embargo podemos acotar que el liderazgo transformacional que se ejerce en dichas empresas es medio bajo, el liderazgo transaccional ejercido es medio alto y el laissez faire es medio bajo.

En estudios realizados por Rozo y Abaunza utilizando el cuestionario MLQ 5X se presentan resultados en donde se encontró una asociación en el comportamiento de las puntuaciones de liderazgo transaccional y transformacional, es decir que altos puntajes de liderazgo transformacional se asocian con bajos puntajes de liderazgo transaccional.

En el presente estudio a pesar de presentar puntuaciones intermedias, también se puede apreciar la tendencia de asociación encontrada en el estudio de Rozo y Abaunza, al presentar un liderazgo transformacional medio bajo y un liderazgo transaccional medio alto. Y con este resultado se confirma lo expuesto por Bass y Avolio, que los dirigentes no sólo exhiben un tipo de liderazgo, sino que son capaces de presentar cada estilo en algún grado, de acuerdo al medio en el cual se desempeñan.⁸

En la investigación realizada por Da Silva y Rodríguez analizan los resultados obtenidos en el MLQ 5X en base a la frecuencia de las medias obtenidas para cada estilo de liderazgo, en donde la media más alta representa el comportamiento más utilizado por los encuestados, en el caso de la presente investigación obtuvimos la

⁸ Citado en Da Silva y Rodríguez. 2010.

media más alta de liderazgo transformacional (4,25), seguido por el liderazgo transaccional (3,64) y el liderazgo laissez faire (3,59).

Este resultado obtenido en base a las medias, también se confirma la asociación de comportamiento de los puntajes reportados en el estudio de Rozo y Abaunza. A pesar de que al hacer el análisis de las medias ya no se mantiene el nivel intermedio de los estilos de liderazgo, pues en este caso el liderazgo que se utiliza con más frecuencia es el liderazgo transformacional.

Si hacemos un análisis de los factores que inciden en la emergencia y efectividad del liderazgo transformacional, en primera instancia analicemos el medio histórico y social en que se desenvuelven actualmente las empresas textiles en la ciudad de Quito, pues según Bass, el Liderazgo Transformacional aparece en momentos de angustia, cambios sociales, tecnológicos, mientras que el liderazgo transaccional aparece con más facilidad en una sociedad estable, que tiene un statu quo social y económico de forma razonablemente satisfactoria.

Al momento las empresas textiles de la ciudad de quito se encuentran en una situación más bien estable, debido a la limitación de importaciones de textiles, especialmente los provenientes de china, los cuales eran el mayor problema, pues no se podía competir con los precios a los que se comercializaba dichos productos, por lo se presentaron nuevas oportunidades para las empresas, sin embargo también hay problemas en la obtención de materias primas, las cuales tienen que ser importadas por la falta de producción nacional de las mismas, sin embargo la situación tampoco es crítica en este aspecto, podemos entonces decir en base a este análisis que en las empresas textiles de la ciudad de Quito se tiene una mayor tendencia al liderazgo transaccional, aunque el liderazgo transformacional también se utiliza. Lo que estaría confirmado en el resultado de la puntuación total de la encuesta, en donde se obtuvieron resultados de un liderazgo transformacional medio bajo y un liderazgo transaccional medio alto.

Según Bass, el liderazgo transformacional aparece cuando el mercado es turbulento, caracterizado por crisis económicas críticas, en cambio el liderazgo

transaccional aparecería o aumentaría cuando la organización se encuentra inserta en un mercado estable, caracterizado por compromisos y contratos a largo plazo. Basándonos en esto, diríamos que en las empresas textiles de la ciudad de Quito, el medio económico en que se desarrollan es relativamente estable, por lo que el liderazgo que iría en aumento sería el liderazgo transaccional; con esto nuevamente confirmamos los resultados obtenidos sobre el liderazgo transaccional medio alto.

Bass sugiere que las organizaciones son más receptivas al liderazgo transformacional durante la fase de orientación hacia la adaptación que durante la fase de orientación hacia la eficiencia. Si tomamos este enunciado como referencia, podemos decir que en las empresas textiles de la ciudad de Quito, las organizaciones en estudio se encuentran en una fase de orientación hacia la eficiencia, por lo que el liderazgo transformacional está presente, aunque no con tanta fuerza.

Al analizar los resultados de las sub variables del liderazgo transformacional, en primer lugar tenemos que la motivación inspiracional se utiliza con mayor frecuencia en las empresas textiles de la ciudad de Quito, seguido por la influencia idealizada atribuida, luego la influencia idealizada conductual, la estimulación intelectual y en último lugar la consideración individualizada. Lo que significa que los líderes de las empresas textiles son líderes que motivan e inspiran a sus seguidores, fomentando el espíritu de trabajo en equipo, siendo en menor medida líderes que prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de sus seguidores.

Al analizar la correlación entre el liderazgo transformacional y las sub variables de su clase se obtuvo una relación positiva y significativa con cada una de ellas, aunque la mayor relación es con la Motivación inspiracional, seguida por la influencia idealizada atribuida, seguido por la consideración individualizada, influencia idealizada conductual y en último lugar la estimulación intelectual. En el estudio realizado por Rozo y Abaunza también se evidencia una relación positiva y significativa del liderazgo transformacional con sus sub variables, además de una tendencia similar a la encontrada en el presente estudio de las puntuaciones más altas de la motivación inspiracional.

En el liderazgo transaccional al analizar sus sub variables encontramos que en las empresas textiles de la ciudad de Quito se utiliza en mayor medida la recompensa contingente, en donde el líder identifica las necesidades de los seguidores, realizando una transacción entre éstas necesidades y los objetivo planteados para alcanzar las metas que busca la organización.

Se encontraron además relaciones positivas y significativas con la recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, como era lo esperado.

En el caso de la satisfacción se encontró una relación positiva y significativa solamente con la Influencia idealizada atribuida, estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente. En el esfuerzo extra hallamos una relación positiva y significativa con Influencia idealizada atribuida, recompensa contingente y dirección por excepción pasiva. En la efectividad encontramos una relación positiva y significativa con Influencia idealizada atribuida, consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción pasiva.

En el estudio de Vega y Zabala se encontraron mayores relaciones significativas entre las medias de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra con las escalas transformacionales y en grado decreciente con las escalas transaccionales, en nuestro estudio no se vieron esas tendencias, esto debido a que el liderazgo transformacional y transaccional se utiliza relativamente en igual medida, a diferencia del estudio antes mencionado en donde había una mayor utilización del liderazgo transformacional, también puede deberse al tamaño de la muestra, ya que en nuestro estudio se utilizó una muestra menor.

En la motivación no se encontró relación significativa con ningún tipo de liderazgo, sin embargo sí se encontró una relación significativa con el crecimiento empresarial y además también con la satisfacción total. Lo que denota una alta importancia de la motivación en el liderazgo y por ende en los resultados, como es el crecimiento empresarial.

La comunicación se relacionó positiva y significativamente con el liderazgo transaccional, efectividad, esfuerzo extra, motivación y satisfacción total, al igual que con la variable de crecimiento que se obtuvo una relación positiva y significativa. Esto indica la gran importancia de la comunicación en las organizaciones para llegar a los objetivos trazados.

La satisfacción total, se relaciona positiva y significativamente con el liderazgo transaccional, transformacional, efectividad, esfuerzo extra, comunicación, satisfacción del liderazgo y motivación, de igual manera la relación es positiva y significativa con el crecimiento empresarial, lo que alude una gran importancia a la satisfacción, pues "la evidencia sugiere que, a mayor satisfacción, el rendimiento laboral es más alto y que la productividad del trabajo se ve estimulada y, con ello, el grado de competitividad de la empresa".

El crecimiento empresarial, medido en este caso a través del aumento de porcentaje de ventas anuales, se relacionó positiva y significativamente con el liderazgo transformacional, este resultado se sustenta en lo afirmado por Bass en su afirmación que el liderazgo transformacional siempre va a ser más efectivo que el liderazgo transaccional.

En cuanto a la relación del crecimiento empresarial y los factores del liderazgo tenemos que la relación más fuerte fue con la satisfacción total, seguida por la comunicación, la motivación y en último lugar la efectividad. Estos resultados confirman lo expuesto por Ayón (2006) que afirma que la comunicación debe ser la base de todas las organizaciones y debería ser explotada al máximo, pues sin ella no se podría ejercer el liderazgo, ni se podría trabajar en equipo, en cambio, al manejar bien la comunicación se puede contribuir al crecimiento de los negocios en las empresas.

⁹ Guillermo Rodríguez. 2005.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

En base de los objetivos propuestos en la presente investigación, concluimos lo siguiente:

- En las empresas textiles de la ciudad de Quito se encontraron comportamientos intermedios de liderazgo transformacional y transaccional, lo que implica la utilización de los dos tipos de liderazgo simultáneamente, sin embargo, el tipo de liderazgo que se utiliza con mayor frecuencia es el liderazgo transformacional.
- Al analizar el liderazgo, en base a las medias observamos que en las empresas textiles de la ciudad de Quito en su mayoría son utilizados comportamientos de liderazgo transformacional con mayor frecuencia, como son la motivación inspiracional, las influencias idealizadas. Del liderazgo transaccional la recompensa contingente es la más utilizada.
- El tipo de Liderazgo transformacional y transaccional influyen directa y positivamente en la satisfacción.
- El esfuerzo extra está influenciado directamente por los liderazgos transaccional y transformacional, al igual que con la comunicación y satisfacción total.

- Basándonos en estas premisas, podemos argumentar que los factores que tienen mayor incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito son en primer lugar la satisfacción total, luego la comunicación, la motivación y la efectividad.
- Si nos referimos al liderazgo transformacional y transaccional, ningún tipo de liderazgo es malo, son necesarios en algún momento en las organizaciones, dependiendo de la situación del tipo de organización, incluso de la estabilidad de la misma. Aunque sí existe un tipo de liderazgo más efectivo, siendo éste el liderazgo transformacional.
- Independientemente del tipo de liderazgo en una organización incide de una manera notable sobre el crecimiento empresarial en primer lugar la satisfacción laboral, pues el recurso humano es el motor de toda organización, y un empleado satisfecho es más productivo.
- La comunicación y la motivación también inciden en menor medida sobre el crecimiento empresarial, sin embargo no son menos importantes que la satisfacción, pues a través de la comunicación es que se desenvuelve toda la organización, si no hay buena comunicación no se pueden llegar a las metas trazadas, ni se puede motivar hacia la consecución de las mismas.
- Existe una relación directa entre el tipo de liderazgo ejercido y el crecimiento empresarial, presentando una incidencia positiva reveladora el liderazgo transformacional, mientras que el liderazgo laissez faire también presenta una incidencia, en este caso negativa en el crecimiento empresarial.

2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda realizar un estudio con un mayor número de empresas del sector, en donde se analicen por tamaño de empresas para obtener una visión más amplia del liderazgo en el sector textil.
- ✓ Se recomienda hacer un estudio que profundice sobre los factores de la satisfacción laboral con el fin de encontrar los de mayor incidencia en el crecimiento empresarial.
- ✓ Se recomienda a las empresas textiles del sector hacer un especial énfasis en mejorar constantemente la comunicación dentro de las organizaciones, pues es la esencia para el buen desenvolvimiento de la organización.
- ✓ Se recomienda para futuras investigaciones que se analice el crecimiento empresarial combinado con otros parámetros de medición.
- ✓ Es recomendable que en las organizaciones se realicen capacitaciones para el
 desarrollo del liderazgo que permitan mejorar los métodos o estilos de
 liderazgo de la organización con el fin de orientar la empresa hacia el
 crecimiento a través de un buen direccionamiento.
- ✓ En las empresas se debería realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral, para conocer la situación en la que se encuentra la organización y con el propósito de encontrar soluciones que permita implantar mejoras, pudiendo así optimizar recursos y procesos.
- ✓ Es indispensable que en las organizaciones se implemente un programa de desarrollo organizacional, el cual tendría como objeto mejorar la comunicación y la motivación en la empresa, lo que a futuro incidirá en el crecimiento de la organización.

CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

- Puchol Luis, Ma. José Martín, Antonio Núñez, Carlos Ongallo, Isabel Puchol, Guillermo Sánchez, Inmaculada Castaño. (2003). *El libro de las Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos S. A.
- Blázquez Félix, José Dorta, Ma. Concepción Verona. (2006). Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento empresarial. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal / Cuadernos de Administración, 165-195.
- El Universo. (Junio de 2010). Recuperado el 29 de 10 de 2012, de www.eluniverso.com
- INEC. (2011). Recuperado el 18 de 09 de 2012, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: www.inec.gob.ec
- Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 12 de 09 de 2012, de www.supercias.gob.ec
- Asociación de industriales Textiles del Ecuador. (2010). La industria Textil apuesta e Invierte en Ecuador. *Boletín Mensual 10*, 1-3.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011). Análisis Comparativo 2009 2010. *Boletin Mensual 15*, 1 5.
- Ayón, R. (2006). *Importancia de la Comunicación en las organizaciones*. Guadalajara.
- Bateman Thomas, Scott Snell. (2005). *ADMINISTRACIÓN. Un nuevo panorama competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Boni Jessenia, Vicente Cueva, Angel Lucin. (2009). "Proyecto de Inversión para la creación de una empresa de Asesoría Integral y Publicidad, Los Consultores, Soluciones Integrales en la ciudad de Guayaquil".

 Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Canals, J. (2000). La Gestión del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Mc Graw Hill.
- Caroselli, M. (2002). Sea un líder actual. Madrid: Mc Graw Hill.

- Chiang Margarita, Ma. José Martín, Antonio Núñez. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L.
- Crespo, C. (2005). Estandarización de los métodos para el mejoramiento del proceso de confección de ternos en la empresa "Trajes Records". Quito: TESIS.
- Crespo, C. (2005). Estandarización de los métodos para el mejoramiento del proceso de confección de ternos en la empresa "Ttrajes Records. Quito: TESIS.
- Da Silva Joselym, Fátima Rodríguez . (2010). *Relación entre liderazgo y Desempeño de tareas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: Prentice Hall Pearson Education.
- FLACSO. (2005). Proyecto Regional Integración de jóvenes al mercado laboral. Quito.
- González, J. L. (1993). Comportamiento Humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales. Bilbao España: DeustoDigital.
- González, M. (2006). Habilidades Directivas. España: INNOVA.
- Gutiérrez, E. (2010). Competencias Gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Letamendi, X. (2012). Industria Textil y Gobierno quieren frenar Contrabando. *El Telégrafo*, 1.
- López, F. (13 de 05 de 2009). *derecho ecuador.com*. Recuperado el 29 de 10 de 2012, de revista judicial: www.derechoecuador.com
- Loya, S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México D.F.: Trillas.
- Lussier Robert, Christopher Achua . (2002). *LIDERAZGO Teoría Aplicación Desarrollo de Habilidades*. México: International Thomson Editores S.A.
- Madrigal Berta, Adriana Baltazar, Rita Franco, Hílda González, Angélica Ochoa, Rosalba Madrigal, Guillermo Vásquez, Luz Zárate. (2009). *HABILIDADES DIRECTIVAS*. México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Sector Textil y de Confecciones en el Ecuador. *Más Que Menos. Semanario de Economía*, 7-10.

- Motta, R. (1994). *La Ciencia y el Arte de ser Dirigente*. Colombia: Ediciones Uniandes, TM ediciones.
- Münch, L. (2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Nacimba, D. (2010). Análisis de la Balanza Comercial del sector textil, su participación en el PIB industrial no petrolero y principales determinantes que inciden en el crecimiento de las exportaciones e importaciones ecuatorianas del sector. Periodo 2000 2008. Quito: TESIS.
- Orozco, J. (2010). El benchmarking y su aplicación en las Instituciones bancarias. Quito.
- Palomo, M. T. (2001). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. España: ESIC
- Peña Andrés, Fernanda Pinta. (2012). Análisis Sectorial. *Info economía Publicación* 6, 1-5.
- Ramos, A. (2009). LIDERAZGO y Conducción de Equipos. México: Trillas.
- Rees David, Christine Porter. (2003). *Habilidades de Dirección*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Rodríguez, G. (2005). Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 228.
- Torres Arturo, Javier Jasso, Gabriela Dutrénit. (2009). Sistemas Regionales de Innovación: Un espacio para el desarrollo de Pymes. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Textual.
- Vecino, J. M. (2008). *Educación Gerencial*. Recuperado el 18 de 03 de 2013, de De Gerencia.com: www.degerencia.com
- Vega, Zabala. (2004). Adaptación del Cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio, adaptado al contexto organizacional chileno. Santiago.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Zayas Pedro, Niurka Cabrera. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Recuperado el 9 de 10 de 2012, de Enciclopedia virtual: www.eumed.net/curdecon/libreria/

ANEXO 1

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ 5X CORTO ABREVIADO) FORMA SEGUIDORES

LA INFORMACIÓN DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL Y SERÁ UTILIZADA EXCLUSIVAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS

	DATOS I	DEL ENCUESTA	NDO	
SEXO: MASCULIN	NO FEMENIN	NO		
EDAD:				
INSTRUCCIÓN: P	RIMARIA- SECUNDA	RIA UN	IVERSITARIA	_ POSGRADO
	o intenta describir e rcibe. Por favor, res			
5	4	3	2	1
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

			cal	ificac	ión	
No	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1
1.	Me ayuda siempre a que me esfuerce.					
2.	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3.	Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
4.	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5.	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6.	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
7.	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8.	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.					
9.	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
10.	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11.	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					

			cal	ficac	calificación						
No	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1					
12.	Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.										
13.	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.										
14.	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace										
15.	Dedica tiempo a enseñar y orientar.										
16.	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.										
17.	Considera que es mejor no cambiar lo que aún funciona										
18.	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.										
19.	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.										
20.	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.										
21.	Actúa de modo que se gana mi respeto.										
22.	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.										
23.	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.										
24.	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.										
25.	Se muestra confiable y seguro.										
26.	Construye una visión motivante del futuro.										
27.	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.										
28.	Le cuesta tomar decisiones.										
29.	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.										
30.	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.										
31.	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.										
32.	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.										
33.	Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes										
34.	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.										
35.	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.										
36.	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.										
37.	Es efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades										
38.	Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.										
39.	Me motiva a hacer más de lo que esperaban hacer										
40.	El rendimiento productivo del grupo que dirige su jefe es bien evaluado dentro de la organización.										
41.	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.										
42.	Aumenta mi motivación hacia el éxito.										
43.	Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización.										
44.	Me motiva a trabajar más duro										
45.	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.										
46.	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.										
47.	Me impulsa a poner más de mi parte en el trabajo										
48.	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.			ĺ							

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

(MLQ 5X CORTO ABREVIADO) FORMA LÍDER

DATOS DEL ENCUESTADO

SEXO: MASCULINO	FEMENINO _			
EDAD:				
INSTRUCCIÓN: PRI	MARIA- SECUNDARIA	UNIVERSI	TARIA POS	GRADO
LA INFORMAC	CIÓN DEL PRESENTE CUI	ESTIONARIO ES CO	NFIDENCIAL Y SER.	Á UTILIZADA
		TE PARA FINES ACA		
	ntenta describir su es s ítems utilizando la s		tal como Ud. lo p	percibe. Por favor,
5	4	3	2	1
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

			cal	ificac	ión	
No	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1
1.	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					
2.	Acostumbro a evaluar criticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3.	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
4.	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5.	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
6.	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
7.	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.					
8.	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
9.	Trato de mostrar el futuro de modo optimista					
10.	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11.	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12.	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
13.	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14.	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15.	Dedico tiempo a enseñar y orientar.					
16.	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.					

			cal	ificac	ión	
No	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1
17.	Sostengo la firme creencia que es mejor no cambiar lo que aún funciona.					
18.	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
19.	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
20.	Sostengo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21.	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
22.	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23.	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24.	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25.	Me muestro confiable y seguro					
26.	Construyo una visión motivante del futuro.					
27.	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28.	Suele costarme tomar decisiones.					
29.	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30.	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31.	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32.	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1				
33.	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34.	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	-				
35.						
36.	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
37.	Soy Efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades					
38.	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.					
39.	Soy Capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					
40.	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.					
41.	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
42.	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
43.	Soy efectivo en encontrar las necesidades de la organización.		<u> </u>	<u> </u>		
44.	Motivo a los demás a trabajar más duro.					
45.	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.					
46.	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.					
47.	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.					
48.	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.					

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con la empresa. Le solicitamos que sea contestada en su totalidad y que nos exprese su opinión con franqueza y libertad, ya que la información que usted suministre es usada con fines académicos y es totalmente confidencial.

FECHA:

5	4	3	2	1	
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Indiferente	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio	

			са	lificac	ión	
No.	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1
	3 I. Liderazgo y Motivación					
1.	El liderazgo que ejerce mi jefe sobre mí es:					
2.	El apoyo que me brinda mi jefe para cumplir con los objetivos es:					
3.	El ambiente de trabajo que genera el liderazgo de mi jefe es:					
4.	Su jefe toma en cuenta su opinión antes de tomar decisiones sobre el trabajo					
5.	La preocupación de mi jefe por el bienestar y éxito de sus empleados es:					
6.	Los ofrecimientos que mi jefe hace los cumple de manera:					
7.	Muestra su jefe interés en su desarrollo personal					
8.	La guía y entrenamiento que mi jefe me da para mejorar mi desempeño es:					
4	II. Comunicación					
1.	La comunicación que tengo con mi jefe es:					
2.	Al existir un malentendido con mi jefe se lo resuelve de manera:					
3.	Cuando tengo inquietudes en el trabajo mi jefe me ayuda de forma:					
4.	La atención que me presta mi jefe cuando le consulto algo es:					
5.	El trato que tiene mi jefe conmigo es:					
6.	Las opiniones y sugerencias que le doy a mi jefe las recibe de forma:					
7.	El respeto que existe entre mi jefe y yo es:					
8.	Cuando mi jefe me sugiere como hacer mi trabajo lo tomo de manera:					
9.	La relación de confianza que tengo con mi jefe es:					
	5 III. Organización del Trabajo					
1.	Mi jefe planifica y organiza el trabajo de manera:					

			ca	lificac	ión	
No.	Aspecto a considerar	5	4	3	2	1
2.	Al realizar el trabajo con creatividad e innovación mi jefe lo toma de manera:					
3.	Las metas del trabajo las puedo establecer con mi jefe de manera:					
4.	La manera en que mi jefe controla el trabajo que realizo es:					
5.	Cuando me pide mi jefe quedarme horas extras lo hago de manera:					
	IV. Reconocimiento y Estímulo					
1.	El estímulo que mi jefe me da para realizar cada vez mejor mi trabajo es:					
2.	El reconocimiento de mi jefe por un buen trabajo es:					
3.	Cuando me equivoco mi jefe me estimula para continuar de una forma:					
	V. Asensos y Promociones					
1.	Mi jefe elige la persona que va a ser promocionada de una forma:					
2.	La preocupación de mi jefe por el desarrollo profesional de sus empleados es:					
3.	El interés de mi jefe por la capacitación de sus empleados es:					
4.	Mi desempeño es evaluado por mi jefe de forma:					
	VI. Delegación de funciones					
1.	Mis conocimientos y capacidad profesional los aprovecha mi jefe de forma:					
2.	El poder y autoridad que me otorga mi jefe para cumplir con mis funciones es:					
	VII. Estabilidad Laboral					
1.	La estabilidad o seguridad laboral que me brinda mi jefe es:			 	†	<u> </u>
2.	Si se reubicara mi puesto actual pienso que mi jefe me reubicaría de forma:					
	VIII. Trabajo en Equipo					
1.	Mi jefe distribuye el trabajo entre todos sus empleados de forma:					
2.	Las ideas nuevas que propongo mi jefe las acepta de manera:					
3.	Mi jefe maneja el trabajo en equipo del departamento de manera:					
4.	Cuando trabajo conjuntamente con mi jefe la situación es:					

CORRELACIONES

LTR: Liderazgo Transaccional	Transaccional						אוראוי זעי	S:				
	LTR		LTF	Ŗ	ΗA	IIAC	M	EI	Ü	RC	DEA	DEP
	Correlación de Pearson	1	,354**	-,361"	,484**	176	,205	,169	,054	,549**	.,06E,	,842"
LTR	Sig. (bilateral)		,002	,001	000	,120	070	,142	689'	000	000	000
	Z	79	77	79	79	79	79	77	79	79	79	79
	Correlación de Pearson	,354**	ਜ	-,067	,504**	266′	.,508′	686′	,453**	,324"	960′	,255
LTF	Sig. (bilateral)	,000		,562	000	90 0	000	000	000	400	,406	,025
	z	77	77	77	77	77	77	77	77	77	11	77
	Correlación de Pearson	-,361"	-,067		-,275*	160′-	,101	-,232	-,048	-,192	-,363**	-,202
LF	Sig. (bilateral)	,000	,562		,014	,427	,377	,042	,671	680′	,000	,074
	Z	79	77	79	79	79	79	77	79	79	79	79
	Correlación de Pearson	,484.	.504.	-,275	1	.391	070′	.350**	,428**	.497**	,124	.339.
IIA	Sig. (bilateral)	000′	8	,014		00 0	,542	,000	000	000	272,	,000
	Z	79	77	79	80	8	79	78	8	8	8	79
	Correlación de Pearson	,176	.397	-,091	.391	н	,061	,270	610′	,235*	970′	,115
IIC	Sig. (bilateral)	,120	<u>8</u>	,427	000		,590	710,	798′	980′	818	,312
	z	79	77	79	80	8	79	78	8	8	08	79
	Correlación de Pearson	502′	.,508,	101,	070′	,061	н	-,032	590′	620′	,000	,223
Σ	Sig. (bilateral)	070,	8	778,	,542	065′		,784	,568	,488	686′	,048
	z	79	77	79	79	79	79	77	79	79	62	79
	Correlación de Pearson	,169	.68£′	-,232	.350.	,270,	-,032	н	.440	,264*	,234	-,012
ū	Sig. (bilateral)	,142	8	,042	,000	710′	,784		000	,019	680′	,916
	z	77	77	77	78	78	77	78	78	78	78	77
Ç	Correlación de Pearson	.549**	,324"	-,192	497	,235*	620′	,264	.,372	П	,144	,192
Y.	Sig. (bilateral)	000	400,	680′	000	980′	,488	610′	100′		,203	160′

79	742	,712	79	₩		79	,126	,267	79
	٥,	Γ,						ζ	
80	н		8	-,042	,712	79	,072	,527	80
80	,144	,203	8	,192	160′	79	,372"	,000	80
80	270,	,527	88	-,126	797′	79	П		80
78	,234*	680,	78	-,012	916′	77	.440	000	78
79	,002	686'	79	*223,	,048	79	590′	895′	79
80	970′	,818	80	,115	,312	79	610′	798′	80
80	,124	272,	8	**688,	,000	79	.428	000	80
79	-,363"	,000	79	-,202	,074	79	-,048	,671	79
77	960′	,406	77	,255*	,025	77	,453**	90 0	77
79	.,06E′	000′	79	,842**	000'	79	,054	689'	79
z	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	z	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	z	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Z
		DEA			DEP			ō	

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

LTR: Liderazgo Transaccional LTF: Liderazgo Transformacional

LF: Liderazgo Laissez Faire

IIA: Influencia idealizada atribuida

IIC: Influencia idealizada conductual

MI: Motivación Inspiracional

El: Estimulación Intelectual

RC: Recompensa contingente

DEA: Dirección por excepción Activa

DEP: Dirección por excepción Pasiva

Cl: Consideración Individualizada

^{*.} La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

				Correlaciones	iones						
		LTR	LTF	5	S	ш	33	Σ	ပ	ST	Crecimiento
											en % ventas anuales
	Correlación de Pearson	-	,354**	-,361"	.498**	,452**	.236	,094	.319"	.484"	,216
Liderazgo Transaccional	Sig. (bilateral)		,000	,000	000	000	000	,431	900'	000	950'
	z	62	77	79	19	79	62	72	72	71	62
	Correlación de Pearson	.354"	~	-,067	,404°	,322"	.358	860,	,188	.,316"	,298"
Liderazgo iransrormacionai	Sig. (bilateral)	,002	***************************************	,562	000	,000	,00	414,	,116	800'	800'
	z	77	77	77	77	77	77	71	71	20	77
	Correlación de Pearson	-,361"	-,067	₩	960'-	-,199	-,151	-,179	-,250*	-,486"	-,390**
Liderazgo Laissez faire	Sig. (bilateral)	, 00,	,562		,402	820'	184	,133	,034	000	000
	z	79	77	79	79	79	79	72	72	71	79
	Correlación de Pearson	.498**	,404"	960'-	-	,463"	.510	,026	,176	.368"	,115
Satisfaccion	Sig. (bilateral)	000,	000	,402		000	000	,826	,137	,000	,311
	z	79	77	79	8	80	8	73	73	72	80
م د مان تابع د م	Correlación de Pearson	.452"	,322"	.,199	,463°°	-	,355"	£80 [']	,274*	,352**	.,292,
בופכוואומשמ	Sig. (bilateral)	000	,000	,078	000		,000	,483	,019	,000	600'
	z	62	77	62	80	8	80	73	73	72	80
С 3 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Correlación de Pearson	.536"	,358"	-,151	.510	.355	/-	,155	.336"	,335"	, 180
	Sig. (bilateral)	000'	,00	,184	000	, 0,		,190	,000	,004	,111
	z	62	77	16/	80	80	80	73	73	72	80

	Correlación de Pearson	,094	860'	-,179	,026	083	,155	-	,392"	.595.	.391**
Motivación	Sig. (bilateral)	,431	414	,133	,826	,483	,190		,000	000	,000
	z	72	7.1	72	73	73	73	73	73	72	73
	Correlación de Pearson	.319"	,188	-,250*	,176	,274*	,336**	,392"	A	.519**	,419°°
Comunicación	Sig. (bilateral)	900	,116	,034	,137	,019	,000,	,000		000,	000,
	z	72	71	72	73	73	73	73	73	72	73
,	Correlación de Pearson	,484°°	,316**	-,486"	.368.	,352"	,335"	.595.	.519.	₹-	.602"
Satisfaccion lotal	Sig. (bilateral)	000	800,	000	, 0	,002	,000	000	000		000
	z	71	20	71	72	72	72	72	72	72	72
Crecimiento en % ventas	Correlación de Pearson	,216		390 _{**}	,115		,180	.391**	.419**	.602	-
anuales	Sig. (bilateral)	950,	800'	0000	,311	600	,111	,000	000	000	
	Z	79	77	79	80	8	80	73	73	72	80

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

^{*.} La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral). LTF: Liderazgo Transformacional

S: Satisfacción del liderazgo E: Efectividad

EE: Esfuerzo Extra

C: Comunicación

M: Motivación

ST: Satisfacción Total