

MAE0053
2014
ej. 1

1323906

**LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR
MANUFACTURERO UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR – CESAR**

**JOSÉ GREGORIO JIMÉNEZ MENDOZA
OSWALDO NARVÁEZ PALMEZANO**

**DR. RODRIGO NARANJO ARANGO
DIRECTOR DE TESIS**

**REPÚBLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DIVISIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA – OCTUBRE 2014**

Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Capítulo I.....	11
1. Planteamiento y formulación del problema del problema.....	11
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. Justificación.....	16
Capítulo II.....	18
4. Antecedentes.....	18
4.1 Internacionales.....	18
4.2 Nacionales.....	19
5. Referentes teóricos.....	21
5.1 Habilidades del liderazgo.....	27
5.2 El líder.....	27
5.2.3 Características individuales de un buen líder.....	30
5.2.4 Características de un líder eficaz.....	31
Capítulo III.....	33
6. Marco metodológico.....	33
6.1 Naturaleza de la investigación.....	33
6.2 Población.....	33
6.2.1 Muestra.....	34
6.3 Delimitación.....	34
6.3.1 Espacial y temporal.....	34
6.3.3 Poblacional.....	34
6.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	34
6.5 Fases de la investigación.....	35
Capítulo IV.....	36

7. Análisis de los resultados	36
7.1 Liderazgo transformacional	36
7.1.1 Carisma	36
7.1.1.1 Baremos carisma	39
7.1.2 Estimulación intelectual	39
7.1.2.1 Baremos estimulación intelectual	44
7.1.3 Inspiración	44
7.1.3.1 Baremos inspiración	46
7.1.4 Consideración individualizada	47
7.1.4.1 Baremos consideración individualizada	49
7.2 Liderazgo transaccional	50
7.2.1 Recompensa contingente	50
7.2.1.1 Baremos recompensa contingente	53
7.2.2 Dirección por excepción	53
7.2.2.1 Baremos Dirección por excepción	58
7.3 Laissez Faire	58
7.3.1 Baremos Laissez Faire	62
7.4 Propuesta para potencializar las destrezas de los líderes de las medianas empresas	63
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
Bibliografía	69
Anexos	74

Índice de gráficos

Gráfico 1 Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar...	36
Gráfico 2 Cuento con su respeto.....	37
Gráfico 3 Tienen plena confianza en mí.....	37
Gráfico 4 Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.....	38
Gráfico 5 Evito involucrarme en su trabajo.....	40
Gráfico 6 Trato de que obtenga lo que deseo a cambio de su cooperación.....	40
Gráfico 7 Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.....	41
Gráfico 8 Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.....	42
Gráfico 9 Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.....	42
Gráfico 10 Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.....	43
Gráfico 11 Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban.....	44
Gráfico 12 Les doy charlas para motivarlos.....	45
Gráfico 13 Potencio su motivación con éxito.....	45
Gráfico 14 Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.....	46
Gráfico 15 Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.....	47
Gráfico 16 Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas.....	48
Gráfico 17 Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.....	49
Gráfico 18 Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.....	50
Gráfico 19 Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.....	51
Gráfico 20 Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán.....	51
Gráfico 21 Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.....	52
Gráfico 22 Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.....	53
Gráfico 23 No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.....	54
Gráfico 24 Evito involucrarme en su trabajo.....	54
Gráfico 25 Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".....	55
Gráfico 26 Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.....	56
Gráfico 27 No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.....	57

Gráfico 28 Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.....	57
Gráfico 29 Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	58
Gráfico 30 No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.....	59
Gráfico 31 Evito tomar decisiones	60
Gráfico 32 Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	60
Gráfico 33 Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	61
Gráfico 34 Es probable que esté ausente cuando se me necesita	62

Resumen

En la presente investigación se analiza el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de las medianas empresas de la ciudad de Valledupar. El objetivo propuesto fue caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Valledupar. El estudio se fundamentó en los planteamientos teóricos de Bass; Castro, Nader y Casullo; Fiedler; Bennis y Vázquez, entre otros. El diseño metodológico utilizado en este trabajo fue no experimental transaccional. La población del estudio estuvo conformada por cincuenta (50) gerentes de las empresas mencionadas anteriormente, a quienes se les aplicó el cuestionario CELID-A. Los resultados de la investigación arrojaron aspectos deficientes en el área laboral, que al mismo tiempo influyen en el ambiente organizacional y por ende en la obtención de resultados satisfactorios que van en beneficios del logro de los objetivos de las medianas empresa y sus trabajadores. Además, la mayoría de los gerentes ejercen un liderazgo tipo Laissez Faire.

Palabras clave: Liderazgo, medianas empresas, sector manufacturero.

Abstract

This research analyzes the type of leadership exercised by the managers of medium-sized companies in the manufacturing sector in Valledupar city. The proposed objective was to characterize the type of leadership exercised by the managers of medium-sized companies in the manufacturing sector in Valledupar. The study was based on the theoretical approaches of Bass, Castro, Nader & Casullo, Fiedler, Bennis & Vazquez, among others. The methodological design used in this study was non-experimental transactional. The sample was composed of fifty (50) managers of the companies mentioned above, who applied the questionnaire CELID-A. The results of the study showed deficient aspects in the employment area, which at the same time impact the organizational environment and hence, the gaining of satisfactory results that benefit the achieving of goals of medium-sized company and its workers. Besides, most of the managers exercise a laissez-faire type leadership.

Keywords: leadership, medium-sized companies, manufacturing sector.

LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR – CESAR

Introducción

La presente investigación pretende determinar si los gerentes de las empresas medianas del sector manufacturero¹ en el municipio de Valledupar ejercen algún tipo de liderazgo y qué tipo de liderazgo tienen en el desarrollo de sus funciones. Para ello se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID-A a los gerentes de estas empresas para conocer su tipo de liderazgo y cómo lo aplica en su empresa. La selección de las medianas empresas obedece a que estas tienen una expectativa de crecimiento en el mercado. Esto les exige tener ciertos niveles de satisfacción de sus clientes; lo cual implica que las personas encargadas de liderar estas empresas y la forma como este se ejerce reúnan condiciones que les permitan desarrollar sus objetivos de crecer y mantenerse en el tiempo.

Entre las ayudas con que cuentan las empresas está la gerencia participativa que es una herramienta administrativa que permita la participación activa de todos los involucrados en el proceso de liderazgo en su área de trabajo, así como el desarrollo personal y profesional del recurso humano que lo vuelve competitivo. Esta herramienta le da mayor importancia al empleado, debido a que sin lugar a dudas el empleado es el elemento de cambio y de su satisfacción depende los resultados que se logren en las empresas. Cuando los empleados tienen la capacidad de cumplir con cada una de sus funciones se facilita el logro de los objetivos propuestos en términos económicos que maximicen las utilidades.

Los avances de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), la apertura de la economía y las expectativas sociales de un perfeccionamiento de condiciones de vida están generando muchos cambios en las empresas. Ello hace necesario que se renueven los principios de liderazgo de las medianas empresas. En la actualidad los líderes de mayor éxito ejecutan tareas y actúan de tal forma que proporcionan a sus prosélitos complacencia y ejecución al

¹ En este trabajo se entiende por empresa manufacturera a aquel negocio dedicado a la elaboración de un producto utilizando mano de obra y maquina especializada.

elaborar el trabajo requerido y lograr el objetivo trazado. En este sentido, los líderes activan la voluntad, muestran el camino y guían a los miembros participantes de un grupo hacia la realización de objetivos conjuntos. Además consultan los problemas, producen y valoran alternativas con el propósito de llegar a un acuerdo respecto de la o las posibles soluciones.

En consecuencia los líderes son los llamados a asumir un rol principal porque constantemente tienen que decidir sobre lo qué debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo hacerlo. De igual manera, estipular el costo de hacerlo, entonces deberá asumir la planeación de cada uno de los procesos. El manejo financiero de las empresas implica el análisis de todos los procesos que involucran las decisiones en materia de recursos. Por ello las organizaciones se han orientado a evaluar todas y cada una de sus posibilidades y alternativas viables en el desarrollo económico de las mismas.

Por consiguiente en el ámbito administrativo es esencial lograr que las empresas evalúen sus procesos, siendo la toma de decisiones un aspecto fundamental para lograr que las acciones que se asuman estén en concordancia con los objetivos y metas empresariales. En función de lo señalado, este estudio estuvo dirigido a verificar el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes en las medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Valledupar (Cesar).

Capítulo I

1. Planteamiento y formulación del problema del problema

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un ámbito constante de cambio que las obliga a transformarse internamente para adaptarse a las situaciones suscitadas. Ello es generado, en parte, por las condiciones competitivas que se pueden afrontar en el proceso de globalización. Vencino (2008) afirma que con la apertura de nuevos mercados se genera la necesidad de ajustarse a nuevos conocimientos y la creación de las condiciones óptimas para permitir la más posible adaptación entre la parte organizacional de la empresa e individuo.

En este sentido, se considera a las organizaciones como un componente dominante en la sociedad contemporánea, porque su complejidad se ha incrementado vertiginosamente con el paso del tiempo (Peraza, 2007). Dentro de las organizaciones se han desarrollado ideologías, se ha inducido a la especialización y profesionalización, se ha incrementado la oferta de bienes y servicios y se ha difundido nuevas tecnologías. Ello ha permitido avanzar y por ende mejorar la funcionalidad del recurso humano y de la producción; garantizando así la calidad empresarial.

Toda empresa es fundada con el único propósito de alcanzar fines específicos. Para lograrlos es necesario tener una disciplina científica, como lo es la administración, que permita diseñar y mantener un ambiente en que las personas logren alcanzar con eficiencia los objetivos trazados por el equipo de trabajo. Chiavenato (1998) define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

La responsabilidad de las funciones administrativas de cualquier empresa la tiene el alto mando o gerencia (líder); de su desempeño dependerá el éxito total que pueda obtener la empresa al alcanzar sus objetivos. En este sentido, se puede decir que, el líder es el responsable de ejercer las funciones básicas del procedimiento gerencial, independientemente de cual sean sus aptitudes o habilidades personales. De acuerdo con Stoner (1996) las funciones del líder son: la planeación, la organización, la dirección y el control. Ellas son irrumpidas a su vez por el proceso decisorio debido a que en el desarrollo de dichas funciones debe elegir un curso de

acción sobre situaciones que se les presenten. Esto se conoce como tomar las decisiones, es decir, en cada una de estas actividades administrativas se debe tomar alguna decisión así sea muy pequeña o insignificante o por un corto proceso.

Para Vencino (2008) la mayor responsabilidad de un gerente es la toma de decisiones gerenciales, pues estas se basarán necesariamente en la información generada por los sistemas de información gerencial implementados con ese objetivo. De ahí que la calidad de la información generada es un factor crítico para guiar a la organización por el rumbo deseado. Peraza (2007) señala que el gerente debe contar con conocimiento relacionado con técnicas, enfoques, funciones y modelos más usados en el desempeño gerencial. También debe poseer habilidades conceptuales, técnicas y humanas que contribuyan a controlar las situaciones que se presenten.

Por otra parte, la situación económica que ha caracterizado durante los últimos tiempos a Colombia ha repercutido en cada uno de los sectores económicos del país. Las medianas empresas del sector manufacturero de Valledupar no han sido ajenas a esta situación. A los dueños, conductores o líderes les ha tocado la tarea de tomar las decisiones que afectan en la empresa para bien o para mal en diferentes áreas como las finanzas, el mercado y los recursos humanos. Todo esto para mantener la estabilidad y el desarrollo de cada una de las empresas bajo su dirección.

Teniendo en cuenta que las empresas constituyen la columna vertebral del desarrollo económico del país, la rapidez y flexibilidad con que estas se puedan adaptar en sus procesos productivos y a los requerimientos de su entorno las convierten en actor principal del actual proceso de globalización que vive el mundo empresarial hoy en día. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel preponderante como generadoras y distribuidoras del Producto Interno Bruto (PIB). Su capacidad para emplear mano de obra poco o medianamente calificada las ponen de presente como instrumento fundamental durante las fases iniciales de los procesos de industrialización y en las etapas recesivas del ciclo económico convirtiéndolas en factores de estabilidad social (Hernández, 2000).

Durante este proceso, el líder es el encargado de conservar la convergencia y el equilibrio, tratando de reafirmar la misión y las estrategias que le permitan mantener el control sobre las debilidades y amenazas que intenten entorpecer su misión. Es por esto que el dueño o gerente de la pequeña y mediana empresa debe estar preparado para tomar cualquier decisión gerencial en las distintas áreas, bien sean de mercado, de recursos humanos, de procesos de compras, de ventas, de programación contable, de producción o de gestión administrativa, entre otras.

Luego de la puesta en marcha de una empresa comienzan a surgir las demandas de otras divisiones del trabajo adicionales a las de producción y administración (compra, pago y cobro). Cuando la interacción que más afecta la sobrevivencia de la empresa es el financiamiento de la misma, algunos de los directivos principales llámese socio, dueño o gerente, tendrá que dedicarse a atender esta función. Cuando el suministro de la materia prima es crucial para garantizar la producción, esta será, seguramente, el área en la que se producirá una nueva división del trabajo que de origen a diferentes tomas de decisiones. Posteriormente, van surgiendo demandas de diferenciación y aun cuando la empresa no crezca en lo referente a un número de clientes o en términos de producción, va creciendo paulatinamente en actividades unidas a personal, según las interacciones del entorno de la empresa que resulten más críticas (Calero, 1993).

Las nuevas formas de competir en el mercado mundial suponen el fortalecimiento de la capacidad de respuesta rápida de las empresas. Sobre todo ante las exigencias cambiantes y diferenciadas de sus clientes. El nuevo paradigma supone una articulación de innovaciones técnicas y organizativas sustentadas por un cambio de gestión de los recursos humanos dirigidos a mejorar la calidad, a reducir desperdicios y a garantizar la mejora continua de las organizaciones mediante el compromiso participativo del colectivo del mismo.

Calero (1998) señala que frente al modelo de competencia individual se debe fortalecer la difusión de redes de proveedores, de competidores y de clientes, fortalecer la colaboración de todos en una cantidad de aspectos y priorizar el crecimiento a largo plazo. Ello supone una nueva relación con el subcontratante y la necesidad de redefinir aspectos de la gestión interna para efectos de adecuarse exitosamente a los retos de la nueva competitividad. El peso fundamental de esta readecuación no está dado en muchos casos por la incorporación de equipos

sofisticados, sino por la mejora de la gestión basada en sólidos conceptos gerenciales dirigidos al fortalecimiento de funciones básicas como calidad y control de la producción, mantenimiento y mercadeo.

En la ciudad de Valledupar, específicamente, se identificaron la existencia de pequeñas, medianas y grandes corporaciones, que tienen variedad de objetos social. En la mayoría de las medianas empresas los gerentes son propietarios de las mismas, es decir, dirigen su negocio como patrimonio familiar según las pautas aprendida de generación en generación. Sus conocimientos en lo organizacional se deben a la experiencia adquirida en el negocio; son aprendidos empíricamente. En este sentido, se hace necesario desarrollar una investigación para determinar el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de las empresas medianas del sector manufacturero de Valledupar que le permita a estos adoptar un tipo de liderazgo para cumplir con los requerimientos de eficiencia y calidad exigidos por sus clientes. Para ello se han planteado las siguientes preguntas problemas:

¿Cómo es el liderazgo en las medianas empresas del sector manufacturero ubicadas en el municipio de Valledupar?

¿Cómo contribuye el estilo de liderazgo actual en las medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Valledupar?

¿Cómo los líderes han desarrollado funciones administrativas al interior de sus empresas?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Valledupar (Cesar).

2.2 Objetivos específicos

1. Conocer las actitudes que el líder actual asume en las medianas empresas en el sector manufacturero en el municipio de Valledupar (Cesar).
 2. Identificar el tipo de liderazgo en las medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Valledupar (Cesar).
 3. Sugerir estrategias que ayuden a disminuir las debilidades para potencializar las destrezas de los líderes de las medianas empresas.
-

3. Justificación

En la consulta de antecedentes no se encontraron trabajos sobre el tipo de liderazgo desarrollado en las medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Valledupar. Además, que estuvieran enfocadas en conocer quiénes y cómo manejan estas empresas. Por esta razón se hace necesario realizar una investigación que aporte al desarrollo empresarial de esta ciudad y que pueda ser utilizado por los líderes de ese sector en el futuro administrativo que desean imprimirle a sus respectivas empresas. Un liderazgo acertado dependiendo del tipo de empresa permite mantener una gestión ajustadas a las necesidades de las mismas por lo cual es indispensable generar estudios que amplíen la información existente realizando evaluaciones que sirvan de base para el desarrollo científico.

Por otra parte, las medianas empresas como las del sector manufacturero del municipio de Valledupar – Cesar, requieren que sus líderes se preparen en los procesos que necesitan su negocio. Ello con el propósito de enfrentar los retos que plantea el futuro y contar con las herramientas necesarias para la búsqueda eficiente y eficaz de alternativas que conduzcan a mejorar su rentabilidad con el menor riesgo posible. Para las medianas empresas que se estudian los resultados bien pueden representar una guía para evaluar sus decisiones tomadas. Si se amplía el campo de aplicación de la investigación, podrán reforzar los aspectos positivos del liderazgo, para lograr una mejor estabilidad económica que se debe reflejar a corto y mediano plazo en una administración óptima.

A partir de los resultados de la investigación, las medianas empresas contarán con un estudio científico que les permita a sus gerentes observar si su labor de liderazgo es el adecuado para su empresa y escoger el proceso que más se adapte a sus requerimientos. Esto les estaría permitiendo mantenerse en el mercado productivo de una manera competitiva. La siguiente investigación permite detectar una serie de debilidades y fortalezas que poseen los líderes de las medianas empresas del sector manufacturero del municipio de Valledupar (Cesar), y como aplicar sus decisiones en las distintas áreas de su organización, poniéndolas a disposición de estas y de las futuras generaciones, quienes pueden utilizar este trabajo como una herramienta más a la hora de realizar el emprendimiento de nuevos negocios o empresas.

La relevancia de la presente investigación radica en los aportes sobre tipo de liderazgo ejercido y el requerido en las medianas empresas del sector manufacturero del Municipio de Valledupar. También se busca despertar el interés por este tipo de investigaciones en este importante sector empresarial ya que en él está representada una gran perspectiva de desarrollo para este Municipio.

Capítulo II

4. Antecedentes

La realización de cualquier investigación conlleva a la búsqueda minuciosa de los antecedentes y de las referencias que la misma tenga. Por ello se hizo la revisión de algunos estudios y otras fuentes de información con miras a lograr aportes valiosos que permitan soportarlos científicamente. Las investigaciones revelaron la importancia del Liderazgo que se ejerce en las medianas empresas en el sector manufacturero en el municipio de Valledupar (Cesar).

4.1 Internacionales

Una de las investigaciones encontradas a nivel internacional más pertinentes es la realizada por Manuel Márquez Dorsch y Jorge Barbat Hernández (2005) titulada “Retratos de liderazgo: claves de éxito de 25 líderes españoles”. En este trabajo se analiza el liderazgo empresarial en España. Los autores se basan en un best seller de los Estados Unidos, llamado Lessons from the top en el cual se estudió el perfil de 50 directivos reconocidos en el país estadounidense. Los autores llevaron a cabo el trabajo investigativo con un corpus de veinticinco directivos de España, aplicando encuestas y entrevistas que les permitieron identificar su contribución al crecimiento de empresas a partir del año 2001 y establecer características que posee un líder empresarial. Los resultados arrojaron que las características que definen a un líder son la: visión de futuro, capacidad de decisión y acción, habilidad para crear y capacidad de motivar e involucrar a los empleados.

Otro trabajo realizado es la titulada “Liderazgo para la transformación e innovación empresarial: una exploración práctica desde la perspectiva de consultoría estratégica” de los investigadores Enrique Echanique y Francisco Pérez (2010). El estudio busca explorar el proceso de consultoría de transformación e innovación con el objetivo de abrir nuevos caminos de reflexión o interrogantes, apoyándose en el concepto del liderazgo como elemento habilitador del cambio. Echanique y Pérez se basaron en la noción “innovación” de Lockwood (2008) y Markides (2004), para analizar las respuesta al por qué de innovar, que innovar y cuál

innovación utilizar. Se utilizó un corpus conformado por teorías y conceptos existentes sobre liderazgo, transformación e innovación, al igual que casos y experiencias directas en empresas de consultoría reconocidas como McKinsey. Los investigadores presentan resultados que abordan el enfoque de consultoría, buscando contrarrestar la teoría con casos prácticos.

Antonio Pérez Brito, Martha Bojórquez Zapata y Laura Duarte Cáceres (2012) realizaron el trabajo “La competitividad empresarial y el liderazgo”, con el fin realzar la importancia del liderazgo como factor clave en la competitividad empresarial, con base en las teorías de liderazgo propuestas por Bennis (1998) y Chiavenato (2000); y competitividad de Porter (1995). Los autores realizaron un fogueo entre las pequeñas, medianas y grandes empresas para determinar cuáles son las nuevas exigencias a nivel administrativo y realizar un contraste de los resultados obtenidos y las diversas teorías sobre liderazgo, la ética de liderazgo y competitividad. Obteniendo como resultado que el liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de la empresa, por ende el líder debe caracterizarse por ser visionario, expectante al cambio, integrador y comunicativo.

4.2 Nacionales

Julio Acosta Prado (2012) realizó el trabajo “Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento”, con el fin realzar la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de conocimiento. Para ello realizó el estudio de diez casos de diez nuevas empresas de base tecnológica, en fase de desarrollo. Acosta distingue los conceptos de liderazgo y emprendimiento innovador apoyándose en las teorías de Sarasvathy (2001) y Park (2005). El autor identificó que las habilidades de los líderes emprendedores influyen positivamente en el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio y que, a su vez, permiten guiar a los miembros de las empresas hacia una eficiente gestión del conocimiento que favorece el desarrollo de innovaciones.

Otro trabajo es el titulado “La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia” de Rodrigo Zarate y Sergio Matviuk (2012). Estos autores recopilaron un corpus de 439 participantes: 339 colombianos y 100 chilenos. El objetivo del estudio fue hacer la medición de la IE, aplicando el instrumento de investigación desarrollado

por Wong y Law (2002) en los líderes colombianos y chilenos, para luego analizar los resultados y hacer recomendaciones útiles para las organizaciones de estos dos países. Con base en las teorías de “Inteligencia emocional” de Goleman (1995) y Cooper y Sawaf (1997); obteniendo como resultado que la valoración de la IE de los líderes chilenos sobrepasa a la valoración de la IE de los líderes colombianos. Adicionalmente las áreas de fortaleza y debilidad son las mismas para los dos países.

A nivel nacional Marquéz (2007) desarrolló un estudio titulado *Estilo del Liderazgo Gerencial de la Universidad Nacional de Colombia y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente*. Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la posible relación entre el estilo de liderazgo gerencial de la universidad nacional y la satisfacción laboral del personal docente. Para ello se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo – correlacional, con una técnica de observación documental. También se aplicó un cuestionario auto administrado a docentes con una vinculación de tiempo completo. Entre los resultado se puede señalar que el liderazgo gerencial de la Universidad Nacional es un modelo intermedio entre liderazgo participativo y no participativo más bien tipo “Gendrar” cuyas decisiones en general no toman en cuenta los intereses del personal docente. De igual manera se observó que no existe correlación entre el estilo de un alto nivel de satisfacción con respecto a su desempeño y trabajo docente, no así con las condiciones dentro de las que se desenvuelven en la universidad, entre las cuales pueden mencionarse: la infraestructura física, los equipos e instrumentos, horarios de clases y salario.

5. Referentes teóricos

Para Fiedler (Como se cita en Gómez, 2002) el liderazgo ha sido considerado como un elemento “subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo”. Asimismo el autor afirma que este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. Robbins (1997) plantea que el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. En este sentido, los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Valledupar deben ser líderes que trabajen mancomunadamente con el personal a su cargo para alcanzar las metas trazadas.

Bennis (1995) considera que el liderazgo es “lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo y con tal energía de colaboración que puede mover a otras personas a desear seguir el ángulo y conservarlo razonablemente por que razonablemente incluye la voluntad de dejarse llevar por corrientes favorables” (Bennis, 1995, p.31). Para House y Aditya (1997) el liderazgo no empezó en los años 30 sino que ha existido desde la antigüedad. Ellos afirman que existen cuatro teorías del liderazgo, a saber:

- 1) El paradigma de la teoría de rasgos: Su finalidad es determinar las características o los rasgos físicos y psicológicos comunes que distinguen a los líderes de aquellos que no lo son.
- 2) El paradigma de las teorías del comportamiento o conductuales: Se centran en el estilo de comportamiento preferido por los líderes: su orientación hacia las asignaciones o hacia las personas.
- 3) El paradigma de las teorías contingenciales: Busca explicar la efectividad de un estilo en función del líder los seguidores y la situación.
- 4) El paradigma de la teoría integral de liderazgo emergente: Combina los tres paradigmas anteriores para explicar por qué son productivas ciertas relaciones de influencias entre los líderes y los seguidores.

Por su parte, Castro (2007) plantea como características comunes del liderazgo:

- El liderazgo es un proceso: No se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estático ni lineal. No es una acción que vaya directa del líder hacia los demás, sino que ocurre una interacción permanente [...] El líder definido de esta manera no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales) sino que cualquier persona puede ser líder.
- El liderazgo es influencia sobre los demás: Esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe el liderazgo. El líder capta adeptos y estos confían en él para poder seguir (...).
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal: No es un fenómeno individual sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate o una agrupación política.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas: el liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivo o metas comunes, y la relación entre el líder y seguir está en relación con metas específicas (...). (p. 18)

Los líderes estratégicos contribuyen a establecer las características distintivas de una organización frente a otras y consideran las posibilidades de cambio y desarrollo. Los líderes estratégicos cumplen determinadas funciones, dentro de las que se encuentran las siguientes:

- La toma de decisiones estratégicas o de alto nivel.
- Crear y comunicar la visión y misión de la organización.
- Desarrollar capacidades y competencias de los miembros de la organización.
- Establecer procesos y controles.
- Entrenar a la siguiente generación de líderes.
- Mantener la cultura organizacional.
- Definir parámetros éticos de la organización. (Nader y Castro, 2007, p. 101)

Para comprender el avance que ha tenido el liderazgo entendido en su sentido propio y en el campo de los negocios hay que remitirse al que hacer directo en el mundo de los mismos, el cual se ha desarrollado y profundizado de un modo importante en el presente siglo. Desde la visualización como una tarea importante o menos insignificante del “gobierno de flujos”

(Materia producción dinero) se pasó al sentido técnico de estos saberes; ello de la mano de Taylor y Fayol. Después de esto se cambió al contenido administrativo. Se reflexiona en la vertiente estratégica gracias al aporte de Max Weber: recursos, fines, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

A principio de los años 70 Valero (Como se cita en Ginebra, 1994) desarrolla el pensamiento de los saberes del negocio, es decir, operaciones de rentabilidad y planteamientos concretos que conducen a hacer negocio por consideraciones macro o sectoriales. En los ochenta se comienza a configurar el análisis de los saberes directivos como saberes políticos. Se empieza a considerar el pensamiento estratégico dentro del entorno que sopesa el propio proyecto de la empresa en la elección del futuro: su configuración en el ámbito del propósito de las clases de empresa, a quien se quiere llegar, de los perfiles del negocio a que se quiere dedicar y de los rasgos que ha de definir el modo propio de estar en el mercado y de actuar. Esta elección exige del director líder capacidades intelectuales específicas de imaginación realista y de decisión.

El proceso de consolidación de las empresas requiere que se haga de modo eficaz. Una buena implantación puede convertir en éxito una elección mediocre y una mala implantación puede hacer fracasar una elección brillante. Este hacer es neurálgico, por cuanto, no se trata de pronosticar ni de ver ni de optar, en términos de probabilidad, entre una serie de escenario posibles debidos a que el futuro es una elección y no una deducción. Esa elección resulta casi de una creación; comprender el camino y tener la voluntad firme de alcanzar los objetivos. Pero el líder de una organización no puede hacerlo todo por sí solo, se debe ayudar de la estructura entre la que reparte la acción directa. Por lo tanto, dirigir es imaginar, decidir, y empujar la estructura, es decir, para dirigir se debe contar con todos y moverlos hacia el fin (Ginebra, 1994).

Por lo anterior, se debe pensar cómo actúa la organización y cuál es la forma de establecer los procedimientos para que ella actúe de tal forma. Es así como una organización viene dado por un liderazgo dinámico y efectivo para el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para esto el líder debe poner en marcha las características del grupo y su situación concreta que ha de trazar para poder llegar al objetivo y así alcanzarlo. Además, debe ver qué forma tiene de participar cada uno de los miembros en estas acciones del grupo a tomar.

De ahí que se plantee que el liderazgo consiste en la realización de aquellos actos que han de ayudar al grupo a conseguir los resultados deseados. También cabe destacar que los actos de liderazgo tendrían que ser distintos según sea la situación, las tareas, las valoraciones interpersonales y el modo como se perciben e interactúan todos estos términos.

Existen diferentes enfoques científicos del liderazgo. Estos se clasifican en los que se basan en una relación de intercambio como los transaccionales, los conductuales y los situacionales; y los que se fundamentan en una relación transformadora entre líder y seguidores como los transformacionales (Bass, 1985, en Maureira, 2004). En esta investigación se trabajará la perspectiva teórica de Bernard Bass, quien planteó un modelo de liderazgo conocido como Rango Completo. Este modelo contiene tres dimensiones o estilos de liderazgo: el laissez faire, el transaccional y el transformacional; este último se ha convertido en uno de los paradigmas principales para el estudio del liderazgo organizacional (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce E., Rodríguez-Ponce J., 2006).

Bernard Bass (2003) en su artículo “Del liderazgo transaccional al transformacional” plantea que en el liderazgo transaccional el líder asigna tareas a los empleados y recompensa con reconocimientos y aumentos salariales el cumplimiento de las funciones. Por el contrario, aquel que incumple con sus responsabilidades es penalizado. El líder tiene, en algunos casos, una función pasiva y solo interviene para asignar tareas o cuando estas no se están cumpliendo. A diferencia de este, en el liderazgo transformacional los líderes desempeñan un papel muy activo. Estos buscan constantemente ampliar los intereses del grupo de trabajo y generar conciencia sobre las metas grupales. En este liderazgo se puede apreciar que existe una visión colectiva y no individualizada como en el transaccional, pues los logros trazados son de todo el grupo y todos trabajan en función de ello.

Cuadro 1. Características de los líderes transformacionales y transaccionales

CHARACTERISTICS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERS

TRANSFORMATIONAL LEADER

Charisma: Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.
Inspiration: Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.
Intellectual Stimulation: Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.
Individualized Consideration: Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.

TRANSACTIONAL LEADER

Contingent Reward: Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.
Management by Exception (active): Watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action.
Management by Exception (passive): Intervenes only if standards are not met.
Laissez-Faire: Abdicates responsibilities, avoids making decisions.

Fuente: Bernard Bass (2003)

En el cuadro N° 1 se observa la comparación que establece Bass entre las características del líder transformacional y transaccional. Bass (1999), basándose en los estudios de Avolio y Howell (1993), Bycio, Hackett y Allen (1995), Avolio, Bass y Jung (1997) plantea que el liderazgo transformacional tiene cuatro componentes:

El liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula. El liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor.

El Carisma, explica Bass (1993), lleva a que los líderes se conviertan en “modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación”. La motivación inspiradora se apoya en el carisma para motivar, inspirar y retar al equipo de trabajo. Aquí se busca que los trabajadores se “se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida” (Bass, 1993). Para Bass (1993), estos dos componentes conforman un único factor conocido como liderazgo *carismático-inspirador*.

En cuanto a la estimulación intelectual los líderes incitan a los empleados para que sean innovadores, creativos, se cuestionen y propongan nuevas alternativas de solución a las problemáticas que vienen enfrentando. Este componente busca desarrollar y/o fortalecer la creatividad del equipo de trabajo. “No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas” (Bass, 2003). Finalmente, en la consideración individual los líderes se centran en las:

necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, algunos más autonomía, otros estándares firmes y otras tareas estructuradas). Se anima la comunicación bi direccional y se practica la administración “walking around” (pasaba por aquí) en los lugares de trabajo. Las interacciones con los seguidores son personalizadas (ej. el líder recuerda conversaciones previas, está al tanto de las preocupaciones del seguidor, y ve al individuo como una persona más que solo como un empleado). El líder individualmente considerado escucha efectivamente. El líder delega tareas como medio de desarrollo de sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo para asegurar su progreso; idealmente, los seguidores no sienten que son controlados (Bass, 2003).

Además de los componentes mencionados, Bass plantea que el liderazgo transformacional incluye los componentes del liderazgo transaccional y del liderazgo laissez-faire o no-liderazgo: recompensa contingente, dirección por excepción y Liderazgo Laissez-Faire. La recompensa contingente es efectiva porque motiva a los trabajadores a lograr un mejor desempeño laboral, pues el líder asigna recompensa por ello. La dirección por excepción es considerada como una “transacción correctiva” menos efectiva que la anterior. Esta puede ser activa o pasiva. En el primer caso, “el líder monitorea activamente las desviaciones de los estándares y los errores en las asignaciones de los seguidores y toma acciones correctivas de ser necesario”; en la otra, se espera que “ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas”. Por último, el liderazgo Laissez-Faire “representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se posponen. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad” (Bass, 2003).

5.1 Habilidades del liderazgo

Vázquez (2006) plantea como habilidades de los líderes la técnica, la conceptual y la humana. La habilidad técnica es “la capacidad para crear y organizar estructuras que permitan a la organización ubicar en sus puestos de trabajo a las personas indicadas para el desarrollo de la actividad que se le encarga”. Esta habilidad debe realizarse a través de cursos de capacitación en diferentes áreas del conocimiento administrativo actual, lo cual facilita el dominio de las situaciones organizacionales. La conceptual se refiere a la capacidad de captar a las organizaciones de forma histórica. Según El Contador Virtual (2010), se debe aprovechar la capacidad de innovar, comprender el modelo comercial como un todo de partes integradas, lo cual se ve afectada por la ocurrencia de determinado evento en alguna de ellas. Esta habilidad permite al líder trabajar en función de sus objetivos institucionales, no de los del grupo o de los suyos particulares.

En lo referente a la habilidad humana López (2004, P. 289) afirma que, como conducta social, lo humano puede ser adquirido, pero también puede ser aprendido y esta es la capacidad de integrarse el equipo o grupo como otros de sus miembros. Esta capacidad se desarrolla a partir de su autoconocimiento y supone la existencia de la sensibilidad. Su importancia radica en que permite la creación de una atmósfera o clima de seguridad y confianza. Con respecto a esas habilidades la modalidad japonesa de control total de calidad empresarial, considera de gran importancia la habilidad humana, que es la que produce satisfacción y felicidad a través de factores como la satisfacción de un trabajo bien hecho y la felicidad que viene o cooperar con otro y recibir su reconocimiento. Finalmente, la habilidad administrativa consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

5.2 El líder

El tema del liderazgo ha sido objeto de estudio a través de la dinámica del grupo. Algunos autores consideran que el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es una característica del individuo. Para quienes hacen énfasis, el liderazgo puede ser sinónimo de

prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejercer actividades importantes para el grupo o que implique una relación emocional entre líder y grupo.

Fieldrel (como se cita en Gorrochotegui, 1.997) afirma que “para evaluar la efectividad del líder es necesario tener en cuenta los tipos de tareas a que se enfrenta los grupos y el grado de tensión con que funciona”. Estos líderes asumen responsabilidades para formar las prácticas organizacionales y las adaptan a los cambios de ambiente. Un líder eficaz, debe estar basado en ciertas habilidades y métodos como escuchar, para que los miembros del grupo hablen de sus problemas; considerar sus necesidades; dirigir reuniones eficientes e identificar los problemas. Trabajar en la solución de los mismos, hacer que los miembros del grupo fijen metas de rendimiento tales como resaltar las mejoras en el rendimiento del trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas.

Los procedimientos particulares que adopta un líder varia, según los objetivos y las normas del grupo, además de su habilidad persuasiva. Los líderes ejercen influencia sobre los grupos que dirige, pero también están sujetos a ciertas expectativas. De parte del equipo, es decir el liderazgo es efectivo dentro de ciertos límites, los fijados por las normas sociales establecidas por el grupo. De acuerdo a los principios como los sostenidos por Berwis y Wanus (1985), los líderes no nacen, surgen y emergen de acuerdo a la naturaleza de los problemas; que haya que enfrentar en la organización el líder asume responsabilidades para enfrentar las prácticas organizacionales adoptándolas a los cambios del ambiente. Por otro lado, autores como Nisumi y Tasaki concibe el liderazgo eficaz desde dos vertientes al concluir que cuando los líderes hacen hincapié simultáneamente en lograr las metas y mantener el grupo generan con mayores posibilidades una mejor producción y mayor moral de aquellos que se concentran en producción o el mantenimiento.

De ello se infiere que los administradores, que por razón alguna deben realizar ambos tipos de funciones, se les dificultan encontrar un equilibrio adecuado entre dos tipos de exigencias. Whittaker (como se cita en Gorrochotegui, 1997) plantea que el liderazgo eficaz debe fundarse en la siguiente interrogante: ¿Qué es lo que los miembros de la organización esperan del líder? Independientemente de las actividades y metas del grupo se espera que el líder salga de su

conducta habitual para contribuir a su éxito. El líder debe coordinar las actividades que conduzcan al logro de objetivos y con ellos dar ejemplo de lo que significa ser un buen miembro de estos asuntos. Considera el investigador citado que los líderes ejercen influencias sobre los grupos que dirigen, pero el líder está sujeto a ciertas expectativas de parte del grupo en términos generales el liderazgo es efectivo dentro de ciertos límites fijados por las normas sociales establecidas por el grupo.

De acuerdo a Fredrel y Chamers, “el líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo mediante el proceso de influir en las actividades encaminadas a establecer y alcanzar metas”. Hay dos aspectos importantes que corresponden a esta definición. La primera es que el liderazgo es una relación entre dos o más personas en la que la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. Fredrel y Chamers enfatizan que las condiciones necesarias para hacer un gerente eficaz son muchas, entre ellas:

- Conocimiento de la empresa y su entorno, así como de los objetivos y políticas, normas y organización correspondiente, normas y aptitud.
- Actitudes y algo especial “querer ser gerente”. Esta última conlleva a mucha exigencia entre los cuales resaltan; el sacrificio, la ética, la sencillez, la responsabilidad, el actuar mucho, adaptarse a la empresa y sentirse realizado en su labor.

La segunda es que el líder debe demostrar y direccionar todos los esfuerzos de los subordinados aclarando las tareas a realizar y la justificación del esfuerzo que debe llevarse a cabo. Los líderes son capaces de trabajar efectivamente con otras personas, se adaptan fácilmente al trabajo grupal y desarrolla buenas relaciones con los individuos del grupo de trabajo. En concordancia con estos se describe al líder efectivo de la siguiente manera:

- Escucha con atención y está dispuesto a discutir los problemas.
 - Se muestra abierto a las ideas propuestas por los seguidores.
 - Ayuda a los demás.
 - Delega autoridad, confianza en el grupo acepta las dediciones de los demás.
-

- Se comunica abierta y francamente dice que piensa, se puede confiar en lo que dice.

Una forma de observar el liderazgo es comparando dentro de una organización las características físicas intelectuales de quienes son líderes y de quienes no lo son. El líder debe tener rasgos referentes a su capacidad como los que tienen que ver con su habilidad para la supervisión, inteligencia, habilidad para influir sobre los subordinados (y otros individuos), así como la fuerza de voluntad son diversas las situaciones que distinguen a los líderes de los que no lo son y a los líderes efectivos de los que no son efectivos.

El líder se caracteriza por las responsabilidades en el logro de las metas, empeño en la solución de los problemas y habilidades para ejercer influencias entre las demás personas (Hamptom, 1984). Existen muchas evidencias que ayudan a enlazar los rasgos de los líderes efectivos con la naturaleza de la situación en la que ejerce su liderazgo. Un liderazgo eficaz debe estar basado en ciertas habilidades y métodos, tales como escuchar para que los miembros del grupo hablen y expongan sus problemas considerando sus necesidades. Además, hacer que los miembros del grupo fijen sus metas sin embargo hasta la fecha, el enfoque de rasgos al liderazgo no ha sido muy útil para predecir quien será el líder efectivo.

La efectividad del líder requiere que se trate amablemente a los subordinados y que al mismo tiempo se les incentive con éxito para que exista un rendimiento mayor en el trabajo estos dos aspectos deben ser simultáneos. Un líder efectivo no puede ser únicamente especialista en relaciones humanas (satisfacción de sus necesidades de lo organizacional). Este debe combinar los aspectos y lo que es aún más importante, el líder efectivo también debe adquirir la flexibilidad la sensibilidad para saber cuándo y dónde emplear la diversidad de habilidades a fin de lograr satisfacer las necesidades de los miembros del grupo y las necesidades de la organización (Gordon, 1997).

5.2.3 Características individuales de un buen líder.

Este enfoque se basa en la suposición de que podría encontrarse un número finito de características individuales del buen líder de modo que la mayor parte del enfoque de estas características tendrán por objeto identificar características intelectuales, emocionales, físicas y

otras de tipo personal de los líderes. Sin embargo el enfoque de las características no permite discernimiento de lo que hace en el puesto de líder eficaz, se necesita efectuar observaciones que describan la conducta de los líderes eficaces o ineficaces.

5.2.4 Características de un líder eficaz.

Gibson (Como se cita en Chruden y Sherman, 1995) señala que existe un número finito de características individuales del líder eficaz siendo predominante el comportamiento. Este autor destaca las siguientes características tomando como punto de partida la observación y el comportamiento en situaciones grupales.

- La inteligencia: Considera la tendencia general según lo cual los líderes son más inteligentes que los seguidores pueden dar solución a la diversidad de problemas con mayor facilidad.
- La personalidad: Sugiere las características inherentes a la personalidad tales como viveza, originalidad, integridad, personalidad y la confianza. Estos van asociados con un liderazgo eficaz. También que la seguridad en sí mismo se relaciona con la posición jerárquica en la organización y que los individuos que generan individualidades eran líderes más eficaces.
- Capacidad supervisora: Una relación positiva entre la capacidad para supervisar a una persona y su nivel en la jerarquía organizacional. Define la capacidad de supervisar como la utilización eficaz de cualquier práctica supervisora que indique los requisitos particulares de la situación.
- Madurez y amplitud social: Los líderes tienden a ser emocionalmente más maduros y su campo de interés es muy amplio.

Gordon (1997) al hacer referencia al líder eficaz señaló que “los líderes efectivos deben comportarse de una manera en que sean considerados casi como miembro del grupo a que se sienten tan libre como él. A fin de que puedan hacer contribuciones y desempeñar buenas funciones en el grupo” los líderes efectivos actúan de manera similar a los miembros del grupo. Los miembros del grupo actúan de manera semejante a los líderes del grupo esto se pone de manifiesto cuando la persona que en principio fue tratada líder es considerada casi como otro

miembro del grupo. Cuando el líder alcanza esta posición de “ser otro miembro” en realidad aumentan las contribuciones que pueden hacer al grupo. Las conductas de un líder efectivo se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Mantener un excelente sistema de comunicación para que la información fluya adecuada y correctamente.
- Tomar decisiones eficientes, en la solución de los conflictos que presentan, que favorezcan el interés del grupo.
- Ser un eficiente “especialista en tareas” y “especialistas en relaciones humanas.”

Fieldrel (Como se cita en Gorrochotegui, 1997) demostró que los líderes efectivos tienden a ser aquellos preocupados en realizar con buen éxito la tarea si la situación es muy fácil o muy difícil. El líder más efectivo es aquel que dedica su atención a obtener ante todo, relaciones interpersonales amistosas. A tal efecto, podría señalarse que el líder efectivo tiende a ser afirmativo e impersonal en su ambiente más estructurado y dar más libertades a los miembros, así como también la naturaleza de la tarea del grupo influye sobre la clase de conducta. Para efectos de este trabajo se define liderazgo como la forma en que el gerente de cualquier grupo, trata de dirigir a los subordinados a dirigir las actividades de la mejor manera posible para consecución de los objetivos de la institución.

Capítulo III

6. Marco metodológico

6.1 Naturaleza de la investigación

La presente investigación está sustentada en el enfoque cuantitativo. Esta selección obedece a la pertinencia de las variables y a la temática de la investigación abordada en este trabajo: El liderazgo en las medianas empresas del sector manufacturero. En este sentido, se utilizó el cuestionario CELID-A, propuesto por Castro Solano, Nader y Casullo (2004) y luego se realizó un análisis estadístico que permitiera identificar el tipo de liderazgo ejercido en dichas empresas. En cuanto al tipo de estudio este corresponde a un diseño no experimental transeccional descriptivo porque se describen las relaciones generada por la variable en uno o más indicadores y en los momentos determinados. En estos diseños el proceso de recolección de los datos se realiza en un solo momento o en un tiempo único; además se busca indagar la incidencia de una o más variable (Hernández, Fernández y Baptista, 1996). La primera variable corresponde a la forma cómo se lidera las medianas empresas y esta incide sobre la segunda que es la relación con el funcionamiento de la misma.

Por lo anterior, en este trabajo se describe y se caracteriza la situación actual de las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Valledupar. De igual manera la investigación se ubica dentro de los estudios de campo debido a que los datos de interés fueron observados en el terreno donde ocurrieron. Hernández et al (1996) plantean que las investigaciones de campo son aquellas que se llevan a cabo en el mismo sitio donde se encuentra el objeto de estudio determinando la obtención de un conocimiento más profundo del problema por parte del investigador.

6.2 Población

La población del estudio según Hernández et al (1996) es el universo de la investigación sobre el que se pretende generalizar los resultados. Está constituida por la característica o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros. Estas características de la población se deben determinar con la finalidad de establecer los parámetros muestrales. La población bajo estudio estuvo constituida por las empresas medianas del sector manufacturero del municipio de Valledupar, las cuales son, según información suministrada por la oficina de la Secretaría de Hacienda Municipal de Valledupar, ciento sesenta y siete (167). Para efecto de la investigación

se realizó un recuento de todos los elementos de la población así como una especificación de la distribución de las características basadas en la información obtenida para cada uno de los elementos derivados de la aplicación de la encuesta.

6.2.1 Muestra

La muestra es en esencia un subgrupo que determino la muestra, digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a las que llamamos muestra (Hernández, Fernández y Baptista). Por lo anterior se procedió a obtener una muestra representativa de la población sujeta a estudios ya que se pretende que ella sea un reflejo fiel del conjunto de la población. El muestreo que se realizó fue probabilísticas aleatorias a conveniencia porque permitió que entre todos los que integran la población se escogieran los que reunieran las condiciones a conveniencia de la investigación. El tamaño de la muestra seleccionada fue de cincuenta (50) empresas medianas manufactureras del municipio de Valledupar – Cesar.

6.3 Delimitación

6.3.1 Espacial y temporal

El presente estudio se llevó a cabo en las medianas empresas del Sector Manufacturero del Municipio de Valledupar (Cesar) durante el periodo comprendido entre el mes de noviembre de 2013 a marzo 2015.

6.3.3 Poblacional

Durante la investigación se encuestó a cincuenta (50) personas que ocupan cargos de Gerentes Generales, Directores o Administradores de las empresas seleccionadas.

6.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario CELID-A para analizar la autopercepción de los gerentes de las empresas manufactureras de Valledupar. El cuestionario se fundamenta en los planteamientos teóricos de Bass (1985) y busca evaluar los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. Consta de 34 preguntas que dan cuenta de las dimensiones carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada del liderazgo transformacional; recompensa contingente y dirección por excepción del liderazgo transaccional. Las respuestas están en una escala de 1 a 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 total

acuerdo.

6.5 Fases de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se realizaron las fases relacionadas a continuación:

1. Planteamiento y Formulación del Problema.
 2. Recopilación del material teórico pertinente a la investigación.
 3. Establecimiento de los métodos lógicos a seguir en la investigación: tipo de investigación, diseño, población y muestra objeto de estudio, así como la selección de las técnicas a utilizar. Para el levantamiento de la información técnica de la observación directa bajo encuesta como fuentes primarias y los textos y documentos como fuente secundarias.
 4. Construcción o diseño del instrumento de recolección de los datos (Encuesta).
 5. Validación de la encuesta.
 6. Formalización de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada (50) personas, que cumplen funciones de alto nivel gerencial (Gerencia General) para conocer el manejo de la empresa y los objetivos de la organización y treinta (30) empleados directos.
 7. Distribución del instrumento con una carta que hizo referencia a la importancia y beneficios de la investigación tanto a nivel individual como institucional, así como el papel fundamental que cada empresa seleccionada juega en el proceso.
 8. Recolección, tabulación y análisis estadísticos de los resultados de la muestra.
 9. Finalmente, se realizó el análisis que permitió identificar las causas del problema en estudio.
 10. Redacción de resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.
-

Capítulo IV

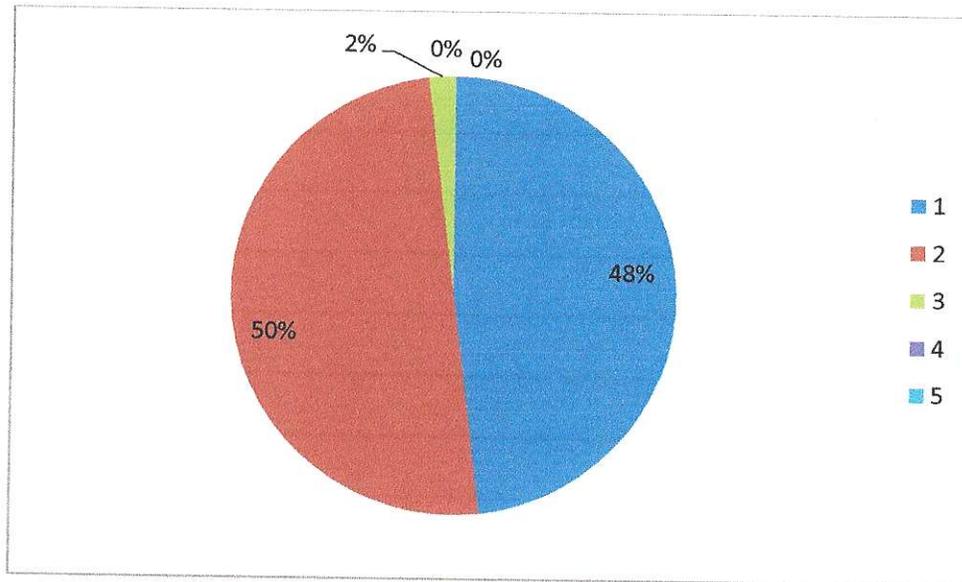
7. Análisis de los resultados

7.1 Liderazgo transformacional

7.1.1 Carisma

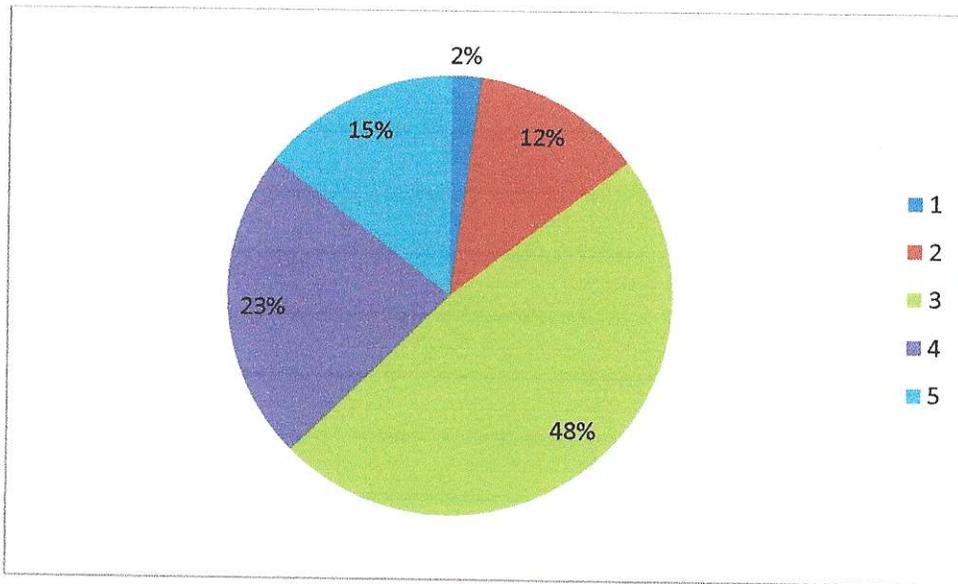
En la gráfica N° 1 se observa que el 98% de la población encuestada manifestó estar en desacuerdo con la afirmación “Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar”; mientras solo el 2% se mostró medianamente de acuerdo. Esto nos permite afirmar que los gerentes de las medianas empresas de la ciudad de Valledupar no reflexionan en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que enfrentan en su quehacer.

Gráfico 1 Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar



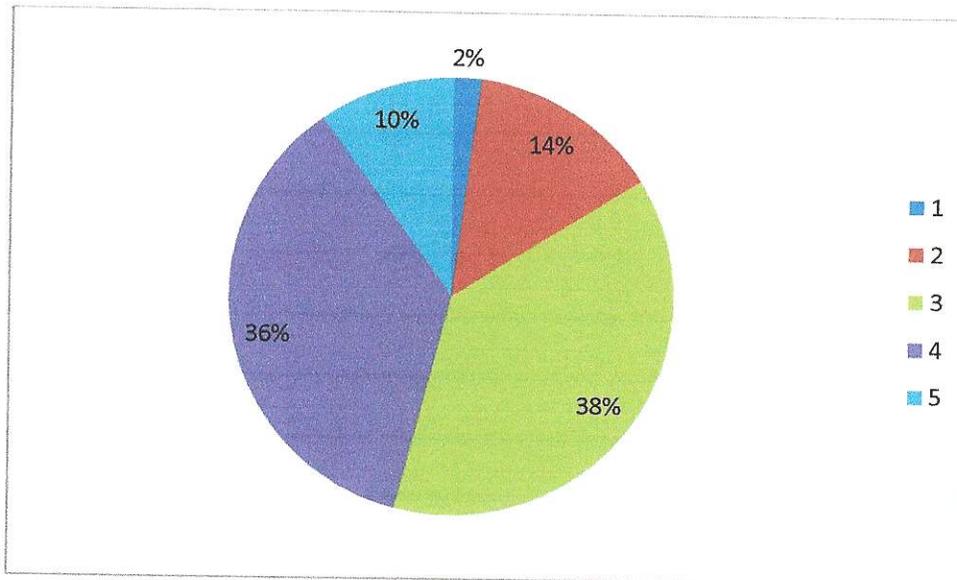
En la siguiente gráfica se aprecia que el 14 % de los gerentes de las empresas del sector manufacturero consideran que no cuentan con el respeto del personal a su cargo. El 38% manifestó contar con el respeto y el 48% considera que cuenta medianamente con el respeto de sus empleados.

Gráfico 2 Cuento con su respeto



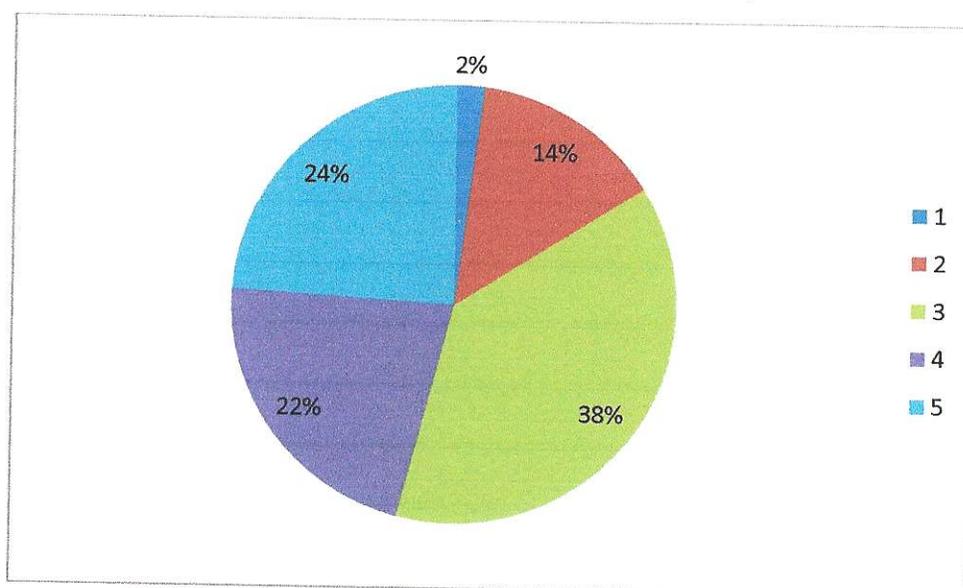
El 46 % de la población encuestada respondió estar de acuerdo con el ítem “Tienen plena confianza en mí”. El 38% afirmó estar medianamente de acuerdo que los empleados confían en los gerentes; mientras que el 16% considera que no confían en los gerentes.

Gráfico 3 Tienen plena confianza en mí



Al indagar sobre la característica de los líderes N° 34 “confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo” de los gerentes encuestados 46% respondió que los empleados si les tienen confianza en la resolución de conflictos. El 38% mostró estar medianamente de acuerdo y el 16% estar en desacuerdo con el aspecto indagado. Contrastando esta característica con la número 3 “Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar” se aprecia que esta falta de confianza se debe a que los gerentes no evalúan diferentes alternativas de solución a los problemas y muchas veces actúan sin mediar las consecuencias que puede traer sus acciones.

Gráfico 4 Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo



Analizando las cuatro características que componen la dimensión carisma se puede concluir que más del 50% de los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Valledupar no se percibe con un líder con un alto carisma. Ello se evidencia en los gráficos 2, 3 y 4 relacionados con los aspectos de confianza y respeto donde un gran porcentaje de la población no se mostró muy segura de contar con el respeto de sus empleados y que éstos no confían en ellos.

7.1.1.1 Baremos carisma

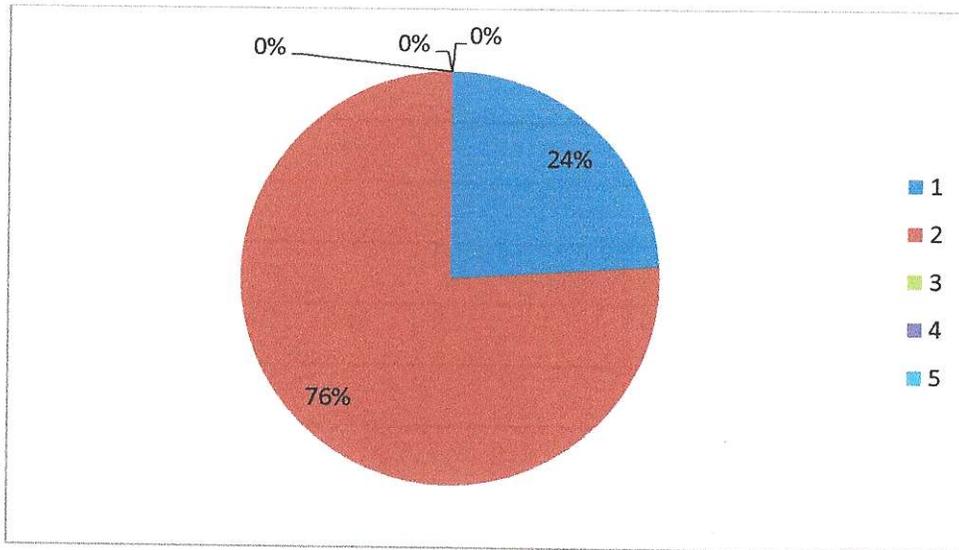
En cuanto al aspecto de carisma en la siguiente tabla se observa que 49 encuestados se ubican en un percentil igual o inferior a 25, lo que indica que los gerentes poseen un bajo nivel carismático. Esta información se corrobora en la información suministradas en las gráficas 1, 2, 3 y 4.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2,00	2
5	2,25	3
5	2,50	3
5	2,75	16
5	3,00	12
10	3,25	9
25	3,50	2
25	3,75	2
50	4,00	0
75	4,25	1
TOTAL		50

7.1.2 Estimulación intelectual

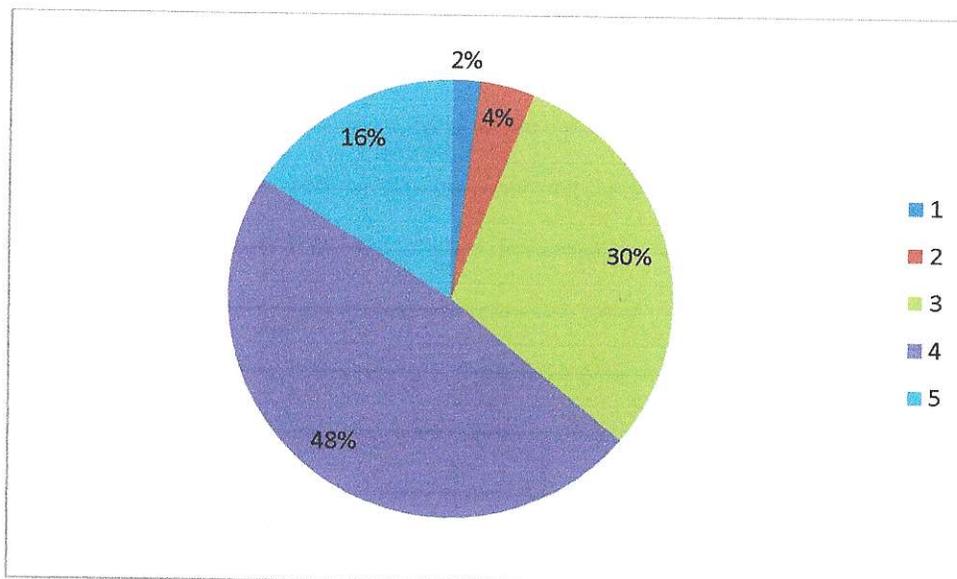
El gráfico 5 muestra que el 100% de los gerentes se involucra en el trabajo de sus empleados. Es posible que ello sea con el propósito de lograr mejores resultados por parte de estos.

Gráfico 5 Evito involucrarme en su trabajo



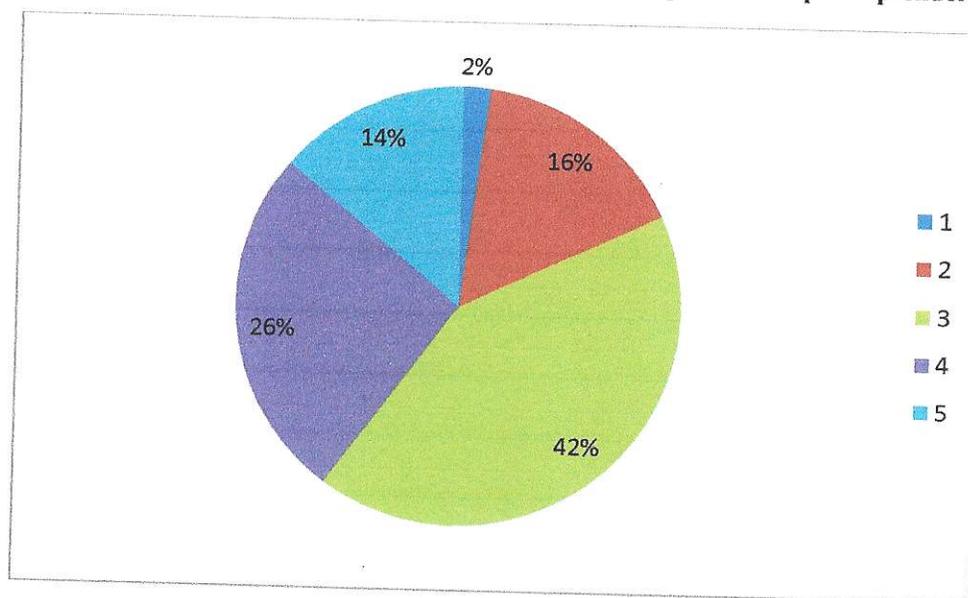
En este gráfico se observa que el 64% de los encuestados respondió afirmativamente que siempre tratan que sus empleados obtengan lo que desean a cambio de su cooperación. Solamente el 6% manifestó no estar de acuerdo con ello y el 30% se mostró parcialmente de acuerdo.

Gráfico 6 Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación



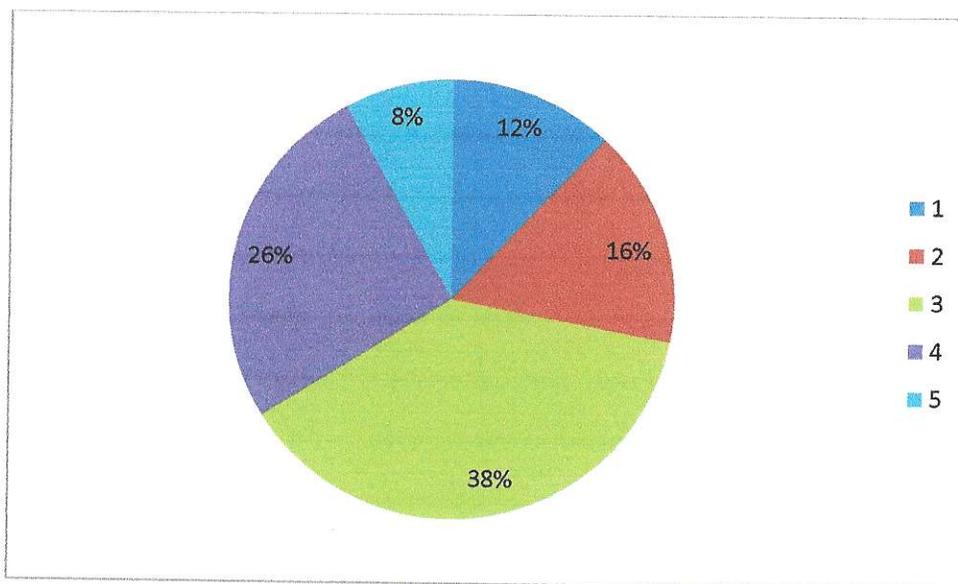
En el gráfico 7 se evidencia que el 40% de los gerentes encuestados de las empresas manufactureras de Valledupar se perciben como jefes que buscan que sus empleados vean los problemas como una oportunidad para aprender y mejorar en el proceso. De esta manera, se evita que se cometan los mismos errores. El 18% de los gerentes respondió lo contrario, y no consideran que los problemas sean oportunidades para aprender. El 42% se mostró parcialmente de acuerdo con esta característica.

Gráfico 7 Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender



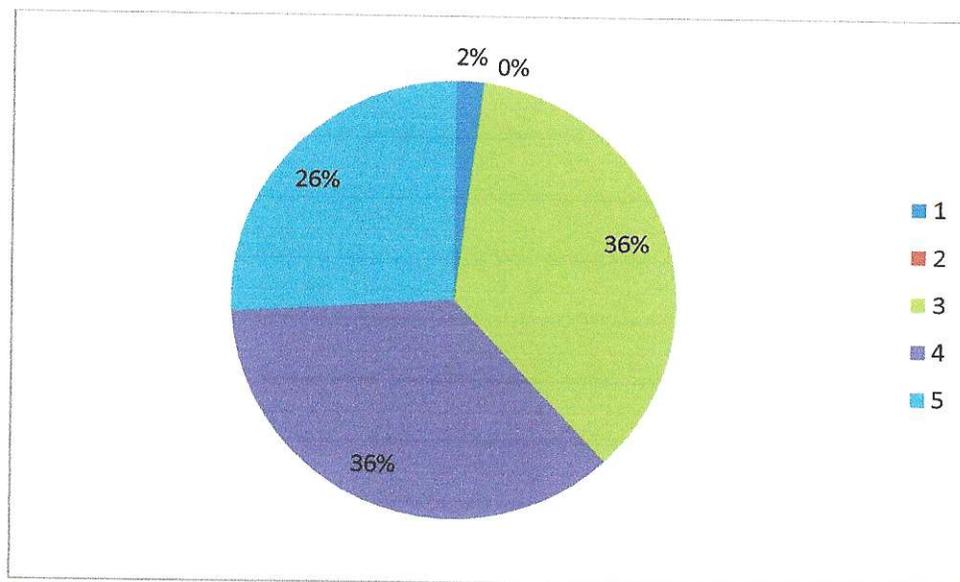
En la característica N° 25 “Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva” se evidencia que el 30% de los gerentes no motiva a sus empleados, ni los lleva a reflexionar sobre los problemas laborales y que los vean desde otra perspectiva. El 34% si confirmó crear estos espacios pues permite a sus empleados tener diferentes miradas sobre lo acontecido y el 38% se mostró parcialmente de acuerdo.

Gráfico 8 Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva



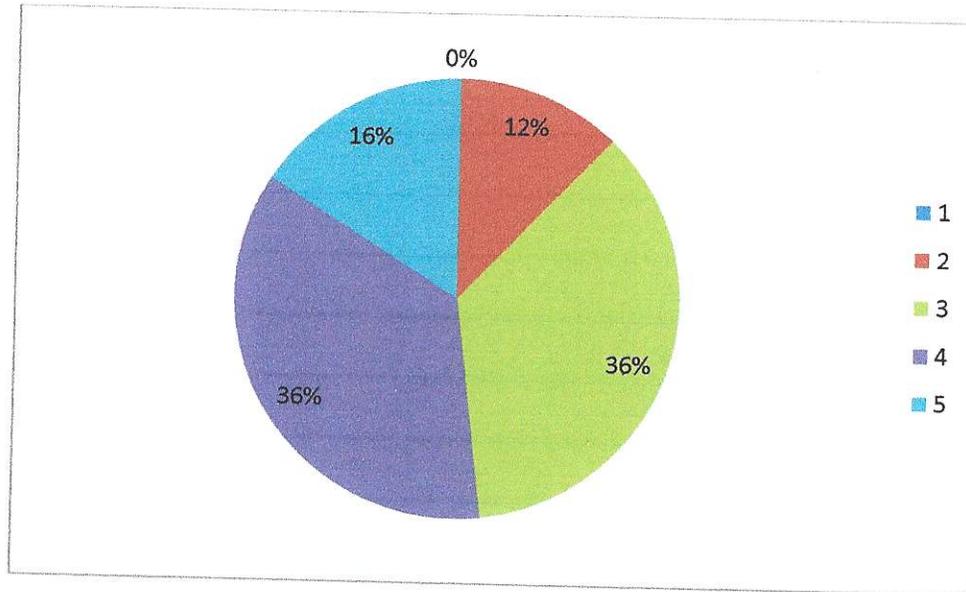
Los gerentes se perciben como jefes que impulsan en sus empleados el uso de la inteligencia para superar los obstáculos laborales (Ver gráfico 28). Solo el 2% de los encuestados respondió no impulsar la inteligencia en sus subalternos.

Gráfico 9 Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos



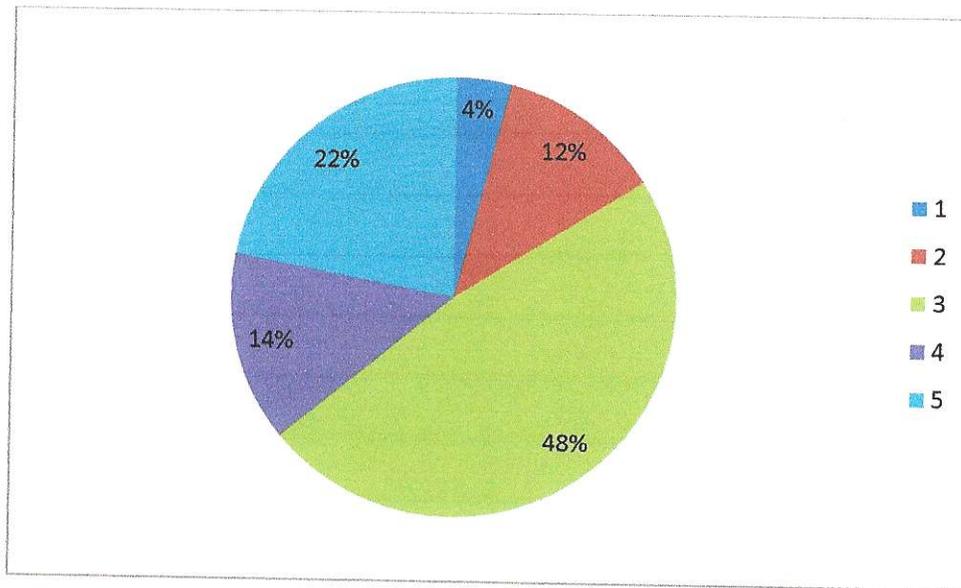
El 52% de la población encuestada respondió afirmativamente que les piden a sus empleados que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos. El 36% se mostró medianamente de acuerdo con ello y el 12% en total desacuerdo.

Gráfico 10 Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos



En el gráfico N° 11 se analiza si los gerentes consideran que dan a sus empleados nuevas formas de enfocar sus problemas que antes resultaban desconcertantes. El 48% de los jefes respondió estar parcialmente de acuerdo. El 36% afirmó que buscan que sus empleados enfoquen desde otra perspectiva los problemas.

Gráfico 11 Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes



7.1.2.1 Baremos estimulación intelectual

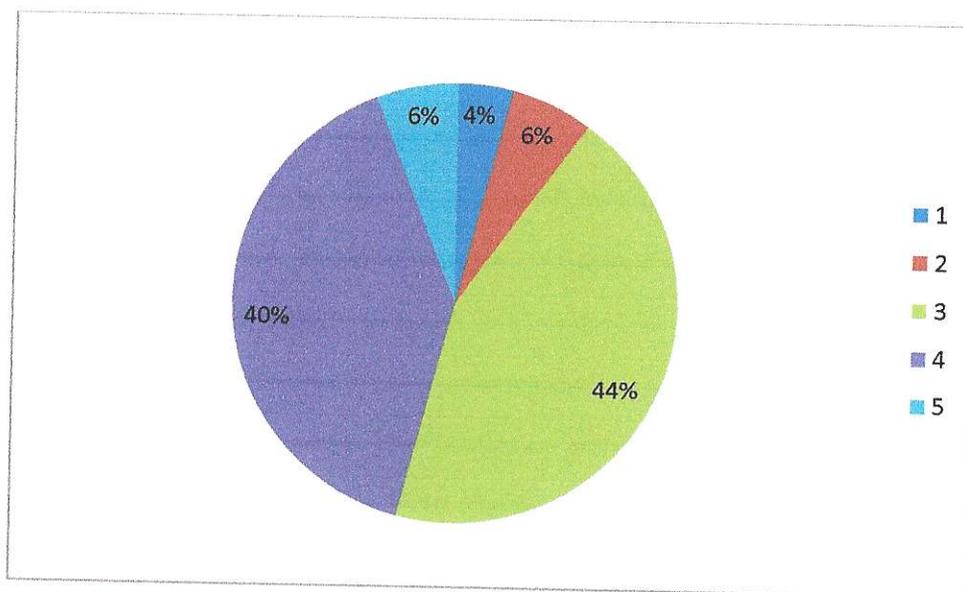
El análisis de los baremos refleja que la mayoría de los encuestados muestra un bajo nivel del factor estimulación intelectual, pues los 50 se ubican en los percentiles 10, 5 y 12.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	1
10	3	37
50	4	12
TOTAL		50

7.1.3 Inspiración

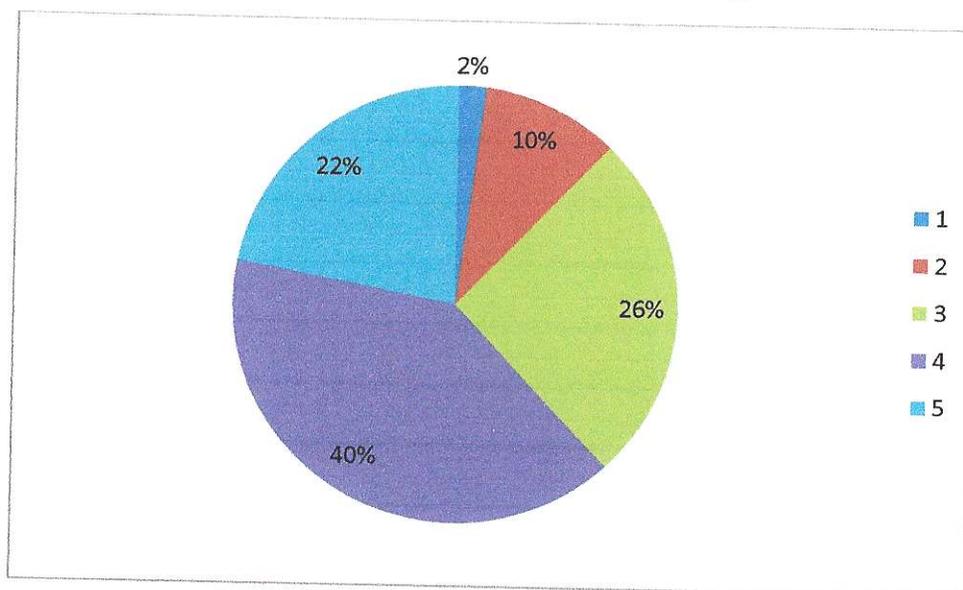
En el gráfico 12 se muestra que solo el 6% de los gerentes encuestados se muestra totalmente de acuerdo con la afirmación “Les doy charlas para motivarlos”. El 44 % manifiesta estar de acuerdo con la característica mencionada y el 44% muestra una actitud de realizarlo esporádicamente. El 4% de los encuestados respondió no realizar ninguna charla de motivación.

Gráfico 12 Les doy charlas para motivarlos



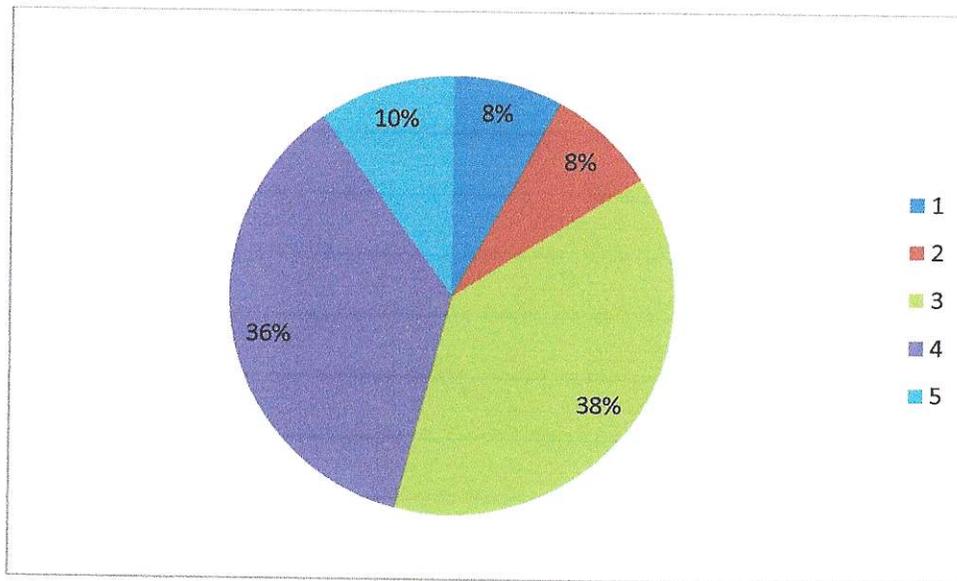
Gran parte de los gerentes de las medianas empresas de Valledupar indicaron que potencian la motivación en sus trabajadores con éxito (Ver gráfico 13). El 22% respondió que está totalmente de acuerdo con la característica “Potencio su motivación con éxito”, el 40% se mostró de acuerdo, el 26% medianamente de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 2% en total desacuerdo. En este aspecto se observa que los gerentes buscan motivar a sus empleados para lograr las metas trazadas.

Gráfico 13 Potencio su motivación con éxito



En el gráfico 14 se aprecia que los gerentes buscan otras alternativas para motivar a sus empleados y que realicen las funciones asignadas. Al consultarlos sobre esta característica el 16% respondió que no promueve la creación de otras formas de motivación, pues el 8% está totalmente en desacuerdo y 8% está en desacuerdo. El 38% se mostró parcialmente de acuerdo, mientras que el 36% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

Gráfico 14 Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos



7.1.3.1 Baremos inspiración

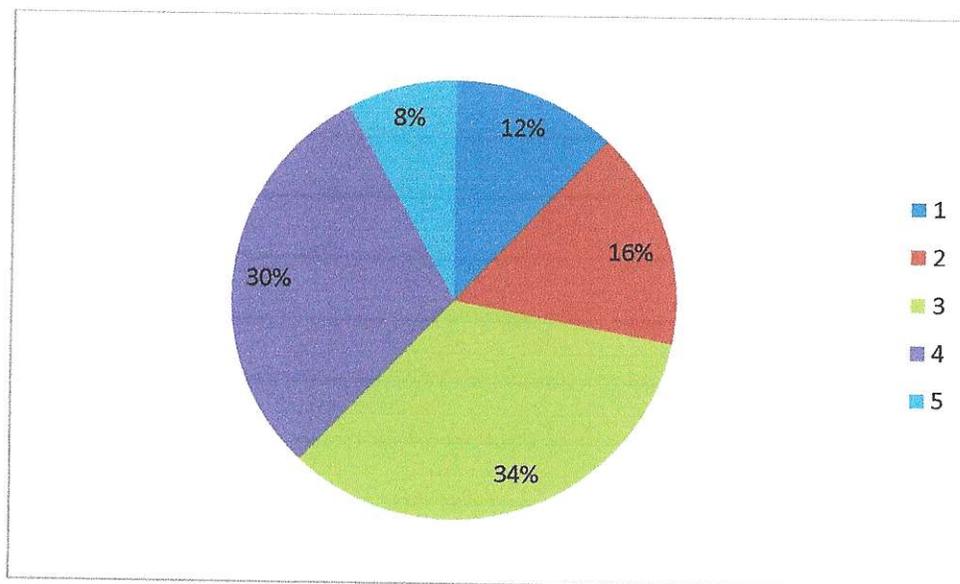
En el análisis realizado sobre la inspiración se observó que 24 gerentes encuestados se encuentran ubicados en un percentil inferior, lo que demuestran un bajo nivel de inspiración hacia sus empleados; mientras que los 26 restantes, se ubican en unos percentiles muy altos 75 y 95. Este último planteamiento muestra que la mayoría de los encuestados busca generar una fuerte motivación entre sus empleados.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	5
10	3	19
75	4	23
95	5	3
TOTAL		50

7.1.4 Consideración individualizada

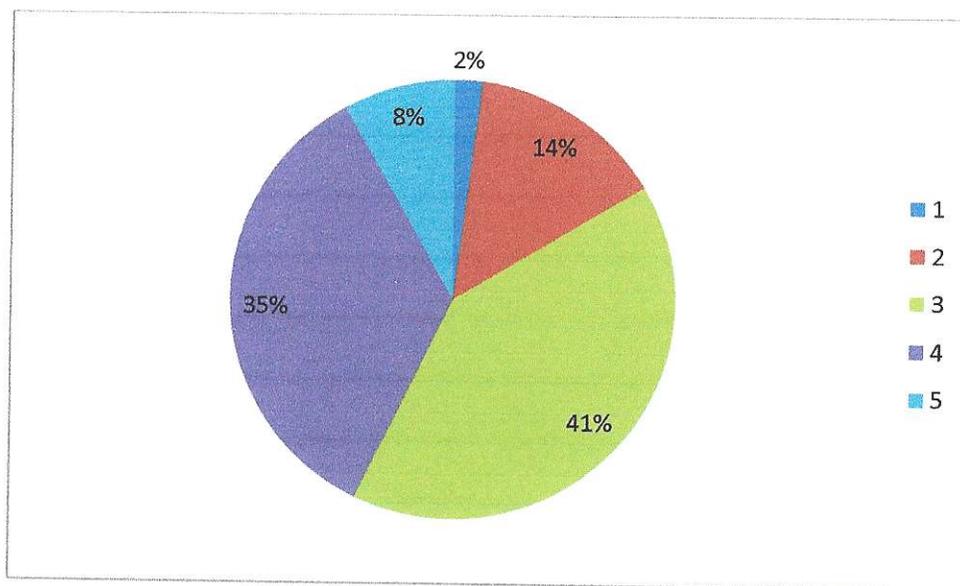
Al consultar a los gerentes sobre la característica “Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan, el 12% respondió estar en total desacuerdo, el 16% estar en desacuerdo y el 34% estar medianamente de acuerdo. Se podría afirmar que para los gerentes los empleados debe ser personas capacitadas para el desarrollo de sus funciones y que no requieran acompañamiento o instrucciones para el ejercicio de su labor. Por otro lado, el 38% opinó lo contrario, pues, el 8% seleccionó la respuesta 5 indicando que si está totalmente de acuerdo en formar a sus empleados que lo necesiten y el 30% se mostró de acuerdo.

Gráfico 15 Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan



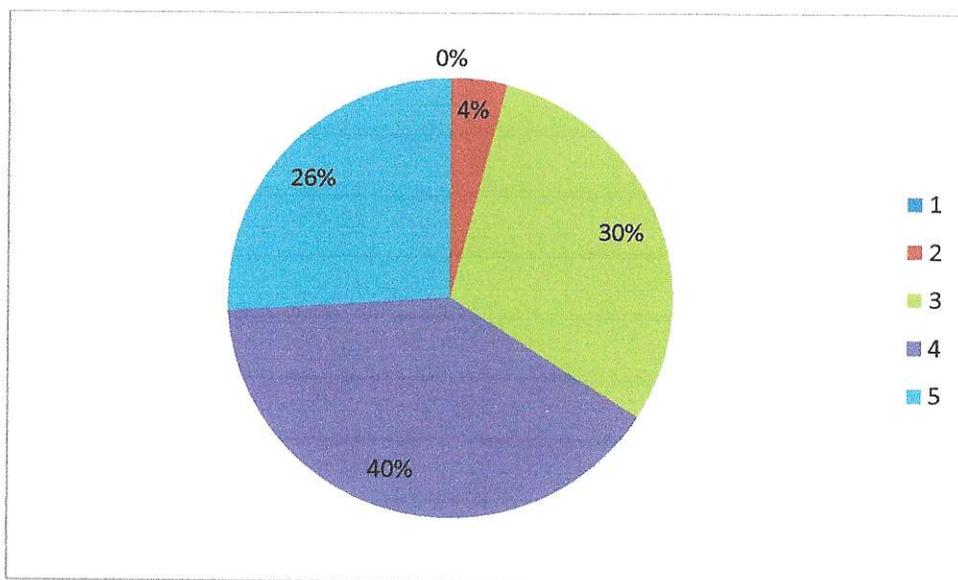
El gráfico 16 nos muestra que el 2% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la característica “Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas”. El 14 respondió estar en desacuerdo y el 41% se mostró medianamente de acuerdo. El 35% evidenció estar de acuerdo con la característica antes mencionada y solo el 8% respondió estar totalmente de acuerdo.

Gráfico 16 Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas



En el siguiente gráfico (ver gráfico 17) se observa que ninguno de los gerentes seleccionó la opción número uno referida a que están en total desacuerdo con la disposición de instruirles o enseñarles los que los empleados necesitan para que cumplan las funciones asignadas. El 4% respondió estar en desacuerdo y el 30% seleccionó la opción 3. El 40% de los gerentes manifestó estar de acuerdo con la característica evaluada y el 26% respondió estar completamente de acuerdo. Aquí se observa que la mayoría de los gerentes se muestran dispuestos a enseñar o guiar a sus seguidores.

Gráfico 17 Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten



7.1.4.1 Baremos consideración individualizada

En cuanto al factor de consideración individualizada 29 gerentes se ubican en el nivel más bajo de la tabla de percentil, el 5, es decir, no se comportan como coach o mentores de sus empleados. Tampoco se promueve un clima laboral de apoyo y no hay reuniones individuales con el personal para identificar los potenciales de cada uno y explotarlos al máximo. Solamente 1 gerente se ubica en el máximo nivel del percentil y 20 de ellos se encuentran en el nivel 50.

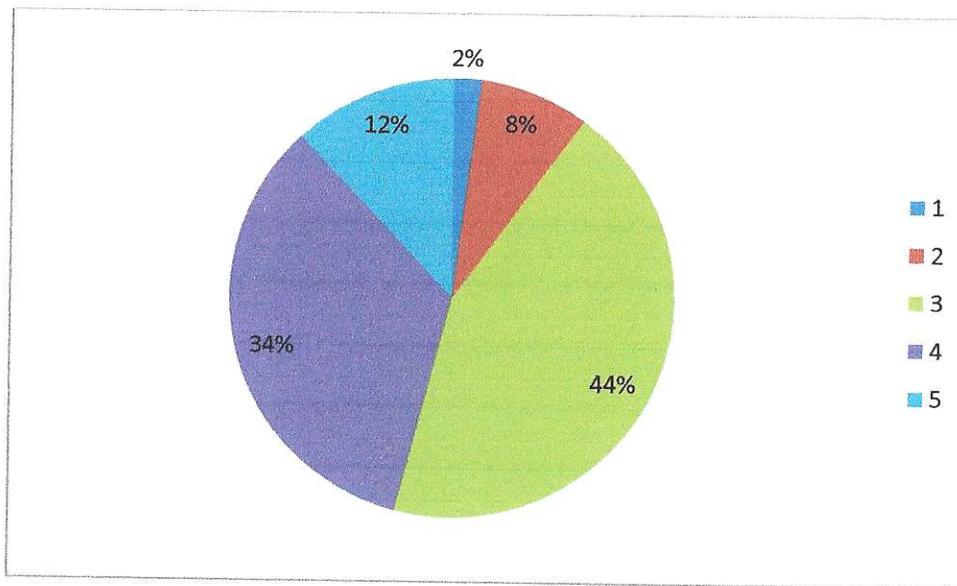
PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	5
5	3	24
50	4	20
95	5	1
TOTAL		50

7.2 Liderazgo transaccional

7.2.1 Recompensa contingente

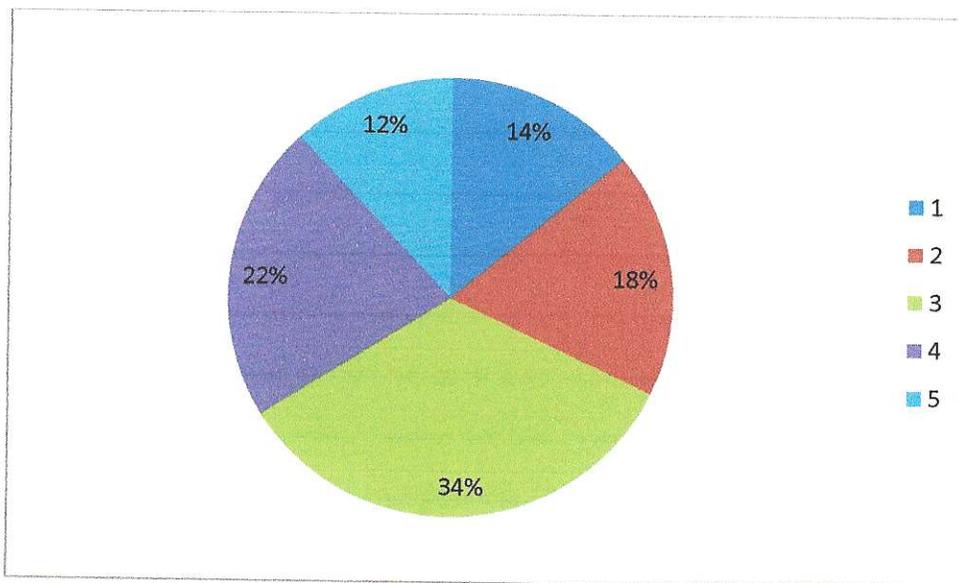
En el gráfico 18 se observa que al preguntar a los gerentes sobre la característica “Les doy lo que quieren a cambio de recibir apoyo” al 44% le pareció normal ofrecerle a sus empleados lo que desean a cambio de obtener los resultados esperados. El 34 % se mostró de acuerdo y el 12% muy de acuerdo. Solamente el 10% no estuvo de acuerdo con ello: el 8% respondió estar en desacuerdo y el 2% estar muy desacuerdo.

Gráfico 18 Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo



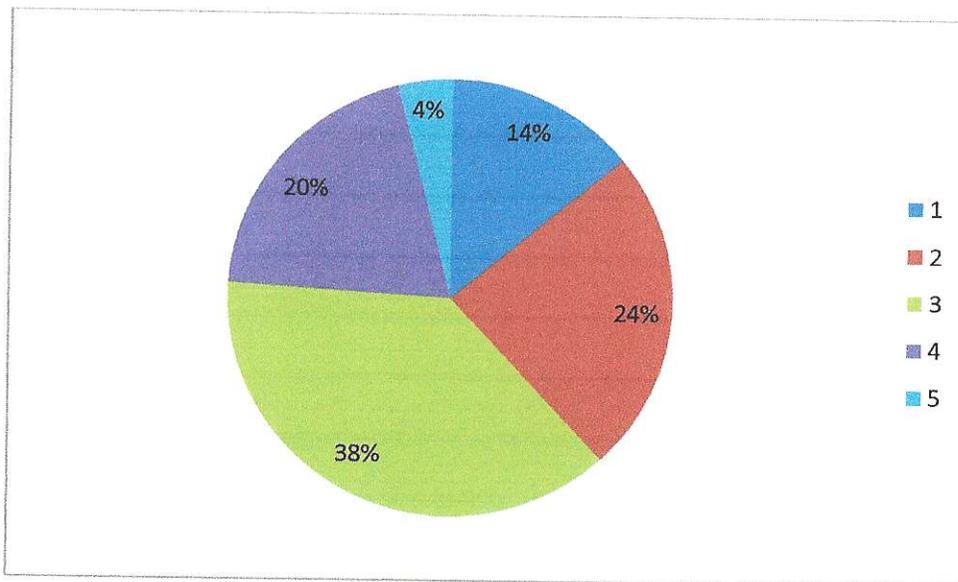
En el siguiente gráfico se cuestionó los gerentes de las medianas sobre la característica “Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo”. Aquí los encuestados respondieron en 14% que estaban en total desacuerdo, el 18% en desacuerdo, el 34% medianamente de acuerdo, el 22% de acuerdo y el 12% totalmente de acuerdo.

Gráfico 19 Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo



En el gráfico 20 se analiza la característica “Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán”. El 20% de los gerentes manifestó estar muy de acuerdo, el 38% estar de acuerdo y a el 24% le pareció normal; por el contrario, el 24% se mostró en desacuerdo y el 14% muy en desacuerdo.

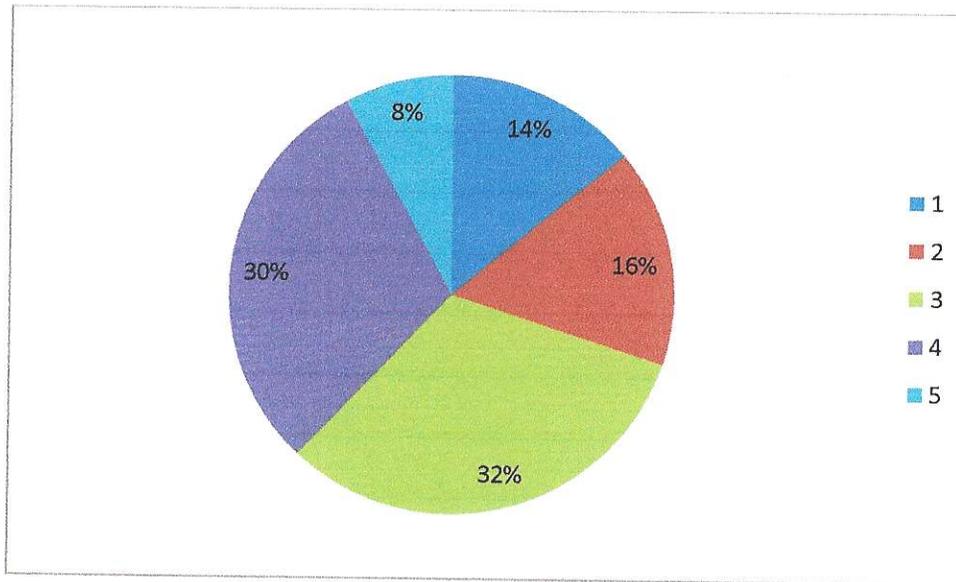
Gráfico 20 Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán



El gráfico 21 muestra que el 8% y el 12 % de los gerentes manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la característica “les hago saber que pueden lograr lo que

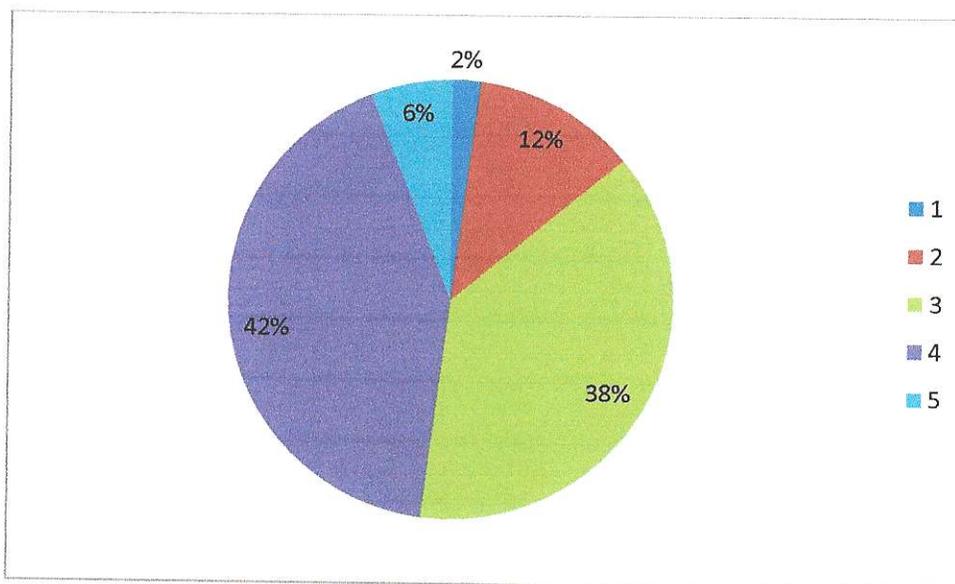
quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo”. El 32% respondió estar parcialmente de acuerdo, el 16% en desacuerdo y el 14% en total desacuerdo.

Gráfico 21 Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo



En el gráfico 22 se observa que la mayoría de los gerentes se mostró de acuerdo con la característica “Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación”. Si bien el 6% respondió estar totalmente de acuerdo, el 42% está de acuerdo y el 38% consideró que el planteamiento era normal. Sólo el 12% manifestó estar en desacuerdo y un 2% de la población estar en total desacuerdo.

Gráfico 22 Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación



7.2.1.1 Baremos recompensa contingente

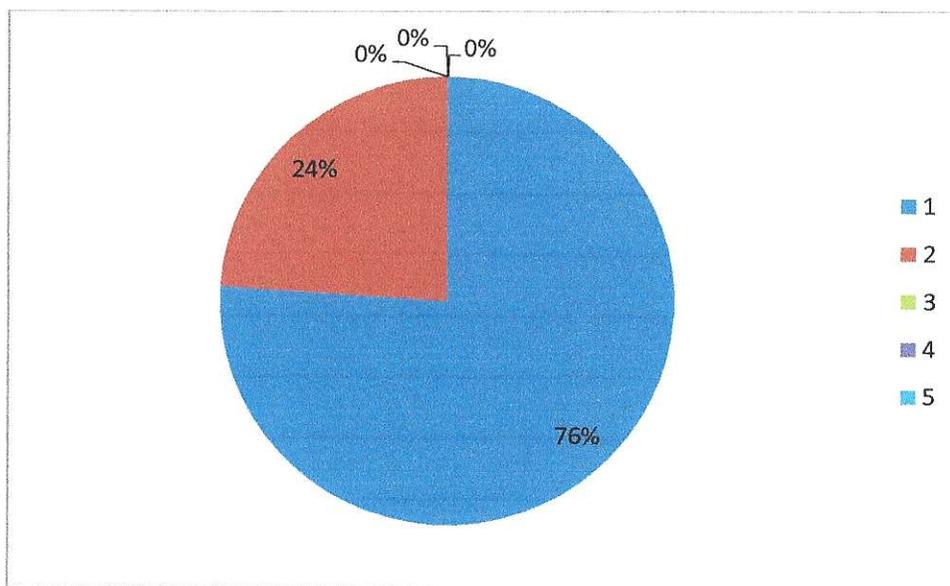
En el baremo de recompensa contingente se observa que la mayoría de los gerentes encuestados se ubican en los percentiles 5 y 50; solo 12 se ubicaron en un percentil superior. Esto muestra que existe una tendencia entre los encuestados a recompensar a sus empleados por las actividades que desarrollan, lo que se ratifica en las tendencias mostradas a negociar, a cumplir sus requerimientos con el fin que cumplan las metas y tareas establecidas.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	9
50	3	29
75	4	12
TOTAL		50

7.2.2 Dirección por excepción

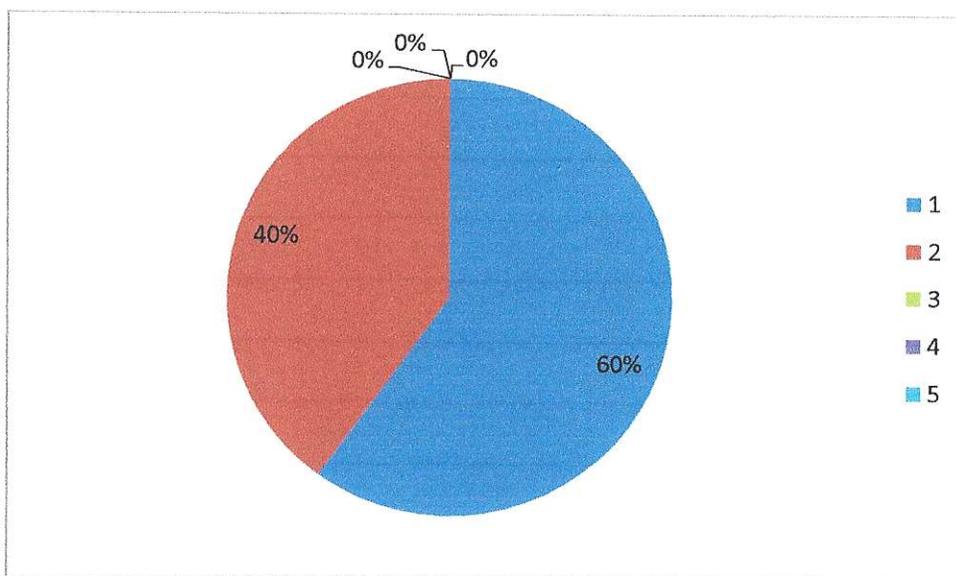
El gráfico 23 muestra que el 76% de los gerentes encuestados manifiesta que no está completamente de acuerdo con la característica “No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien”. Asimismo, el 24% declara tampoco estar de acuerdo.

Gráfico 23 No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien



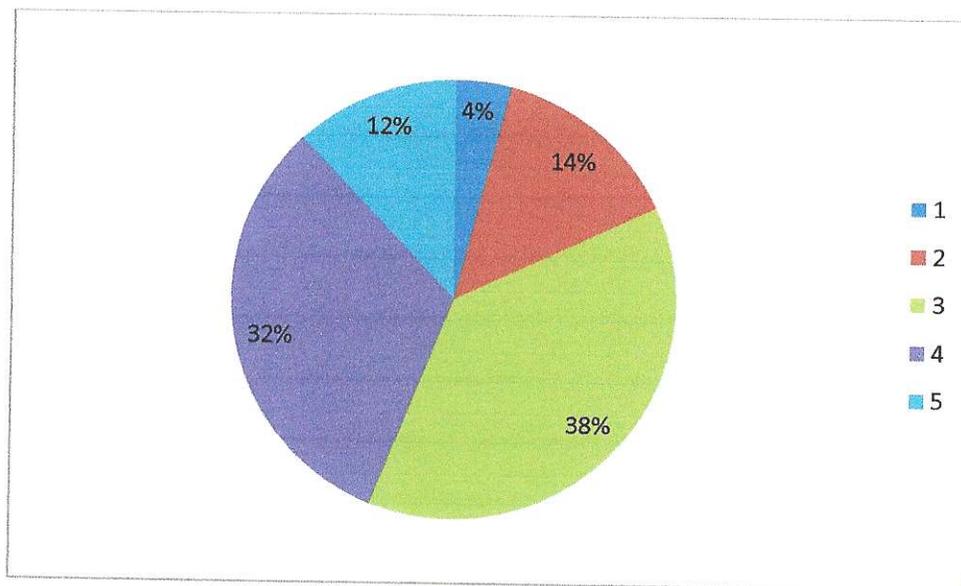
En el siguiente gráfico se aprecia que los gerentes se involucran en las actividades desempeñadas por sus empleados, pues el 60% de ellos respondió que está completamente en desacuerdo con la afirmación “Evito involucrarme en su trabajo” y el 40% manifestó también estar en desacuerdo.

Gráfico 24 Evito involucrarme en su trabajo



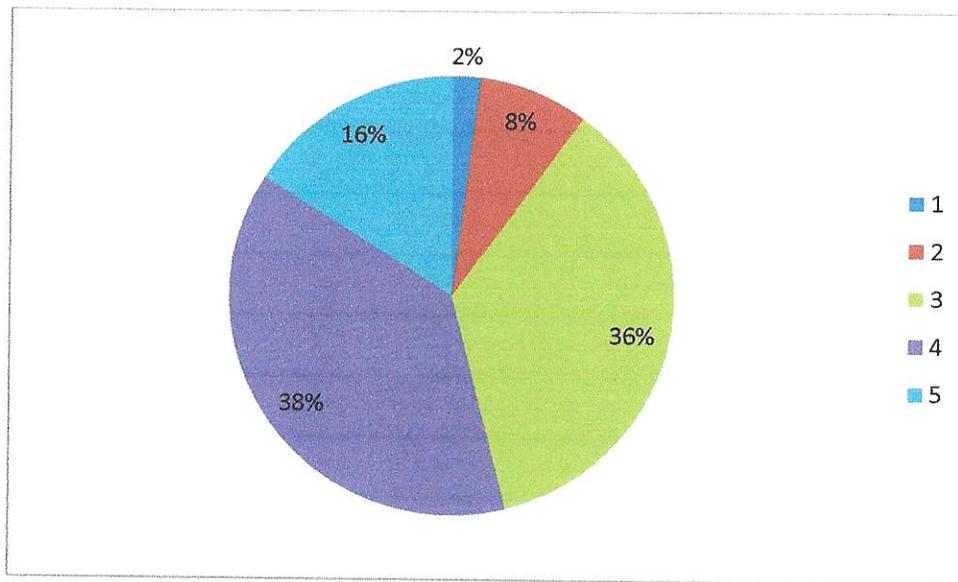
Al preguntarle a los gerentes sobre la característica “Demuestro que creo firmemente en el dicho ‘si funciona, no lo arregles’” estos contestaron en su mayoría que están de acuerdo con ello. El 12% respondió estar completamente de acuerdo, el 32% estar de acuerdo y el 38% estar medianamente de acuerdo. Solamente el 14% manifestó no estar de acuerdo y el 4% estar completamente en desacuerdo con ello.

Gráfico 25 Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"



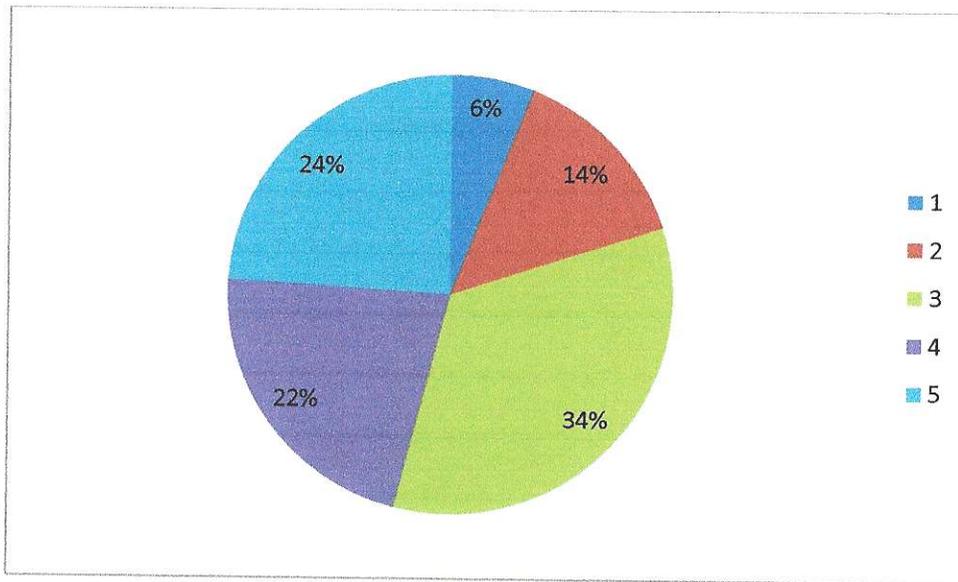
En el gráfico 26 se observa que los gerentes de las empresas encuestadas solamente intervienen en el quehacer de sus empleados cuando no se consiguen los resultados proyectados por la organización. El 2% y el 8% respondieron estar completamente en desacuerdo y estar en desacuerdo, respectivamente. El 36% manifestó estar medianamente de acuerdo, el 38% estar en desacuerdo y el 16% estar completamente en desacuerdo.

Gráfico 26 Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos



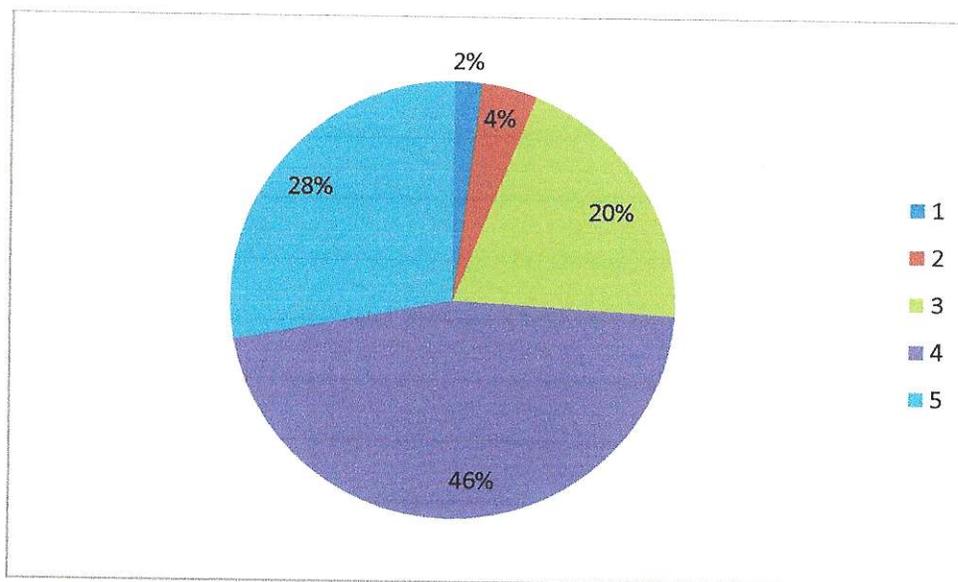
Al consultar a los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero de Valledupar sobre la característica 18 “No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien”, se pudo apreciar que el 80% está de acuerdo con ello. Esto se evidencia en que el 24% seleccionó la opción 5 (Completamente de acuerdo), el 22% eligió la opción 4 (De acuerdo), el 34% optó por la opción 3 (Medianamente de acuerdo). Por el contrario, el 14% no está de acuerdo con la característica y el 5% completamente en desacuerdo.

Gráfico 27 No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien



En el gráfico 28 se muestran los resultados de la característica 26 referente a “Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio”. El 2% de los gerentes respondió estar completamente en desacuerdo, el 4% estar en desacuerdo, el 20% estar medianamente de acuerdo, el 46% contestó estar de acuerdo y el 28% manifestó estar completamente de acuerdo.

Gráfico 28 Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio



7.2.2.1 Baremos Dirección por excepción

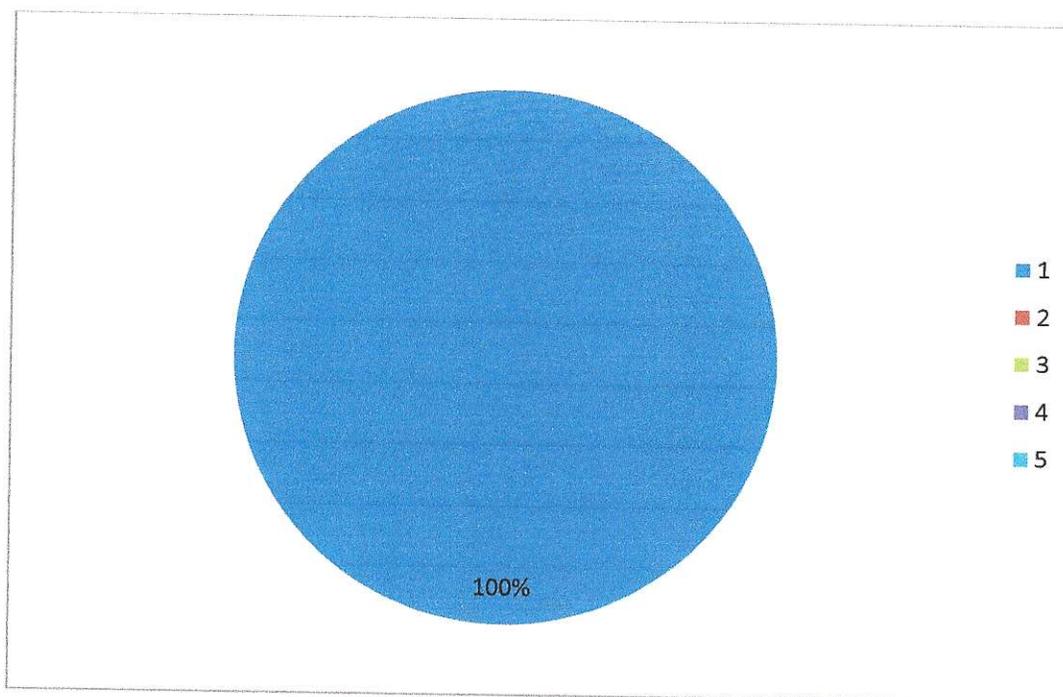
En la tabla de baremos de Dirección por excepción se aprecia que solo 4 de los gerentes encuestados se ubican en un percentil alto, específicamente, en el 90. Los 46 restantes están ubicados en los percentiles 5 y 25. En el primero se ubican 8 y en el segundo 38 gerentes.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	8
25	3	38
90	4	4
TOTAL		50

7.3 Laissez Faire

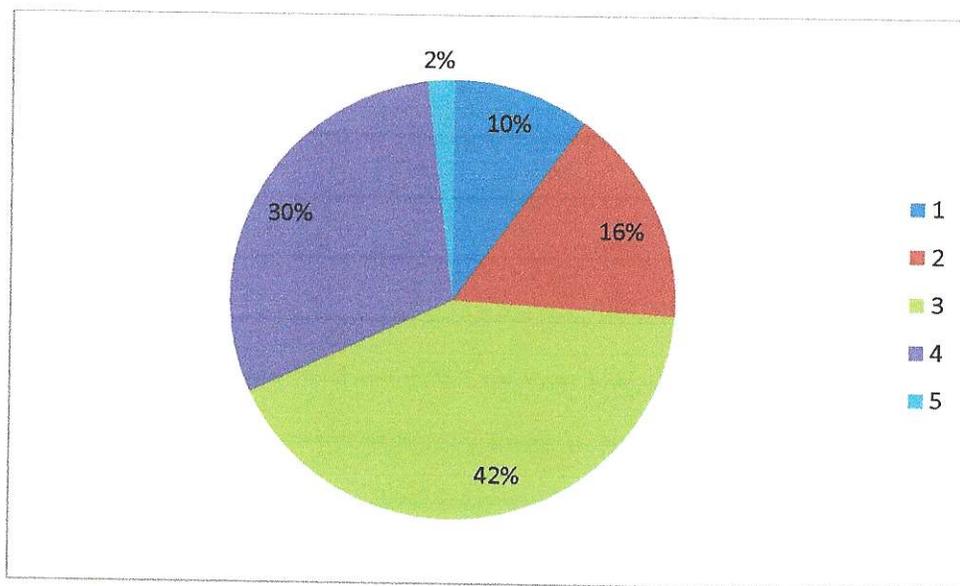
En la siguiente gráfica se muestra que el 100% de los gerentes respondieron que su presencia si incide en el rendimiento de los empleados a su cargo, es decir, que existe una dependencia y que los gerentes no crean estrategias para fomentar un trabajo independiente.

Gráfico 29 Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento



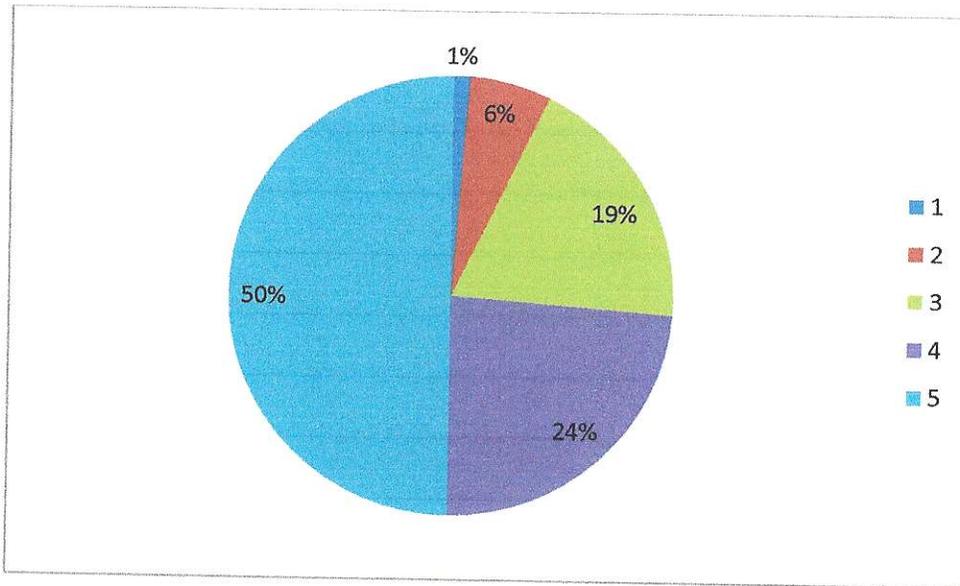
En el gráfico N° 30 se consulta sobre la característica “No les digo donde me situó en algunas ocasiones”. El 2% de los gerentes de las medianas empresas del sector manufacturero de Valledupar respondió estar muy de acuerdo, el 30% respondió estar de acuerdo y el 42% se mostró medianamente de acuerdo. Por otro lado, el 10% respondió estar en muy desacuerdo con esta característica y el 16% estar en desacuerdo, lo que evidencia que no existe una comunicación fluida y eficaz con los seguidores a cargo.

Gráfico 30 No les digo donde me situó en algunas ocasiones



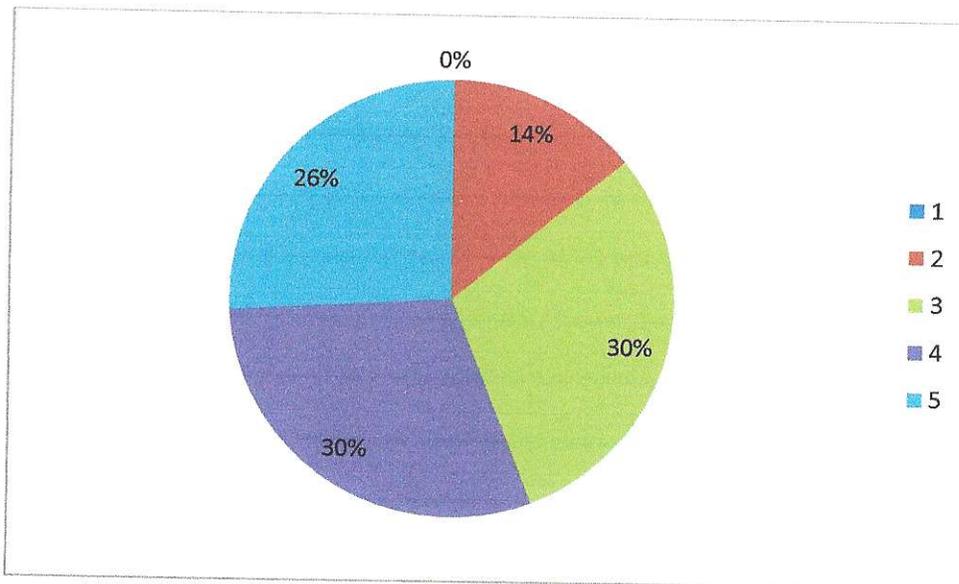
La población encuestada mostró que evita tomar decisiones, porque el 50% reconoció estar muy de acuerdo con dicha característica y el 24% respondió estar de acuerdo. Solamente, el 1% manifestó estar muy en desacuerdo y el 6% estar en desacuerdo; evidenciando una actitud de tomar decisiones en las ocasiones que lo amerite. Al 19% restante le pareció una característica normal de los gerentes.

Gráfico 31 Evito tomar decisiones



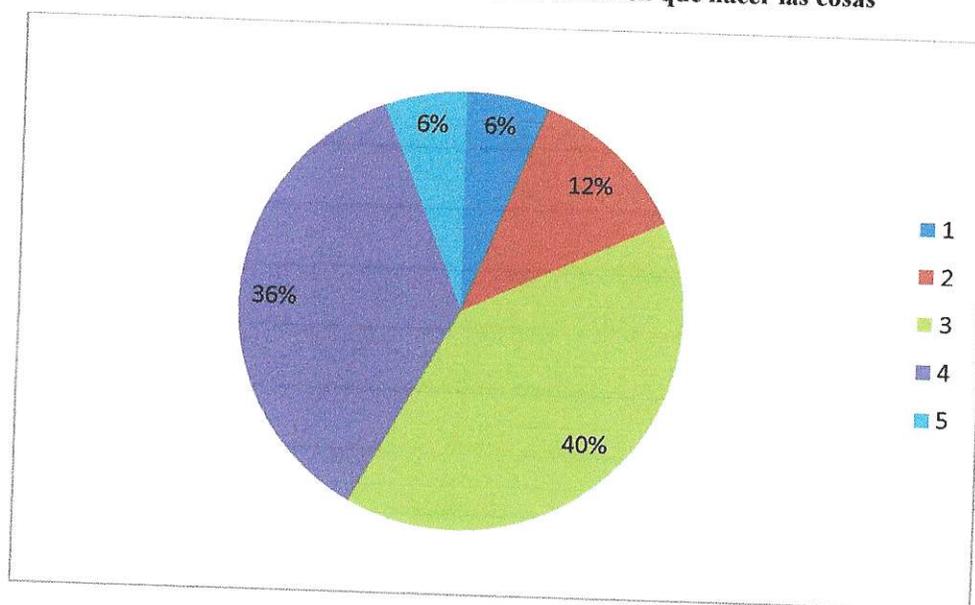
En el siguiente gráfico se aprecia que gran parte de los encuestados expresó que es muy difícil que sus empleados lo ubiquen cuando surgen problemas laborales. Esta afirmación se sustenta en que el 26% de la población seleccionó la opción estar muy de acuerdo con esta característica y el 30% estar de acuerdo. El otro porcentaje de la población respondió de la siguiente manera: 30% normal, 14% en desacuerdo y 0% en total desacuerdo.

Gráfico 32 Soy difícil de encontrar cuando surge un problema



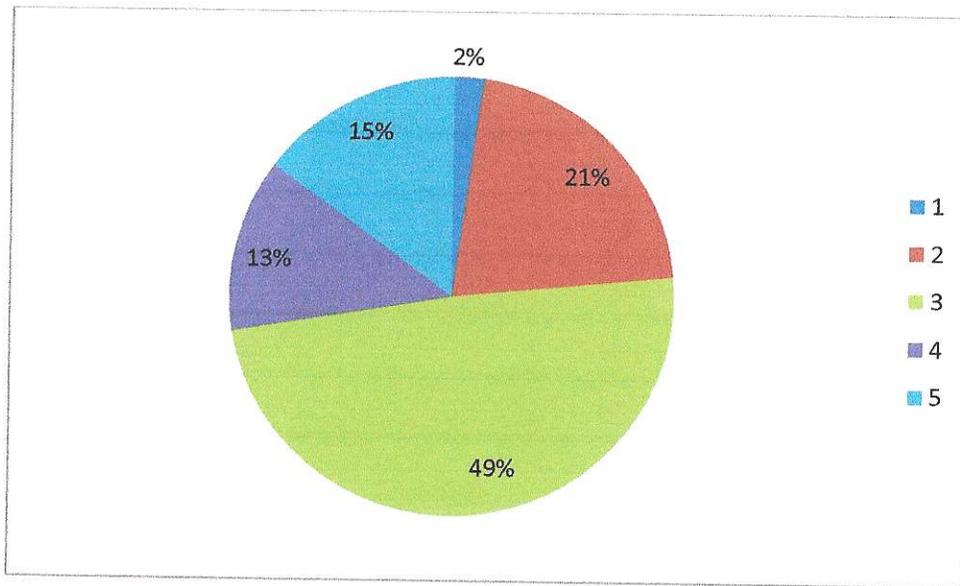
En el gráfico N° 33 se analiza la característica “Evito decirles como tienen que hacer las cosas”. El 6% de los gerentes encuestados respondió estar muy de acuerdo con ello y el 36% estar de acuerdo. El 40% se mostró medianamente de acuerdo, el 12% en desacuerdo y el 6% restante estar muy en desacuerdo. Solamente el 18% considera que debe decirle a los empleados como debe hacer las cosas.

Gráfico 33 Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas



En el siguiente gráfico se observa que el 2% de los encuestados respondió estar muy en desacuerdo con la característica “Es probable que esté ausente cuando se me necesita”, el 21% estar en desacuerdo, el 49% medianamente de acuerdo, el 13% estar de acuerdo y el 15% estar muy de acuerdo.

Gráfico 34 Es probable que esté ausente cuando se me necesita



7.3.1 Baremos Laissez Faire

En la siguiente tabla se observa que solo 6 gerentes encuestados se ubican en un percentil bajo, el resto de ellos están posicionados en los percentiles 90 y 99.

PERCENTIL	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA
5	2	6
90	3	35
99	4	9
TOTAL		50

7.4 Propuesta para potencializar las destrezas de los líderes de las medianas empresas

Ante los resultados encontrados es importante presentar una propuesta que permita potencializar el trabajo en equipo, a partir de un conjunto de conceptos y procedimientos prácticos, útiles para facilitar y perfeccionar la acción que se requiere trabajar. Esta propuesta busca construir conjuntamente posturas, opiniones, reflexiones y pensamientos de una temática o problemática surgidas en las medianas empresas. De igual manera, que permita fomentar al trabajo colectivo para identificar y disminuir las dificultades en las relaciones interpersonales que influyen entre líder y empleado con el fin de favorecer el logro de los objetivos de las medianas empresas.

Es importante replantear las funciones de un buen líder para que se rescate la funcionalidad activa de las medianas empresas en la ciudad de Valledupar. Dentro de la propuesta lo que quiere es ofrecer capacitaciones enfocadas al aprendizaje sobre liderazgo y toma de decisiones, haciendo énfasis en lo participativo e innovador en las TIC, ya que la comunicación es el medio abierto que lleva a la proactividad entre interlocutor y proveedores.

Metodología

La presente propuesta tiene una metodología participativa que involucra las técnicas que permitan potencializar en lo operativo, en la funcionalidad de los sujetos, en las relaciones personales o interpersonales y la tarea o producción, el tema de liderazgo y empleados entre los cuales se pueden aplicar la técnica de producción que consiste en:

- Técnicas para construir procesos de retroalimentación constante entre funciones, asignación de rol y producción.
- Elección de posiciones
- La conversación
- La asamblea
- Análisis de casos
- Grupo de Discusión
- La escucha activa
- Teléfono roto

Propósito:

El propósito principal de esta propuesta es que los líderes y empleados, cuenten con una referencia orientada por un grupo interdisciplinario de profesionales de las ciencias administrativas que les permita la adopción de conocimientos básicos sobre liderazgo, trabajo en equipo y productividad, como también las estrategias para abordar relaciones interpersonales para un ambiente productivo positivo, eficiente y eficaz en las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Valledupar.

Del mismo modo, la finalidad de esta tesis es brindarle a los líderes de las medianas empresas, una referencia teórica de un trabajo investigativo, que los oriente a tener focos sobre la toma de decisiones, que los lleve a ser más productivos, eficientes y dinámicos en el desarrollo de sus tareas diarias.

Finalidad

Esta propuesta logrará sus fines si coadyuva a la formación de valores, actitudes y comportamientos que favorezcan la comprensión de los procesos y funcionalidad de las medianas empresas manufactureras, como también, que permita avanzar dentro de un ambiente competitivo ante los retos expuestos de la innovación. Para ello, se centra en los siguientes ejes temáticos: salud ocupacional, liderazgo y emprendimiento, motivación, competitividad y recursos humanos, comportamientos organizacionales y Gestión ambiental, Operaciones y Gestión de Calidad

Duración

Esta propuesta tiene una duración de 120 semanas calendario académico.

Público objetivo

Está dirigido al empleador y al trabajador para fortalecer las relaciones interpersonales asociadas a la actividad, funcionalidad y productividad de las medianas empresas que le permitan volverse más competitivos en este proceso de globalización.

Conclusiones

Una vez analizados y discutidos los resultados de la investigación sobre Liderazgo en las Mediana Empresas del Sector Manufacturero, se llegaron a las conclusiones siguientes:

- ✓ En cuanto al liderazgo transformacional los gerentes encuestados se ubican en percentiles muy bajo en este tipo liderazgo, pues no poseen un alto índice de carisma, ni de estimulación intelectual, ni de consideración individualizada.
 - ✓ 45 gerentes encuestados se ubican en los más altos índices de percentiles del liderazgo Laissez Faire, porque manifestaron que su presencia incide en los resultados de sus empleados, problemas de comunicación, falta de confianza y una dependencia entre empleador y empleado.
 - ✓ Analizando el perfil del líder de las medianas empresas en consideración se determinó, que este no es asertivo a la hora de emprender acciones tendientes a lograr los objetivos de las empresas y no poseen las herramientas y habilidades que caracterizan a un buen líder a la hora de dar soluciones sobre cualquier situación que se presente. Sin embargo, se determinó que no son facilitadores ya que en el momento de asignar una actividad se les dificulta hacerse entender, puesto que su comunicación directa con el personal y con el público general, no es una característica que lo identifica.
 - ✓ Al verificar las habilidades requeridas por los líderes se determinó que estas son personas técnicamente competentes que poseen experiencias y habilidades interpersonales, para lograr los objetivos de la organización que dirigen, con un carácter firme antes sus seguidores sobre situaciones que deben analizar este emite juicios asertivos. Además el trabajo en equipo no es considerado como una actividad primordial dentro de su organización, es una persona que no posee grandes virtudes, pero a su vez toma sus propios riesgos y asume consecuencias.
 - ✓ Se determinó que en las medias empresas la participación lo hacen de forma individual, ya que el líder considera que las decisiones grupales carecen de solidez y consistencia. Además afirma que en el momento asumir responsabilidades frente a situaciones compleja, sabe emplear tácticas especiales, a pesar de no sentirse un estratega.
-

✓ Se evidenció que algunos líderes no son líderes recursivos, estratégicos e innovadores no le da mucha importancia a la intuición, se basa en hechos concretos; pero considera la experiencia como una característica importante que debe poseer el líder y demuestra su actividad haciendo que se acaten los reglamentos.

✓ De las características esenciales requeridas por un líder, se pudo evidenciar que los líderes de medianas empresas del sector manufacturero no son: facilitadores, comunicativos, no fomentan el trabajo en equipo y no poseen grandes virtudes; lo que implica que mantengan una cultura organizacional basada en su propio criterio, temores y creencias, sobre el desarrollo sostenible de sus empresas, evitando que sus trabajadores se sientan copartícipes de las acciones y estrategias, disminuyendo considerablemente el nivel de identificación, motivación al logro y consecución de las tareas y metas asignadas en el tiempo propuesto para tal fin, lo cual compromete seriamente su calidad y por ende su productividad.

✓ La relación entre el liderazgo es algo implícito con el ser humano, por el cual es un determinante en la medida que existe un mejor liderazgo, siendo este facilitador, comunicativo, fomenta el trabajo en equipo poseedor de habilidades interpersonales entre otras; esto repercute en la calidad, competitividad, productividad que fomentan los planes estratégicos y operativos de una empresa.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación sobre El Liderazgo las Medianas empresas del sector manufacturero ubicados en el municipio de Valledupar (Cesar), se hace pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Programar una serie de cursos, capacitaciones y talleres de crecimiento personal y de gerencia con el propósito de mejorar el proceso de comunicación entre los gerentes y los empleados a cargo; además para sacarle provecho a su capacidad creativa.
- ✓ Delegar funciones y responsabilidades, permitiendo así el trabajo en equipo y que los trabajadores se sientan coparticipes de las decisiones tomadas en la organización. Así mismo debe reforzar sus virtudes de justicia, fortaleza y templanza.
- ✓ Verificar los mecanismos empleados en el proceso fortalecimiento de las medianas empresas manufactureras de Valledupar, a través de las actividades en grupo a fin de reconocer, describir y analizar la causa general del problema y establecer posibles soluciones.
- ✓ Establecer un plan de acción para satisfacer las necesidades y objetivos de la organización.
- ✓ Realizar actividades para resaltar los recursos humanos más pertinente en la intuición personal manteniendo su nivel de experiencia y su aptitud de satisfacción, fortaleza y firmeza. Ello con la finalidad de lograr los objetivos que tenga propuestos alcanzar.
- ✓ Reforzar su creatividad, su competencia técnica y las habilidades interpersonales, ya que son las características que lo identifican positivamente y le permiten de una u otra forma mantenerse en el mercado.
- ✓ Así mismo se debe hacer cursos de aptitud, entrenamiento y asesoría especializada en áreas que presentan debilidades, tales como: comunicación, trabajo en equipo y sobre todo lo referente a las virtudes de escuchar al equipo, delegar autoridad, confiar más en el grupo, estar dispuestos a discutir los problemas, mostrarse abierto a las ideas, entre otras; debido a que estas no representan su lado fuerte.

- ✓ Cambiar su actitud con respecto a la participación de sus trabajadores, logrando que estos se sientan plena y totalmente identificado con la empresa, además debe tener la disposición para no anteponer su experiencia ante la de los otros, sino de compartirla, permitiendo el desarrollo técnico y profesional de sus empleados.

 - ✓ Mejorar su gestión mediante solidos conceptos gerenciales dirigidos al fortalecimiento de sus funciones básicas como calidad, planificación y control de la producción, administración y mercadeo; esto conllevaría al crecimiento de la productividad empresarial y por ende a posesionarse en un mercado diversificado y competitivo.

 - ✓ Establecer un mecanismo que involucre participativamente a los miembros que laboran en las medianas empresas del sector manufacturero del Municipio de Valledupar, como parte activa en la toma de decisiones que generen los lideres dentro de ellas, permitiendo que estos miembros sean parte fundamental en el fortalecimiento y mejora continua de los procesos de las entidades donde ellos laboran.

 - ✓ Proponer a las autoridades y organismos competentes tales como: Gobernación del Cesar, Alcaldía Municipal de Valledupar, Cámara de Comercio, Fenalco y otros organismos similares, la viabilidad de establecer una política pública que impulse el liderazgo y la innovación en las empresas creando incentivos económicos y reconocimientos públicos para aquellos líderes que mediante sus gestiones al frente de sus negocios, muestren los progresos y avances que generan en los mismos ejerciendo el liderazgo.
-

Bibliografía

- Acosta Prado, J. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de bases tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *Real revista de estudios avanzados de liderazgo* , 5-13.
- Alvarado, J. (1996). El gerente de la organización del futuro. *Serie de trabajo de ascenso, N° 2* .
- Arévalo, N., & Polgatti, P. (2004). Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: estudio de caso. *Pontificia Universidad católica de Valparaíso* . Viña del mar.
- Bass, B. (2003). *De transaccional a Liderazgo Iransformational :Aprender a compartir la visión*. Obtenido de Strand Theory: http://strandtheory.org/images/From_transaccional_to_transformational_-_Bass.pdf
- Barrow, C. (1996). *La esencia de la administración de pequeñas empresas* . México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Bennis, W. (1995). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo*. Colombia: Norma.
- Berwis, W., & Wanus, B. (1985). *Conducción y liderazgo*. Buenos Aires: Ateneo.
- Bobbe, S. (2000). *Psico-cibernética*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Brown, T. (1995). *Los líderes*. Washington: Leader.
- Calero, E., & Alfonso, O. (1993). *Reconversión y la pequeña y mediana industria*. Caracas: Ildis.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini , M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chávez, A. (1994). *Introducción a la investigación educativa*. ARS gráfica, S.A.
-

- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1995). *Administración de personal*. México: Continental.
- Davis, N. (1994). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.
- Echanique, E., & Pérez, F. (2010). *Liderazgo para la transformación e innovación empresarial: una exploración práctica desde la perspectiva de consultoría estratégica*. Madrid.
- Ginebra, J. (1994). *El liderazgo y la acción*. México: Mc. Graw-Hill.
- GÓMEZ, C. (2002). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Volumen 2. Número 2. ISSN versión electrónica 2346-0253. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana de México S.A.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: Muralla S.A.
- Groover, M. P. (1997). *Fundamentos de manufactura moderna materiales, procesos, sistemas*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hal, M. (1998). *Manufactura competitiva*. México: Prentice.
-

- Hamptom, D. (1998). *Administración contemporánea*. México: Mc. Graw-Hill.
- Hernández, S., & al., R. e. (1995). *Metodología de la investigación* . Caracas: Mc. Graw-Hill.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1997). *Comportamiento de las organizaciones* . México: Interamericana.
- House, R., & Aditia, R. (1997). The social scientific study of leardership: Quo vadis? *Journal of Management*, 409-473.
- Kauru, I. (1991). *¿Qué es control total de calidad?* Norma. traducción del japonés al inglés.
- Koontz, H., & Weihrich. (1994). *Administración*. México: Mc. Graw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich. (1991). *Administración una perspectiva global*. México: Mc. Graw-Hill.
- Kreiter, R., & Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Irwin.
- León G., O. (1995). *Análisis de decisiones* . Madrid: Mc. Graw-Hill.
- López, D. (2004). *Relaciones humanas y psicoterapia*. Viña del mar: Universitarias de Valparaíso.
- Lussier et al. (2002). *Estilo de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. Barranquilla.
- Márquez Dorsch, M., & Barbat Hernández, J. (2005). *Retratos de liderazgo: claves de éxito de 25 líderes españoles* . España: McGraw-Hill interamericana de españa.
-

- Melinkoff, R. (1983). *La estructura de la organización, los organigramas*. Editores.
- Melinkoff, R. (1995). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Mendez, C. E. (1988). *Metodología*. Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.
- Moody, P. (1990). *Toma de decisiones gerenciales*. México: Mc. Graw-Hill.
- Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. México: Mc. Graw-Hill.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez- Ponce J (2006b) Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* 31: 577-582
- Pérez Brito, A., Bojórquez zapata, M., & Duarte Cáceres, L. (2012). *Competitividad empresarial y liderazgo*. México.
- Phillps, D. (1998). *Liderazgo, estrategias para tiempos difíciles*. Madrid: Ediciones deusto S.A.
- Rees, F. (1995). *Liderazgo en los grupos de trabajo*. México: Panorama edición S.A.
- Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional* . México: Prentice-Hall.
- Rosales, L. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas: Ediciones IESA.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1995). *Administración*. México: Prentice-Hall.
-

Tannenbaum, I. (1970). *Liderazgo y organización*. Sao Paulo: Atlas.

Van Horne, J. (1990). *Administración financiera*. México: Prentice-Hall.

Vázquez, R. (2006). *habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Vigo.

Weston, J., & Coperland, T. (1995). *Administración financiera*. México: Mc. Graw-Hill.

Zarate, R., & Matviuk, S. (2012). La inteligencia emocional de los líderes latinoamericanos: comparación entre Chile y Colombia. *Real revista de estudios avanzados de liderazgo*, 43-50.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de identificación de medianas – empresas

N	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	CONFECCIONES MARFEL	TR030 019A 022	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
2	TALLER CICLO AVENIDA	DG 21 18A 12	FABRICACIÓN DE BICICLETAS Y DE SILLAS DE RUEDAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD
3	SURTICLINICAS	CR 19C1 7B 17 BRR ICHAGUA	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
4	CONCRETOS ARGOS VALLEDUPAR	KM 1 VIA A LA PAZ BRR 11 DE NOVIEMBRE	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO
5	BARRIOS ESCOBAR EMILSE	CR 8 17 36 BRR CENTRO	FABRICACIÓN DE COLCHONES Y SOMIERES
6	DISTRIBUCIONES KAREN ANDREA	CALLE 31 4A 90	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
7	TIENDA FORESTAL EL ABARCO	CL 20B 18A 113 BRR PABLO VI	FABRICACIÓN DE MUEBLES
8	MERCADO MANRIQUE WILFRAN	CR 7 18A 49 BRR CENTRO	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
9	MULTIMUEBLES VALLEDUPAR	CR 9 13C 24	FABRICACIÓN DE MUEBLES
10	MACHIMBRES Y MOLDURAS LA VIOLA DE LA 19	CL 19 11 82 BRR GAITAN	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
11	KOLOR Y LUZ	GALERIA POPULAR LC G 159	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
12	CREACIONES GLAMIR	CR 19C 19 51 URB SAN MARINO	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
13	GIL GARCIA FREDYS ALBERTO	CALLE 16 A NRO.9-29	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
14	PANADERÍA LAURA	CALLE 16 A NRO.9-29	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
15	DISMADERA	CR 7 18A 49 BRR CENTRO	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
16	TORRES NIEVES YANIRIS	CL 15 9 46	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA
17	POLVORIN LA 40	CL 40 19 50	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS N.C.P.
18	LOMCHY RICURAS	CL 19B 5 22	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
19	PARQUES Y SUMINISTROS ROMAR	CL 28 14 36	FABRICACIÓN DE MUEBLES
20	TALLER AGROINDUSTRIAL LOS ALEMANES LIMITADA	CL 44 25 09	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
21	DEL RIO SALAZAR JOSÉ ROBERTO	CL 16 7 32 LC 10 CC ARTESANAL CALLE GRANDE	FABRICACIÓN DE JOYAS, BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS
22	R & R ARTESANÍAS	CL 16 7 32 LC 10 CC ARTESANAL CALLE GRANDE	FABRICACIÓN DE JOYAS, BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS
23	ROMERO RIVERO BEATRIZ ELENA	CL 16 21 05 BR DANGOND	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN
24	OSORIO SUAREZ ARNOLDO DE JESUS	CR 7 19C 24	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL
25	SERVICIO INDUSTRIAL MAMUT	CR 7 19C 24	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL
26	CONFECCIONES YOELIS	CR 16 30 11	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
27	AGUANCHA DAZA EFRAIN GUSTAVO	CL 15 5 30	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
28	MORALES NELIDA RUTH	MZ 6 CA 6 ALAMOS II	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
29	YANET MARRIAGA MJAIL SIMITRIO	CL 63 24 111 BRR MAREIGUA	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; MECANIZADO

3 0	MONTALLANTAS JIJ	CL 44 26 17	REENCAUCHE DE LLANTAS USADAS
3 1	HINOJOSA MAESTRE WEDAD JOSEFA	MZ 20 CA 20 BRR GARUPAL II ET	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
3 2	WEDA DISTRIBUCIONES	MZ 20 CA 20 BRR GARUPAL II ET	CONFECCIÓN DE ARTÍCULOS CON MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR
3 3	INDUSTRIAS METÁLICAS CASIMIRO	MZ 16 CA 15 BRR CASIMIRO	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; MECANIZADO
3 4	GÓMEZ TORRES PEDRO ÁNGEL	CR 19 44 65 VÍA RÁPIDA AL AEROPUERTO	PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS
3 5	MATADERO LA MONA	CR 19 44 65	PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS
3 6	P.G.D PROCESOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL	CL 16 21 05 BRR DANGOND	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN
3 7	MODAS MARÍA JOSÉ	CL 17 9 74 SEC CENTRO	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
3 8	DISEÑO Y CONFECCIONES ROSALIN	CR 19B 9A 51	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
3 9	MADERAS EL BRASIL - RMB	CR 12 19 06	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
4 0	CERPA CAMPILLO ALVARO ANSELMO	CL 5D 41 36 BRR LA NEVADA	PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS
4 1	TALLER EL TRINKA	CR 7 19C 35 BRR KENEDY	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; MECANIZADO
4 2	MARTÍNEZ MARTÍNEZ GABRIEL JOSÉ	CR 4D 20E 25 BRR SAN ANTONIO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL
4 3	MUÑOZ MARTÍNEZ ORLANDO	CR 12 19D 08 BRR LA GRANJA	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
4 4	ACEROS Y COCINAS JULIO LÓPEZ	CL 19B 6 35 BRR KENNEDY	FABRICACIÓN DE APARATOS DE USO DOMESTICO
4 5	CONFECCIONES TERE STILO	DG 18B 26 56	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
4 6	VALLE PIELES S.A.S.	CL 44 25 65	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL
4 7	MEDRANO CAMPO RAFAEL ANTONIO	MZ 27 CASA 8 VILLA DARIANA	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
4 8	TALLER DE REPARACIÓN INDUSTRIAL SERVI RAFA	CL 19B 6B 14 LC 01 BRR KENNEDY	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
4 9	MODULARES DEL CESAR	CL 44 28 249 BRR EL PRADO	ASERRADO, ACEPTADO E IMPREGNACIÓN DE LA MADERA
5 0	QUEST N. 80	CL 31 64 133 LC 109 MAYALES PLAZA	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL

Anexo 2. Encuesta aplicada

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)

(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Empresa:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3. Normal 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

No.	Preguntas	Respuestas				
		1	2	3	4	5
1.	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2.	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3.	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4.	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5.	Evito involucrarme en su trabajo.					
6.	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7.	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8.	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9.	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10.	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11.	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.					
12.	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13.	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14.	Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15.	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16.	Trato de que obtengan lo que deseamos a cambio de su cooperación.					
17.	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesitemos.					
18.	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19.	Nos da charlas para motivarnos.					
20.	Evito tomar decisiones.					
21.	Cuento con su respeto.					

22.	Potencio su motivación de éxito.						
23.	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.						
24.	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.						
25.	Les hago pensar sobre viejos problemas de nueva forma.						
26.	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.						
27.	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.						
28.	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.						
29.	Les pido que fundamentemos sus opiniones con argumentos sólidos.						
30.	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.						
31.	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.						
32.	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.						
33.	Tienen plena confianza en mí.						
34.	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.						

2	5	2	3	3,00
1	5	4	2	3,00
2	3	2	3	2,50
1	1	3	4	2,25
2	3	3	4	3,00
1	5	3	3	3,00
1	3	3	2	2,25
2	4	3	3	3,00
1	4	3	3	2,75
1	4	3	3	2,75
2	3	4	3	3,00

Anexo 3. Tabulación de la encuesta aplicada a 50 líderes de las medianas empresas

G er .	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	
1	1	1	2	1	1	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	1	2	2	1	2	4	3	4	4	1	4	3	3	3	4	4	4	1	1	3	1	2	2	4	4	4	3	3	3	1	1	1	4	4	3	2	4	4	4	3
3	1	1	1	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	2	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	1	2	1	2	1	3	4	3	2	1	1	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	5	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	
5	1	1	2	2	1	2	4	3	5	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
6	1	1	1	2	1	3	3	2	2	5	3	3	1	3	3	2	5	5	3	3	3	3	2	3	5	4	4	5	5	3	3	2	4	3	2	3	1	3	1	
7	1	2	1	2	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	1	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	3	3	4	5	
8	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	3	3	1	4	3	3	5	5	4	4	3	5	5	4	1	5	4	5	4	3	4	2	4	5	5	3	3	4	4	
9	1	1	1	2	2	4	3	3	4	1	2	3	1	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	4	
10	1	1	2	2	2	1	1	2	4	4	1	3	2	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	2	3	1	4	1	1	4	5	
11	1	2	2	2	2	2	4	3	5	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	1	4	3	5	2	5	2	5	3	5	
12	1	2	2	1	1	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	
13	1	2	1	2	1	4	4	2	4	3	2	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	2	4	2	4	5	5	4	2	3	2	1	2	3	4	2	2	4
14	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
15	1	1	1	2	2	3	3	4	5	1	2	2	4	2	3	2	4	2	3	1	5	1	2	3	2	1	5	4	3	2	1	3	5	2	3	2	2	2	1	
16	1	1	2	2	2	4	4	3	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
17	1	1	1	2	1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	5	5	3	4	2	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	2	4	5	3	1	3	3	4	
18	1	1	2	1	1	1	4	4	3	1	1	4	4	4	3	3	4	4	5	3	5	3	4	2	5	4	4	4	3	3	1	5	5	4	3	1	3	4		
19	1	1	2	2	2	5	5	5	4	3	3	5	4	2	3	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	4	1	2	3	4	4	3	3	4	
20	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	
21	1	1	1	2	1	3	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	1	5	4	4	1	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5	
22	1	1	2	2	2	3	5	3	4	2	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	4	5	4	5	4	3	1	5	4	3	1	1	3	4	
23	1	1	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	
24	1	2	1	2	1	4	2	3	4	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	3	4	4	3	3	5	3	3	2	3	3	
25	1	1	1	2	2	3	4	5	4	3	1	4	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	
26	1	1	1	2	2	3	4	4	3	4	2	1	1	5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	5	2	2	1	3	3		
27	1	1	1	2	1	2	4	4	5	1	1	1	1	4	5	1	5	5	4	5	4	5	2	5	1	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3	
28	1	2	1	2	1	4	5	5	5	3	3	2	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	1	1	1	5	5	4	4	4	3	5	3	5	4	5	3	3	5	
29	1	1	2	1	1	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3
30	1	1	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	1	3	4	2	3	2	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	
31	1	1	2	2	2	1	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	1	3	4	3	3	2	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	
32	1	1	1	2	1	3	4	1	1	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	3	4	3	3	4	5	5	
33	1	1	3	1	1	2	3	3	2	1	3	3	3	1	1	3	3	1	4	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	
34	1	2	2	1	1	3	2	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	5	4	3	4	3	2	4
35	1	1	1	1	1	3	2	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
36	1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
3	1	1	2	2	1	4	3	4	3	5	2	3	4	4	4	4	3	5	2	5	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	

Anexo 4. Tabulación Carisma

P3	P21	P33	P34	PROMEDIO
2	3	3	3	2,75
2	1	4	4	3,71
1	3	4	3	2,75
1	2	2	3	2,00
2	2	3	3	2,50
1	3	4	3	2,75
1	3	4	5	3,25
1	3	4	5	3,25
1	5	3	3	3,00
2	5	3	1	2,75
2	4	5	2	3,25
2	5	5	5	4,25
1	4	1	2	2,00
1	3	3	4	2,75
1	5	5	2	3,25
2	4	4	5	3,75
1	2	4	5	3,00
2	3	5	5	3,75
2	4	2	3	2,75
2	2	4	3	2,75
1	1	4	5	2,75
2	3	5	4	3,50
2	3	4	4	3,25
1	4	3	5	3,25
1	4	4	4	3,25
1	2	4	5	3,00
1	4	4	5	3,50
1	3	3	5	3,00
2	3	4	4	3,25
2	3	3	3	2,75
2	3	3	3	2,75
1	3	3	4	2,75
3	2	2	2	2,25
2	3	4	3	3,00
1	3	3	3	2,50
2	3	3	4	3,00
2	3	4	2	2,75
2	3	2	4	2,75
2	4	2	5	3,25

Anexo 5. Tabulación Estimulación intelectual

P4	P15	P23	P25	P28	P29	P30	PROMEDIO
1	4	4	5	3	4	5	4
1	4	2	4	3	3	1	3
2	2	4	4	5	3	5	4
2	4	4	2	4	4	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	5	5	5	3	4
2	5	5	1	5	4	3	4
1	3	5	1	5	4	3	3
2	3	4	3	3	3	4	3
2	4	5	3	4	5	5	4
2	4	4	4	4	3	1	3
1	5	5	4	5	5	5	4
2	5	2	2	5	4	2	3
1	4	4	4	5	5	3	4
2	3	2	2	4	3	2	3
2	5	4	3	4	3	5	4
2	4	3	3	5	4	3	3
1	4	3	2	4	4	3	3
2	3	5	4	3	4	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	1	5	5	3	3
2	4	3	1	4	5	4	3
2	4	2	3	4	4	5	3
2	4	3	2	5	3	4	3
2	3	4	5	4	5	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3
2	5	2	1	5	2	5	3
2	3	1	1	4	4	4	3
1	4	4	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	2	3	3
2	4	3	3	3	2	3	3
2	4	5	3	4	4	5	4
1	1	3	3	1	2	2	2
1	3	3	4	3	4	5	3
1	4	3	3	3	4	3	3
1	4	2	3	3	3	3	3
2	4	3	4	5	3	3	3
2	3	3	4	4	4	3	3
1	5	4	4	5	3	2	3

2	2	2	2	4	2	4	3
2	5	3	2	4	4	3	3
2	5	3	4	3	4	2	3
2	4	3	4	3	2	5	3
2	4	3	4	4	5	5	4
2	4	5	3	3	3	3	3
2	4	3	5	4	4	3	4
2	4	3	3	4	3	3	3
2	3	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	3	4	3	3	3

Anexo 6. Tabulación Inspiración

P19	P22	P24	PROMEDIO
3	4	5	4
1	2	4	2
3	5	3	4
4	3	3	3
3	4	2	3
3	3	3	3
4	5	4	4
4	5	4	4
3	4	4	4
4	4	3	4
1	3	3	2
5	4	5	5
4	5	4	4
3	3	4	3
3	1	3	2
4	4	3	4
3	4	3	3
4	5	4	4
4	5	5	5
3	4	4	4
3	5	4	4
4	4	1	3
4	4	4	4
3	4	4	4
4	3	4	4
4	4	3	4
4	5	5	5
5	4	1	3
3	3	2	3
2	2	1	2
4	2	1	2
4	4	4	4
4	3	2	3
4	4	3	4
4	3	3	3
3	3	2	3
2	4	3	3
5	4	4	4

3	5	3	4
2	4	4	3
3	5	3	4
3	2	4	3
3	2	5	3
3	3	4	3
3	5	3	4
4	3	4	4
3	3	3	3
3	3	3	3
3	4	3	3
4	4	3	4

Anexo 7. Tabulación consideración individualizada

P13	P14	P17	PROMEDIO
3	3	4	3
3	3	4	3
4	3	4	4
2	3	2	2
2	4	4	3
1	3	5	3
4	4	5	4
1	4	5	3
1	1	4	2
2	5	5	4
5	3	4	4
5	5	5	5
2	4	5	4
3	4	4	4
4	2	4	3
5	4	4	4
3	3	5	4
4	4	3	4
4	2	4	3
2	3	3	3
3	4	3	3
1	2	4	2
3	3	4	3
4	3	4	4
3	2	4	3
1	5	3	3
1	4	5	3
4	3	3	3
2	3	2	2
4	4	3	4
3	3	3	3
3	3	4	3
3	1	3	2
3	4	3	3
4	2	3	3
3	3	2	3
4	4	3	4
2	4	5	4
3	3	4	3

3	4	5	4
2	3	4	3
4	2	5	4
5	2	3	3
4	5	4	4
3	4	4	4
4	4	3	4
3	3	3	3
4	3	4	4
3	3	3	3
4	4	5	4

Anexo 8. Tabulación Recompensa contingente

Ger.	P8	P10	P11	P12	P16	PROMEDIO
1	4	4	3	3	4	4
2	4	1	4	3	4	3
3	3	4	2	4	4	3
4	3	1	1	2	3	2
5	3	3	3	2	3	3
6	2	5	3	3	2	3
7	4	3	4	4	4	4
8	4	4	3	3	3	3
9	3	1	2	3	3	2
10	2	4	1	3	4	3
11	3	4	5	3	3	4
12	5	5	2	5	5	4
13	2	3	2	5	4	3
14	3	3	4	3	4	3
15	4	1	2	2	2	2
16	3	4	2	4	4	3
17	3	3	3	4	2	3
18	4	3	1	1	3	2
19	5	3	3	5	4	4
20	3	3	3	1	3	3
21	4	5	4	5	4	4
22	5	4	2	4	3	4
23	4	2	3	2	3	3
24	3	2	3	2	3	3
25	5	3	1	4	4	3
26	4	4	2	1	4	3
27	4	1	1	1	1	2
28	5	3	3	2	4	3
29	3	3	4	4	2	3
30	3	2	4	3	4	3
31	5	3	5	3	3	4
32	1	5	3	4	3	3
33	3	1	3	3	3	3
34	3	2	3	2	2	2
35	4	2	4	3	4	3
36	3	3	4	2	3	3
37	4	5	2	3	4	4
38	3	2	2	1	4	2

39	4	4	1	4	3	3
40	3	4	2	4	3	3
41	4	5	3	4	2	4
42	4	1	2	1	1	2
43	2	2	4	3	3	3
44	3	3	3	3	4	3
45	3	3	3	4	4	3
46	3	2	3	4	4	3
47	3	4	4	4	3	4
48	4	3	3	3	4	3
49	3	2	1	1	3	2
50	4	3	3	4	5	4

Anexo 9. Tabulación Dirección por excepción

Ger.	P2	P5	P7	P9	P18	P26	PROMEDIO
1	1	1	3	4	3	4	3
2	2	2	3	4	1	4	3
3	1	2	4	4	5	4	3
4	2	1	4	2	3	4	3
5	1	1	4	5	3	3	3
6	1	1	3	2	5	4	3
7	2	1	3	3	4	5	3
8	1	1	3	4	5	5	3
9	1	2	3	4	5	4	3
10	1	2	1	4	5	5	3
11	2	2	4	5	5	4	4
12	2	1	5	5	5	5	4
13	2	1	4	4	4	4	3
14	1	1	2	3	3	5	3
15	1	2	3	5	2	1	2
16	1	2	4	4	5	4	3
17	1	1	4	3	5	4	3
18	1	1	1	4	4	5	3
19	1	2	5	4	2	4	3
20	1	1	3	3	3	4	3
21	1	1	3	5	3	5	3
22	1	2	3	3	4	4	3
23	1	2	2	4	5	4	3
24	2	1	2	4	2	3	2
25	1	2	4	4	3	5	3
26	1	2	4	3	4	5	3
27	1	1	4	5	5	5	4
28	2	1	5	5	3	5	4
29	1	1	3	4	3	3	3
30	1	2	4	3	2	4	3
31	1	2	4	5	3	4	3
32	1	1	4	1	3	5	3
33	1	1	3	2	1	2	2
34	2	1	2	4	2	3	2
35	1	1	2	3	4	2	2
36	2	1	3	3	2	3	2
37	1	1	3	3	5	4	3
38	1	1	2	4	4	5	3

39	1	1	5	3	4	4	3
40	2	1	5	4	3	4	3
41	1	2	5	3	1	4	3
42	2	1	2	2	2	4	2
43	1	2	4	3	4	3	3
44	1	2	4	3	3	3	3
45	1	1	4	3	3	3	3
46	1	1	3	3	3	5	3
47	1	2	3	3	3	3	3
48	1	2	3	4	4	4	3
49	1	1	3	3	3	3	2
50	1	2	3	4	4	4	3

Anexo 10. Tabulación Laissez Faire

Ger.	P1	P6	P20	P27	P31	P32	PROMEDIO
1	1	4	3	3	5	3	3
2	1	4	3	3	1	1	2
3	1	3	4	4	3	3	3
4	1	3	3	5	4	3	3
5	1	2	2	3	3	3	2
6	1	3	3	4	3	2	3
7	1	1	4	4	4	2	3
8	1	1	4	4	4	2	3
9	1	4	4	3	2	2	3
10	1	1	3	5	4	2	3
11	1	2	4	3	4	3	3
12	1	2	5	5	5	5	4
13	1	4	5	5	3	2	3
14	1	3	3	5	3	3	3
15	1	3	1	5	1	3	2
16	1	4	4	3	4	5	4
17	1	4	4	5	3	2	3
18	1	1	5	4	3	1	3
19	1	5	5	3	4	1	3
20	1	3	3	3	3	3	3
21	1	3	4	5	4	5	4
22	1	2	4	5	3	1	3
23	1	3	4	4	4	3	3
24	1	4	4	4	4	3	3
25	1	3	5	5	4	3	4
26	1	3	4	4	3	4	3
27	1	2	5	4	5	4	4
28	1	4	4	5	3	5	4
29	1	3	3	2	3	4	3
30	1	3	3	2	4	5	3
31	1	1	4	3	4	5	3
32	1	3	5	5	3	5	4
33	1	2	2	3	2	2	2
34	1	3	3	2	4	3	3
35	1	3	2	3	3	3	3
36	1	2	3	3	4	3	3
37	1	4	5	4	3	4	4
38	1	3	4	4	3	3	3
39	1	3	4	3	2	3	3

40	1	2	3	2	2	4	2
41	1	3	2	4	3	2	3
42	1	3	2	2	3	3	2
43	1	3	4	4	1	2	3
44	1	4	3	4	3	3	3
45	1	4	3	2	2	3	3
46	1	3	4	5	2	3	3
47	1	4	4	3	3	3	3
48	1	4	3	3	4	3	3
49	1	4	3	2	4	3	3
50	1	4	4	4	4	4	4