



**UNIDAD ACADÉMICA:**

**OFICINA DE POSTGRADOS**

**TEMA:**

**GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN  
LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**Tesis previa a la obtención del título de:**

**Magister en Administración de Empresas mención en Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Planeación Estratégica

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Christian Gonzalo Escobar Freire

**Director:**

Ing. Guillermo Osorio

Ambato - Ecuador  
Noviembre -2020

**GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN  
LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede  
Ambato

por

Christian Gonzalo Escobar Freire

En cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de  
Magister en Administración de Empresas mención en Planeación



**Oficina de Postgrados**

Noviembre -2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

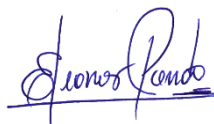
GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN  
LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Línea de Investigación:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

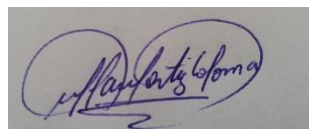
Autor:

CHRISTIAN GONZALO ESCOBAR FREIRE



Eleonor Pardo Paredes Ing. Mg.  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_



Hernán Paúl Ortiz Coloma Dr.  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_



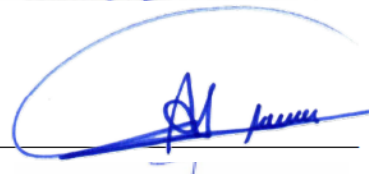
Guillermo Osorio Zaldumbide Ing. Mg.  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_



Juan Carlos Acosta Dr.  
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

f. \_\_\_\_\_



Hugo Rogelio Altamirano Villaroel Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. \_\_\_\_\_

Ambato – Ecuador  
Noviembre -2020

## FICHA TÉCNICA

**Programa:** Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

**Tema:** Gestión de un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales en las PYMES de la provincia de Tungurahua

**Tipo de trabajo:** Proyecto de investigación

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Christian Gonzalo Escobar Freire

**Director:** Ing. Guillermo Osorio.

Líneas de Investigación, Planeación estratégica.

**Principal:** Administración, gerencia, liderazgo, gestión organizacional, dirección de empresas

### RESUMEN EJECUTIVO

Los modelos de liderazgo, que se desarrollan en Ecuador, tienen una fuerte influencia eurocentrista, anglosajona y últimamente oriental. Estos modelos presentan una realidad distinta a la ecuatoriana. Responden a otras necesidades, intereses sociales, culturales, políticos y económicos. En Ecuador las medianas empresas están dedicadas en un 39% a las actividades de comercio por mayor y menor, la industria manufacturera con 14%, el sector de la agricultura y derivados abarca el 11%, mientras que las pequeñas empresas son direccionadas en un 29% al comercio, actividades profesionales 11%, la industria manufacturera el 10% menor. En este contexto, esta investigación permite establecer mediante la formulación del problema que las teorías de liderazgo vigentes aplicadas en las empresas son adoptadas de otras culturas y no incluye a la realidad socio-cultural del empresario en las PYMES de Tungurahua. Dentro del esquema metodológico, se utiliza investigación de campo con el enfoque mixto (cuali-cuantitativo), mediante el uso de técnicas de recolección como: encuesta, observación y cuantificación de la información recolectada. También, es necesario el alcance exploratorio para profundizar en el análisis del liderazgo gerencial y la influencia del entorno socio-cultural. Con el desarrollo de esta investigación y su propuesta, se espera mejorar el liderazgo y efectividad en la dirección empresarial. Mediante la estructura sinérgica del modelo, se pretende movilizar el sistema empresarial hacia el cambio de comportamiento organizacional, también es vital fortalecer la cultura empresarial mediante compromiso y

finalmente el desarrollo de herramientas transformacionales promoverá la satisfacción organizacional.

Palabras claves: liderazgo transformacional, coordinación integración, autoridad. Socio-cultural, dimensiones.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **CHRISTIAN GONZALO ESCOBAR FREIRE**, con **CC. 050238853-1**, autor del trabajo de graduación intitulado: "GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN PLANEACIÓN**, en la **OFICINA DE POSTGRADOS**.

- 1.-Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2020



**CHRISTIAN GONZALO ESCOBAR FREIRE**  
**CC. 0502388531**

## DEDICATORIA

Mirar al pasado para enfrentar el presente con sabiduría y el futuro abrazarlo con esperanza.

Cada obra concluida en mi recorrido ha formado parte principalmente de la vida de mi madre y ella ha sido parte principal de todos los logros alcanzados. Los reflejos de mi vida que cada fin de semana esperaron de mí para compartir. Y sobre todo al guía, a Dios que hace posible todo esto.

Christian Escobar F.

## RECONOCIMIENTOS

Un agradecimiento especial al Ing. Guillermo Osorio, quien con su invaluable aporte académico y personal contribuyo al desarrollo del presente estudio, que espero contribuya en la gestión del liderazgo empresarial de la localidad.

## ABSTRACT

The leadership models that are developed in Ecuador have a clear Eurocentric, Anglo-Saxon, and most recently, Eastern influence. These models present a different reality from the Ecuadorian one. They respond to other types of needs like social, cultural, political and economic interests. Medium-sized enterprises in Ecuador dedicate 39% of their time in wholesale and retail trading activities. The manufacturing industry dedicates 14% to these same activities, and the agricultural sector and its derivatives 11% of their time.

Meanwhile, small industries only focus 29% of their time on commerce, 11% on professional activities, and the manufacturing industry less than 10%. Within this context, this study formulates the problem that the current theories of leadership that are applied in enterprises have been adopted from other cultures and do not take into consideration the socio-cultural reality of the entrepreneur in the SMEs from Tungurahua. Within the methodological scheme, a field study is used with a mixed focus (qualitative – quantitative) through the use of collection techniques such as surveys, observation, and the quantification of the collected information. The exploratory approach is also necessary for a more thorough analysis of management leadership and the influence of the socio-cultural environment. With the development of this research through the proposal, it is hoped to improve the leadership and effectiveness in company management. Through the model's synergic structures, it is intended to mobilize the corporate system toward a change in organizational behavior. It is also vital to strengthen the corporate culture through commitment. Finally, the development of transformational tools will promote organizational satisfaction.

Key words: transformational leadership, coordination, integration, authority, socio-cultural dimensions.

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| FICHA TÉCNICA.....  | iii  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....  | iii  |
| DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....  | v    |
| DEDICATORIA.....  | vi   |
| RECONOCIMIENTOS.....  | vii  |
| ABSTRACT .....  | viii |
| CAPÍTULO 1.....   | 1    |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| 1.1 Presentación del trabajo.....                                       | 2    |
| 1.2 Descripción del documento.....                                      | 3    |
| CAPÍTULO 2.....   | 4    |
| PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO .....                          | 4    |
| 2.1 Información técnica básica.....                                     | 4    |
| 2.2 Descripción del problema.....                                       | 4    |
| 2.3 Preguntas básicas.....  | 6    |
| 2.4 Formulación de meta.....  | 7    |
| 2.5 Objetivos .....   | 7    |
| 2.6 Objetivo General .....  | 7    |
| 2.7 Objetivos Específicos. ....   | 7    |
| 2.8 Delimitación funcional .....  | 7    |
| CAPÍTULO 3.....   | 8    |
| MARCO TEÓRICO .....   | 8    |
| 3.1 Definiciones y conceptos.....                                       | 8    |
| 3.1.1 Cuatro paradigmas gerenciales.....                                | 8    |
| 3.1.2 Liderazgo.....  | 8    |
| 3.1.3 Esencia del liderazgo.....  | 9    |
| 3.1.4 Estilos de liderazgo .....  | 9    |
| 3.1.5 El liderazgo y la motivación.....                                 | 10   |
| 3.1.6 El liderazgo y el empoderamiento .....                            | 10   |
| 3.1.7 Teorías conductuales para el liderazgo.....                       | 11   |
| 3.1.8 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.....         | 12   |
| 3.1.9 Teoría del liderazgo transformador.....                           | 13   |
| 3.1.10 Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo .....            | 13   |
| 3.1.11 Liderazgo moral.....   | 14   |
| 3.1.12 Inteligencia emocional: un rasgo fundamental del liderazgo ..... | 15   |
| 3.1.13 Liderazgo adaptativo .....                                       | 15   |
| 3.1.14 Cambios según el liderazgo adaptativo .....                      | 16   |
| 3.1.15 Propuesta del liderazgo adaptativo.....                          | 16   |
| 3.1.16 Sistema adaptativo .....   | 16   |
| 3.1.17 La adaptación y su proceso.....                                  | 17   |
| 3.1.18 Interacción y adaptación del liderazgo .....                     | 18   |
| 3.1.19 Reto adaptativo.....   | 18   |
| 3.1.20 Autoconocimiento y liderazgo.....                                | 19   |
| 3.1.21 La identidad nacional como construcción social .....             | 19   |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.22 Sentimiento subjetivo de la identidad nacional .....  | 20  |
| 3.1.23 La identidad nacional en la actualidad.....   | 20  |
| 3.1.24 Nación y nacionalismos en el contexto globalizador del sistema capitalista.....                           | 21  |
| 3.1.25 Nación y nacionalismos en la actualidad.....  | 21  |
| 3.1.26 Nuevas identidades y transnacionalidad .....  | 22  |
| 3.1.27 Nación y nacionalismos en países dependientes .....   | 22  |
| 3.1.28 La identidad nacional y el regionalismo.....  | 23  |
| 3.1.29 Acercamiento metodológico a la identidad nacional en Ecuador .....  | 23  |
| 3.1.30 La identidad nacional en Ecuador.....   | 24  |
| 3.1.31 Proceso de auto-identificación de la nacionalidad ecuatoriana .....                                       | 24  |
| 3.1.32 Conformación del nacionalismo ecuatoriano.....  | 24  |
| 3.2 Estado del arte.....   | 25  |
| CAPÍTULO 4.....  | 28  |
| METODOLOGÍA.....   | 28  |
| 4.1 Diagnóstico.....   | 28  |
| 4.2 Población .....  | 28  |
| 4.3 Muestra.....   | 30  |
| 4.4 Método .....   | 31  |
| 4.4.1 Investigación descriptiva.....   | 33  |
| 4.4.2 Métodos de nivel empírico.....   | 33  |
| 4.4.3. Materiales y herramientas .....   | 34  |
| 4.5. Validación de instrumentos de recolección de la información.....  | 35  |
| 4.6 Análisis de Resultados.....  | 37  |
| 4.6.1 Test de Geert Hofstede empresarios .....   | 37  |
| 4.6.2 Cuestionario multifactorial personal.....  | 56  |
| 4.7 Discusión de datos .....   | 94  |
| CAPÍTULO 5.....  | 95  |
| RESULTADOS.....  | 95  |
| 5.1 Producto final del proyecto de titulación.....   | 95  |
| 5.2 Desarrollo del modelo operativo .....  | 96  |
| 5.2.1 I ETAPA Movilización del sistema empresarial.....  | 96  |
| 5.2.2 II ETAPA Fortalecimiento de la cultura empresarial .....   | 97  |
| 5.2.3 III ETAPA Desarrollo de las herramientas transformacionales del liderazgo.....                             | 99  |
| 5.3 Mapa estratégico del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de<br>aspectos socio-culturales..... | 114 |
| 5.4 Validación de la propuesta .....   | 119 |
| 5.5 Análisis de Resultados.....  | 121 |
| CAPÍTULO 6.....  | 122 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 122 |
| 6.1 Conclusiones.....  | 122 |
| 6.2 Recomendaciones.....   | 122 |
| REFERENCIAS .....  | 124 |
| ANEXOS.....  | 126 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.- Proceso del liderazgo adaptativo ..... | 17 |
| Figura 2.- Reto adaptativo.....                   | 18 |
| Figura 3.- Planeación de trabajo.....             | 37 |
| Figura 4- Antigüedad.....                         | 38 |
| Figura 5.- Reglamentos y leyes internas .....     | 39 |
| Figura 6.- Creencias religiosas.....              | 40 |
| Figura 7.- Recomendaciones .....                  | 41 |
| Figura 8.- Preparación y experiencia.....         | 42 |
| Figura 9.- Respeto de opiniones .....             | 43 |
| Figura 10.- Relación de amistad .....             | 44 |
| Figura 11.- Decisiones imprevistas .....          | 45 |
| Figura 12.- Oportunidades equitativas .....       | 46 |
| Figura 13.- Trabajos desempeñados.....            | 47 |
| Figura 14.- Trabajo por etnias.....               | 48 |
| Figura 15.- Costumbres y tradiciones .....        | 49 |
| Figura 16.- Desempeño para ser jefe.....          | 50 |
| Figura 17.- Bienestar de subordinados.....        | 51 |
| Figura 18.- Mejora del desempeño .....            | 52 |
| Figura 19.- Aceptación de opiniones .....         | 53 |
| Figura 20.- Cumplimiento de liderazgo .....       | 54 |
| Figura 21.- Recursos suficientes.....             | 55 |
| Figura 22.- Valores y creencias .....             | 56 |
| Figura 23.- Compromiso con creencias .....        | 57 |
| Figura 24.- Sentido de propósito.....             | 58 |
| Figura 25.- Consecuencias morales y éticas.....   | 59 |
| Figura 26.- Convicción .....                      | 60 |
| Figura 27.- Posición en asuntos difíciles.....    | 61 |
| Figura 28.- Objetivo central latente.....         | 62 |
| Figura 29.- Confianza mutua.....                  | 63 |
| Figura 30.- Sentido colectivo de la misión.....   | 64 |
| Figura 31.- Estándares altos.....                 | 65 |
| Figura 32.- Posibilidades emocionantes.....       | 66 |
| Figura 33.- Futuro optimista.....                 | 67 |
| Figura 34.- Confianza de objetivos logrados ..... | 68 |
| Figura 35.- Estimulación continua.....            | 69 |
| Figura 36.- Enfoque para el éxito .....           | 70 |
| Figura 37.- Entusiasmo.....                       | 71 |
| Figura 38.- Estimulación de la conciencia .....   | 72 |
| Figura 39.- Visión del futuro .....               | 73 |
| Figura 40.- Determinación .....                   | 74 |
| Figura 41.- Estimulación.....                     | 75 |
| Figura 42.- Cuestionamiento.....                  | 76 |
| Figura 43.- Estándares.....                       | 77 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 44.- Soluciones diferentes.....  | 78  |
| Figura 45.- Existencia como individuo.....  | 79  |
| Figura 46.- Intereses individuales .....  | 80  |
| Figura 47.- Consejo para el desarrollo .....  | 81  |
| Figura 48.- Enseñanza y entrenamiento .....   | 82  |
| Figura 49.- Necesidades, habilidades y aspiraciones.....  | 83  |
| Figura 50.- Necesidades y capacidades .....   | 84  |
| Figura 51.- Atención a miembros.....  | 85  |
| Figura 52.- Recompensas.....  | 86  |
| Figura 53.- Objetivos de rendimiento.....   | 87  |
| Figura 54.- Acuerdos .....  | 88  |
| Figura 55.- Órdenes.....  | 89  |
| Figura 56.- Irregularidades.....  | 90  |
| Figura 57.- Errores de rendimiento .....  | 91  |
| Figura 58.- Atención en errores y quejas.....   | 92  |
| Figura 59.- Orientación.....  | 93  |
| Figura 60.- Intervención .....  | 94  |
| Figura 61.- Modelo Operativo.....   | 96  |
| Figura 62.- Gestión organizacional con liderazgo .....  | 98  |
| Figura 63.- Integración del personal.....   | 109 |
| Figura 64.- Procesos de la cultura organizacional .....   | 110 |
| Figura 65.- Alineamiento de las características administrativas para el líder transformacional .....                  | 111 |
| Figura 66.- Mapa estratégico del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de aspectos socio-culturales..... | 113 |
| Figura 67.- Resultados .....  | 116 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1.- Población.....   | 28  |
| Tabla 2.- Empresas y personal .....  | 29  |
| Tabla 3.- Criterios de validación.....   | 36  |
| Tabla 4.- Empresas y personal .....  | 96  |
| Tabla 5.- La gestión organizacional con liderazgo transformacional.....                    | 99  |
| Tabla 6.- Parámetros de liderazgo.....   | 100 |
| Tabla 7.- Plan motivacional para el personal .....   | 101 |
| Tabla 8.- Sistema comunicacional interno .....   | 107 |
| Tabla 9.- Alineamiento.....  | 111 |
| Tabla 10.- Habilidades sociales.....   | 114 |
| Tabla 11.- Características relacionales .....  | 115 |
| Tabla 12.- Pilares programación colectiva.....   | 118 |
| Tabla 13.- Cuestionario de cumplimiento técnico general y pertinencia de la propuesta..... | 120 |

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

Los modelos de liderazgo que la academia ecuatoriana desarrolla y pone a disposición de la sociedad, tiene una clara influencia euro-centrista, anglosajona y últimamente oriental. Estos modelos presentan una realidad distinta a la ecuatoriana, responden a otras necesidades, intereses sociales, culturales, políticos y económicos. Esta distribución denota la práctica de liderazgo, el cual en ocasiones es empírico, que centra la problemática en el deficiente alineamiento entre la disponibilidad de recursos organizacionales y su ejecución.

Al liderazgo, se le relaciona constantemente con conceptos como: poder, autoridad y política, a pesar de que estos términos, se encuentran vinculados por el grado de influencia en las personas; el primero controla decisiones, aunque haya resistencia de por medio. De hecho; el liderazgo es un tipo de poder. El segundo delega poder y facultades de mandar sobre el resto; y la política aplica el poder y la autoridad, para lograr lo que se desea. Esta última está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas. (Siliceo Aguilar, 2016). (p.15)

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las Pyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la Pyme tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. (García, 2015). Todos estos factores promediaron una competitividad general del 60,21% para las PYMES manufactureras del cantón Ambato. En cuanto a los índices de competitividad, se concluye que las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales en otras ciudades o regiones.

El producto final es entonces la respuesta para fortalecer la gestión de estas empresas, el cual, se sustenta en elaborar el modelo de liderazgo transformacional mediante herramientas organizacionales integrales para las PYMES de la provincia de Tungurahua, el cual este respaldado en función de la realidad empresarial de la localidad, particularmente el factor socio cultural de la provincia permite establecer un modelo diferenciador, el cual este enfocado a una integración social, laboral, y empresarial sostenible.

## 1.1 Presentación del trabajo

La presencia de un liderazgo tradicional (Zalles, 2015) ha sido dominante en el marco empresarial de la localidad, lo que limita el desarrollo de una identidad propia, que permita el cambio de paradigma en la empresa de la ciudad; en este sentido, no existe una estructura social, política y económica que promueva el desarrollo de una identidad propia en el empresario. (p.48)

En este sentido, la administración conservadora, se delinea como liderazgo reactivo y no preventivo, muy poco dinámico, no se orienta a las metas tampoco, se concentra en la creación e instrumentación de una visión creativa. Un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos, es decir, el líder sabe lo que quiere. (Bateman, 2009). (p.145)

Ante lo expuesto, en la investigación de campo, se determina que la pequeña empresa al ser la base del desarrollo del país y de la región, no cuenta con instrumentos metodológicos y organizacionales que permitan generar el cumplimiento de los objetivos mediante un liderazgo integrador-movilizador, que recoja e incluya elementos de la cultura local, y resalte sus propias características de comportamiento, percepción y reacción, diferentes a otras regiones mundiales, inclusive distintas al compararlas con las provincias vecinas. Para ello, es necesario asumir los cambios sociológicos, antropológicos y culturales que son propios del ecuatoriano y tungurahuese, que definen su manera de interactuar y desarrollarse.

En cuanto a la identificación social y económica en el país según (Traverso, 2008), la realidad nacional es interpretada y juzgada de acuerdo al contexto social, y en consonancia con convicciones particulares, que no son un fenómeno lineal, en este aspecto, el “nosotros” en contexto nacional está enfocado a los criterios de la comunidad, entre los ecuatorianos. Indudablemente este propio argumento genera una igualdad cultural y de pensamiento en el proceso empresarial. (p. 345)

El liderazgo tradicional es un paradigma aún dominante, que reconoce la necesidad de la presencia de “líderes” en todos los niveles de organización social. (Zalles, 2015). (p.147) frente a este contexto, lo que se pretende generar, es un pensamiento integrado a la realidad nacional, bajo la adaptación del entorno globalizado, de esta manera, se establecerá un cambio direccional en el rendimiento empresarial, y dar paso a la congruencia entre la cultura, visión y planeación organizacional para el logro de los objetivos mediante un modelo de liderazgo

que dinamice la movilización y compromiso de las personas a trabajar en equipo como base de la evolución socio-cultural del empresario Tungurahuense

## **1.2 Descripción del documento**

La estructura del desarrollo del trabajo está determinada de la siguiente manera:

En el capítulo I, se determina la presentación del trabajo con la problemática abordada, que todas las teorías vigentes, que se aplican en las empresas PYMES de Tungurahua no han sido integradas a los aspectos culturales y sociales del entorno, razón por la cual no existen estrategias de desarrollo organizacional.

En el capítulo II, se detalla la información técnica del desarrollo del trabajo en cada punto referencial como línea de investigación, tipo de trabajo, su clasificación técnica, así como la descripción del problema y las preguntas básicas, en que se sustenta la investigación para finalmente detallar el objetivo general y los específicos.

En el capítulo III, se da a conocer la estructura del marco teórico el cual está sustentado en la Gestión de un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales y en cada uno de sus bases conceptuales, así como el estado del arte, en el que se apoya el proceso.

En el capítulo IV, se encuentra la metodología investigativa, en el cual, se hace referencia al diagnóstico, el método, las herramientas y materiales, así como la población y muestra, también se detalla la validación de los instrumentos de recolección de la información, así como los resultados y procesamiento de la información.

El capítulo V, se encuentra estructurado por los resultados y propuesta de un modelo de liderazgo, que se detalla por etapas con una evaluación preliminar, el análisis de los resultados, los datos iniciales como producto final del informe de investigación.

El capítulo VI, se detalla las conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado.

## **CAPÍTULO 2**

### **PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO**

#### **2.1 Información técnica básica**

##### **Tema**

Gestión de un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales en las PYMES de la provincia de Tungurahua

##### **Tipo de trabajo**

Proyecto de investigación

##### **Clasificación técnica del trabajo**

Desarrollo

##### **Líneas de investigación, Innovación y desarrollo**

Gestión y Estrategia en las organizaciones: administración financiera para microempresas, PYMES y grandes empresas.

#### **2.2 Descripción del problema**

Los modelos de liderazgo que la academia ecuatoriana desarrolla y pone a disposición de la sociedad, tienen una influencia euro-centrista, anglosajona y últimamente oriental y no presentan una realidad distinta a la ecuatoriana, responden a otras necesidades, intereses sociales, culturales, políticos y económicos.

Según la investigación de Newlead Ecuador, los grandes líderes poseen una “rara combinación” de cinco talentos: motivan a sus empleados, tienen capacidad de superar obstáculos, propician

una cultura de rendición de cuentas, construyen relaciones de confianza y toman decisiones informadas e imparciales por el bien del equipo de trabajo. (Serrano, 2018).

En este contexto Tungurahua, se caracteriza por ser una provincia eminentemente comercial, de acuerdo al último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el 38,4% de los habitantes tienen su propio negocio y 32,4% son empleados privados, existe una tendencia al trabajo por cuenta propia. De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existen 1279 empresas legalmente constituidas de las cuales el 4,14% corresponden a PYMES, se practica en este contexto un liderazgo empírico, que no incluye la realidad socio-cultural, económica del entorno donde, se desarrolla ajeno a la situación local. (INEC, 2017).

La problemática radica, que todas las teorías de liderazgo vigentes, que se aplican en las empresas PYMES de Tungurahua no han sido integradas con los aspectos culturales y sociales del entorno laboral, productivo y comercial, razón por la cual, no se delinean estrategias que permitan generar desarrollo, así lo indica (Heifetz, Ronald y otros, 2009) .

“La cultura corporativa de una empresa, se refleja en el carácter o “personalidad” de su ambiente de trabajo, los factores que explican cómo la compañía intenta realizar sus negocios y qué conductas se tienen en mayor estima, algunos de esos factores se manifiestan con facilidad y otros operan casi imperceptibles” (p.32)

En muchos casos, los empresarios PYMES no tienen una formación profesional, técnica y su gestión, se limita al aspecto empírico y de experiencias. Por tanto, el liderazgo que ejerce mantiene criterios basados en prácticas rutinarias que han generado ciertos resultados, pero no promueven un dinamismo organizacional integral. Es común que el liderazgo otorgado en este tipo de empresas, se de en los propietarios.

Los cursos, seminarios, talleres entre otros, que son impartidos a los empresarios, están orientados bajo visiones: anglosajonas, euro-centristas y orientales. Es decir, transmiten experiencias exitosas, ciencia de otros lugares, sin embargo, estas teorías, no se basan sobre análisis culturales y sociológicos que permitan una adecuada adaptación a la idiosincrasia del país y especialmente de la provincia y de su industria en particular.

Otra causa importante es la limitada capacidad de liderazgo frente a los diferentes escenarios, que se presentan en el desarrollo empresarial, como el ingreso a nuevos mercados, el aumento en el número de empleados, o la implementación de un nuevo proceso, lo que conlleva a que la orientación organizacional no sea integral.

El no incluir los análisis sociales en el liderazgo presenta dificultades al querer realizar movimientos de masas, los factores de motivación personal cambian entre países, regiones y hasta provincias, los cuales comúnmente son desconocidos por los empresarios, y se genera una pérdida de recursos al orientar equivocadamente los esfuerzos hacia supuestos factores de motivación.

Otro problema con este tipo de liderazgo es el estancamiento del sistema socio-económico y empresarial, que no promueve el alineamiento de recursos al cumplimiento de los objetivos, consecuentemente, se genera en la empresa conformismo y baja adaptabilidad a los cambios del entorno, en este contexto

“El alineamiento no es un acontecimiento único, ya que toda la organización la estrategia a nivel corporativo con las de unidades de negocio y soporte como un todo en la organización” (Kaplan, 2007). (p.125)

Frente a esto, se busca generar un cambio de mentalidad en la dirección y liderazgo de las PYMES, que integre principios organizacionales, socio-culturales de la realidad local con el entorno globalizado, en congruencia con la cultura, visión y planeación organizacional, para el logro de los objetivos con una perspectiva completa, sistemática.

También es necesario generar una movilización adaptativa, que según (Heifetz, Ronald y otros, 2009), es un movimiento activo y gradual del líder hacia el cambio, el cual es significativo en las personas dentro y fuera del área de responsabilidad de su trabajo, mediante la creación de las condiciones necesarias para prosperar en el nuevo entorno, en el mejoramiento de las relaciones empleado-empendedor orientados hacia un ganar-ganar de toda la ecuación empresarial y entonces generar un marco de referencia para que los empresarios, potencialicen sus habilidades gerenciales. (p.158)

### **2.3 Preguntas básicas**

**¿Cómo aparece el problema , que se pretende solucionar?**

El origen, se debe a que el liderazgo aplicado en las PYMES es adaptado de otras culturas y entornos.

## **¿Qué lo origina?**

El manejo empresarial desde una administración tradicional

### **2.4 Formulación de meta**

Promover un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales en las PYMES de la provincia de Tungurahua.

### **2.5 Objetivos**

#### **2.6 Objetivo General**

Desarrollar un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales en las PYMES de la provincia de Tungurahua.

#### **2.7 Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente los modelos de liderazgo y los aspectos socio-culturales en las PYMES de la provincia de Tungurahua.
- Desarrollar nuevas competencias de liderazgo mediante tácticas basadas en lo investigado de la realidad empresarial.
- Elaborar el modelo de liderazgo adaptativo transformacional mediante herramientas organizacionales integrales para las PYMES de la provincia de Tungurahua.
- Validar el modelo de liderazgo a través de los criterios de expertos en el tema.

#### **2.8 Delimitación funcional**

##### **Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

- Identificar las características de liderazgo en las PYMES de Tungurahua
- Examinar el comportamiento del empresario local
- Establecer un modelo de liderazgo para generar un manejo estratégico en la empresa local

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Definiciones y conceptos

##### 3.1.1 Cuatro paradigmas gerenciales

El liderazgo es el conjunto de habilidades empresariales que permiten establecer un proceso de consecución de metas, en el cual el carisma y la motivación; permiten generar un camino. Bajo este contexto, se determina que existen cuatro factores gerenciales básicos, y se señala que, aunque todos tienen sus virtudes, tres de ellos son defectuosos en sus fundamentos, porque, se basan en falsas suposiciones respecto a la naturaleza de la gente.

(Covey, 2010) Señala que:

- Primero: el paradigma de la administración científica. Es como si les dijera: “Sepan que yo ejerzo el control. Los conduciré hacia donde tienen que ir, y lo haré por medio de la zanahoria y el garrote”.
- Segundo: el paradigma de las relaciones humanas. Sin embargo, eso significa tan sólo un cambio, y pasar de ser autoritario a ser autoritario benévolo, en el fondo, seguimos formando parte de esa reducida elite que sabe qué es lo mejor.
- Tercero: el paradigma de los recursos humanos.
- Cuarto: el liderazgo centrado en principios. (p. 29)

Este enfoque integra en el líder elementos importantes de desarrollo personal y colectivo. El visualizar a la persona de forma holística con respecto a sus creencias, valores, sentimientos. Se percibe al trabajador como un compañero con sueños, anhelos y deseos por cumplir. Esta comprensión integra potencializan el talento humano y, por tanto, los recursos organizacionales, Es necesario que los valores y principios personales guarden armonía con los empresariales para fortalecer la identidad y cultura organizacional.

##### 3.1.2 Liderazgo

Indica (Villar, 2012) “el liderazgo pretende establecer el lineamiento basado en el desarrollo de las relaciones humanas, es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación, y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”. (p.10)

Por tanto, es de vital importancia el conocimiento del líder en busca de un direccionamiento más eficiente. Según la teoría del liderazgo transformacional de (Burns, 1978) “el liderazgo eleva los niveles de motivación y moralidad tanto en líderes como en seguidores, y anima a los segundos a asumir roles de liderazgo”

Para (Bozzi, 2012) algunos investigadores en esta tradición han avanzado una perspectiva centrada en los seguidores, resaltando la importancia de las influencias recíprocas entre estos y los líderes. (Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M., & Uhl-Bien, M, 2007) Indican este viraje apunta a la dimensión relacional del liderazgo, cuando líderes y liderados son vistos como actores interdependientes y explora temas como la formación de teorías implícitas e imágenes compartidas sobre el liderazgo y el seguimiento. (p.329)

Entonces este enfoque busca generar nuevas perspectivas de influir en sus subordinados, de manera que se genere un compromiso dimensional y que establezca un cambio de comportamiento integral.

### **3.1.3 Esencia del liderazgo**

Indica (Villar, 2012) la esencia del liderazgo está sustentada en la comunicación, la misma que permita vincular e integrar a todos los miembros de la organización de manera que se pueda cumplir con los objetivos. Al liderazgo se le relaciona constantemente con el poder, autoridad y política, pero el estudiante no debe confundirse; ya que a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones, aunque haya resistencia de por medio. (p.11)

En el contexto organizacional, el liderazgo está promovido por el grado de autoridad, que se desarrolle, y como está permita generar influencia positiva para que las habilidades y destrezas del recurso humano generen el logro de metas.

### **3.1.4 Estilos de liderazgo**

En el entorno los estilos de liderazgo permiten establecer un sistema diferenciador en el proceso direccional existen teorías en las que la explicación incluye, de manera implícita la clasificación de líderes. Para (Villar, 2012) esta, se retoma la tipología más simple que existe, la cual es coherente con el uso de la autoridad de los líderes:

“a) Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo.

- b) Líder democrático o participativo.
- c) El líder de rienda suelta.” (p.13)

Bajo el enfoque de estilos, es importante que el liderazgo a aplicar en las PYMES guarde coherencia con los principios sociales de los colaboradores. Cualquiera, de los tres tipos de liderazgo es utilizado, sin embargo, un factor decisivo es el entender la madurez social del grupo, que se lidera.

### **3.1.5 El liderazgo y la motivación**

Indica (Villar, 2012) “el direccionamiento del líder estará promovido por un sentido de motivación único, el cual sea transmitido, entonces el rol del líder, en este caso, es seleccionar las teorías más importantes sobre motivación y utilizar las propias habilidades de comunicación.”

También indica (Villar, 2012) todos conocen la teoría de las necesidades de Abraham Maslow; que se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas, empezando por las fisiológicas hasta llegar a las de autorrealización; pero ¿cómo motivan los líderes a los empleados, bajo esta teoría? La respuesta es sencilla, siempre se recomienda que los líderes satisfagan las necesidades de orden inferior para que éstas no repercutan negativamente en el proceso de motivación. (p.37)

Por tanto, el líder enfoca su principio básico de autoridad en la motivación, esto le permite marcar el camino a sus seguidores y entonces poder satisfacer requerimientos individuales y colectivos para que esto refleje un alto desarrollo organizacional.

La teoría de Maslow determina el camino para que el líder oriente sus esfuerzos. Tan primordial es cubrir las necesidades fisiológicas, que, si el colaborador no ha podido satisfacerlas, es difícil que el líder pueda encontrar un factor de motivación para el cambio.

### **3.1.6 El liderazgo y el empoderamiento**

Dice además (Villar, 2012) indica es importante en búsqueda de un liderazgo asertivo generar empoderamiento, de manera que se pueda transmitir trabajo integrado. La idea principal del empoderamiento es ofrecer a las organizaciones mayor eficiencia y eficacia a través de una fuerza de trabajo, más dedicada, poderosa y creativa. El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso. Tiene cuatro puntos principales: a) el poder que se otorga a los trabajadores, b) la motivación que reciben las personas a través de incentivo, c) el desarrollo mediante la

capacitación y entrenamiento necesario y constante proporciona información d) el conocimiento del liderazgo que se ofrece, abre nuevos horizontes y retroalimenta. (p.39)

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces, los cuales, se explican, a continuación:

- a) **Dominio.** Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades.
- b) **Gran energía.** Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos.
- c) **Confianza en sí mismos.** Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que son capaces de resolver cualquier problema.
- d) **Locus de control.** El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro de los objetivos.
- e) **Estabilidad.** Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva.
- f) **Integridad.** Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética.
- g) **Inteligencia.** Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante.
- h) **Flexibilidad.** El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.
- i) **Sensibilidad,** El líder excelente se preocupa por lo que les sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo profesional. (p.48)

Es importante que los elementos de liderazgo señalados sean agregados al desarrollo personal y profesional del líder, permite que cada una de sus cualidades sea orientada a maximizar el desarrollo organizacional y estar en constante innovación en el alineamiento de los recursos a su cargo.

Un factor clave en el líder es la capacidad de empoderamiento tanto para delegar como para desarrollar. Es decir, un líder será asertivo y empoderar a sus colaboradores, lo cual permite el desarrollo de habilidades y compromiso, porque generalmente es visto como un gesto de confianza. Por otro lado, la persona que ha sido empoderada desarrolla facetas de liderazgo que le permitan administrar el *poder* que le ha sido entregado (se entiende como poder la capacidad de tomar decisiones).

### 3.1.7 Teorías conductuales para el liderazgo

Indica (Burns, 1978) para incentivar y promover ejemplo en el equipo de trabajo, es de vital importancia que se pueda generar una conducta Equilibrada. Este grupo de

teorías tiene como característica principal establecer la diferencia de comportamiento entre quienes son líderes y quienes sólo son jefes o gerentes. En la primera unidad de este libro se detalla una de las aportaciones que pertenecen a esta clasificación, la que se relaciona con la forma en que los líderes delegan su autoridad para establecer los estilos de liderazgo (que se dividen en autócrata, demócrata y de rienda suelta o liberal). A continuación, se presentan algunas de las modalidades de las teorías conductuales:

- a) Los estudios de la Universidad de Ohio hacen referencia a que los líderes orientan a las personas; respecto a la actitud que demuestran y su forma de trabajar.
- b) Rejilla o Grid gerencial. Este estilo clasifica a los líderes de acuerdo con la forma en que demuestran su mayor preocupación.
- c) Teoría XY. Clasifica a los líderes de acuerdo con su nivel de cooperación y compromiso.
- d) Los estudios de la Universidad de Michigan marcan estilos de acuerdo con la orientación, que puede ser hacia los empleados o a la producción.
- e) Estudios de Escandinavia. Los resultados indican de los estudiosos de las universidades de los países escandinavos indican que los líderes relacionados con el mejor desempeño están orientados al desarrollo. (p.49)

Existe una gran diferencia entre ser líder y ocupar un puesto directivo, que depende de la forma de delegar el poder. Las teorías conductuales de liderazgo mencionadas presentan un factor en común, la orientación hacia las personas sobre la producción, es decir, entender que el colaborador es más que un recurso mantiene deseos y objetivos.

### 3.1.8 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

El nuevo liderazgo, está enmarcado en transformación, cambio, negociación, para así poder acceder a nuevos enfoques de trabajo. Existen dos formas especiales de liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional:

De esta manera dice (Villar, 2012) dice:

- **El liderazgo transaccional.** En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia; ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder.
- **El liderazgo transformacional.** - por su parte, va más allá de la noción del intercambio. Burns (1970) mencionó que el liderazgo transformacional incluye elementos esenciales. (p.60)

El mejoramiento de resultados está sustentado en un proceso de cambio, para lo cual la transformación y las negociaciones, se convierten en herramientas de trabajo empresarial, para alcanzar los fines organizacionales y entonces provocar cambios significativos.

Tanto, el liderazgo transaccional como el transformacional ocupan un tiempo y espacio en la ejecución del líder, depende de la conformación social del grupo que se lidera para un conglomerado que quiere satisfacer sus necesidades fisiológicas, posiblemente sea necesario entregar algo a cambio liderazgo transaccional, mientras que en estudiantes universitarios, no se lo aplique.

### **3.1.9 Teoría del liderazgo transformador**

Es importante que el direccionamiento empresarial posea de elementos integrales de trabajo, bajo este enfoque está el liderazgo transformador, el mismo que de acuerdo a la teoría del liderazgo transformador dice (Council, 2009) los líderes toman acciones que:

- ✓ Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- ✓ Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- ✓ Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores. (p.17)

Con la evolución del mundo y de los mercados, el liderazgo también ha cambiado, es así, que se estableció un enfoque de transformación, en el cual el ambiente positivista conlleva al cumplimiento de las metas para poder acceder a un amplio desarrollo personal y organizacional.

La evolución que tiene la humanidad y la sociedad, los fuertes cambios de grandes guerras y depresiones económicas han obligado a replantear la forma de hacer las cosas. Un enfoque de transformación en el cual el ambiente positivista, conciliador conlleva al cumplimiento de las metas para poder acceder a un amplio desarrollo personal y organizacional.

### **3.1.10 Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo**

Entonces, el empuje del líder permite generar eficacia, por lo que la inteligencia emocional, se convierte en el instrumento de aproximación al recurso humano a su cargo, de manera que, se

pueda cumplir metas y objetivos, basados y direccionados en un vasto equilibrio emocional del líder.

La inteligencia emocional para (Bonifaz, 2012) presenta las siguientes cualidades:

- Conciencia de uno mismo. Es la capacidad de cada persona para reconocer sus emociones y sentimientos. Por ejemplo: una persona puede saber qué tan introvertida o extrovertida es su personalidad.
- Equilibrio anímico. Se define como el autocontrol de toda persona sobre los sentimientos y estados de ánimo propios. Por ejemplo: cualquier directivo puede tener problemas familiares, pero no debe demostrarlo en el trabajo.
- Motivación. Se trata de la capacidad para inducir a estados emocionales positivos, como el entusiasmo y el optimismo. Como ejemplo se puede mencionar a los jefes que elogian constantemente a los subordinados para que logren los resultados deseados.
- Control de los impulsos. Es la capacidad para controlar los impulsos y aplazar su actuación en los de conseguir resultados excelentes. Cualquier persona puede tener una discusión con un compañero de trabajo, pero no debe llegar a la agresividad. Por ejemplo, en las decisiones que toman a nivel empresarial.
- Sociabilidad. Las anteriores cualidades se relacionan con el conocimiento; en cambio, la sociabilidad se vincula con los sentimientos, y consiste en la habilidad para comprender lo que quieren decir las personas al transmitir sus emociones. Como por ejemplo la convivencia con el personal. (p.61)

El trabajar bajo este enfoque permite al líder generar inspiración, compromiso, de sus colaboradores. La Inteligencia Emocional (IE) permite un mejor control de las emociones y de la percepción de actitudes. Aplicada en el liderazgo ayuda al crecimiento organizacional continuo, mediante elementos de sociabilidad y trabajo en equipo.

### **3.1.11 Liderazgo moral**

Se considera que los valores y la moral del líder, son directrices de trabajo, al generar fortalezas para actuar en el sistema organizacional, mediante iniciativas de respeto y responsabilidad.

Para (Villar, 2012) desde la visión de villar, el líder moral es pasivo, es un ciudadano ejemplar, pregona con el ejemplo, su honestidad, integridad, ética y otros valores importantes. Este líder debe tener una noción clara de la sociedad actual para encontrar las estrategias adecuadas. Debe evaluar sus fortalezas y debilidades, tener iniciativa, hacer a un lado las tendencias egocéntricas, fomentar el amor en cada una de sus acciones, fungir como un miembro respetuoso de los lazos familiares, fomentar la unidad entre los miembros de una organización y usar el talento en beneficio de la humanidad. Sus acciones buscan mejorar la conducta humana, dentro del ámbito de los negocios; y dirigirla a la aplicación de valores y principios. Se necesita de un líder moral y es quizá el rol más importante para todos los que dirigen personas. (p.63)

El buen líder es ético y poner en práctica sus valores, es decir, tener una moral intachable para transmitir con el ejemplo a sus compañeros. Además, es necesario entender el comportamiento de la sociedad donde, se desenvuelve a fin de encontrar las estrategias adecuadas al momento de generar este intercambio de valores morales.

### **3.1.12 Inteligencia emocional: un rasgo fundamental del liderazgo**

La inteligencia emocional como la capacidad de reconocer las emociones propias y de los demás, determinadas en las siguientes habilidades, lo que permitirá fomentar mayores beneficios a la organización y minimiza costes, debido a que no será necesario despedir gente, sino motivarlo, mediante:

Indica (Dess, 2011) que:

- “Habilidades puramente técnicas (como contabilidad o investigación de operaciones).
- Habilidades cognitivas (como el razonamiento analítico o el análisis cuantitativo).
- Inteligencia emocional (como el autocontrol y el manejo de las relaciones)”. (p.386)

El desarrollo de estas características en la persona genera un perfil de liderazgo enmarcado en la innovación, como puntal de desarrollo social y empresarial, de manera que la inteligencia emocional, es el factor de conexión a nivel personal y motivador sentimental que ayuda en el cumplimiento de metas.

### **3.1.13 Liderazgo adaptativo**

El impacto del liderazgo está determinado por el estilo, es así que, estos impulsan a los ejecutivos a generar una gestión dinamizadora, e s así que:

Para (Heifetz, Ronald y otros, 2009) es importante para generar un cambio dejar de lado los viejos modelos, de manera que la adaptación es parte de la innovación y evolución empresarial. El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen en el sentido de la biología evolutiva en el que la adaptación exitosa tiene tres características: preservar el ADN que garantiza la supervivencia; descartar el ADN innecesario; y crear el ADN necesario para adaptarse a desafiantes entornos combinando aproximaciones tradicionales con nuevas competencias para hacer frente a retos sin precedentes. (p.78)

En este contexto el liderazgo adaptativo busca que las personas generen cambios a través del enfrentamiento a los desafíos grandes o pequeños, como la implementación de un nuevo programa contable, o una nueva forma de realizar un proceso de fabricación. Dejar el enfoque tradicionalista, en el cual el líder sabe qué hacer y solo genera autoridad; el liderazgo adaptativo no genera autoritarismo, sino motivación mediante el cumplimiento de retos en el personal.

#### **3.1.14 Cambios según el liderazgo adaptativo**

Indica (Heifetz, Ronald y otros, 2009) “el liderazgo adaptativo propone cambios que potencian la capacidad de prosperar, se construye aprovechando el pasado sin deshacerse de él e implica experimentación; así mismo, depende de la diversidad y de los valores”. (p.120)

El generar un liderazgo adaptativo, busca promover el cambio permanente constante y positivo desde el ADN de la organización hacia el entorno, de esta manera, se revisa los hechos del pasado para la proyección en el presente.

#### **3.1.15 Propuesta del liderazgo adaptativo**

Sobre este tema dice (Heifetz, Ronald y otros, 2009) es importante entonces que la propuesta de un liderazgo adaptativo este enmarcado en el conocimiento del desplazamiento de creencias antiguas y entonces reorganizar el ADN empresarial. Busca generar soluciones a desafíos adaptativos y no a problemas técnicos, entendiendo los adaptativos como aquellos cuya definición y solución requiere de aprendizaje. (p.79)

Por ende, la nueva adaptación genera el desplazamiento de ideas arcaicas y llegar a generar un pensamiento lateral para minimizar el riesgo.

#### **3.1.16 Sistema adaptativo**

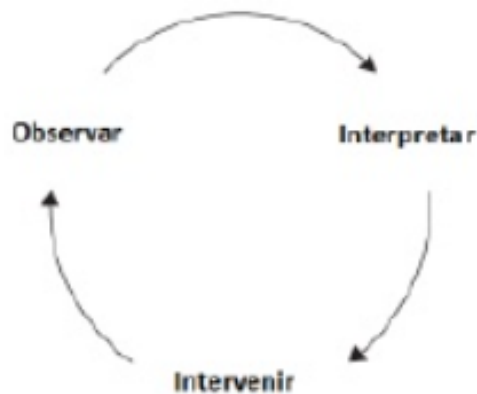
Para (Dooley, K, J, 2000) el sistema adaptativo, no solo que innova, sino que agrega valor al liderazgo, de manera que se puede generar colaboración. Los sistemas adaptativos complejos que ha recibido gran atención por parte de la administración y la dirección, pueden ser aplicada para alcanzar el cambio y la transformación de las organizaciones. (p.36)

El imperativo empresarial es la competitividad y la productividad, se trabajará en el desarrollo del sistema adaptativo con fortaleza en la colaboración y el compromiso, para ello el líder adaptativo viabilizará el escenario idóneo, mediante mejores y rápidas decisiones.

### 3.1.17 La adaptación y su proceso

Indica (Heifetz, Ronald y otros, 2009) el liderazgo adaptativo es un proceso reiterativo que implica tres actividades fundamentales: a) observar sucesos y pautas a su alrededor; b) interpretar lo que observa (desarrollar diversas hipótesis sobre lo que sucede en realidad); y c) diseñar intervenciones basándose en lo que ha observado y en las interpretaciones que ha desarrollado para afrontar el desafío adaptativo identificado. (p.130)

*Figura 1.- Proceso del liderazgo adaptativo*



Fuente: (Heifetz, Ronald y otros, 2009)

- Observación. - La observación es una actividad extraordinariamente subjetiva. Sin embargo, el propósito del liderazgo adaptativo es que la observación sea lo más objetiva posible.
- Interpretación. - Interpretar es más complejo que observar. Cuando se plantean hipótesis en voz alta y se expone lo que uno va entendiendo a partir de las observaciones, se corre el riesgo de provocar ira de las personas que se han formado interpretaciones distintas.
- Intervención. - Las intervenciones bien diseñadas aportan un contexto, conectan la interpretación con el propósito o la tarea que hay sobre la mesa para que los demás puedan ver que su perspectiva es relevante para sus esfuerzos colectivos (Heifetz, Ronald y otros, 2009)

El proceso entonces está desarrollado en la integración de acciones encaminadas a la colaboración, en la cual, se pueda establecer la creación de valor añadido a las personas, como factor de logro de objetivos y entonces el viejo paradigma y tradicionalista sea parte del pasado y, se de paso a un sistema organizacional, no solo adaptado al cambio, sino proactivo.

El liderazgo adaptativo, se desarrolla en la integración de los esfuerzos de los colaboradores. No acepta cambios individuales sino colectivos. El conjunto de acciones que propone este liderazgo genera un cambio de adentro hacia afuera, es decir, un cambio profundo: El observar,

interpretar e intervenir, difieren del liderazgo tradicional, permite que el cambio, se genere en la voluntad de cada colaborador con menor resistencia al cambio.

### 3.1.18 Interacción y adaptación del liderazgo

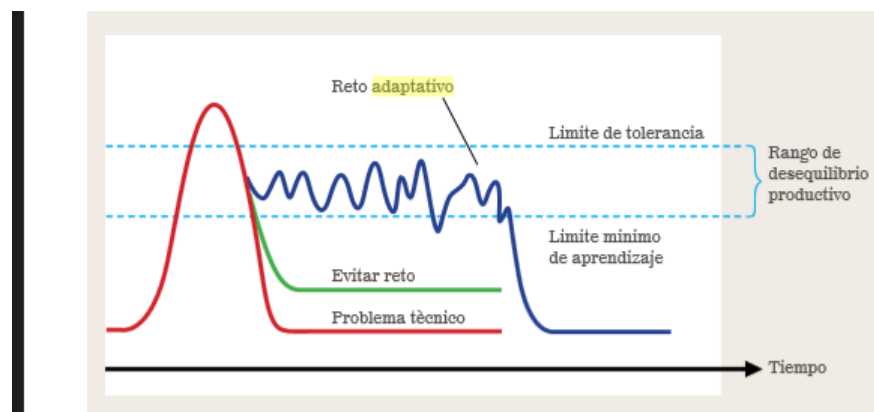
El componente exclusivo de la productividad para (Choi, T, 2001) es sin lugar a duda el liderazgo, el cual está sustentado en la colaboración, como parte de la ventaja competitiva en el entorno. Aunque, todos los sistemas complejos tienen cambios espontáneos, debido a la interacción entre sus agentes, el que posean la capacidad de ejecutar acciones y ejercer poder sobre los demás agentes, de manera significativa es lo que hace que el sistema complejo sea adaptativo, estos agentes podrían ser los líderes que actúan en organizaciones complejas donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales. (p.85)

Bajo un sistema adaptativo en el liderazgo, se aprovechará mejor las oportunidades de negocio en el entorno organizacional, para los colaboradores que trabajan con este liderazgo la reacción a los cambios en el ambiente laboral es más rápida, para así ser mucho más proactivos.

### 3.1.19 Reto adaptativo

Sobre el reto adaptativo indica (Martín, Ignacio, 2009) el reto está enmarcado en ser un líder adaptativo, encajado en la constante creación de valor al recurso humano. Es afrontar retos adaptativos, es ayudar a un grupo, perturbar a un grupo para, que se enfrente a retos adaptativos. Esto es ejercer liderazgo. (p.96)

*Figura 2.- Reto adaptativo*



Fuente: (Martín, Ignacio, 2009)

Los líderes adaptativos, ayudan a generar valor en sus empleados, al impulsarlos a salir de su zona de confort, a romper el statu quo para afrontar nuevos retos al empoderar sus decisiones.

### **3.1.20 Autoconocimiento y liderazgo**

La autoconfianza es la herramienta más importante para que el líder genere trabajo en equipo y colaboración, la misma está sustentada en el eficiente control de las emociones, fortalezas y debilidades, que se fundamenta en parámetros como:

Para (Martín, Ignacio, 2009) los parámetros son:

- El liderazgo adaptativo trata específicamente del cambio que otorga la capacidad de prosperar. Los entornos y los sueños nuevos requieren nuevas estrategias y capacidades nuevas, además liderazgo necesario para movilizarlas. Al igual que en la evolución, estas nuevas combinaciones y variaciones ayudan a las organizaciones a prosperar en circunstancias desafiantes, en lugar de perecer, de retroceder o de contraerse.
- Los cambios adaptativos exitosos se basan en el pasado, no lo dejan a un lado. En la adaptación biológica, los cambios en el ADN pueden dar lugar a una ampliación radical de la capacidad de prosperar de una especie, pero la cantidad de ADN que se modifica es minúscula.
- La adaptación organizativa tiene lugar a través de la experimentación. En biología, la reproducción sexual es un experimento: genera variaciones con gran rapidez y presenta una tasa de fracasos muy elevada.
- La adaptación depende de la diversidad. En la biología evolutiva, la naturaleza actúa como un gestor de fondos de inversión y diversifica el riesgo.
- Las nuevas adaptaciones desplazan, vuelven a regular y reorganizan parte del ADN antiguo, analogía, el liderazgo para superar desafíos adaptativos genera pérdidas.
- La adaptación requiere tiempo. La mayoría de las adaptaciones biológicas que mejoran significativamente la capacidad de una especie para prosperar requieren miles de años, cuando no millones. El cambio es radical al cabo del tiempo, pero progresivo a lo largo del mismo. (p.136)

Estos parámetros ayudan a los miembros de la organización a fijar los objetivos tanto personales como organizacionales, mediante la movilización (adecuación) del ADN. Se generan cambios individuales que sumados significan el cambio de dirección de la organización.

### **3.1.21 La identidad nacional como construcción social**

Para (Yépez, La identidad nacional en Ecuador, 2010) lo objetivo de la identidad nacional estaría definido por el desarrollo histórico del nacionalismo, que es el que explicaría el fenómeno de la nación, y no a la inversa como ha habido tendencia a plantearlo (Bauman, 1992). Se coincide con Bauman en que es

importante dejar de lado las dos prácticas comunes en la teorización sobre el tema: “primero, la pretensión de llegar a definiciones ‘objetivas’ de la nación, como un inventario de características que un grupo debe poseer para llamarse nación (...) y segundo, la concepción del nacionalismo como una ‘representación’ de la conformación nacional. Para este autor, como para Billig (1995) y Shotter (1989, 1991), el nacionalismo puede ser considerado como una forma de expresarnos sobre el “nosotros”, es decir, “discursos en los cuales las identidades y las contra identidades son concebidas y sustentadas”. (p.35)

Es importante para un líder comprender la identidad de cada grupo cultural, como se reconocen, se relacionan entre sí, valores en común y factores motivacionales. Los cambios entre los diferentes grupos culturales, serán significativos entre ciudades, razas.

### **3.1.22 Sentimiento subjetivo de la identidad nacional**

Para (Canela, 2009) la identidad nacional, se define como el sentimiento subjetivo del individuo a pertenecer a una nación concreta, a una comunidad en la que existen diversos elementos que la cohesionan y la hacen única, como por ejemplo, la lengua, la religión, la cultura, la etnia, etc.; siendo estos elementos objetivos sobre los cuales, se asienta el sentimiento de pertenencia a una comunidad, una comunidad nacional. (Talavera Fernández, 1999), citado en (p.20)

### **3.1.23 La identidad nacional en la actualidad**

En el contexto indica (Canela, 2009) el actual entender la identidad como algo ligado a la existencia de un estado, se vuelve erróneo. Por un lado, la crisis del estado-nación, tanto en el aspecto jurídico y de soberanía, con la existencia de órganos de decisión política supranacionales; como en el aspecto en el que este, se constituía como prestador de una serie de servicios dentro, de lo que se entendía como Estado de Bienestar, ha dado pie a que los individuos, se desvinculen de su sentimiento de pertenencia al mismo. (p.22)

El Ecuador, se reconoce como un estado pluricultural, en un territorio tan pequeño conviven muchas culturas, cada una con diferentes costumbres y construcciones sociales, donde su sentido de pertenencia, se debe a la comunidad como primer nivel y después al país.

Sin embargo, en un mundo globalizado donde, se propone la existencia de ciudadanos del mundo, resquebraja los sentidos socio-culturales de pertenencia, al estandarizar conceptos basados en el consumo. Sobre el cual muchos líderes comenten errores de interpretación al querer homogenizar sus conceptos de liderazgo.

### **3.1.24 Nación y nacionalismos en el contexto globalizador del sistema capitalista**

Dice (Yépez, 2010) sólo aquellos enfoques teóricos que explican la nación como “construcción” y, dentro de éstos, básicamente los que tienen que ver con la difusión de las doctrinas nacionalistas y el consumo de las mismas, tendrían un limitado y siempre crítico valor referencial en el caso de los países dependientes. Sin embargo, todo este bagaje doctrinal, con marcado sesgo eurocéntrico, ha llegado a través de los textos de ciencias sociales a todas partes del planeta y ha contribuido a la universalización y reificación de toda esa teorización, en función de la expansión a nivel mundial de la organización política en estados denominados nacionales. Algunas de las paradojas o dilemas que la idea de nación trae implícito han sido mencionadas por quienes ven el hecho nacional más críticamente. (p.147)

Acorde al desarrollo del entorno, la sociedad ha encajado, de manera que el nacionalismo está basado en valores, cuyo impacto permite generar una doctrina de comportamiento del individuo en el espectro social, el cual, se ha trasladado a todo el sistema organizacional, educativo y de trabajo.

Es importante recordar que en América del Sur, existió una gran cantidad de etnias, las cuales no conocían fronteras políticas. Específicamente, en el Ecuador estas culturas, se extendieron por los Andes al hacer del comercio -trueque- su principal fortaleza. Este comportamiento ancestral, se lo observa aún en las comunidades indígenas y en muchos casos en las grandes ciudades donde existen asentamientos indígenas.

### **3.1.25 Nación y nacionalismos en la actualidad**

La evolución del sistema económico mundial ha determinado un nuevo giro en la conceptualización de la nación y los nacionalismos en su proceso de apelar a la conciencia colectiva para reivindicar un poder político. Somos así testigos de tendencias en aparente contradicción.

La expansión formal de dicha estructuración jurídico administrativa a nivel mundial, aunque esta dimensión nacional-estatal ha sido rebasada por la evidente mundialización del sistema económico-social y la concreción de marcos supranacionales de asociación, centrados alrededor de la denominada “cultura occidental”, en cuanto a desarrollo científico y tecnológico, concentración de capital, valores y representaciones sociales, etc. (Hall, 1991)

La nación-social, está comprendida por un conjunto de peculiaridades propias de la cultura, el cual está sustentado en el nacionalismo, que en la actualidad también ha enfrentado una evolución, con el pasar de los tiempos y el adoctrinamiento social, ha determinado la formación de un sentimiento que agrupa valores, actitudes y comportamientos, que se desarrollan acorde a los elementos materiales e inmateriales que conforman identidad.

### **3.1.26 Nuevas identidades y transnacionalidad**

Dice (Canela, 2009) en el momento actual la crisis de las ideologías y de los estados, diezmados por los nuevos poderes globales, se elaboran nuevos elementos identitarios que plantean la vuelta a la comunidad como respuesta al problema de la globalización y a la variabilidad que implica la modernidad líquida, y como refugio del sujeto. (p.23)

La identidad actual, se forma en el grupo cultural, en que se desenvuelve. Evoluciona acorde a elementos de cohesión, positivos o negativos, inclusive dentro de las redes sociales. Este sentido de pertenencia hacia estos grupos, que dan origen a nuevas identidades y amplía la gama social, con nuevos rasgos socio-culturales.

### **3.1.27 Nación y nacionalismos en países dependientes**

Indica (Traverso, 2008) lo más importante que destacar del carácter ideologizante de la teorización sobre la nación desde la perspectiva de los estados nacionales dependientes, es la concepción no conflictiva de la economía-mundo, aunque la brecha entre países desarrollados y países dependientes sea cada vez mayor. A partir de la Segunda Guerra Mundial, con la exacerbación de la guerra fría, diversas perspectivas teóricas han tratado de explicar las divergencias entre unos y otros., las más antigua indica a la clase hegemónica como la que da inicio a la modernización y que partía desde la teoría de división de las sociedades. (p.96)

Es importante, que en la actualidad se genere un sentido de nacionalismo, el mismo, que se sustenta en la dependencia, es decir, en el fomento de elementos que manejan el desarrollo socio-cultural, como la economía, la religión, lo cual genera el nuevo concepto de identidad social.

Para los países de tercer mundo, la ciencia en su gran mayoría es herencia de lo que ha sido desarrollado en el primer mundo. En muchos casos estas teorías sin ser su objetivo, se presentan ideologizantes, y modifican la cultura y valores. La cultura japonesa no es la misma

que la sudamericana, sin embargo, los conceptos de liderazgo, que se aplican en Asia, se los quiere implementar en Ecuador.

### **3.1.28 La identidad nacional y el regionalismo**

La identidad nacional en el Ecuador según (Franco, 2014) es un asunto que no termina debido a problemas internos como el regionalismo y a un marcado desinterés por lo nacional. Establecida así la situación, queda por averiguar qué les espera a las generaciones más jóvenes del país, cómo logra identificarse con lo suyo. Es así, cómo surge como una alternativa - entre otras - la literatura infantil, formadora del pensamiento, que con su gran poder integrador ha resurgido en el Ecuador durante los últimos diez años procurando, en la mayoría de los casos, inculcar valores culturales a través de la difusión de información sobre este país multiétnico y pluricultural. (p.230)

Como se menciona anteriormente, los países de tercer mundo consumen productos y cultura importada. Parte de los efectos es la apropiación de cultura externa en desmedro de la cultura nacional. Esto, se refleja incluso en la ola migratoria que sufrió el país en la década anterior. Sin embargo, el empezar con la niñez ayuda al encuentro con los valores culturales propios del país y, por tanto, de las organizaciones, que se han desarrollado en Ecuador.

### **3.1.29 Acercamiento metodológico a la identidad nacional en Ecuador**

Dice también (Franco, 2014) se sigue la línea de trabajo de los apartados anteriores, para el estudio de la identidad nacional en Ecuador se parte de un marco teórico opuesto a una actitud reificadora de nación y nacionalismos que ha tendido de alguna forma a predominar en el mundo desarrollado y cuyos parámetros de referencia suelen ser universalizados debido al carácter eurocéntrico de las ciencias sociales. Este marco teórico reconoce más bien el carácter constructivo y hasta inventado o mítico del concepto de nación (Recalde, 1982; Pérez Agote, 1989; Anderson, 1991; Gellner, 1983; Hobsbawn, 1979, 1992, Billig, 1995). (p.95)

El acercamiento ideológico de la identidad esta fomentado en la diversidad socio-cultural y como, se abandere en la nación, para así poder generar un comportamiento de pertinencia único, que promueva desarrollo social, económico y así se de forma al concepto de nación.

Frente a la reificación de conceptos extranjeros, es necesario el acercamiento a la sociedad de un sentido nacional construido por propios, que incluye costumbres, tradiciones, valores, es decir, todo el bagaje antropológico a la generación de una nación propia.

### **3.1.30 La identidad nacional en Ecuador**

Según (Yépez, 2010) En el Estado el necesario grado de autonomía que permite una política socioeconómica nacional y la generación de un nacionalismo unificador. A través de la revisión histórica realizada se ha intentado explicar el contexto socio-histórico para esa debilidad o ausencia de una “identidad nacional” en un país dependiente como Ecuador. (p.89)

La dependencia de otros países ha influido fuertemente en el constructo social del ecuatoriano, los gobernantes han trabajado sobre supuestos externos que indirectamente y de a poco han anulado el sentimiento de pertenencia a una nación, cultura, al dejar al individuo sin un apego al significado de ecuatoriano. Es decir, se hace una mezcla de una sobrevaluación de lo externo y subvaloración de lo interno.

### **3.1.31 Proceso de auto-identificación de la nacionalidad ecuatoriana**

Indica (Franco, 2014) la identidad nacional se refiere a un proceso de auto-identificación, de cobrar conciencia de uno mismo desde la raza, desde la cultura, es un proceso intelectual de reconocimiento de unos valores generales, por los cuales la persona se identifica como uno más incluido en un grupo definido por dichos valores (Altarejos, 2007). Es la identificación de nosotros y una toma de conciencia de ser distintos a los demás, pero iguales a sus co-societarios frente a los otros grupos (Ibañez, 2013), siguiendo con el tema este autor la define, asimismo, como una vinculación ideológica y afectiva al grupo humano de una colectividad unida por lazos de homogeneidad cultural, la conciencia defensiva de la unidad de costumbres, instituciones, lengua, religión y de afinidades electivas y congénitas y los proyectos de vida común. (p.232)

La identificación social, está enmarcada en el proceso de aceptación y adaptación de valores, creencias, los mismos que generan elementos socio-culturales homogéneos y promueven ideologías. El individuo genera un acoplamiento social diferenciador del entorno.

### **3.1.32 Conformación del nacionalismo ecuatoriano**

Sobre la conformación del nacionalismo ecuatoriano (Muñoz, 2014)

El nacionalismo no es el despertar de unidades míticas, supuestamente naturales, sino que resulta de la cristalización de nuevas unidades, gracias a las condiciones imperantes en un momento determinado, si bien se utiliza como materia prima herencias culturales e históricas del mundo pre nacionalista, el papel del estado como elemento articulador de todos los demás que conforman la imagen nacional del Ecuador, por cuanto “utiliza su autoridad y poder para actuar sobre la historia y la historiografía”. (p.218)

Se determina la categorización de las características socio-culturales, de manera que permitan la diferenciación entre personas, grupos, etnias, entre otros. Los mismos que puedan relacionarse e identificarse socialmente mediante una identidad social y personal sólida, con valores sociales comunes.

### **3.2 Estado del arte**

La investigación planteada, revela la necesidad de generar nueva información como parte del conocimiento existente, que permita la integración del entorno socio-cultural, en el que se desenvuelve y forma parte la empresa como un ente social con la dirección y los empleados.

En el cual se dice que “el líder debe estar capacitado en el manejo de valores y ética, manejar un lenguaje claro, y poseer habilidades especiales para escuchar a sus subalternos y tener presentes las habilidades de ellos para fortalecerlas y trabajar en conjunto” (Cuesta, 2013) por tanto la tendencia del liderazgo en el presente trabajo está orientada a fomentar un proceso integral del líder, en el cual su transformación está sustentada en la coordinación y valoración de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo, incluyendo la comprensión del entorno socio-cultural para generar dinamización de recursos. (p.67)

La investigación de (Bajaña, 2015) señala que “existen varios tipos de liderazgo debido al entorno cambiante y que en su mayoría las PYMES son familiares, lo cual da pasó a que existe un manejo direccional típico” (p.82). Por tanto, es importante avanzar sobre una relación de liderazgo que vaya más allá de la obtención de respeto por ser el propietario, sino más bien genere un liderazgo que el personal lo reconozca por su capacidad de gestión y, se adapte a cada cultura del país.

Según, (Jacome, 2012) afirma:

La asociatividad empresarial en el Ecuador, indica que, es importante buscar un nuevo esquema de desarrollo empresarial, en el cual se defina una visión a largo plazo, de tal forma que en el proceso de transformación organizacional como aporte a cambiar las tendencias de direccionamiento (p.78)

Es importante el desarrollo de un nuevo enfoque en el liderazgo empresarial, que facilite la transformación organizacional y los empleados orienten sus esfuerzos a generar productividad y competitividad

Dentro de este enfoque, se indica que “el líder no es, el que nace, sino, el que se forma” (Chávez, 2013) entonces, se evidencia que el líder de las PYMES está determinado ,además, de la motivación, experiencia y la formación personal, por la influencia de su entorno (aspectos socio-culturales).

De acuerdo a (Traverso, 2008):

De ahí, que, aunque conceptos y desarrollos teóricos en las ciencias sociales hagan referencia a la sociedad como una categoría universal, sea necesario considerar de forma crítica el sesgo indiscutiblemente etnocéntrico que tiene una gran parte de este desarrollo teórico del mundo industrializado, justamente para justificar esta distribución desigual de saber-poder. (p.12)

Como se observa, aun si los conceptos, teorías y modelos parezcan ser globales, cada sociedad obligatoriamente tiene sus características propias que las distinguen, por tanto, es un error el suponer que las herramientas administrativas, como los modelos de liderazgo puedan ser implementadas, sin haber pasado previamente por un análisis e integración con los conceptos sociales que cada cultura mantiene, para que sean asimilados por las personas.

Dentro de esta misma línea sociológica del liderazgo, (Zalles, 2015) indica:

Los dos distintivos esenciales de cómo se entiende “líder” bajo aquel que denomino el “paradigma tradicional” son: la prominencia de la persona dentro del grupo, dada por una posición –rey, príncipe, presidente, primer ministro, general, sumo sacerdote, patrón, padre de familia, gerente, rector- muy alta en la pirámide social; y (ii) su poder y/o influencia sobre el grupo, que se derivan por un lado del alto valor que es asignado socialmente a esa prominente posición y, por otro, de la sumisión y obediencia de los demás frente a esas figuras exaltadas. Bajo este esquema paradigmático, que todavía es el dominante en Occidente, “líder” es alguien prominente e influyente que, en consecuencia, de esas condiciones, formula visiones, guía, orienta, da direcciones, establece objetivos, protege, brinda respuestas (p.2)

Esta visión tradicional de líder, se conecta con la realidad de las PYMES de Tungurahua donde la gran mayoría son empresas familiares, y los puestos gerenciales son ocupados por los propietarios o su descendencia; por tanto, la función de líder, se supedita a la propiedad y poder. Bajo este paradigma resulta necesario que el propietario/líder, se prepare y conozca más a fondo un modelo de liderazgo que le permita establecer la conexión movilizadora con los ambientes empresariales internos y externos

De acuerdo a (Zarate, 2012)señala:

El comportamiento de los líderes es condicionado por la cultura de su propio país o región, y es por esto que se hace imperativo analizar las características de los líderes de diferentes culturas para así reconocer esas diferencias., menciona que la globalización ha hecho que estudiar el liderazgo en diferentes culturas sea prioritario, porque las organizaciones se han percatado de que sus líderes se enfrentan cada vez más al desafío de liderar seguidores de diferentes nacionalidades y por ende de diferentes culturas. (p.65)

Es necesario profundizar en el conocimiento de las culturas donde el líder, se desenvuelve y sus principales factores motivacionales, para lo cual esta investigación resulta adecuada, pues prioriza las relaciones entre las PYMES, el entorno socio-cultural y desarrollo empresarial.

No existe un estilo único de dirección, el líder prevé los cambios ambientales y es un medio para lograr los objetivos, entonces el nexo con la presente investigación es la generación de un análisis del liderazgo que integre las necesidades específicas en las PYMES con el entorno social, para lo cual el análisis situacional generará mejora en la calidad organizativa, mediante el alineamiento de los valores empresariales con la cultura social y empresarial.

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Diagnóstico

Una vez, que se ha generado el conocimiento de la problemática en estudio, se establece la investigación de campo, la misma que es direccionada a los pequeños empresarios de la localidad, para recabar información acerca del enfoque de liderazgo que tiene el entorno empresarial y las necesidades de cambio para promover un nuevo paradigma organizacional. Para esto, se toma en consideración la distribución de las PYMES mediante los siguientes indicadores:

- Población
- Actividad empresarial

#### 4.2 Población

También, llamado universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. En la población finita, se conoce el número que la integran, en este contexto para la investigación, se toma como referente a la microempresa, para lo cual se detallan las siguientes características:

**Tabla 1.- Población**

| INDICADORES DE TUNGURAHUA-TODOS LOS SECTORES |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
| NÚMERO DE EMPRESAS                           |        |        |        |        |
|  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
| Microempresa                                 | 34.577 | 37.745 | 39.670 | 39.882 |
| Pequeña empresa                              | 2.366  | 2.611  | 2.779  | 2.707  |
| Mediana empresa A                            | 247    | 278    | 298    | 287    |
| Mediana empresa B                            | 163    | 184    | 194    | 196    |
| Grande empresa                               | 96     | 103    | 118    | 111    |

Fuente: INEC 2017

De manera que, en los parámetros determinados para la segmentación de las empresas, se tomó en consideración la Resolución No. SC.Q.ICL.CPAIFRS.11.01, de la Súper Intendencia de Compañías, que indica:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares
- b) Tengan más de 100 trabajadores

- a. Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares
- b. Tengan más de 30 empleados
- c. Registren ingresos inferiores a cinco millones de dólares
- d. Registren balances al 2016 en Superintendencia de Compañías
- e. Empresas domiciliadas en Tungurahua

En este sentido, el total de la muestra empresarial está determinada por 30 empresas, de las cuales, se escogió a su personal que está inmerso dentro de la investigación.

*Tabla 2.- Empresas y personal*

| CIUDAD              | CANTIDAD    | VALOR        |
|---------------------|-------------|--------------|
| AMBATO              | 42          | 625.443,00   |
| AMBATO              | 75          | 1.606.990,00 |
| AMBATO              | 30          | 1.638.724,00 |
| AMBATO              | 80          | 433.886,00   |
| AMBATO              | 131         | 790.331,00   |
| AMBATO              | 31          | 661.697,00   |
| AMBATO              | 31          | 833.144,00   |
| AMBATO              | 48          | 1.291.781,27 |
| AMBATO              | 36          | 1.997.390,12 |
| AMBATO              | 31          | 2.987.136,14 |
| AMBATO              | 33          | 1.135.450,14 |
| AMBATO              | 31          | 1.655.907,93 |
| AMBATO              | 34          | 540.787,00   |
| AMBATO              | 138         | 223.018,93   |
| AMBATO              | 86          | 1.578.398,00 |
| AMBATO              | 50          | 417.442,00   |
| AMBATO              | 33          | 245.644,12   |
| AMBATO              | 34          | 782.264,00   |
| AMBATO              | 33          | 855.819,00   |
| AMBATO              | 44          | 443.360,00   |
| AMBATO              | 42          | 760.866,37   |
| AMBATO              | 30          | 199.638,00   |
| AMBATO              | 35          | 833.893,00   |
| AMBATO              | 70          | 96.116,00    |
| AMBATO              | 34          | 107.118,00   |
| AMBATO              | 39          | 192.001,00   |
| AMBATO              | 38          | 26.705,00    |
| AMBATO              | 38          | 3.438,00     |
| BAÑOS DE AGUA SANTA | 42          | 1.424.785,00 |
| BAÑOS DE AGUA SANTA | 63          | 587.218,00   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>2861</b> |              |

Fuente: Registro de Superintendencia de compañías Tungurahua (2018)

### 4.3 Muestra

Indica Hernández, Roberto, (2013). Es la parte de la población, que se selecciona, de la cual realmente, se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Hernández, Roberto, 2013). De esta manera la muestra está sustentada en al siguiente formula:

En la aplicación del presente trabajo investigativo, se utiliza el “muestreo proporcional, que es una técnica probabilística”(Bernal, 2012).

Datos

$n=?$

$N=100647$

$Z= 90\%=1.645$

$E=6\%=0.06$

$P=70\%=0.7$

$Q= 30\%=0.3$  (p.171)

$$n = \frac{Z^2 \alpha^2 .PQN}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 (2861)(0.7)(0.3)}{(0.06)^2 (2861 - 1) + (1.645)^2 (0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{2.706 (600.81)}{(10.29 + 0.568)}$$

$$n = \frac{1625}{10.85}$$

$$n = 149.76$$

$$n = 149$$

Por tanto, la formula permite establecer que la muestra será de 149 personas a quienes, se direccionó la encuesta.

También, se direccionó el levantamiento de la información acerca del liderazgo a los 30 empresarios mediante las técnicas de recolección con la aplicación de la prueba.

#### **4.4 Método**

El alcance de la investigación es correlacional debido a, que se intenta encontrar las relaciones entre el comportamiento de las personas que trabajan en las PYMES de Tungurahua, el cual es determinado por un cúmulo de tradiciones culturales, esquemas sociales, entre otros, y los modelos de liderazgo, que se aplican generalmente por parte de la gerencia en las empresas.

El enfoque de la investigación es el cuali-cuantitativo debido que según (Hernández, 2012) tiene “etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo, son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de datos, el procesamiento y o la interpretación de datos (resultados).

Cualitativo: dice (Bernal, 2012) “El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 57)

A través, de este enfoque en la investigación, se determinó en la problemática las teorías de liderazgo, que se aplica en las PYMES de Tungurahua y cómo no han sido integradas en los aspectos culturales y sociales del entorno empresarial.

Cuantitativo: indica (Bernal, 2012) El método cuantitativo o método tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. (p.57)

Se utilizó dos herramientas de recolección de datos para extraer información de los empleados para visualizar las principales características que ellos perciben de sus líderes y posteriormente interpretar estos datos. Los instrumentos son: la escala de las dimensiones

culturales de Geert Hofstede y el cuestionario multifactorial (MLQ 5X) versión corta desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio, así estos instrumentos, aunque, entregan datos numéricos, sirven para analizar los aspectos cualitativos y teóricos planteados.

Además, se utilizó como método de recolección de información las observaciones y la encuesta a los líderes de las PYMES para analizar su forma de gestionar el liderazgo en cada una de las empresas.

También, se estudia y establece cuáles son los aspectos socio-culturales más importantes que influyen en el personal que trabaja en las PYMES y posteriormente relacionarlos hacia el modelo de liderazgo.

Es muy posible que esto, se determine al aplicar las herramientas de evaluación, y sea necesario profundizar sobre cada una de estas variables.

Para el estudio cualitativo, se utilizará diseños etnográficos, debido a, que se describe y analiza: modelos de liderazgo y aspectos socio culturales que influyen en el liderazgo ejercido en las PYMES de Tungurahua. Del marco teórico resultante más la información recolectada sirvió para entender y describir el modelo propuesto en el trabajo

El enfoque investigativo fue el mixto (cuali-cuantitativo), por cuanto fue necesario cuantificar cierta información recolectada las cuales están sustentadas en el problema descrito, mediante el uso de las técnicas de recolección establecidas como las encuestas.

La población que fue estudiada fue constituida por todas las empresas formalmente constituidas de Tungurahua y que hayan entregado estados financieros hasta el año 2016. Sobre la base de datos, se aplican los criterios de clasificación de PYMES emitida por la Superintendencia de Compañías y otras definidas por el autor, los cuales tamizan significativamente la población general.

Se aplica la fórmula de cálculo de tamaño de muestra para población finita.

La muestra es probabilística y:

- Estratificada: en cada empresa seleccionada aleatoriamente en el muestreo, se evalúan dos grupos: líderes.

Los empleados que van a ser evaluados pertenecerán a las mismas empresas donde, se mide al líder (escogidos por muestreo probabilístico), para mantener correspondencia. Sin embargo, la muestra de empleados es probabilística, por cuotas y, se necesita obtener mediciones en empleados administrativos y obreros.

En el proceso metodológico, se utilizó la investigación de campo, “es un hecho general, en el cual, se acude al lugar de los hechos, para conocer las causas ocasionado por el problema” (Hernández, 2012, p. 45). En este contexto, se visitó a las PYMES formalizadas como empresas jurídicas, para conocer las causas de la problemática en referencia.

También, se utilizó fuentes de información bibliográfica, **que son** la descripción y el registro de los conocimientos especializados, que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio de registro impreso en base al liderazgo.

#### **4.4.1 Investigación descriptiva**

Los métodos de análisis del nivel teórico a utilizar en las diferentes partes de la investigación son:

Análisis - síntesis, Inductivo - deductivo: se aplica para toda todo el proceso investigativo, cuando, se revisa la información para el marco teórico y, se esquematiza al ir de las teóricas y conceptos amplios hasta las investigaciones socioculturales propias del país y la provincia. El correspondiente análisis de los conceptos y resultados de la investigación hasta llegar a sintetizar la información obtenida en un modelo. Modelación: A partir del marco teórico y la información analizada-sintetizada, se genera un modelo de gestión propio de la investigación.

#### **4.4.2 Métodos de nivel empírico**

Con el fin de obtener información tanto de los líderes empresariales, como de sus subalternos, se aplicó 3 tipos de herramientas para la obtención de información.

Entrevista: por medio de preguntas abiertas, se aplica esta herramienta a los líderes de las PYMES para obtener los criterios comunes que existen entre el comportamiento entre las diferentes instituciones.

Encuesta auto-administrada: se aplica tanto a los líderes como a los subalternos a través de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x forma corta) versión clasificador y líder de B.Bass y V. Abolio, en versión líder y subalterno.

Se midió los estilos de liderazgo que las personas perciben del líder y la visión que este tiene de sí mismo.

Escalas para medir actitudes auto-administrada: se aplica al personal de las PYMES, a través del test de adjetivos de Pitcher como otro elemento de evaluación para determinar las características del líder comunes percibidas por los empleados.

“Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Bernal, 2010, p. 79).

Entonces, se reseñaron las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio en base a la situación del liderazgo en las microempresas de Tungurahua.

#### **4.4.3. Materiales y herramientas**

Para el proceso de investigación, se utilizó como técnica de recolección de la información la encuesta, la misma que permitió recabar los insumos necesarios acerca del modelo de liderazgo, que se desarrolla en las PYMES de la localidad y cuáles son los cambios para fortalecer el trabajo gerencial.

Por tanto, en el levantamiento de la información, se utilizó como un instrumento de recolección el Test de Hofstede, el cual permitió comprender otras culturas en el entorno del trabajo, esta evaluación analiza las cinco dimensiones culturales para identificar los patrones comunes, como la distancia de poder, el individualismo-colectivismo, el sexismo, la inseguridad y la orientación en su puesto de trabajo en el personal de las empresas indicadas. Geert Hofstede, antropólogo y psicólogo social, con su investigación científica a través del uso de su test permitió estandarizar los factores culturales determinantes y establecer un marco de

referencia global donde, se visualiza la interacción cultural que existe en cada una de las personas de las empresas analizadas.

De esta manera, la información permite generar el análisis de la discrepancia en el comportamiento empresarial, los cuales mediante las diferencias culturales generan exclusión, limitan la interacción entre el empresario y el personal con otras subculturas, por tanto, el análisis de las variables como las clases sociales, religión, género e incluso de diferentes regiones del país es vital para generar un cambio de liderazgo basado en una integración social.

También, como parte del proceso de recolección de la información, se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual, se fundamenta en las teorías de liderazgo transaccional y transformacional desarrolladas por Bernard M. Bass y permite mediante cada uno de sus ítems medir la experiencia psicología organizacional de los involucrados (personal-empresarios) agrupados en: influencia conductual, motivación, estimulación laboral, presentados en mediciones Likert de 0 a 4 para su evaluación. En este contexto, este instrumento de evaluación permitió medir las acciones y conductas del liderazgo de los empresarios y la percepción que tienen los empleados.

#### **4.5. Validación de instrumentos de recolección de la información**

Los instrumentos de recolección de la información utilizados han sido validados previamente por algunas investigaciones previas. La utilización de la escala de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, quien es el autor del modelo 5 dimensiones culturales, que se usa para identificar los patrones culturales. Además, se utiliza el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) versión corta desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio, es desde hace más de 20 años uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo transformacional dentro de la psicología social.

Con estos dos instrumentos ampliamente utilizados a nivel científico, se busca obtener información válida y sólida que acompañen las variables de estudio, con las siguientes etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base de la revisión de la literatura).
- 2. Se correlaciona los conceptos y, se analiza cuidadosamente la correlación.
- 3. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

Por lo tanto, el proceso de validación del constructo está vinculado con la teoría del tema en investigación y validado de la siguiente manera:

**Tabla 3.- Criterios de validación**

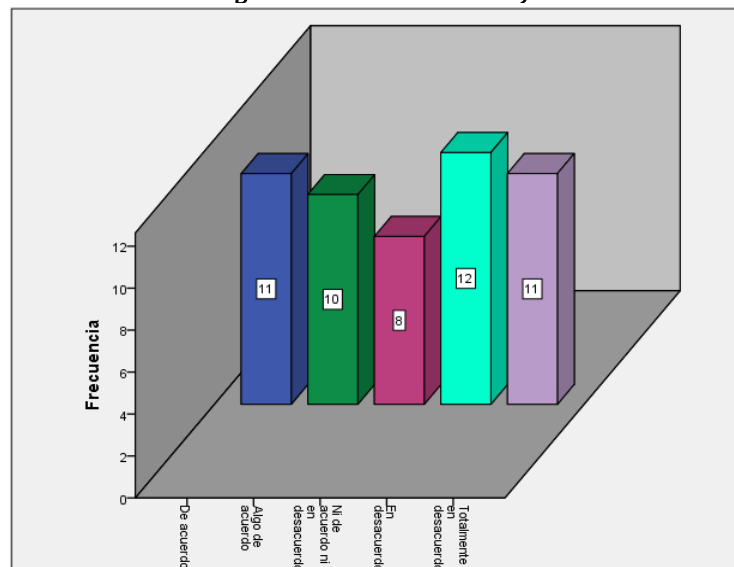
| Ítems  | CRITERIOS A EVALUAR      |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    | Observaciones (si se elimina o modificar un ítem por favor indique) |
|--|--------------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|--------------|---|----|----------------------|----|---|
|  | Claridad en la redacción |    | Coherencia interna |    | Inducción a la respuesta (Sesgo) |              | Lenguaje adecuado con el nivel del informante |    | Mide lo que pretende |    |   |
|  | Sí                       | No | Sí                 | No | Sí                               | No           | Sí  | No | Sí                   | No |   |
| 1  |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| 2  |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| 3  |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| <b>Aspectos Generales:</b>   |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    | Sí                   | No |   |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| Los ítems del test permiten el logro del objetivo de la investigación                  |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| Los ítems del test están distribuidos en forma lógica y secuencial                     |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información.                          |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| <b>Validez:</b>  |                          |    |                    |    |                                  |              |   |    |                      |    |   |
| aplicable  |                          |    |                    |    |                                  | no aplicable |   |    |                      |    |   |

## 4.6 Análisis de Resultados

### 4.6.1 Test de Geert Hofstede empresarios

Pregunta N° 01.- Planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos

**Figura 3.- Planeación de trabajo**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

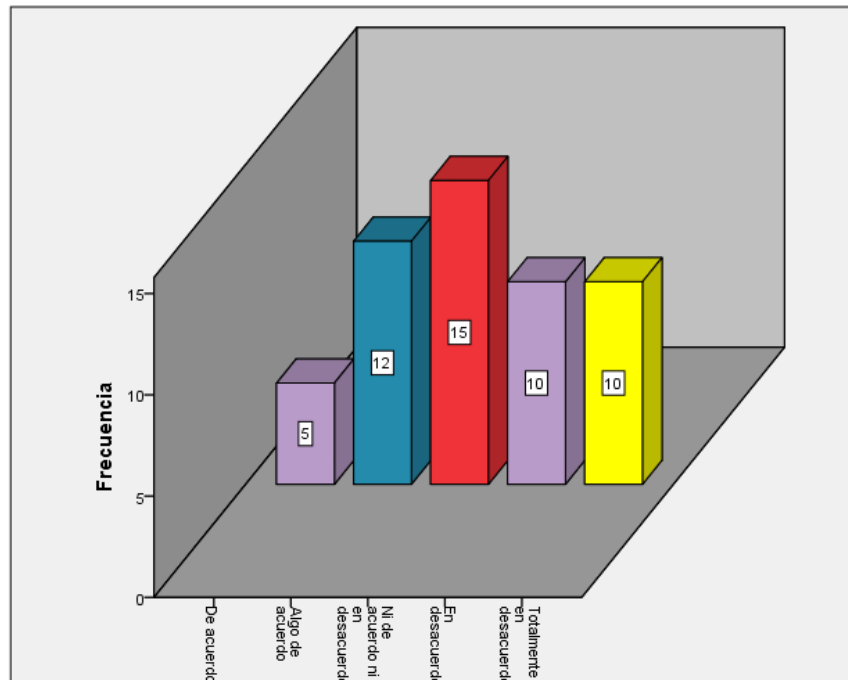
#### **Análisis e interpretación:**

Existe gente en conflicto al momento de planear los trabajos, de esta manera 11 personas manifiestan que están de acuerdo en que si, se planea; para 10 algo de acuerdo; en tanto que 8 indican que ni de acuerdo, ni en desacuerdo; para 12 encuestados ellos indican estar en desacuerdo y finalmente 11 personas dicen que están totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a la información obtenida, no existe una tendencia definida con respecto a la aplicación de la planificación como medio para cumplir los objetivos. La opinión, se encuentra dividida entre quienes perciben planificación y quienes no, casi en porcentajes iguales. Por tanto, no se planifica adecuadamente en la empresa

Pregunta N° 02.- Es importante considerar la antigüedad para un ascenso en su empresa

**Figura 4- Antigüedad**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

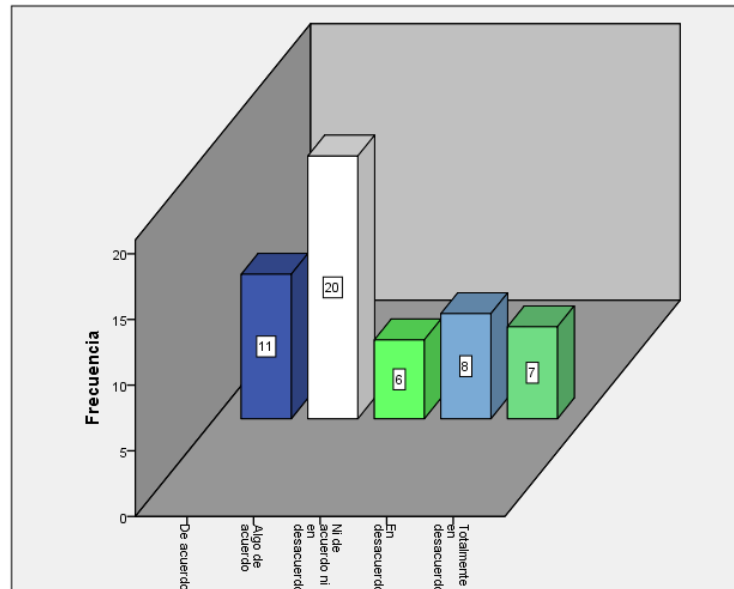
#### **Análisis e interpretación:**

En la información recabada 5 personas están de acuerdo en considerar la antigüedad dentro de la empresa para poder acceder a un ascenso en el futuro, un segundo grupo de 12 dice que está solo algo de acuerdo en tomar este aspecto de la antigüedad como algo relevante para tener un ascenso, seguido del tercer segmento de 15 que aseguró no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en este aspecto para acceder a un ascenso empresarial, en tanto que el último grupo de 10 encuestados responde estar en desacuerdo al tomar la antigüedad empresarial como aspecto importante para adquirir un ascenso dentro de la empresa.

La mayoría de personas perciben, que no se toma muy en cuenta la antigüedad de un empleado para su ascenso, Sin embargo, para un grupo importante le es irrelevante este factor. Mientras que la minoría cree que sí influye el tiempo de trabajo al momento del ascenso. Es decir, en la empresa no predomina la antigüedad como factor decisivo en los ascensos.

Pregunta N° 03.- Apegarse a los reglamentos y leyes internas es parte de su gestión

**Figura 5.- Reglamentos y leyes internas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

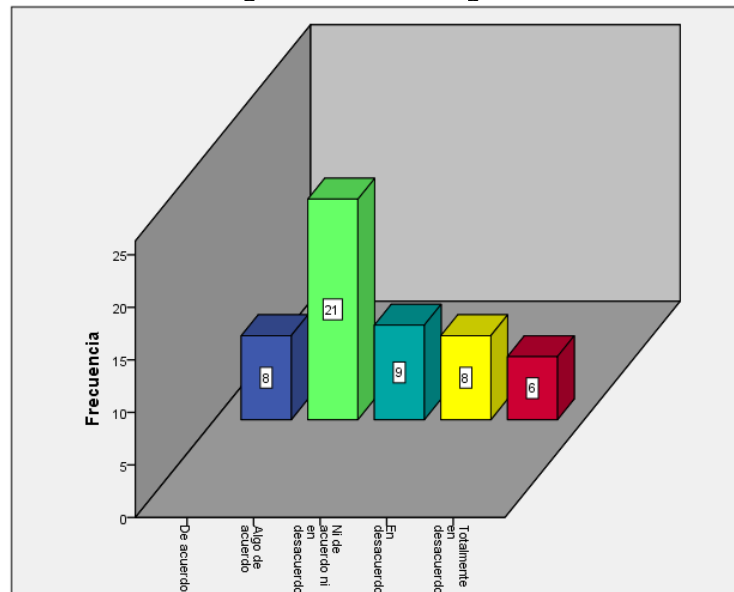
### **Análisis e interpretación:**

Para 11 encuestados ellos indican estar de acuerdo en que el apegarse a los reglamentos y leyes internas de la empresa, se encuentra dentro de su gestión, un segundo grupo de 20 personas en cambio afirma que esta solo algo de acuerdo en tomar este apego como parte de la gestión, seguido de un tercer grupo de 6 encuestados afirman que no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta gestión, mientras que 8 personas dicen que le continua está en desacuerdo con este apego como su gestión, en tanto que para las ultimas 7 personas está totalmente en desacuerdo el aceptar este apego de reglamentos y leyes como su gestión.

Son pocas personas las que concuerdan en que no es necesario apegarse a los reglamentos y leyes empresariales en contraste a los que sí están de acuerdo en seguir dichos reglamentos, se concluye que existe control dentro de la empresa.

Pregunta N° 04.- Mis creencias religiosas son incuestionables en el desarrollo empresarial

**Figura 6.- Creencias religiosas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

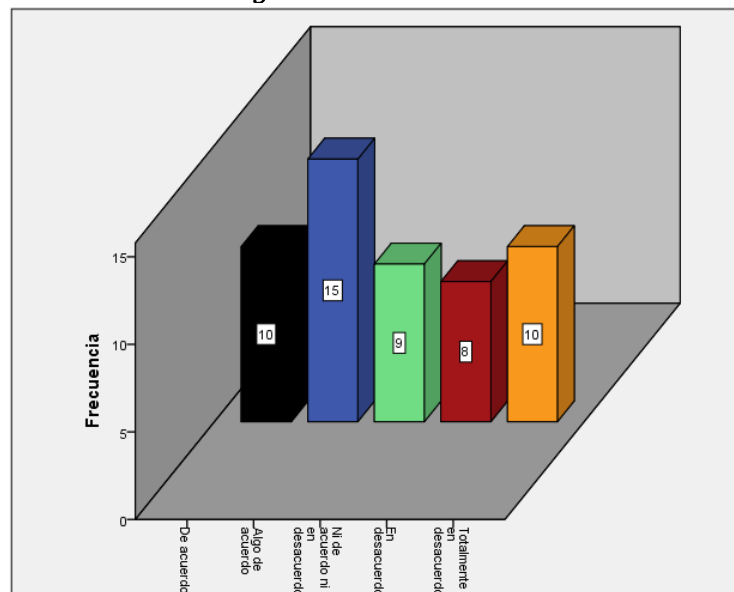
### **Análisis e interpretación:**

8 personas concuerdan en que las creencias religiosas a las, que se apega son incuestionables en el desarrollo empresarial, en tanto, 21 encuestados consideran estar solo algo de acuerdo en lo incuestionable de sus creencias religiosas, el tercer grupo de 9 dicen que no está de acuerdo ni en desacuerdo con este enunciado, el cuarto grupo de 8 dice estar en desacuerdo, sienten vulneradas sus creencias, mientras que el último segmento de 6 personas afirma estar en total desacuerdo.

Gran parte de personas está de acuerdo en que sus creencias religiosas son respetadas en la empresa. Aun si no necesariamente son compartidas. Existe un ambiente de respeto y libertad de culto en el trabajo.

Pregunta N° 05.- Para obtener un buen puesto de trabajo es necesaria una recomendación

**Figura 7.- Recomendaciones**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

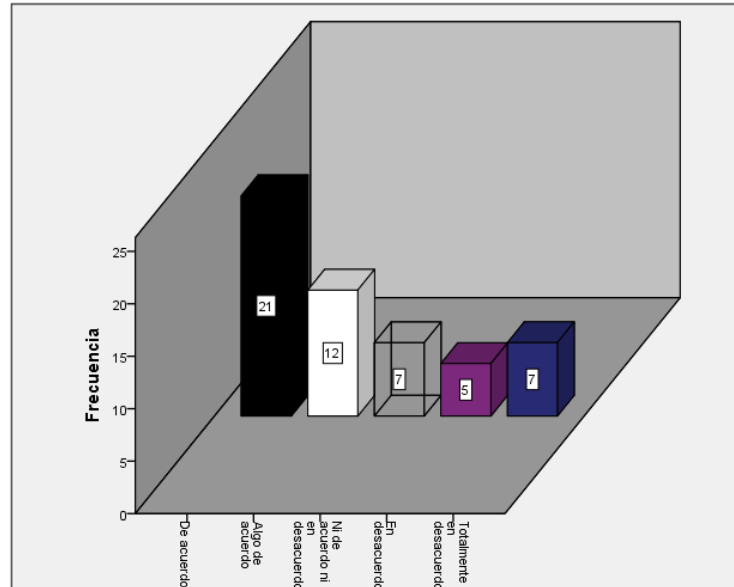
### **Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados 10 afirman estar de acuerdo en que para tener un buen puesto de trabajo es necesaria una recomendación, 15 dicen estar solo algo de acuerdo en tener estas recomendaciones para un buen puesto de trabajo, por otro lado 9 personas no está de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a estas recomendaciones, se refiere, en cambio 8 encuestados está en desacuerdo con las recomendaciones para puestos de trabajo y 10 personas restantes asegura estar en total desacuerdo con esto.

Bastantes encuestados están de acuerdo en que las recomendaciones son necesarias para obtener un buen puesto de trabajo, sin embargo, entre las personas que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo hasta quienes creen no son necesarias recomendaciones para alcanzar buenos puestos laborales, se concentra el porcentaje más grande, es decir, perciben que es más importante las destrezas y aptitudes propias de cada uno.

Pregunta N° 06.- A mayor preparación académica y/o experiencia mejores oportunidades laborales oferta la empresa

**Figura 8.- Preparación y experiencia**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

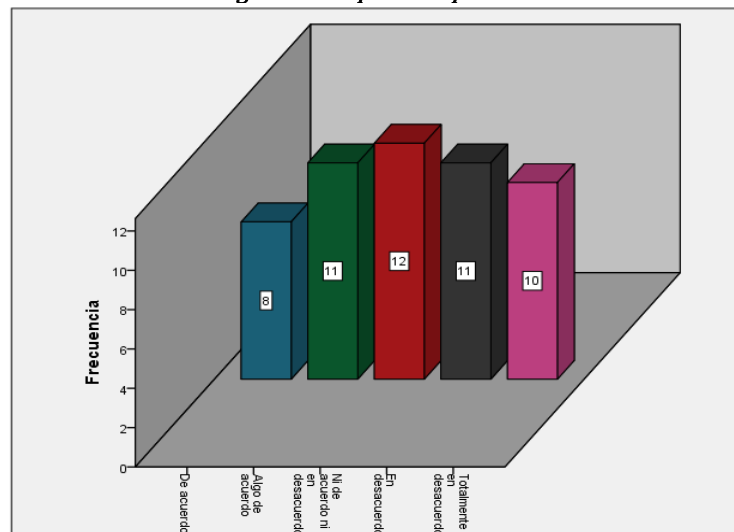
### **Análisis e interpretación:**

Del total de la información 21 está de acuerdo en que entre mayor experiencia y preparación académica, se tenga, mejores serán las oportunidades laborales de la empresa, en cambio 12 encuestados dice estar solo algo de acuerdo en esta afirmación, en tanto que 7 personas no está de acuerdo ni en desacuerdo con esto, seguido de 5 personas que están en desacuerdo mientras que las ultimas 7 personas encuestadas está en total desacuerdo con dicha afirmación.

Existe total acuerdo en que gente con mejor preparación académica y personal tiene mayor posibilidad de obtener mejores oportunidades y puestos laborales dentro de las empresas

Pregunta N° 07.- Respeto las opiniones de los demás en actividades organizacionales

**Figura 9.- Respeto de opiniones**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

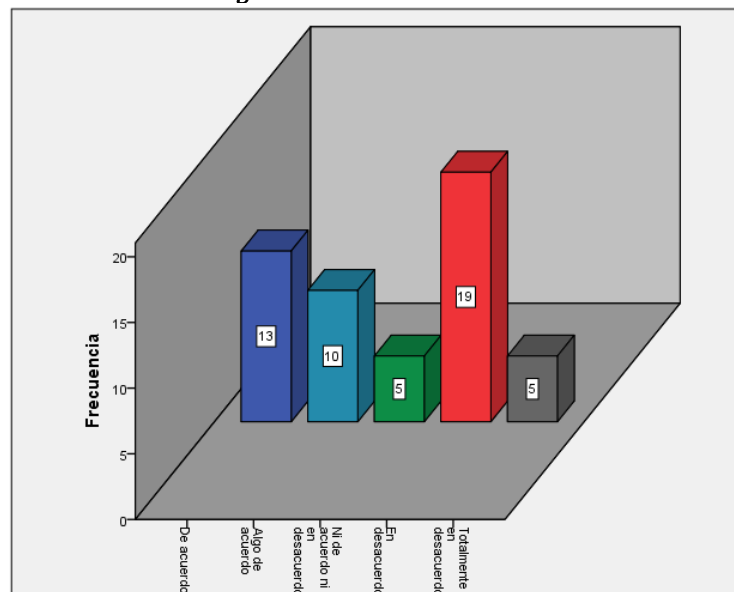
**Análisis e interpretación:**

Indican 8 personas que están de acuerdo en que respeta las opiniones ajenas en actividades organizacionales, para 11 encuestados que le continua esta algo de acuerdo en este respeto de opinión, el tercer grupo de personas de 12 en cambio asegura que no está de acuerdo ni en desacuerdo con esto, el cuarto segmento de 11 encuestados dice estar en desacuerdo con este respeto, mientras que 10 encuestados indican que están en total desacuerdo.

La mayor concentración, se da en el grupo ni en acuerdo ni en desacuerdo en respetar las opiniones ajenas del resto de personas, sin embargo, en niveles casi iguales hay personas que si respetan las opiniones ajenas y otras que no lo hacen lo que generaría un gráfico casi simétrico

Pregunta N° 08.- Llevo una relación de amistad con mis subordinados

*Figura 10.- Relación de amistad*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

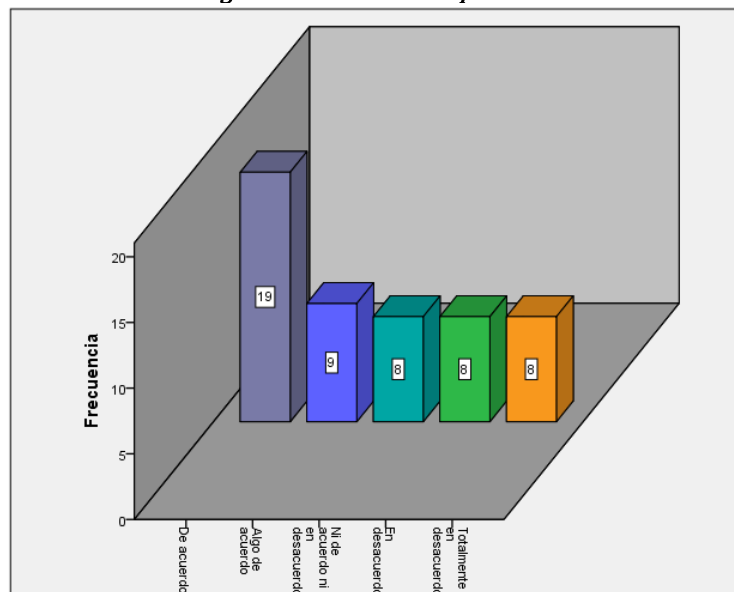
### **Análisis e interpretación:**

Indican 13 personas, estar de acuerdo que, si llevan una relación de amistad con sus subordinados, el segundo grupo de 10 dice estar algo de acuerdo con esta relación de amistad, un tercer grupo de 5 en cambio asegura no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este tipo de relaciones, seguido del cuarto de 19 que afirman estar en desacuerdo, mientras que otro segmento menor de 5 personas están en total desacuerdo.

La mayoría de empresarios tienen más una relación de jefe-empleado con sus subordinados antes que una relación de amistad, sin embargo, si hay quienes tienen una relación personal más estrecha con sus jefes, aunque, en menos cantidad.

Pregunta N° 09.- Al surgir un imprevisto tomo una decisión para solucionar la situación

**Figura 11.- Decisiones imprevistas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

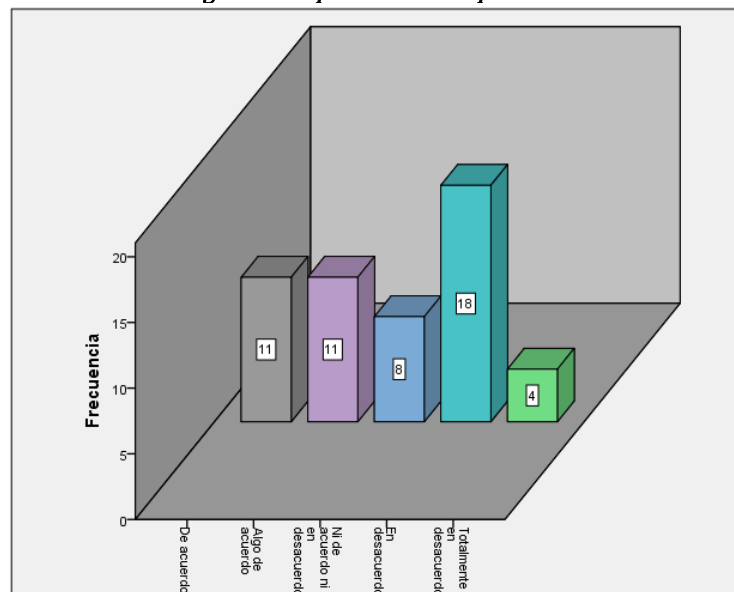
**Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados, 19 indican que están de acuerdo en que toma decisiones cuando surgen problemas imprevistos dentro de la empresa, el segundo grupo de 9 personas está algo de acuerdo en tomar estas decisiones, para 8 que le sigue no está de acuerdo ni desacuerdo en cuanto a esta afirmación, se trata, otras 8 personas dicen estar en desacuerdo, mientras que otras 8 declara estar en total desacuerdo.

Existe casi total concordancia en que, al surgir imprevistos empresariales, la mayoría de personas están decididas a tomar el control para solucionar la situación, mientras muy pocas indican que no toma ninguna decisión al respecto.

Pregunta N° 10.- Las oportunidades en la empresa son iguales para hombres y mujeres

**Figura 12.- Oportunidades equitativas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

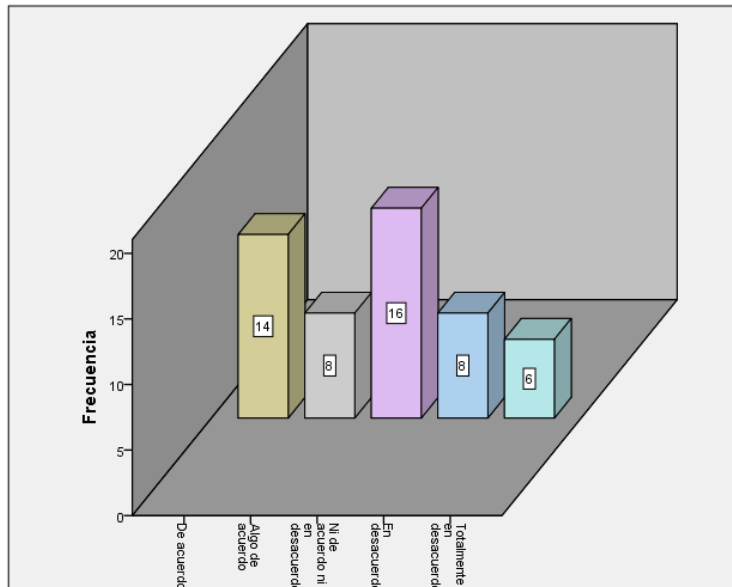
### **Análisis e interpretación:**

De la información recabada, para 11 personas, ellas están de acuerdo en que las oportunidades en la empresa son iguales para hombres y mujeres, un segundo grupo de 11 esta solo algo de acuerdo con esta equidad, un tercer grupo de 8 no está de acuerdo ni desacuerdo con esto, el Segmento de encuestados de 18 está en desacuerdo en esta afirmación y la minoría de 4 está en total desacuerdo con esto.

Existe mayor concentración de respuestas en quienes están en desacuerdo, es decir, se han dado cuenta que dentro de la empresa hay cierta desigualdad de oportunidades para ambos géneros, pero eso no significa que la desigualdad sea total, hay quienes defienden la otra posición al contestar que si hay oportunidades equitativas para ambos sexos.

Pregunta Nº 11.- Cualquier trabajo puede ser desempeñado igual por hombres, o bien, por mujeres en la empresa

**Figura 13.- Trabajos desempeñados**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

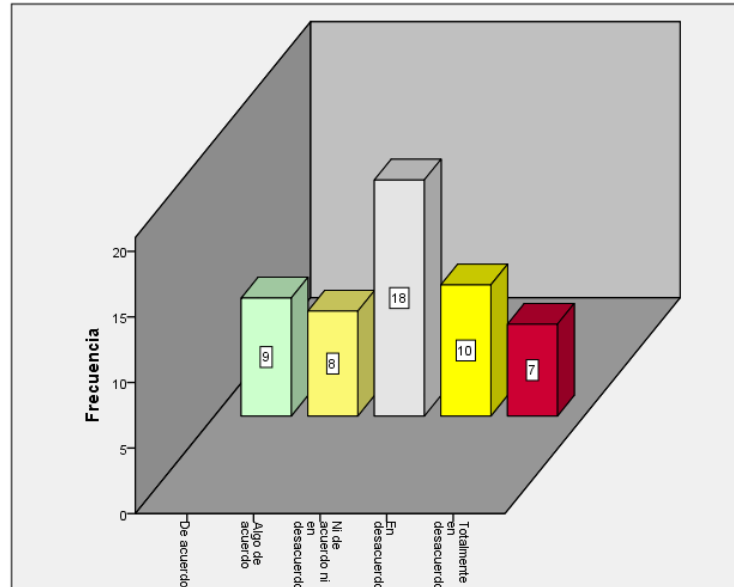
### **Análisis e interpretación:**

Según 14 personas, se está de acuerdo en que cualquier trabajo de la empresa puede ser desempeñado tanto por hombres como por mujeres, seguido de 8 que afirman estar solo algo de acuerdo, con un tercer grupo de 16 personas no están ni de acuerdo ni desacuerdo con este desempeño de trabajos por género, el cuarto grupo de 8 dice estar en desacuerdo mientras que el último grupo de 8 está en un total desacuerdo con esta afirmación.

Existe una cantidad un tanto mayor de encuestados que aseguran no estar de acuerdo ni en desacuerdo que cierto trabajo sería hecho por "x" o "y" género, mientras que el segundo grupo más grande está de acuerdo con la igualdad entre géneros para el trabajo.

Pregunta N° 12.- Mestizos, indígenas y afroamericanos pueden desempeñar cualquier trabajo en la empresa

**Figura 14.- Trabajo por etnias**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

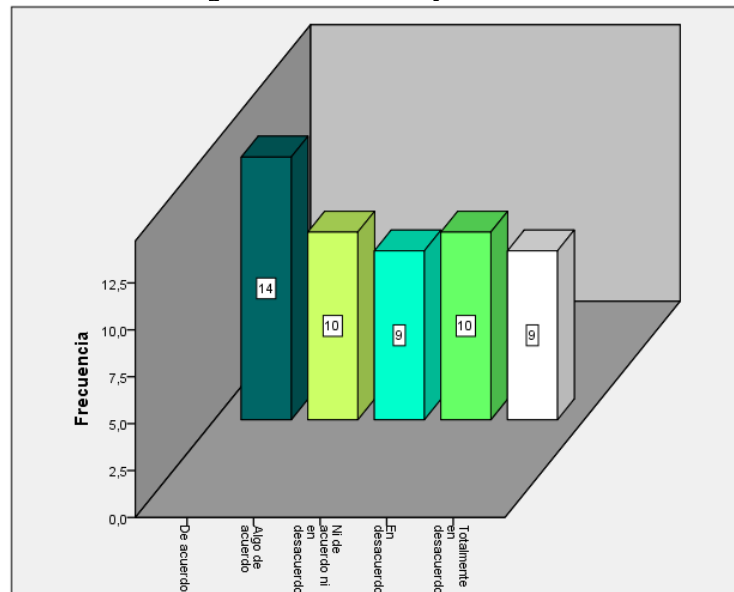
### **Análisis e interpretación:**

9 personas afirman estar de acuerdo en que cualquier tipo de etnia realiza cualquier trabajo dentro de la empresa, seguido del segundo segmento de 8 aseguran estar solo algo de acuerdo, un tercer grupo de 18, no se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo en esto, el cuarto grupo de 10 manifiesta que está en desacuerdo con esto y las ultimas 7 personas indican, que se encuentra totalmente en desacuerdo.

Al igual que en el caso anterior, las personas no están en acuerdo ni en desacuerdo sobre como la etnia influiría en algún tipo de trabajo a realizar, es decir, es indiferente este factor al momento de realizar el trabajo.

Pregunta N° 13.- Mis subordinados son mejores si compartimos costumbres y tradiciones

**Figura 15.- Costumbres y tradiciones**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

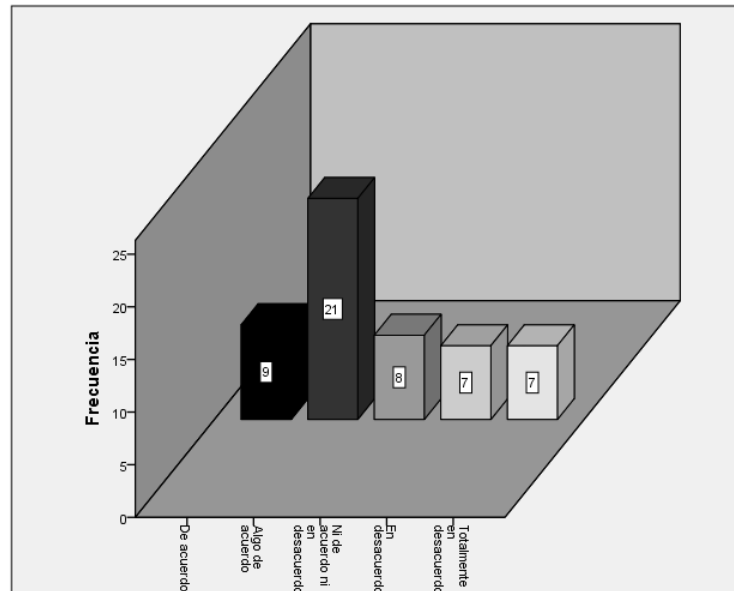
### **Análisis e interpretación:**

Para 14 personas están de acuerdo en que sus empleados y ellos comparten las mismas costumbres y tradiciones, seguido del segundo grupo de 10 personas asegura estar solo de acuerdo en estos aspectos en común, el tercer grupo de 10 encuestados dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al compartir esto con los empleados, un cuarto segmento de 10 afirma estar en desacuerdo con esto y finalmente 9 personas están en total desacuerdo.

Hay mayor respuesta en los empresarios que concuerdan que sus subordinados tendrán mejor eficiencia al compartir mismas costumbres y tradiciones que ellos. Existiría cierto grado de empatía, que se mejorará las relaciones interpersonales.

Pregunta N° 14.- Cualquier persona puede ser jefe según su desempeño

*Figura 16.- Desempeño para ser jefe*



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

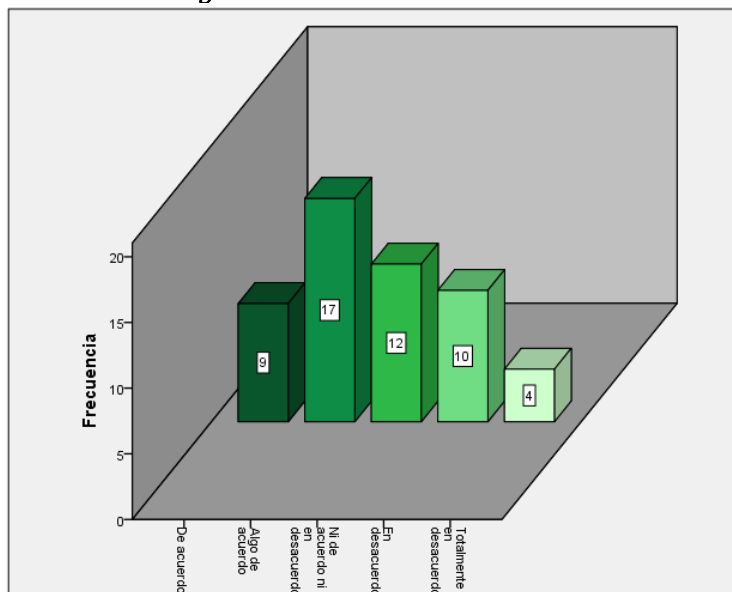
### **Análisis e interpretación:**

Una pequeña parte de los encuestados está de acuerdo en que cualquier persona podría convertirse en jefe al depender del desempeño que este tenga dentro de la empresa, seguido de la mayoría de personas representado por 21 asegura estar solo algo de acuerdo en esta afirmación, el tercer grupo de 8 no está ni acuerdo ni en desacuerdo con esto, en tanto que el cuarto constituido por 7 afirma estar en desacuerdo con esta afirmación y otro grupo de 7 personas, se encuentra en un total desacuerdo.

Hay cierto acuerdo que indica que depende del desempeño de un empleado este podría ser ascendido incluso a jefe y son pocas personas las que no están de acuerdo con esto o le prestan menor importancia.

Pregunta N° 15.- Me interesa el bienestar de mis subordinados

**Figura 17.- Bienestar de subordinados**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

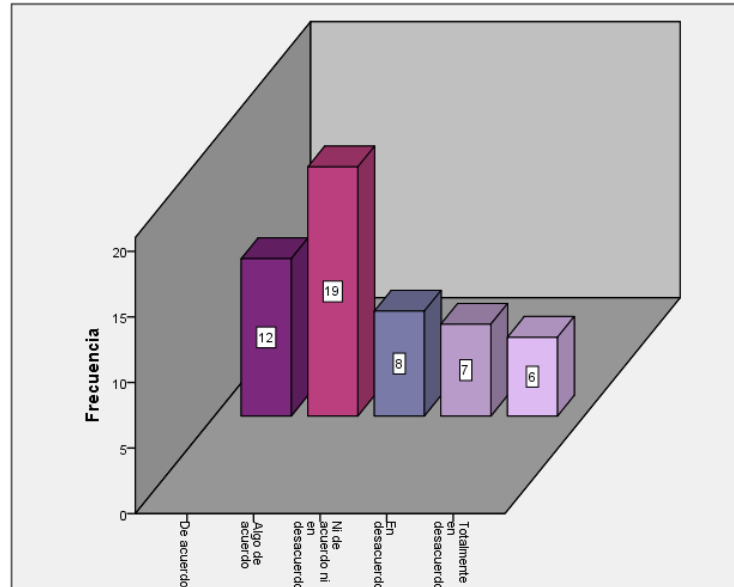
**Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados, 9 está de acuerdo en esto, seguido de un segundo grupo de 17 afirma estar solo algo de acuerdo, en tanto que para 12 dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 encuestados en cambio responde estar en desacuerdo mientras que las últimas 4 manifiestan estar en total desacuerdo con esto.

La mayoría de personas concuerdan en que si hay preocupación por el bienestar de sus empleados pues son su bien máspreciado, pero esto no deja de lejos el hecho de que hay quienes no le prestan mucha atención o no les interesa muy poco.

Pregunta Nº 16.- Para mejorar el desempeño del trabajo proporciono tecnología de punta y cuento con personal especializado

**Figura 18.- Mejora del desempeño**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

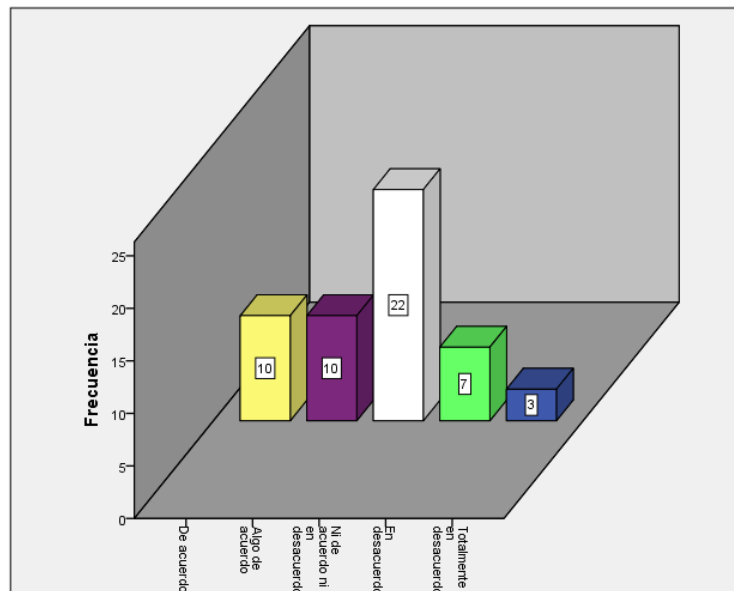
### **Análisis e interpretación:**

En la información recabada 12 personas del total está de acuerdo en esto, seguido de un segundo grupo mayoritario de 19 que afirman estar solo algo de acuerdo, el tercer de 8 personas dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cambio 7 personas responde estar en desacuerdo mientras que 6 personas está en total desacuerdo con esto.

La mayor parte de encuestados, se inclina por la necesidad de proveer la tecnología adecuada junto con el personal especializado en su manejo para mejorar el desempeño laboral, sin embargo, existe pequeñas cantidades de empresarios que no lo hace, lo que repercutiría en el avance de la empresa.

Pregunta N° 17.- Acepto una opinión o decisión diferente a mi punto de vista

**Figura 19.- Aceptación de opiniones**



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

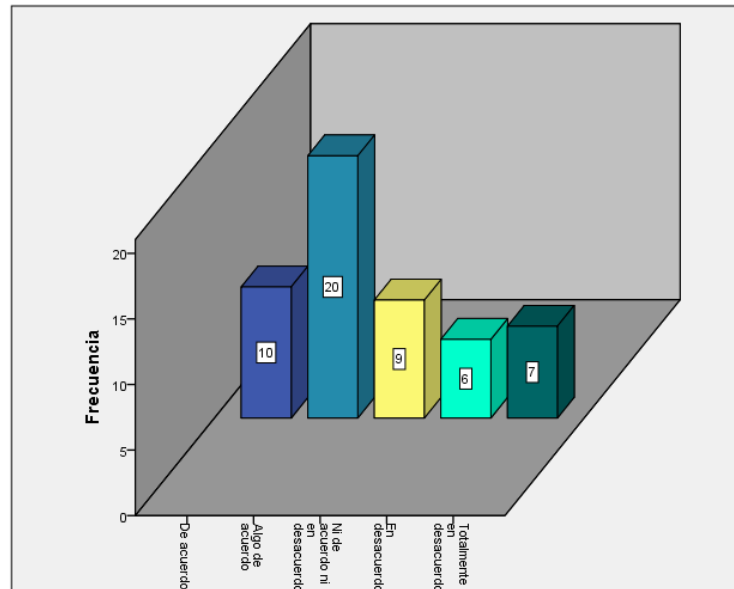
**Análisis e interpretación:**

Un primer grupo de 10 personas dicen estar en total está de acuerdo en esto, seguido de un segundo grupo de 10 encuestados afirman estar solo algo de acuerdo, el tercer grupo mayoritario de 22 personas indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el cuarto segmento de 7 personas en cambio responde estar en desacuerdo mientras que el último grupo de 3 personas está en total desacuerdo con esto.

Para gran parte de encuestados las opiniones o decisiones externas que reciban les tiene sin cuidado, no están en acuerdo o desacuerdo con ellas, sin embargo, hay más cantidades de quienes si las aceptan que los que no lo hacen.

Pregunta N° 18.- Destaco a través del cumplimiento de mis actividades de liderazgo

**Figura 20.- Cumplimiento de liderazgo**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

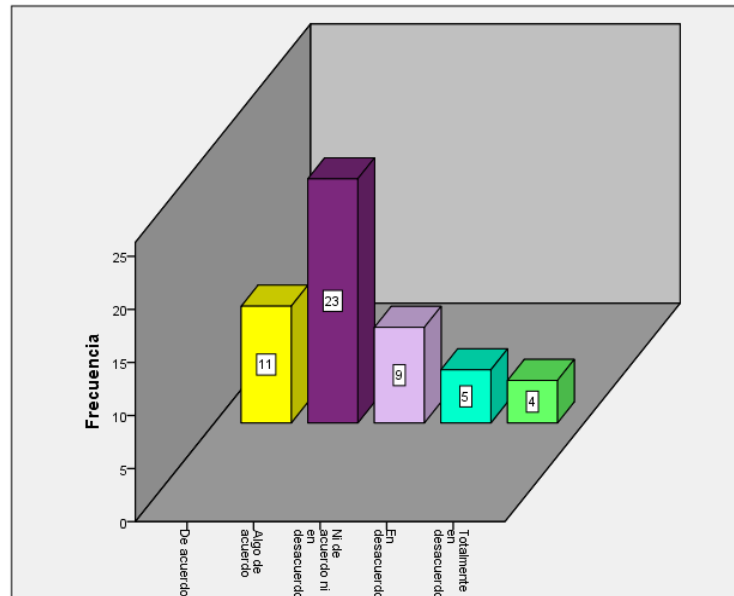
### **Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados, 10 personas indican que están de acuerdo en esto, seguido de un segundo grupo de 20 personas que han afirmado estar solo algo de acuerdo, el tercer grupo de 9 encuestados dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el otro grupo de 6 en cambio responde estar en desacuerdo mientras que el último segmento de 7 personas está en total desacuerdo con esto.

Para la mayoría de empresarios su liderazgo, se ve reflejado al cumplir sus propias actividades lo que da ejemplo a sus subordinados al ponerlo como figura de autoridad, mientras que una minoría no ven su liderazgo por medio del cumplimiento de sus deberes. Se observa por otros medios como las decisiones empresariales o el mejoramiento del rendimiento laboral, no necesariamente significa que no sirvan como líderes para las personas que no están de acuerdo con el enunciado.

Pregunta N° 19.- Para el mejor desempeño del trabajo proporciono los recursos suficientes

**Figura 21.- Recursos suficientes**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

### **Análisis e interpretación:**

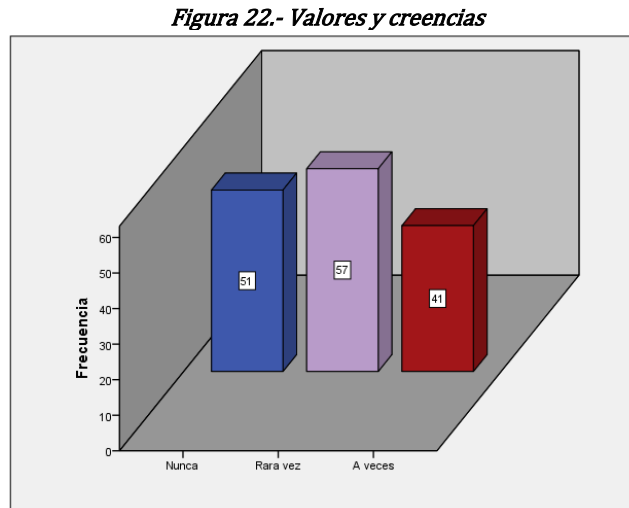
Se evidencia que 11 personas del total está de acuerdo en esto, seguido de un segundo grupo mayoritario de 22 personas que afirman estar solo algo de acuerdo, el tercer grupo de 9 personas que le continua dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el cuarto segmento de 5 personas en cambio responde estar en desacuerdo mientras que el último grupo de 4 encuestados está en total desacuerdo con esto.

Gran parte de empresarios afirman que proporcionan los recursos suficientes a sus subordinados para un desempeño laboral óptimo, aun así, existen personas que no prestan mucho interés a la necesidad de que su personal tenga lo necesario para su trabajo

#### 4.6.2 Cuestionario multifactorial personal

##### Influencia conductual

Pregunta N° 01.- Habla sobre tus valores y creencias más importantes



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

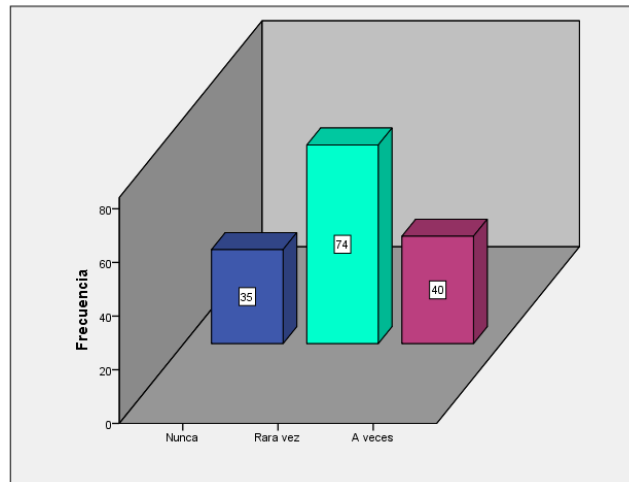
##### **Análisis e interpretación:**

Para 51 personas nunca hablan sobre los valores y creencias importantes, seguido de un grupo de 57 que en cambio asegura, que rara vez se hace esto, en tanto que el último segmento de 41 personas asegura, que se lo hace a veces.

La mayoría de respuestas, se encuentran en que rara vez y nunca, se hablan sobre dichos valores, sin embargo, hay ocasiones, que se lo hace ocasionalmente, al tener valores casi iguales divididas en tres diferentes respuestas.

Pregunta N° 02.- Destaca la importancia de estar comprometido con nuestras creencias

*Figura 23.- Compromiso con creencias*



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

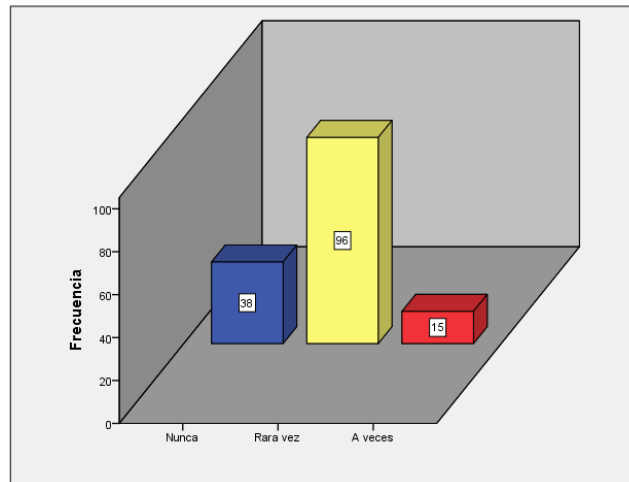
#### **Análisis e interpretación:**

Indican 35 personas que nunca, se destaca la importancia de estar comprometido con las creencias, un segundo grupo de 74 personas declara que este compromiso existe rara vez, mientras que el último 40 personas asegura que a veces existe dicho compromiso.

A pesar de no destacar mucho, se podría decir que dentro de la empresa existe cierto nivel de compromiso hacia las creencias de la misma, y en niveles casi iguales hay personas que nunca han tenido dicho compromiso y otras que lo tienen con más frecuencia que la mayoría.

Pregunta N° 03.- Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

**Figura 24.- Sentido de propósito**



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

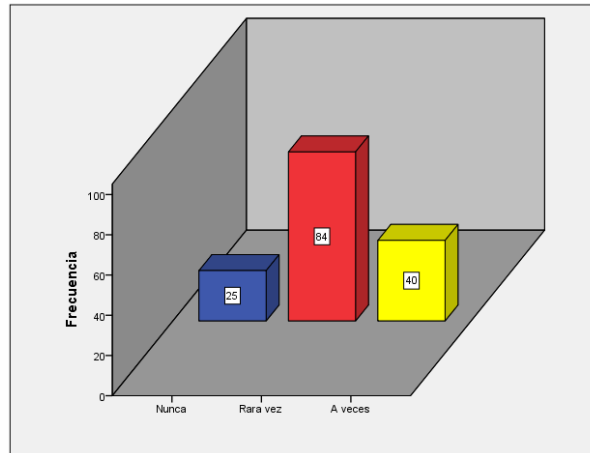
**Análisis e interpretación:**

Nunca, se especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito, eso según 38 personas, por otro lado, la mayoría de encuestados que están representado por 96 dice que a veces, se especifica dicha importancia, mientras que el último grupo de 15 afirma que a veces ocurre esto.

La mayoría de personas concuerda con que a veces, se especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito, y solo la décima parte dice que esto ocurre con más frecuencia, al ser superado incluso por los que respondieron que nunca, se especifica dicha importancia.

Pregunta N° 04.- considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones

*Figura 25.- Consecuencias morales y éticas*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

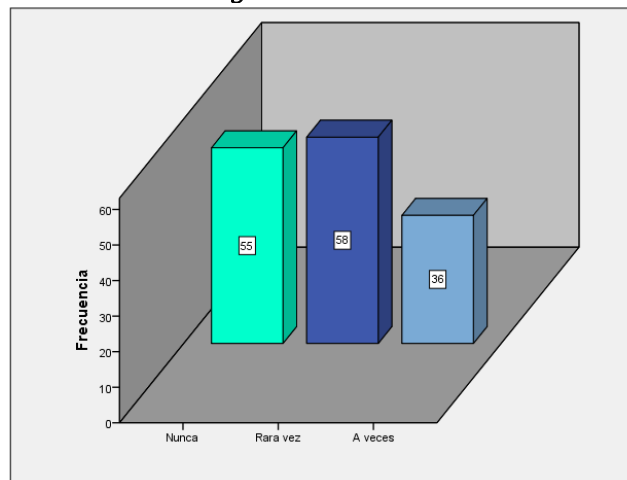
### **Análisis e interpretación:**

Un pequeño grupo de 25 personas encuestadas asegura que nunca ha tenido consideración sobre las consecuencias éticas y morales que le puedan llevar las decisiones en la empresa, un segundo grupo de 84 en cambio dice que raras veces ha pensado en esto, y al último un grupo de 40 en el plano de tener en consideración dichas consecuencias con más frecuencia.

Más de la mitad de encuestados aseguran que si tienen consideración en las consecuencias morales y éticas que puedan tener acorde a las decisiones empresariales que se tomen, aunque, esto no sucede muy a menudo; las personas que tienen más consideración son menores y, aun así superan a las personas que no han tenido dichos pensamientos.

Pregunta N° 05.- demuestra convicción en ideales, creencias y valores

**Figura 26.- Convicción**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

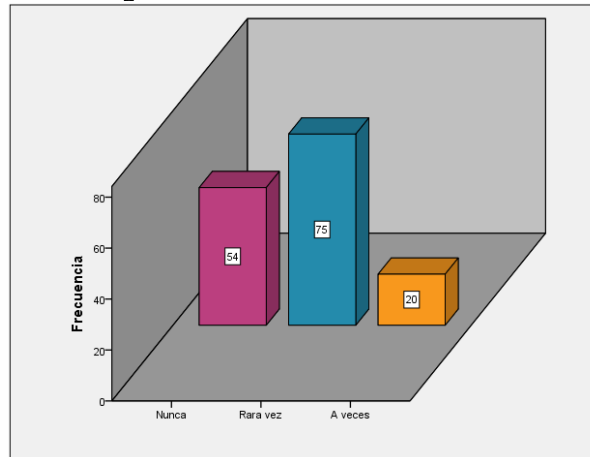
**Análisis e interpretación:**

Para 55 personas, ellos concuerdan en que nunca, se demuestra convicción en ideales, creencias y valores, en tanto que el segundo grupo de 58 personas dicen que raras veces han demostrado esta convicción, en tanto que 36 personas restantes dicen demostrarlo a veces o con más frecuencia.

Hay un nivel casi igual de personas que han demostrado tener convicción y las que nunca han tenido por lo que no hay concordancia, sin embargo, las personas que tienen más convicción y lo demuestran dentro de la empresa son pocas, menos de la cuarta parte.

Pregunta N° 06.- toma una posición en asuntos difíciles

**Figura 27.- Posición en asuntos difíciles**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

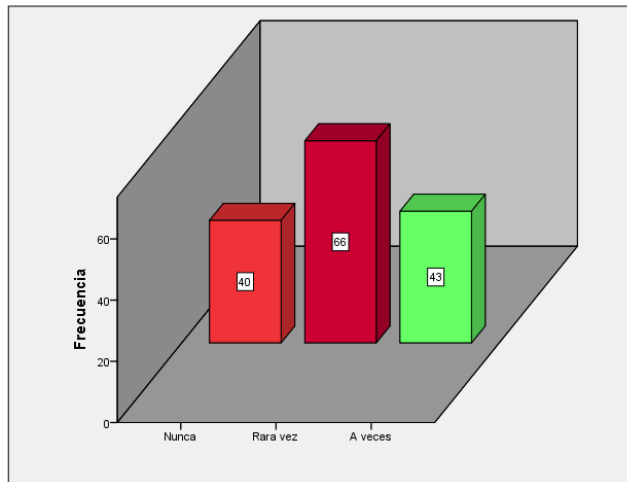
**Análisis e interpretación:**

Indican 54 personas que nunca ha tomado algún tipo de posición frente a asuntos o situaciones difíciles en la empresa, por otro lado, un poco más de la mitad, para 75 personas del total asegura que raras veces toman algún tipo de posición, mientras que las sobrantes 20 dice hacerlo a veces o con más frecuencia.

La mayoría de personas han tomado algún tipo de posición en la empresa, aunque sea una vez o muy rara vez, sin embargo, las personas que nunca lo han hecho son mucho más en comparación a las que lo hacen con mayor frecuencia, lo que indica que hay cierto temor o no existe compromiso al momento de reaccionar frente a asuntos o situaciones difíciles.

Pregunta N° 07.- aclarar el objetivo central latente de nuestras acciones

**Figura 28.- Objetivo central latente**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

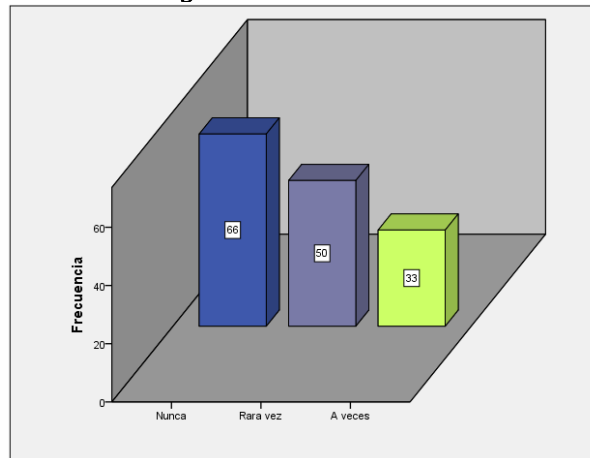
**Análisis e interpretación:**

Manifiestan 40 encuestados indican que nunca, se ha aclarado el objetivo central latente de sus acciones, otro grupo de 66 personas dice que raras veces se han tenido en claro dichos objetivos, mientras que el último grupo de 43 dice que a veces, se han dado a aclarar los objetivos.

Casi la mitad de personas concuerdan en que raras veces han tenido en claro los objetivos centrales latentes de las acciones de la empresa, por otro lado hay cierta igualdad entre las personas que nunca lo han tenido claro y las que lo tienen más claro que el resto.

Pregunta N° 08.- Habla sobre como la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades

**Figura 29.- Confianza mutua**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

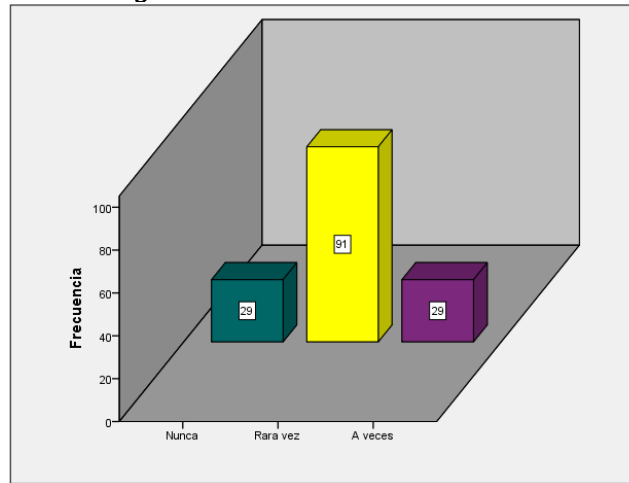
#### **Análisis e interpretación:**

El primer bloque de 66 personas afirma que nunca ha existido confianza mutua y, por lo tanto, no se han resuelto problemas, seguido a esto, 50 personas concuerdan en que raras veces, se ha hablado de esta confianza y sobre cómo esta ayuda a resolver las dificultades, y el último grupo de 33 encuestados dice que a veces, se ha hablado y tenido esta confianza.

La encuesta muestra que la mayoría de personas nunca ha sentido confianza mutua que ayude a resolver problemas, esto resulta en problemas futuros porque solo pocas personas están dispuestas a tener más confianza y resolver problemas.

Pregunta N° 09.- Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de la misión

**Figura 30.- Sentido colectivo de la misión**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

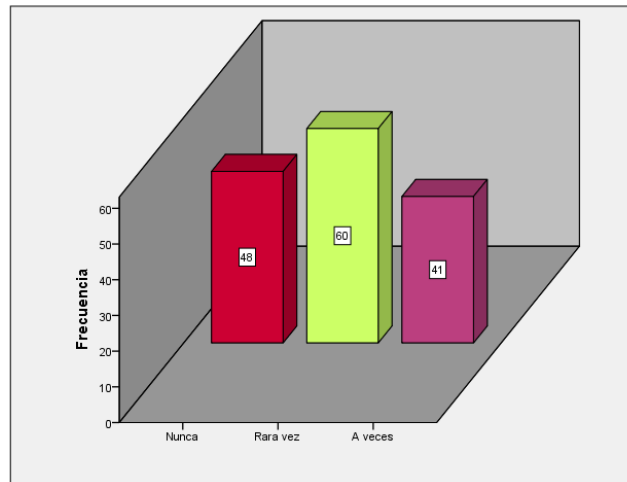
**Análisis e interpretación:**

Un pequeño grupo de 29 personas dice que nunca, se ha destacado la importancia de tener un sentido colectivo de la misión, seguido de 91 personas que dice raras veces, se ha destacado dicha importancia de sentido colectivo, y otras 29 personas encuestadas a parte dice que a veces o con más frecuencia, se destaca esta importancia.

La gran mayoría del 60% de personas afirma que el destacar el sentido colectivo de la misión es de rara importancia, pero por otro lado existe la misma cantidad de personas indica que esta importancia nunca existe y otras que aseguran que es más frecuente de lo que parece.

Pregunta N° 10.- establece altos estándares

*Figura 31.- Estándares altos*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

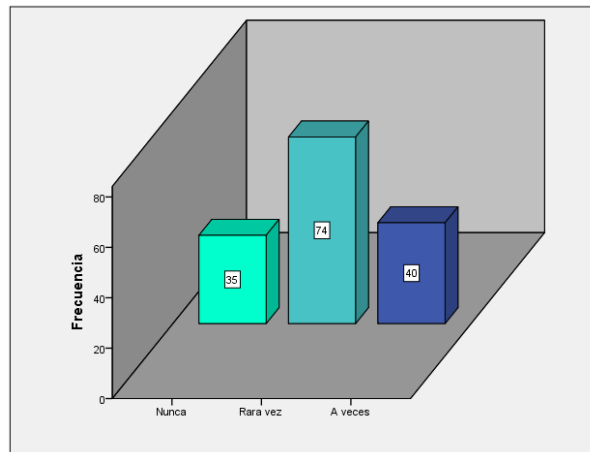
#### **Análisis e interpretación:**

Un grupo inicial de 48 personas asegura que nunca, se ha establecido estándares altos, seguido de 60 personas que en cambio afirma que raras veces, se han alcanzado o establecido dichos estándares, y el último grupo de 41 personas dice que a veces, se ha llegado a dichos estándares.

Existe más gente que indica que si, se ha alcanzado altos estándares dentro de la empresa, aunque no tan seguido y solo raras veces ocurre esto, en segundo lugar, le sigue las personas que afirman que en cambio nunca, se ha alcanzado los estándares deseados y menos gente aun responde que a veces, se ha llegado a esto.

Pregunta N° 11.- Considera nuevas posibilidades emocionantes

**Figura 32.- Posibilidades emocionantes**



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

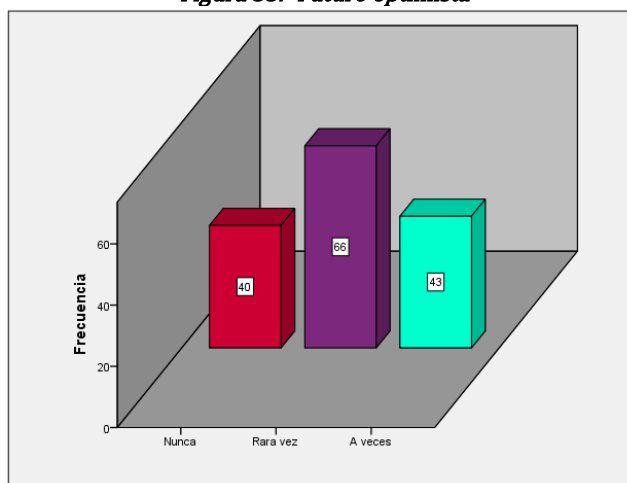
#### **Análisis e interpretación:**

Para 35 encuestados ellos aseguran que nunca, se ha considerado nuevas posibilidades emocionantes, un segundo grupo de 74 personas en cambio dice que raras veces, se han tenido estas consideraciones, en tanto que el último grupo de 40 personas dice que existe una mayor frecuencia de consideración de estas nuevas posibilidades o a veces, se da esto.

Hay mayor concordancia en, que se ha llegado a considerar y tener nuevas posibilidades emocionantes raras veces dentro de la empresa, y muy pocas aseguran, que no se ha tenido nunca y por el otro extremo personas que aseguran tener solo a veces estas consideraciones.

Pregunta N° 12.- Habla con optimismo sobre el futuro

**Figura 33.- Futuro optimista**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

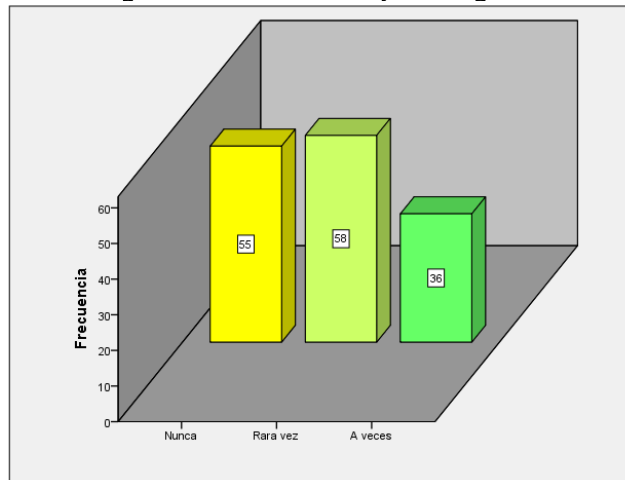
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 40 personas concuerdan en que nunca, se habla o ha hablado sobre un futuro optimista, seguido de 66 personas que asegura haberlo hecho raras veces, en tanto que el último grupo de 43 personas dicen hablarlo a veces y con más frecuencia que el resto.

La mayoría del 44,3% de personas asegura que hablan sobre un futuro optimista, aunque sea raras veces, pero la disputa continua con gente que dice que nunca lo hablan y gente que indica hablarlo con más frecuencia.

Pregunta N° 13.- Expresar la confianza de que los objetivos se logran

**Figura 34.- Confianza de objetivos logrados**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

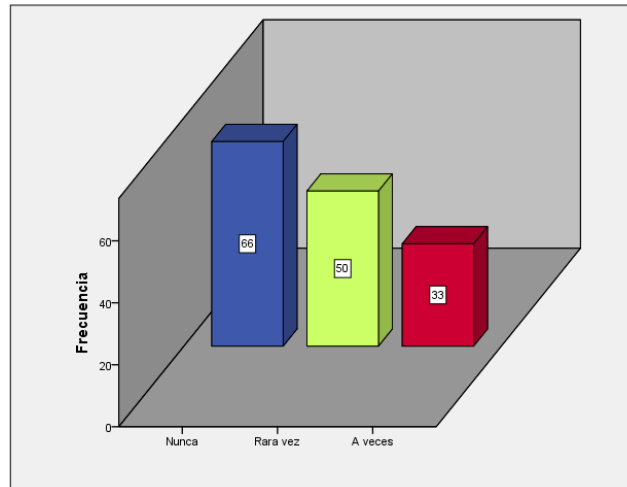
**Análisis e interpretación:**

El primer segmento de encuestados de 55 personas afirma que nunca, se ha expresado confianza en lograr los objetivos, seguido a poca diferencia de unas 58 personas que aseguran tener rara confianza en esto y el restante grupo de 36 asegura tener más confianza en lograr los objetivos que el resto, aunque ocurra solo a veces.

Existe una mínima diferencia porcentual entre las personas que dicen tener raras veces la confianza necesaria para expresar la confianza de que los objetivos, se logran y las que aseguran nunca tenerlo, sin embargo, hay pocas personas que indican tener más confianza que el resto en lograr los objetivos.

Pregunta N° 14.- Proporciona estimulación continua

*Figura 35.- Estimulación continua*



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

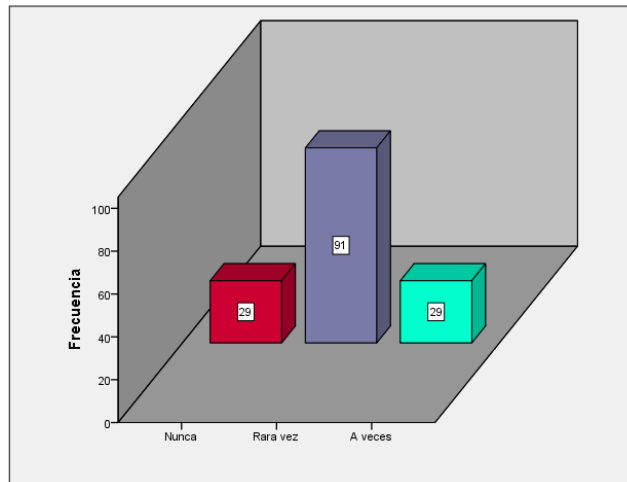
#### **Análisis e interpretación:**

En el proceso investigativo 66 personas afirman nunca haber sido proporcionada de estimulación continua dentro de la empresa, seguido de un segundo segmento de 50 personas aseguran haber tenido dicha estimulación raras veces, en tanto que el restante grupo de 33 personas responde que a veces tienen estas estimulaciones.

Existe una mayoría en concordancia al asegurar que dentro de la empresa no ha existido nunca cierta estimulación continua, sin embargo, hay gente que defiende la otra posición indica que si existe esta estimulación raras veces o a veces según la persona.

Pregunta N° 15.- Se enfoca, en lo que se necesita hacer para tener éxito

**Figura 36.- Enfoque para el éxito**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

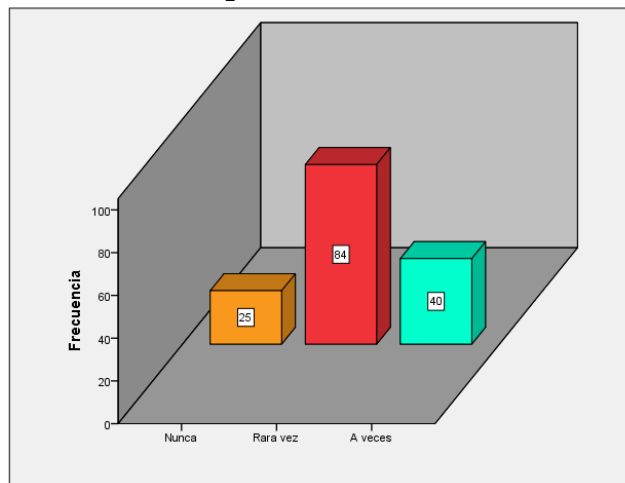
**Análisis e interpretación:**

Declaran 29 personas dice que nunca se ha enfocado, en lo que se necesita hacer para tener éxito, seguido de 91 personas que dice raras veces ha tenido dicho enfoque, y otro segmento de 29 encuestados que con más frecuencia si lo hizo.

El 61% de personas afirma que el enfocarse en lo necesario para el éxito es de rara importancia, por otro lado, existe la misma cantidad de personas que indica que esta importancia nunca existe y otras que aseguran que es más frecuente de lo que parece.

Pregunta N° 16.- Habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer

**Figura 37.- Entusiasmo**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

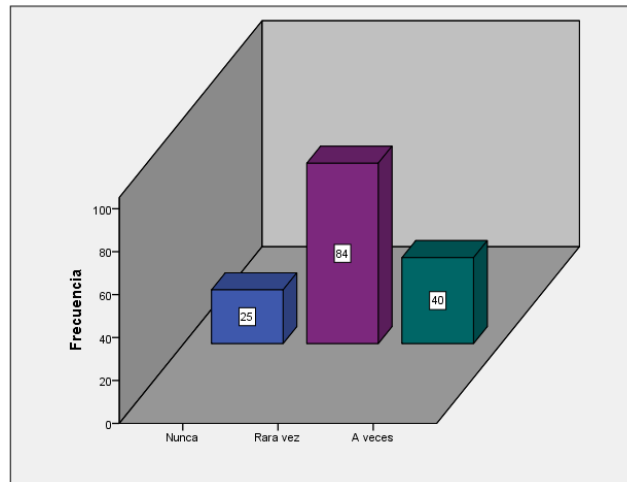
**Análisis e interpretación:**

Un pequeño grupo de 25 encuestados asegura que nunca, se habla con entusiasmo lo que hay que hacer dentro de la empresa, un segundo segmento de 84 personas en cambio dice que raras veces ha pensado en esto, y el último grupo de 40 dice tener en consideración dicho entusiasmo.

Más de la mitad de encuestados aseguran que si tienen ese entusiasmo para hablar sobre lo que hay que hacer, por lo que, se consideraría personas motivadas dentro de la empresa, aunque no sucede muy a menudo, las personas que tienen más entusiasmo son menos pero aun así superan a las personas que no han tenido dichos pensamientos.

Pregunta N° 17.- Estimula la conciencia de lo que es esencial considerar

*Figura 38.- Estimulación de la conciencia*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

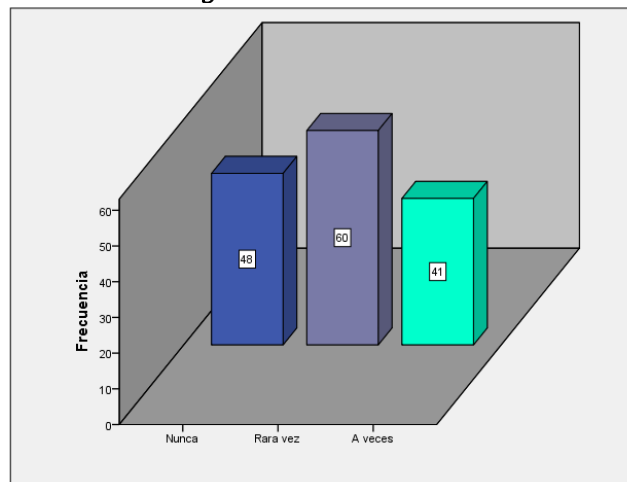
#### **Análisis e interpretación:**

La pequeña parte de 25 personas encuestadas asegura que nunca, se estimula la conciencia de lo que es esencial considerar, un segundo grupo de 84 personas en cambio dice que raras veces ha pensado en esto, y al último el grupo de 40 personas dice tener en consideración dicha estimulación.

Más de la mitad de encuestados aseguran que si tienen esa estimulación de la conciencia para considerar lo que es esencial, son personas seguras de lo que tienen que hacer dentro de la empresa, aunque no sucede muy a menudo, las personas que tienen más estimulación son menos pero aun así superan a las personas que no han tenido dichos estímulo en la conciencia de la empresa.

Pregunta N° 18.- Articula una visión estimulante del futuro

**Figura 39.- Visión del futuro**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

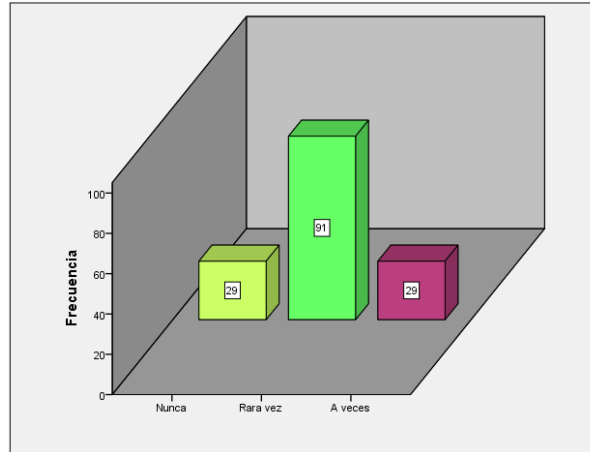
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo segmento de 60 aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Más de la mitad de los encuestados aseguran que sí articulan una visión estimulante del futuro, se consideran personas visionarias dentro de la empresa, pero esto ocurre rara vez, seguido de personas que nunca han articulado una visión del futuro y finalmente personas que a veces han llegado a alcanzar esta visión.

Pregunta N° 19.- muestra su determinación de lograr lo que ha planeado hacer

**Figura 40.- Determinación**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

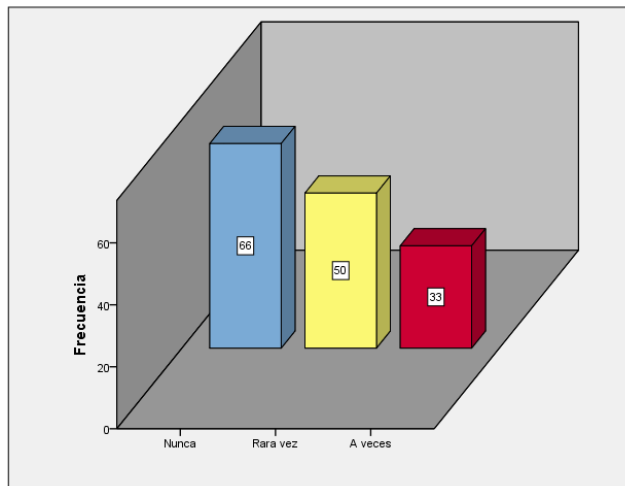
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 29 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 91 personas asegura que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 29 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

El 61% de la encuesta muestra su determinación de lograr lo que ha planeado hacer mientras que por otro lado el porcentaje restante afirma que nunca y a veces ha mostrado determinación de lograr lo que ha planeado hacer.

Pregunta N° 20.- Existe estimulación acerca de superación del personal

**Figura 41.- Estimulación**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

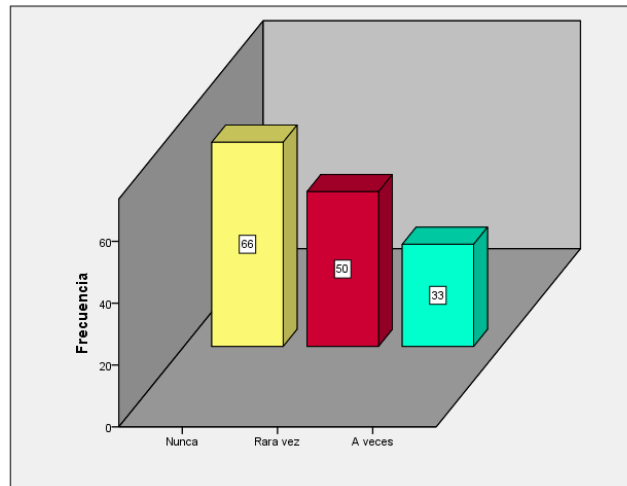
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 66 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 50 personas asegura que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de 33 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Existe una mayoría que concuerda que nunca ha existido una estimulación acerca de la superación del personal, sin embargo, hay gente que defiende que está rara vez y a veces existe dicha estimulación.

Pregunta N° 21.- Existe cuestionamiento de como se hace las cosas tradicionalmente

**Figura 42.- Cuestionamiento**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

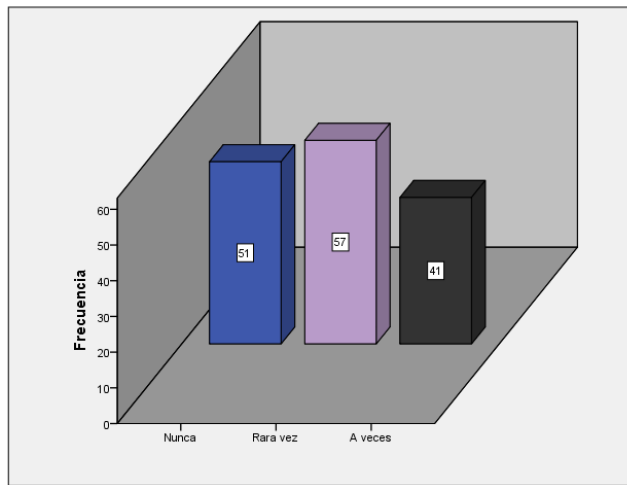
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 66 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo de 50 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 33 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de encuestados apunta que existe cuestionamiento, de como se hace las cosas tradicionalmente, pero por otro lado hay encuestados que defienden que rara vez y nunca ha existido dicho cuestionamiento.

Pregunta N° 22.- Establece altos estándares

**Figura 43.- Estándares**



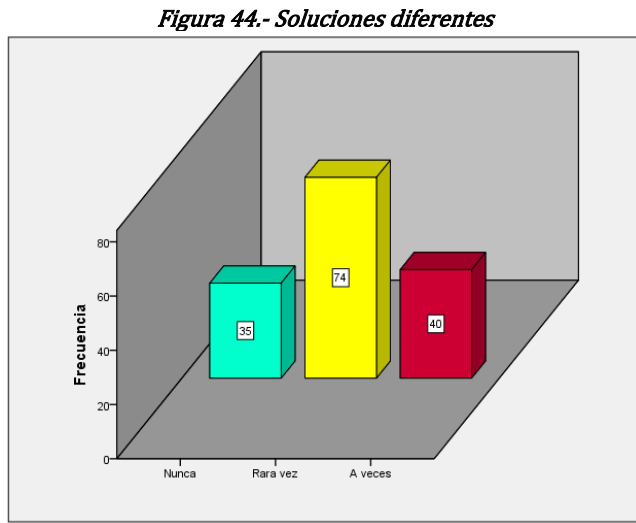
Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 51 personas aseguran que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 57 personas declara que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Existe una rivalidad porcentual entre respuestas de nunca y rara vez, donde se asegura, que no se establece altos estándares, pero de la misma manera más de la mitad si establece altos estándares.

Pregunta N° 23.- Promueve soluciones diferentes a mismos problemas



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

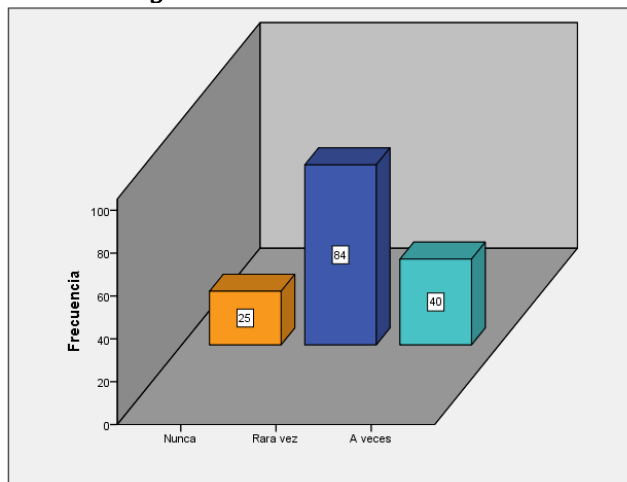
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 35 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 74 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 40 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Más de la mitad de los encuestados dicen que rara vez promueven soluciones diferentes a mismos problemas, seguido de encuestados que dicen que a veces y nunca promueven soluciones diferentes a mismos problemas

Pregunta N° 24.- Existe tanto como individuo y no solo como miembro del equipo

**Figura 45.- Existencia como individuo**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

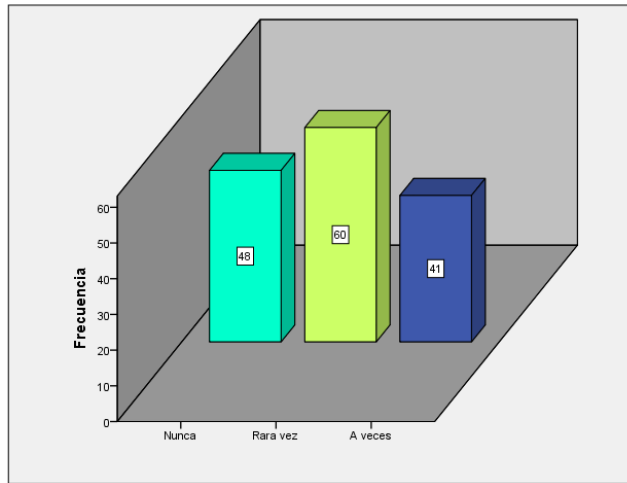
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 25 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 84 que aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de 40 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de encuestados apunta a que rara vez existen tanto como individuos y no sólo como miembros del equipo, seguido de encuestados que dicen que a veces y nunca existen tanto como individuos y no sólo como miembros del equipo.

Pregunta N° 25.- Escucha los intereses individuales

**Figura 46.- Intereses individuales**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

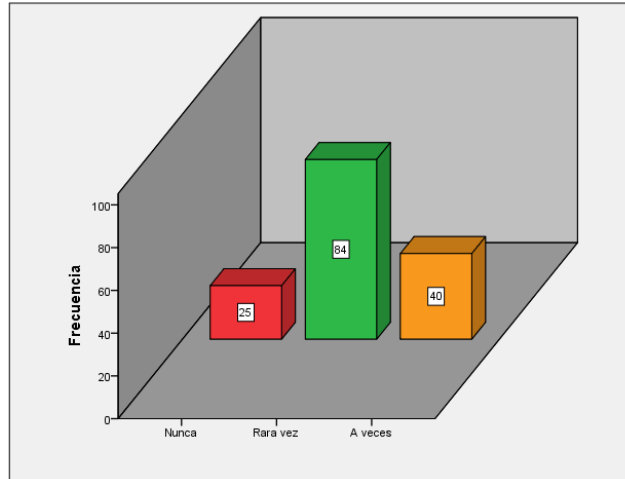
**Análisis e interpretación:**

El primer segmento de 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 60 que asegura que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de encuestados de 41 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Existe una gran mayoría que dice que rara vez escucha intereses individuales seguidos de que nunca escucha y que a veces escucha intereses individuales.

Pregunta N° 26.- Genera consejo para el desarrollo personal y profesional

**Figura 47.- Consejo para el desarrollo**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

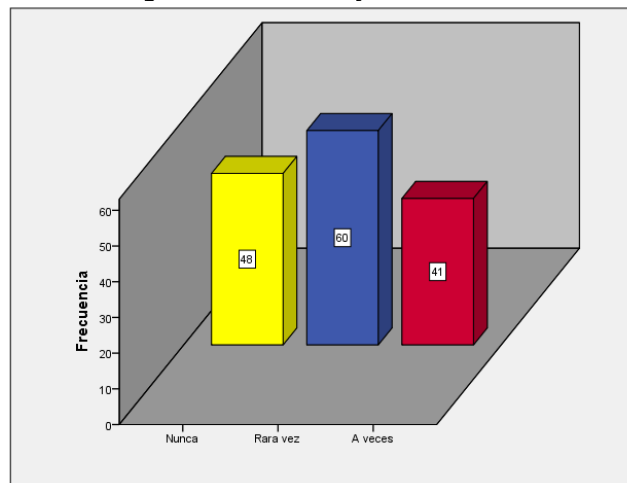
**Análisis e interpretación:**

Para 25 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 84 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el ultimo 40 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de encuestados, se inclina porque rara vez generan consejo para el desarrollo personal y profesional, de igual manera en menos cantidad manifiestan que a veces y nunca generan consejos que aporten al desarrollo de cada individuo.

Pregunta N° 27.- Pasa el tiempo enseñando y entrenando

**Figura 48.- Enseñanza y entrenamiento**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

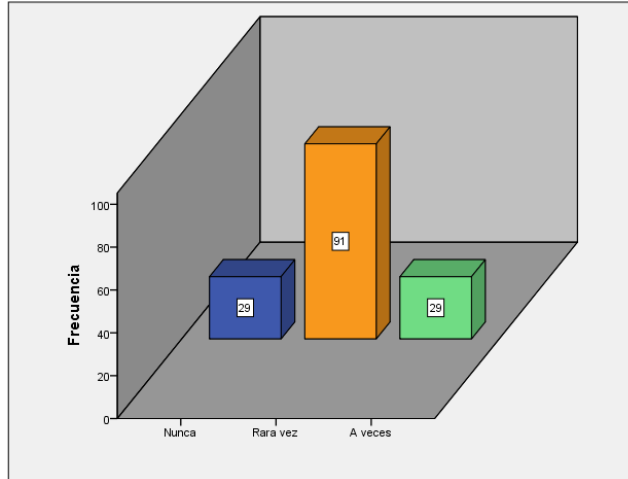
**Análisis e interpretación:**

Indican 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 60 que asegura que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Existe una gran cantidad que señala que rara vez pasa el tiempo en enseñanza y entrenamiento, sin embargo, más de la mitad de encuestados afirma que a veces y nunca realiza dichas actividades.

Pregunta N° 28.- Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes de los demás

**Figura 49.-Necesidades, habilidades y aspiraciones**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

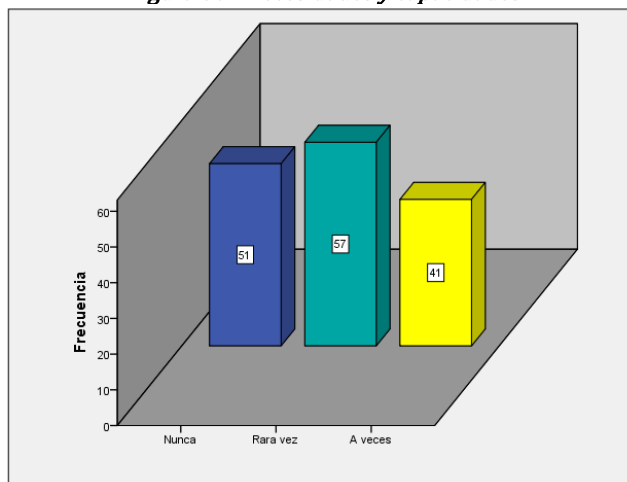
**Análisis e interpretación:**

Declaran 29 personas que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 91 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el otro grupo de 29 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de encuestados opta por rara vez para la consideración de tener necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a los demás, en menor cantidad de encuentran que a veces y nunca tienen dichas consideraciones.

Pregunta N° 29.- Me enseña a identificar las necesidades y capacidades de otro

**Figura 50.- Necesidades y capacidades**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

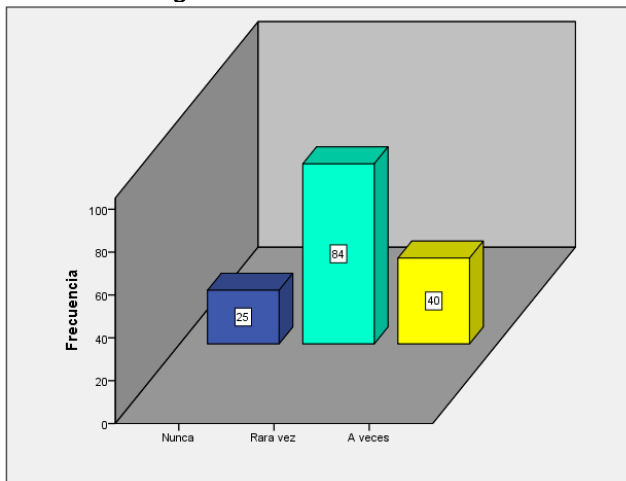
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 51 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 57 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de 41 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Los encuestados apuntan en su mayoría, que rara vez se les han enseñado a identificar las necesidades y capacidades de otros, sin embargo, un gran número de encuestados señalan que a veces y, nunca se les han enseñado dichas habilidades.

Pregunta N° 30.- Presta especial atención a los miembros que parecen ser descuidados

**Figura 51.- Atención a miembros**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

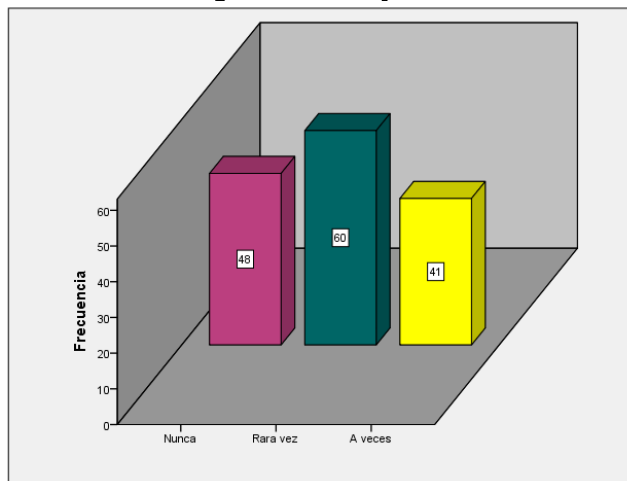
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 25 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 84 aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 40 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Los encuestados apuntan que rara vez prestan atención a los miembros que parecen ser descuidados, seguidos de encuestados que a veces prestan atención y de encuestados que nunca prestan atención a dicha situación.

Pregunta N° 31.- Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo

**Figura 52.- Recompensas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

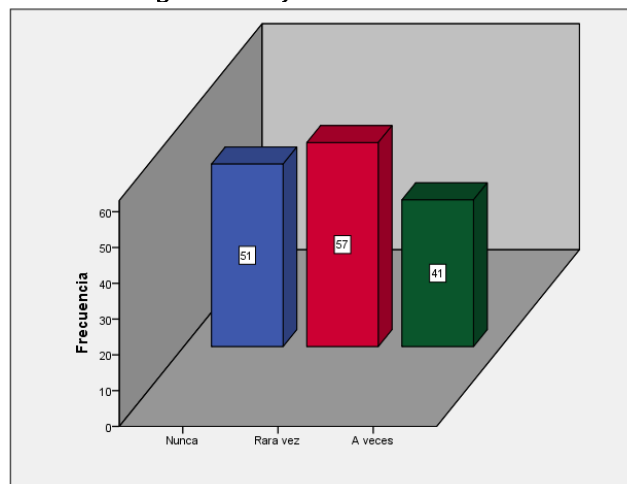
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 60 aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La gran mayoría de encuestados apunta, a que rara vez se les da lo que quieren a cambio de su apoyo, por otra parte, más de la mitad de los encuestados dicen que a veces y, nunca se les da lo que quieren a cambio de su colaboración.

Pregunta N° 32.- Aclara lo que puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de rendimiento

*Figura 53.- Objetivos de rendimiento*



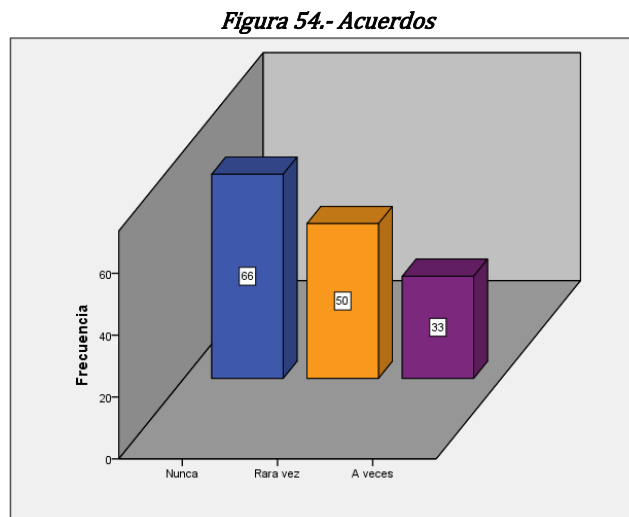
Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 51 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 57 aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de encuestados apuntan, a que rara vez se han aclarado los beneficios que podrían recibir por sus objetivos alcanzados, seguidos de aquellos que nunca han recibido dichas aclaraciones y de los que a veces han sido partícipes de estas.

Pregunta N° 33.- Desarrollar acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que hay que hacer



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

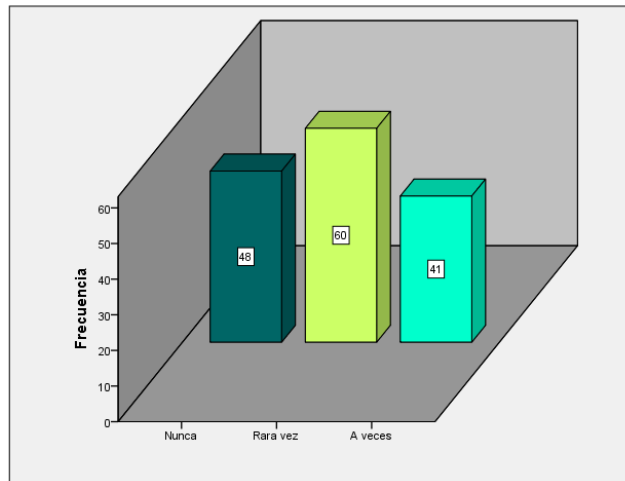
#### **Análisis e interpretación:**

El primer segmento de 66 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 50 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 33 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de empleados ha sentido, que nunca se ha llegado a un acuerdo de beneficios para ellos en caso de que hayan hecho algún buen trabajo, sin embargo, le sigue otro porcentaje más pequeño que constata que estos beneficios, se los da raras veces o incluso un poco más seguido.

Pregunta N° 34.- Él me dice que hacer para alcanzar los objetivos de rendimiento para ser

*Figura 55.- Órdenes*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

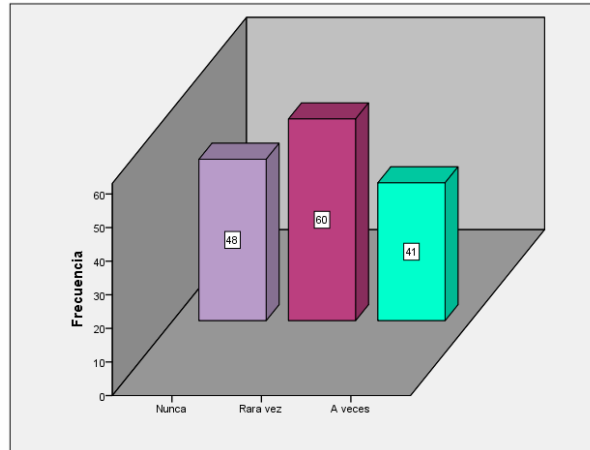
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 60 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

En raras ocasiones, se dan indicaciones o instrucciones sobre lo que los subordinados tienen que hacer para alcanzar los objetivos de rendimiento, también, se da con más frecuencia este particular y hay quienes nunca han recibido este tipo de indicaciones.

Pregunta N° 35.- Se enfoca en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

**Figura 56.- Irregularidades**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

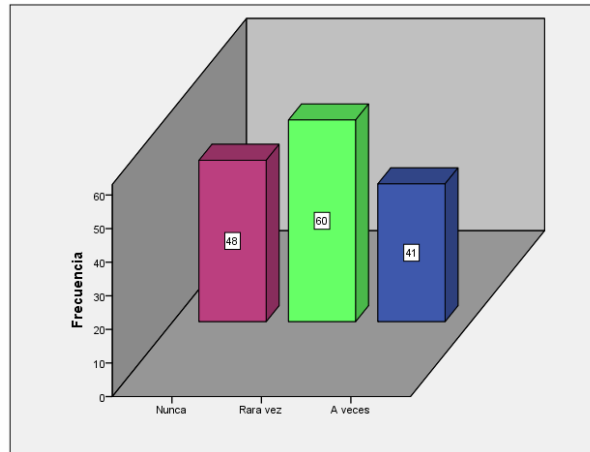
**Análisis e interpretación:**

Indican 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 60 personas indican que esto lo han hecho rara vez, mientras que las ultimas 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Hay raras veces en que los empleados, se han enfocado en irregularidades o errores de los estándares dentro de la empresa, a pesar de lo, hay cantidades casi iguales de personas que dicen enfocarse con más regularidad en esto y otros quienes nunca tienen este enfoque empresarial.

Pregunta N° 36.- Vigila de cerca mis errores de rendimiento

*Figura 57.- Errores de rendimiento*



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

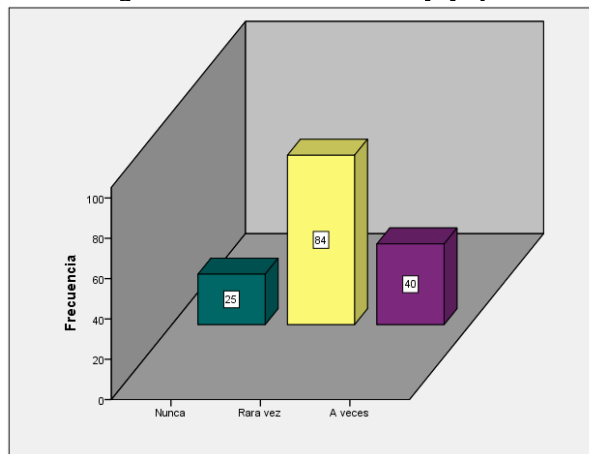
**Análisis e interpretación:**

Para el primer grupo de 48 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo segmento de 60 personas aseguran que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 41 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La mayoría de empleados han sentido que sí son supervisados o vigilados al momento de cometer errores en el rendimiento, le sigue otra cantidad que nunca han sido vigilados en sus errores de rendimiento, esto traería problemas a la empresa.

Pregunta N° 37.- El enfoca su atención en errores, quejas

**Figura 58.- Atención en errores y quejas**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

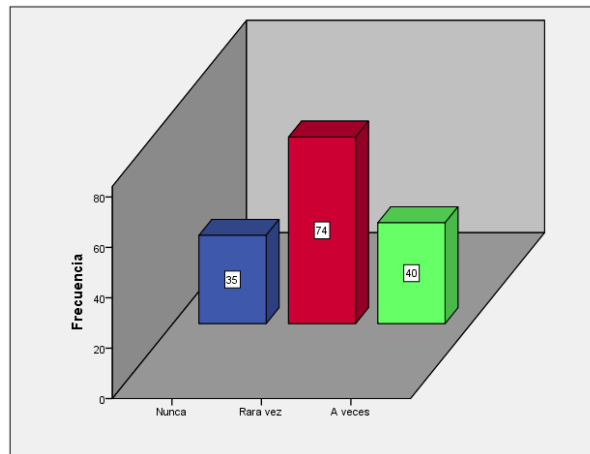
**Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 25 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 84 personas indican que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último grupo de 40 personas solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

La gran mayoría de personas concuerda, en que raras veces el jefe, se enfoca su atención en errores o quejas, son muy pocos los que consideran que su superior nunca ha tenido este enfoque y otra cantidad un tanto mayor afirma que este enfoque es más común de lo que aparenta.

Pregunta N° 38.- Orienta mi atención a las fallas para alcanzar los estándares

**Figura 59.- Orientación**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: El autor

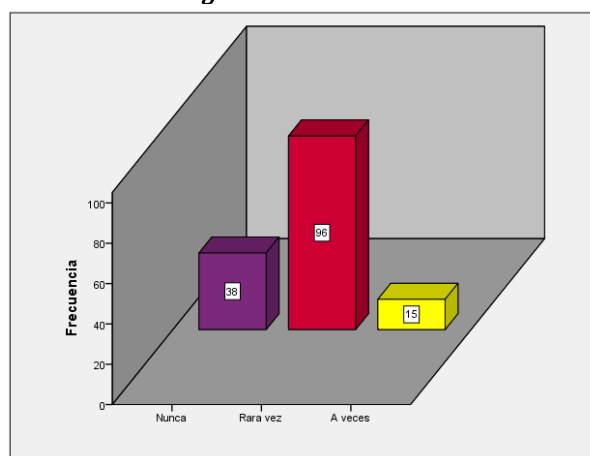
**Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados 35 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo grupo de 74 personas dice asegurar que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de 40 encuestados solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

En raras ocasiones, se da una guía a los subordinados para que puedan darse cuenta de sus fallas, para el resto de personas hay quienes nunca han sido orientados a observar los errores que cometieron y otros que tienen una orientación más frecuente que el resto, aunque sea en menor cantidad.

Pregunta N° 39.- No interfiere hasta que los problemas se vuelvan serios

**Figura 60.- Intervención**



Fuente: La investigación

Elaborado por: El autor

#### **Análisis e interpretación:**

El primer grupo de 38 personas asegura que nunca lo ha hecho, seguido del segundo segmento de 96 asegura que esto lo han hecho rara vez, mientras que el último segmento de personas de 15 solo lo ha hecho a veces o más de lo común.

Según los empleados, su superior solo interfiere raras veces al momento de presentarse problemas serios, y muy pocos consideran que interfiere más seguido, sin embargo, en un nivel mayor existen quienes consideran, que nunca se ha presentado al momento de existir problemas serios dentro de la empresa.

#### **4.7 Discusión de datos**

Una vez, que se han analizado los datos recolectados mediante la aplicación de los test, se observa que existe un liderazgo empírico, el cual es dominante en las Pymes, debido en parte a la falta de un modelo que permita orientar sistemáticamente al líder. En la dirección empresarial predomina expectativa y/o experiencia y no la dirección técnica, es decir, no existen criterios técnicos que promueva resultados en base a un proceso de trabajo motivacional y de equipo. Otro elemento fundamental es el nivel cultural del líder de estas empresas, que no está enmarcado en una transformación evolutiva acorde al entorno local, lo que dificulta el alineamiento de los recursos organizacionales para muchas de las empresas en la localidad.

## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS**

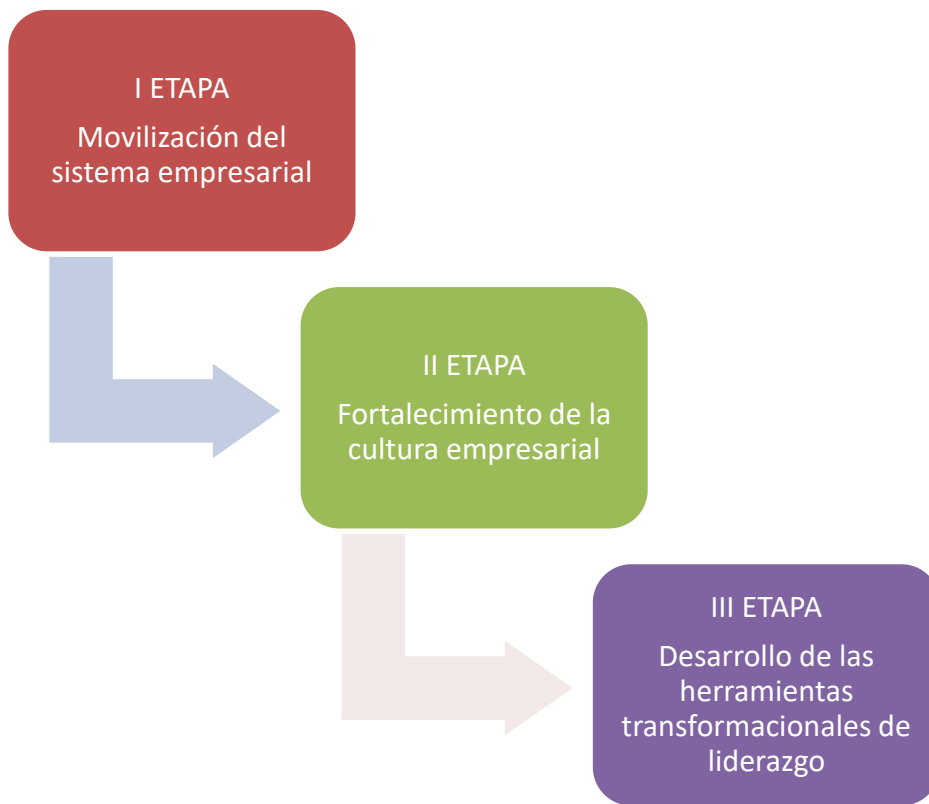
#### **5.1 Producto final del proyecto de titulación**

Para el desarrollo del producto final, se elabora el modelo de liderazgo transformacional mediante herramientas organizacionales integrales orientado hacia las PYMES de la provincia de Tungurahua, el cual este sustentado en función de la realidad empresarial de la localidad, particularmente en los factores socio culturales de la provincia que permiten establecer un modelo diferenciador, el cual este enfocado a una integración social, laboral, y empresarial sostenible obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la población de estudio.

Este modelo de liderazgo, se enmarca en el conocimiento de las necesidades del capital humano, que se encuentra bajo liderazgo, de modo que todas las acciones que efectuó el empresario sobre el individuo estén adaptadas sobre la idiosincrasia, aspectos motivacionales, de su perfil laboral identificado en propósitos comunes, sin ejercer una imitación de liderazgo exógeno y, se ajusta al entorno productivo y comercial de la provincia.

El líder entonces tiene una influencia transformacional, individual y colectiva del entorno, que genere compromiso en el proceso de crecimiento empresarial y garantice un enfoque direccional con estilo de prosperidad compartida. El líder no solo aprovecha los recursos empresariales, sino maximiza su uso para posicionar a las empresas como referente de efectividad empresarial y económica en la localidad. Trata de dejar de lado el uso del liderazgo tradicional y, se asume retos adaptativos con más frecuencia para influenciar en los subordinados y en el entorno social.

**Figura 61.- Modelo Operativo**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Desarrollo del modelo operativo

### 5.2.1 I ETAPA Movilización del sistema empresarial

Dentro del contexto de aplicación del modelo, se asume que el empresario practica un liderazgo tradicional donde, se evidencia los siguientes efectos:

**Tabla 4.- Empresas y personal**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <p><b>Falta de comunicación</b></p> | <p>Los líderes no valoran la comunicación con sus empleados, prefieren permanecer cerrados al entorno que compartir. Consideran que escuchar a los demás no es una prioridad y con frecuencia interrumpen al colaborador cuando está en uso de la palabra o abandonan la conversación. No escuchan las opiniones de los demás, son muy poco comunicadores y hasta ineficaces al transmitir nueva información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, lo que afectaría el trabajo de los empleados.</p> |
|-------------------------------------|--|

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Micro gestión</b>              | Se evidencia la existencia de cuasi-administradores, que solamente, se aseguran, de que todo se haga a su manera aún si los empleados están insatisfechos con la falta de responsabilidad y autonomía, que se les otorga. Existe inseguridad en las decisiones por temor a ser eclipsados.  |
| <b>Relaciones interpersonales</b> | Tienden a ser negativos y comparten sus opiniones poco optimistas sobre el proyecto de la empresa, en lugar de resaltar los aspectos positivos de una situación o ver en el problema una oportunidad. No consideran el punto de vista de otra persona y no responden bien a las quejas o sugerencias. En algunos casos, tienen empleados y lo demuestran claramente, a través del tratamiento especial y la asignación de ciertas tareas. Los conflictos entre empleados los asustan porque no tienen las habilidades para arbitrar y resolver los problemas de comunicación entre el personal. |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2 II ETAPA Fortalecimiento de la cultura empresarial

Es importante que el poder en su gestión fortalezca la cultura empresarial orientado a generar un nuevo paradigma organizacional, el cual promueva no solo el cumplimiento de las metas sino el desarrollo organizacional, de esta manera:

### Diseño y consecución de objetivos estratégicos

Para el desarrollo de la empresa en el mercado, se guiará por los siguientes objetivos que permitirán producir beneficios y proyectar una imagen en el mercado:

- Mejorar la posición competitiva a través de la satisfacción de las necesidades actuales de los clientes, así como adelantarse a los requerimientos a través de la búsqueda de las mejores prácticas empresariales.
- Gestionar la creación de valor empresarial de forma efectiva con el desarrollo integral tanto en la parte tecnológica, como del personal.
- Liderar el proceso de cambio como base en la gestión organizacional a través de una alineación integral.

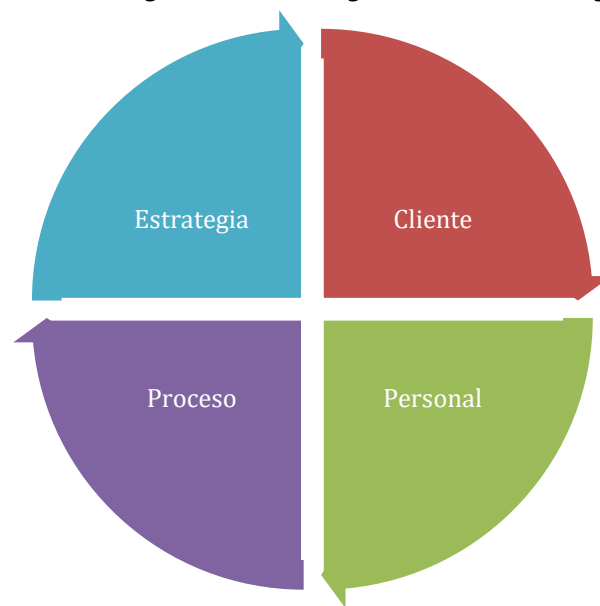
### Gestión organizacional con liderazgo

La gestión organizacional está creada por líderes transformacionales que tienen las habilidades y competencias de liderazgo diferenciador, en el que se promueva una arquitectura

socio empresarial que responda a las necesidades internas y externas que conlleve a la alineación efectiva de sus recursos, para lo cual el diseño y construcción de grupos de trabajo de alta calidad, será importante basado en un amplio rango de competencias.

Por lo tanto, se considera factores tales como: facultación y orientación hacia equipos de trabajo para el desarrollo de capacidad organizacional, gerencia de coordinación e integración, consecución de consenso, creación de cambio, enfoque al cliente, promoción de aprendizaje organizacional, dirección estratégica, definición de metas y visión.

**Figura 62.- Gestión organizacional con liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

La gestión organizacional con liderazgo transformacional en la empresa, se sustenta en los siguientes elementos: estrategia, cliente, personal y proceso; estos factores estarán alineados entre sí para trabajar en armonía. Al lograr este equilibrio la empresa está lista para alcanzar su máximo potencial, que hoy en día incluye nuevas dimensiones esenciales para el éxito: excelencia estratégica, agilidad organizacional y obtener así una ventaja competitiva.

**Tabla 5.- La gestión organizacional con liderazgo transformacional**

| <b>ESTRATEGIA</b>  | <b>PROCESO</b>  | <b>PERSONAL</b>  | <b>CLIENTE</b>  |
|--|---|--|---|
| Formación de equipos de trabajo que promueva la integración de las unidades del negocio.<br>Establecimiento de una comunicación activa, asertiva y ascendente que permita la fluidez de la información en todos los niveles de la empresa.<br>Motivar al personal mediante la valoración equitativa de actividades | <p><b>NORMALIZACIÓN.</b> – Estandarización de todas las actividades, medidos sobre parámetros cuantificables.</p> <p><b>ESPECIALIZACIÓN.</b> - Realización de tareas elementales del proceso empresarial.</p> <p>Es importante que, en el diseño organizacional, se generen relaciones interdepartamentales sólidas, en las cuales se minimice el riesgo de conflicto, para ello este modelo de liderazgo promoverá una dimensión de autoridad equitativa el mismo que mediante el establecimiento de bases de autoridad con eficiencia ofrecerá a los administradores (empresarios), el control.</p> | <p><b>PROCESO DE CONTRATACIÓN.</b> - Dotar a la empresa de la fuerza laboral necesaria e idónea, se engloba las actividades de recurso humano diseñadas para que el empleado este en el lugar y en el momento oportuno.</p> <p><b>FORMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL.</b> - La formación en la empresa será un proceso, que se centra en proporcionar habilidades necesarias al personal.</p> <p><b>DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL.</b> - La empresa diseña y proyecta la relación con sus empleados a largo plazo, donde los mejores crecen profesionalmente. Aprovechar las capacidades y recursos</p> <p><b>EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.</b> - Capacitación al personal a fin de mejorar su desempeño, posterior, se evaluará el impacto y mejora en el rendimiento.</p> | Mediante la gestión organizacional, el liderazgo permitirá contribuir a una dirección estratégica sólida, en la cual el equipo de trabajo, se sienta involucrado en la toma de decisiones que influye en la gestión; de esta manera proporcionar valor agregado al cliente. La empresa realiza la integración de una plantilla corporativa que promueva la formulación de los planes y la implementación de los mismos en el mercado. Una comunicación integral externa (líder-cliente-empresa) permitirá establecer relaciones comerciales más fuertes con los consumidores orientada a satisfacer sus deseos. |
| <b>RESULTADO</b>   | Mejora de los procesos organizacionales.  | Mejora en el desempeño y cumplimiento de objetivos   | Orientación de la empresa en el mercado hacia las expectativas de los clientes  |

Fuente: Elaboración propia

### **5.2.3 III ETAPA Desarrollo de las herramientas transformacionales del liderazgo**

El liderazgo transformacional, a través de la gestión de personas, aspira a alcanzar los límites más altos de satisfacción organizacional, es decir, que sus empleados sientan que reciben, lo que se merecen y puedan llenar sus necesidades en todas las áreas. Se establece, que estos tipos de líderes ayudan a otros a sobresalir, proporcionan reconocimiento individual e incluso a subordinar sus propios intereses a los objetivos del grupo. Bajo este enfoque el líder estimula:

- Interactividad con los miembros del grupo, conocer las necesidades del grupo, tener una posición abierta para el diálogo y la participación de los diferentes grupos sociales (raza, genero, edad, entre otros), que trabajan en la empresa.
- La creatividad es un elemento fundamental en un buen líder, el poder movilizar a las personas hacia la consecución de los objetivos requiere de generación de nuevas ideas y la capacidad de reinención del estado predefinido de la organización. Esta capacidad, se muestra como una característica obligatoria, para este proceso existen algunas herramientas como: coaching, capacitación, planes motivacionales de recompensas y ascensos, entre otros.
- La visión es una característica muy importante de estos tipos de líderes, no es suficiente estar comprometido con la visión empresarial, se logrará que todos los empleados interioricen y asimilen la visión planteada por el líder como propia.
- Empoderamiento, la distribución de responsabilidades entre los empleados está acompañada de la capacitación correspondiente para la correcta gestión y la remuneración adecuada. Esto ayuda a mantener el compromiso, la satisfacción y el empoderamiento correcto es sentido como crecimiento.

Se determina que para la aplicación del modelo de liderazgo desarrollado en la investigación sea aplicable el líder requiere desarrollar los siguientes parámetros:

- Actitudes,
- Conocimientos y
- Habilidades:

**Tabla 6.- Parámetros de liderazgo**

|               |  |
|---------------|--|
| Actitudes     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición activa para escuchar a la gente de la organización.</li> <li>• Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordada.</li> <li>• Disposición de aprendizaje continuo, exploración y riesgo</li> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Orientación al servicio (hacia empleados), depende de lo que pidan y esperen, según sus necesidades.</li> </ul>  |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento profundo del sector industrial donde, se desenvuelve la empresa.</li> <li>• Políticas gubernamentales, actores clave en el desarrollo del país.</li> <li>• Dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.</li> <li>• Modelos y herramientas para una gestión efectiva.</li> <li>• Visión holística del entorno donde, se desenvuelve su empresa, tanto interna (Conocimiento socio-cultural del personal: enfoques,</li> </ul> |

|             |   |
|-------------|---|
|             | tradiciones, comportamiento y requerimientos) como externa: nuevas ideas y tendencias, redes sociales, ciencia, economía.   |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento y acción estratégica.</li> <li>• De comunicación activa con enfoque asertivo.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Articulación con equipos de trabajo, personas en general, coaliciones, redes, alianzas estratégicas, etc.</li> <li>• Capacidad de Reflexión y autocrítica.</li> <li>• Detección y generación de contactos y oportunidades.</li> <li>• Desarrollo de relaciones sinérgicas.</li> <li>• Capacidad de Empatía</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

Bajo estos parámetros el liderazgo transformacional permitirá efectividad empresarial, en el cual se acople la integración socio cultural del personal al logro de las metas y objetivos. Para lograr esto el liderazgo promueve:

- A) Motivación
- B) Comunicación
- C) Integración

#### A) Motivación

Bajo el enfoque de cambio organizacional es importante establecer un plan de motivación que permita generar un compromiso alineado no solo al cumplimiento de objetivos, sino que promueva en los colaboradores el crecimiento integral (nivel personal y profesional) en el entorno de su área de trabajo, es por eso que el plan presenta las siguientes técnicas:

**Tabla 7.- Plan motivacional para el personal**

|                |   |
|----------------|---|
| Salario        | El más importante impulsor motivacional, estará concebido para valorar el trabajo individual y el aporte grupal de cada empleado. Reconocer el esfuerzo adicional.<br>No confundir el salario como un componente de una transacción sino como un motivador en el que el empleado, se siente valorado y reconocido por su esfuerzo.  |
| Reconocimiento | Detallada como una de las necesidades más elevadas en la pirámide de Maslow, se establecen estos factores motivacionales:<br>Proponer retos. - los retos, se interpretan como presencia de cambio. Normalmente existe resistencia al cambio, por tanto, es fundamental que las personas conozcan la razón del reto propuesto, los beneficios para la organización y los individuales. |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Premiar los logros. – Este es un factor motivacional clave, al ser un impulsor de cambio. Cada líder conoce los aspectos socio-culturales del empleado lo que permitirá orientar correctamente los incentivos-premios. Por ejemplo, si los trabajadores pertenecen a una comunidad religiosa indígena, un buen incentivo/premio por logro sería la entrega de un objeto religioso, o patrocinar una celebración litúrgica. Es fundamental entender este impulsor, al estar mal orientado, se convierte en una decepción, si se establece que por metas de desempeño, se entrega una TV y el ganador es un trabajador con capacidad especial de ceguera, o si el incentivo es una botella de un vino muy fino y el trabajador es abstemio. En muchos casos el dinero no es la mejor recompensa, sino un reconocimiento público o una placa en un sector privilegiado de la empresa.</p> <p>Facilitar la promoción. Los empleados conocen que la empresa tiene un programa de crecimiento a largo plazo y, se acompaña de evidencias de su cumplimiento. Así el trabajador entiende, que si se esfuerza y trabaja con calidad lograría mejoras y ascensos en la empresa.</p> <p>Facilitar y promover la capacitación. – Es un impulsor común en las teorías administrativas, pero poco usado entre las Pymes. Es necesario que la empresa tenga un plan de capacidad orientado a fortalecer no solo las habilidades técnicas del trabajador sino al crecimiento personal y profesional. El beneficio es establecer una relación de pertenencia de la empresa en el trabajador con fidelización y mejora de mano de obra, que se traduce en mejor ambiente laboral, menor riesgo ético y buena gestión organizacional.</p> |
| Búsqueda de la ubicación ideal              | <p>Las personas tienen diferentes aptitudes y destrezas y encajan mucho mejor en algunas tareas/puestos que en otros. La dirección de la empresa o el departamento de recursos humanos será capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más idóneo acorde con su perfil. Esto genera una relación ganar/ganar, el empleado estará más motivado y rendirá mejor.</p>  |
| Empoderamiento (responsabilidad + decisión) | <p>La aplicación de herramientas como: la administración por procesos, por objetivos, estructura funcional horizontal, requieren tener delimitadas las funciones, responsabilidades y alcance de cada uno de los puestos con claridad. Esto no solo otorga compromisos al personal, también, entrega cierta libertad de actuación en toma de decisiones, manejo de tiempo y recursos, que se entiende como un impulsor motivacional.</p>   |
| Clima laboral                               | <p>Un ambiente laboral satisfactorio, incluso que permita mejorar las relaciones humanas y preste las facilidades físicas para el desarrollo, es muy valorado por los empleados. Es necesario generar un clima laboral en el que participe la cultura/tradiciones</p>  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | del empleado, y la cultura organizacional encuentren puntos en común. Permitir vestimenta autóctona sería tomado como ejemplo.  |
| Promover la participación | <p>El liderazgo busca consenso en las decisiones de la empresa mediante la participación activa de los empleados a través de: reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. De esta manera, se logra lealtad e identificación de los empleados con la empresa, por tanto, para promover una alta participación en el trabajador y generar un comportamiento organizacional dinámico, se potencializa las variables de comportamiento laboral del personal, desde puntos individuales como grupales, así se genera el desarrollo de características socio culturales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia conductual. - establecer una rápida capacidad de respuesta del personal sustentado en el liderazgo del empresario.</li> <li>• Motivación e inspiración. - manejo adecuado de las reacciones emocionales que experimenta el personal, a través de actividades que estimulen el comportamiento humano en base a sus necesidades.</li> <li>• Estimulación intelectual. - se establece una gestión por competencias para promover un alto desempeño y una evaluación interna equitativa en el puesto de trabajo.</li> <li>• Trabajo individual. - se toma como eje de desarrollo organizacional, será un agregador de valor al trabajo en equipo, bajo la premisa que el resultado es más que la suma de las partes. Es decir, trabajo individual integrador.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el plan motivacional, se enfocará de la siguiente manera:

#### **Plan de motivación (estímulos)**

- Estímulos Económicos
- Estímulos Sociales
- Estímulos Educativos

Los cambios mayoritariamente generan resistencia entre el personal. La generación de un liderazgo transformacional en las empresas implica no solo un cambio en la forma de pensar y actuar del líder, sino en la percepción y asimilación de esta nueva forma de comportamiento en la organización. Para esto es importante la elección y organización de estímulos ambientales internos para proporcionar experiencias significativas al personal. Los individuos traducen la información del entorno y la agregan como parte de su comportamiento en sus actividades laborales y sociales. Entonces, un factor fundamental para el comportamiento es la realidad donde, se desenvuelve, tal como la percibe el individuo en su puesto de trabajo. En la

estructuración de los planes motivacionales para las empresas, se ha tomado en consideración las dimensiones culturales de la fuerza laboral de la siguiente manera:

- **Empatía y apoyo:** cuando los empleados sienten que aquellos que manejan el cambio entienden sus inquietudes, preocupaciones y temores; y ayudan a desarrollar soluciones entre el mismo personal. Esta acción contribuye a la resolución colaborativa de problemas, y ayuda a superar las barreras para el cambio.
- **Comunicación:** Una comunicación integral en la empresa incluye: comunicación interna activa, transversal y ascendente y ser clara y efectiva en el contenido, que se transmite, apoyado en un *hardware* que permita esta conexión. Esto ayuda a reducir rumores, mensajes e interpretaciones incorrectas. La buena información ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.
- **Participación del Cambio:** Una estrategia organizacional efectiva para superar la resistencia al cambio es incluir a los empleados directamente en la planificación e implementación del mismo. Aumenta la percepción en el personal de que sus intereses, se toman en cuenta. Los participantes están más comprometidos, han desarrollado y apropiado de las acciones y estrategias a implementarse.

Las dimensiones culturales del personal, se orientan a generar un cambio organizacional mediante un proceso planificado y sistemático basado en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. El objetivo es crear empresas transformadoras y adaptables que puedan evolucionar y reinventarse a sí mismas en armonía con el ambiente, orientadas hacia la eficiencia como dominio en todos los procesos y en el comportamiento, para el desarrollo organizacional. Bajo este contexto los estímulos económicos, sociales y educativos permitirán fortalecer las dimensiones socioculturales al ser el liderazgo transformacional el que encamine a un comportamiento organizativo y empresarial sólido.

### **Estímulos económicos**

La motivación económica orientada hacia los empleados en forma de: bonificaciones, comisiones e incentivos buscan mejorar el desempeño y productividad de los trabajadores, los cuales en teoría han llegado a un límite con el sistema de compensaciones actual de la empresa.

Estos incentivos generan beneficios de doble vía, mejora la situación económica del trabajador y al mismo tiempo de la empresa (optimización en el uso de recursos, mejora de producción, aumento de ventas, disminución de tiempo, entre otros).

Los estímulos económicos estarán dentro de un plan de compensaciones que sea de fácil comprensión, específico en metas, medible y cuantificable.

Los incentivos económicos se dividen en:

- A) Impulsos por puntualidad y cumplimiento de asignaciones de trabajo,
- B) Estímulos económicos para la presencia y la estabilidad en el lugar de trabajo, y;
- C) Compensaciones por cumplimiento de metas y objetivos extraordinarios.

### **Estímulos sociales**

El trabajo es una característica específica de la acción humana: es un denominador común y prerrequisito esencial para la existencia de la vida social. El proceso de desarrollo histórico de la humanidad, se basa en el trabajo, la transformación que el hombre hace de su entorno y la naturaleza, se vuelve un espiral. Mejorar la motivación del empleado a través de los factores socio-culturales de los individuos, satisfacer las necesidades de reconocimiento y evitar la insatisfacción en el trabajo, son algunos de los aspectos que abarcan los estímulos sociales. Los estímulos sociales a diferencia de los económicos están más ligados al aspecto psicosocial del empleado, busca establecer una relación a nivel emocional entre los objetivos organizacionales y los sentimientos de la persona y, se convierte en un factor motivacional más fuerte que el dinero.

Los siguientes parámetros proponen condiciones generales que tendrán los estímulos sociales:

- a) Incluir planes de desarrollo social y vinculación con el personal: planes de conservación del medio ambiente (reforestación, adopción de mascotas), ayuda a comunidades a las cuales estén vinculados los empleados, apadrinamiento de personas en situaciones vulnerables, entre otros.
- b) Planes de interrelación con las familias: agasajo a los empleados y sus familias, navideños, convivencias para estrechar relaciones profesionales, concursos departamentales, planes de becas para hijos, entre otros.
- c) Recompensas y conexión social: En otros países existen los *summer Friday*, donde los empleados en verano salen más temprano de su trabajo los días viernes para que puedan compartir con sus familias. Por ejemplo, las comunidades de Tungurahua están muy vinculadas a la feria de los lunes en Ambato, se analizaría la factibilidad de recorrer el horario de ingreso.

Cada logro y cumplimiento de los estímulos sociales tendrá el debido reconocimiento en la empresa y de ser posible ante la sociedad, por ejemplo, en las presentaciones anuales de la empresa, para que los empleados, se sientan motivados a sentir el reconocimiento público y autorrealización.

### **Enriquecimiento del puesto**

El enriquecimiento laboral será un enfoque para rediseñar puestos, aumentar la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. Así, la empresa introduce una política de enriquecimiento en el lugar de trabajo que otorgue a los empleados una mayor responsabilidad de propiedad y la oportunidad de hacer un trabajo interesante, al convertirlo en un desafío significativo; enriquecer el puesto tendrá el siguiente proceso:

- Combina múltiples posiciones en una posición más grande para comprender más habilidades para dar a cada empleado una unidad de trabajo natural
- Otorgar a los empleados más responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procesos de trabajo.
- Permitir a los empleados interactuar directamente con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y corregir su comportamiento en el trabajo.

### **Estímulos educativos**

La mayoría de los estímulos, que se ha indicado están orientados a influir en el ánimo del trabajador. Un impulsor motivacional importante es el tema educativo, al comprender el concepto holístico de esta palabra.

En ocasiones la dirección entiende a educación como capacitaciones exclusivas en temas laborales, sin embargo, existen un sinnúmero de temas que no solo están orientados al trabajo como tal, sino a mejoramiento y superación personal, administración de conflictos, estilo de vida, entre otros.

Cada capacitación y pasantía, que se quiera impartir está dentro de un plan de mejoramiento continuo del personal, que tiene como mínimo:

### **Diseño de técnicas de capacitación**

- Diagnóstico de la situación actual de capacitación por departamento (empleado y jefe):
  - Directa en temas inherentes al trabajo (ofimática, procesos de análisis de datos, manufactura)
  - Indirecta en temas psicosociales (coaching, desarrollo comunicacional, escuela para padres)
- Levantamiento de las necesidades y expectativas de los empleados (directa e indirecta)
- Elaboración del plan de capacitación: vincula los objetivos de la empresa (productividad) con los factores motivacionales del personal (estado de ánimo)

Dentro de la capacitación directa, se utilizarían las siguientes técnicas de entrenamiento y capacitación:

- Práctica constante del nuevo conocimiento. Se basa en demostraciones y ejercicios repetidos hasta que la persona controle la técnica. Es enseñada por el entrenador, supervisor o colega.
  - Rotación de posición: el empleado está capacitado para cubrir puestos en la organización durante las vacaciones, la ausencia y la renuncia. Se hace una instrucción directa.
- Relación de Aprendiz Experto: Establecer relaciones laborales continuas que incluyan transferencia de conocimiento entre experto y aprendiz. Esta transferencia, se genera en el compartir del trabajo diario.

## B) Comunicación

Es importante que el liderazgo fomente la comunicación interna activa y transversal, para que el modelo propuesto genere una comunicación fluida entre el líder y todos los funcionarios. Una adecuada comunicación permite la transmisión de la información clara y oportuna con una retroalimentación constante que pueda ser evaluada por los mandos directivos

*Tabla 8.- Sistema comunicacional interno*

| Canal                | Contenido de la información                         | Objetivo                       | Emisor            |
|----------------------|---|--------------------------------|-------------------|
| Comunicados Internos | Información relacionada con el trabajo y la empresa | Información a todo el personal | Dirección y otros |
| Buzón Sugerencias    | Sugerencias del personal                            | Denuncias y propuestas         | Todos             |

|                    |   |   |           |
|--------------------|---|---|-----------|
| Correo electrónico | Se utiliza para información que no requiera registro. | Aprovechar la rapidez y su reducido coste.                    | Todos     |
| Reuniones          | Debates, sugerencias, propuesta                       | Planificación, toma decisiones, revisiones, retroalimentación | Dirección |

Fuente: Elaboración propia

La comunicación interna va a incidir directamente en la gestión de equipos y la motivación del empleado, y, por lo tanto, en las consecuciones de los objetivos y estabilidad de las organizaciones. La integración de la comunicación interna en la estrategia de las empresas es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo.

### C) Integración

La función de integración a cargo del área ejecutiva articula las capacidades y conocimientos del Talento humano con los recursos materiales propios y el ambiente donde funciona la empresa.

La integración interna, también, implica establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización desde la perspectiva de sus dimensiones socioculturales, de modo que la organización interna incluya la solución de los siguientes problemas:

Lenguaje y conceptos: identificación de métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.

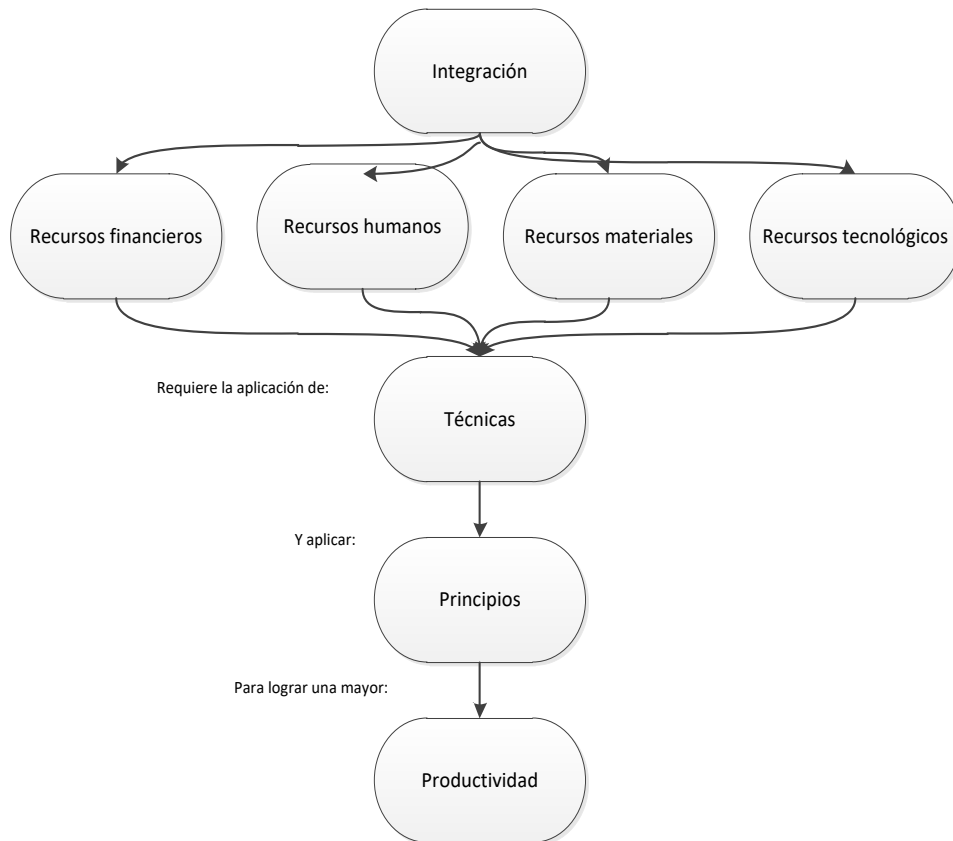
Límites de grupos y equipos: establecer claramente el ámbito de acción y funciones de cada área, departamento y puesto. Son criterios de integración para grupos y equipos

Una cancha delimitada con funciones e instrucciones claras determinan las premisas para la victoria, el mantenimiento del poder y la posición.

Recompensas y castigo: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseados y evitar los no deseados.

La integración del personal está conectada con el liderazgo, con la creación de estructuras intencionales de funciones y posiciones, de acuerdo al siguiente esquema:

**Figura 63.- Integración del personal**



Fuente: Elaboración propia

El enfoque del liderazgo transformacional establece su desarrollo mediante la integración, la cual da paso a la evolución de la cultura organizacional. A medida que los miembros comparten sus conocimientos y aspiraciones descubrirán y desarrollarán formas de abordar los aspectos de la adaptación externa y la integración interna, en el cual la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad en la que opera la empresa, también, forman parte del comportamiento organizacional de esta manera; los valores dominantes de una cultura nacional, se reflejan en los límites impuestos a las organizaciones por su entorno.

En este sentido, se establecerá:

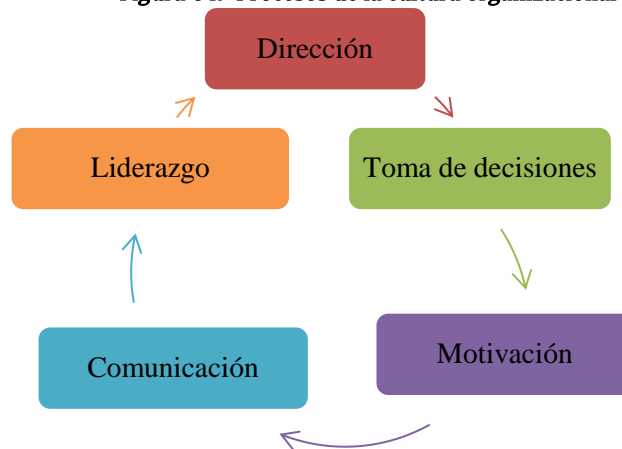
- 1) Que los gerentes y equipos presten atención, evalúen y controlen.
- 2) Cómo responden los gerentes a incidentes críticos y crisis organizacionales.
- 3) Modelado, enseñanza y entrenamiento para funciones administrativas y de equipo.

4) Selección, promoción y despido de la organización.

5) rituales, ceremonias e historias organizacionales como parte de integración socio cultural.

Uno de los métodos más poderosos para mantener la cultura organizacional son los procesos y comportamientos a los que los líderes y equipos están atentos, es decir, los eventos observados y comentados. La solución sistemática de problemas proporciona a los empleados señales potentes sobre lo que es importante, y lo que se espera de ellos mediante el siguiente esquema:

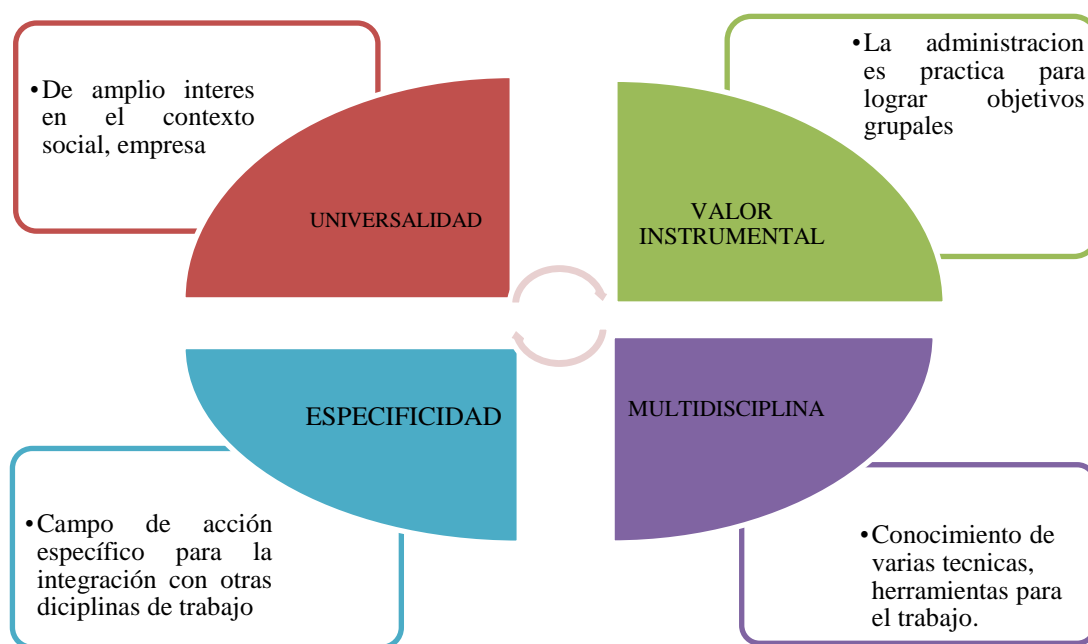
*Figura 64.- Procesos de la cultura organizacional*



Fuente: Elaboración propia

Generar un adecuado manejo empresarial, va de la mano con la correcta integración entre: las estrategias y objetivos de la gerencia, los recursos empresariales y el medio ambiente, conjugados en promover la dinamización de la empresa y el uso efectivo de recursos.

Figura 65.- Alineamiento de las características administrativas para el líder transformacional



Fuente: Elaboración propia

Bajo este contexto, se propende a que exista un correcto alineamiento entre la estrategia de la dirección y la ejecución de los mandos medios y obreros. Es fundamental que todo el recurso humano tenga claro conocimiento de hacia donde, se orienta la empresa y el grado de aporte que realiza con su trabajo.

Tabla 9- Alineamiento

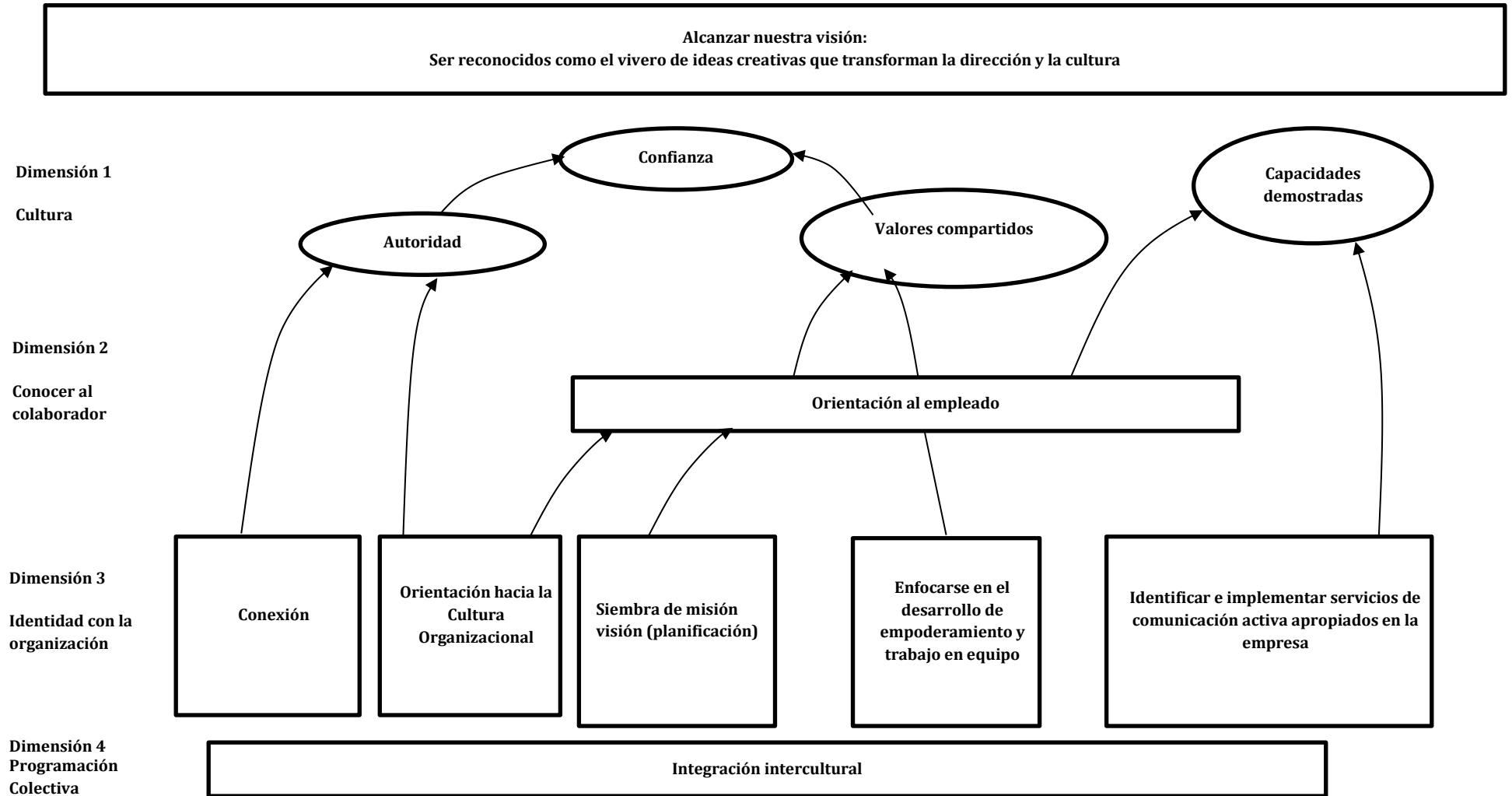
|                            | Perspectiva               | Objetivo  | Indicador   |
|----------------------------|---------------------------|---|---|
| Alineamiento del liderazgo | Capital humano            | -Desarrollar competencias estratégicas<br>-Atraer y retener al mejor talento  | -Disponibilidad del capital humano<br>-Rotación de empleados clave  |
|                            | Capital de la información | -Desarrollar cartera estratégica<br>-Aumentar conocimientos compartidos<br>-Generar conocimiento propio al incluir la experiencia y conocimiento del personal | - Disponibilidad de cartera de aplicaciones (sustentada en las dimensiones socio culturales como: poder de reacción y compromiso, trabajo en equipo, motivación, recompensa y dirección). |
|                            | Capital organizacional    | - Crear cultura centrada en el cliente<br>-Crear alineación con objetivos personales y socio culturales   | -Objetivos personales y laborales de los empleados alineados con la empresa.  |

Fuente: Elaboración propia

Mediante este modelo de liderazgo la integración, se promueve a través de:

- la *alineación* de todos los recursos empresariales hacia un propósito común, se focaliza a los empleados en el logro de los objetivos basado en el ejemplo.
- Los *sistemas de incentivos* funcionan en los logros del equipo.
- Las *redes para compartir conocimientos* consolidan el trabajo focalizado en la relación líder- personal al generar un mapa estratégico que promueva y dinamice recursos.

Figura 66.- Mapa estratégico del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de aspectos socio-culturales



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Mapa estratégico del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de aspectos socio-culturales

#### Dimensión 1.- Cultura

Cultura, se entiende como las características (creencias religiosas, tradiciones, arte, vínculos afectivos) que definen el comportamiento e interrelaciones entre un grupo de individuos o sociedad.

Para aprovechar la riqueza social de esta dimensión, se establece la necesidad de aplicar el liderazgo transformacional que permita fomentar:

Autoridad. - La autoridad formal es concebida para que el personal genere simpatía e interiorice positivamente la autoridad conferida al líder la cual inicialmente, se da por imposición, pero con el tiempo será por voluntad.

*Tabla 10.- Habilidades sociales*

| Rasgos                   | Habilidades   |
|--------------------------|---|
| Adaptable a la situación | Desarrollo de empatía y adaptabilidad al cambio. Alto conocimiento del ambiente para toma de decisiones ágiles y participativas |
| Atento al entorno social | Hábil en negociación. Desarrollo comunicación fluida permita la integración multicultural con sus colaboradores.                |
| Seguro y cooperador      | Diplomático y persuasivo en las relaciones sociales   |

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de este mapa, se sustenta en el fortalecimiento de las dimensiones culturales como base estructural del liderazgo transformacional, lo cual permitirá que el comportamiento empresarial genere el cumplimiento de retos y cree oportunidades en el entorno.

- Diversidad. - incluye todas las personas con los rasgos físicos, culturales, orientación sexual, raza y cualidades distintos, mediante una inclusión sustentada en sus características para que no puedan afectar el comportamiento individual o colectivo sin generar ningún tipo de discriminación.
- Mejora de habilidades interpersonales, en el cual el líder genera efectividad en el manejo de su personal, al establecer puentes comunicacionales transparentes y activos

con el uso de la comunicación asertiva. Desarrolla formas correctas de comunicar criterios sobre el rendimiento, delegación de poderes y creación de equipos efectivos.

- La dirección del líder está enfocada en potencializar los atributos y capacidades del personal. Generar movilización adaptativa
- Delineamiento de los estándares éticos que incluyen un conjunto de creencias y comportamientos que aplica, si se enfrenta a situaciones que implican juicios morales y de valor en la empresa

**Confianza.** - La confianza, que se otorga al líder, se consolida en el transcurso del tiempo, al generar relaciones ganar-ganar con el personal y el ambiente. Las buenas prácticas que realice la empresa: ambientales, personales, sociales, generan osmosis entre la confianza con la empresa y el líder.

*Tabla 11.- Características relacionales*

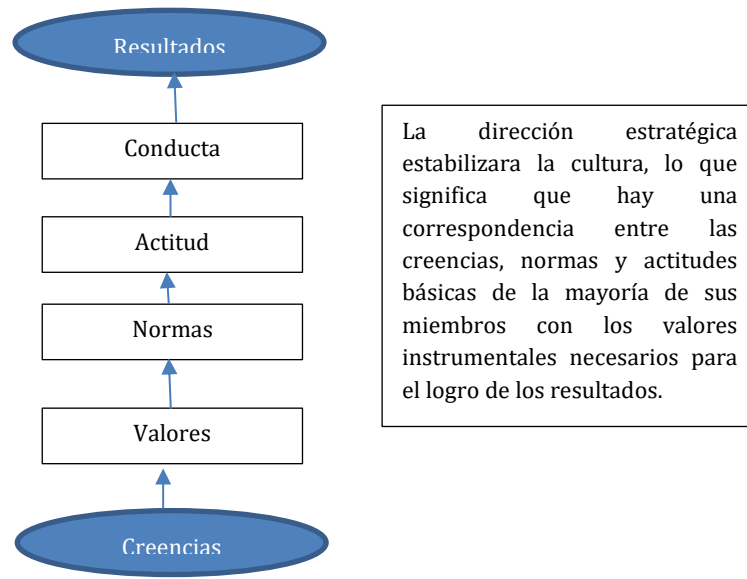
|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Perspectiva interdisciplinar       | Funcionamiento  |
| Psicológica y emocional            | Creencias<br>Contacto<br>Interacción                              |
| Económica relacional y contractual | Reciprocidad laboral  |
| Reforzamiento positivo             | Generar una imagen positivista del líder en el personal de apoyo  |
| Apertura a la experiencia          | Dimensión que caracterizara al aprendizaje individual y colectivo |

Fuente: Elaboración propia

### **Valores compartidos**

El liderazgo transformacional tiene armonía entre los valores que la empresa predica con los que el líder tiene e impulsa con el personal. La dirección estratégica es una base para la aplicación de esta premisa.

**Figura 67.- Resultados**



Fuente: Elaboración propia

### **Capacidades demostradas**

Las capacidades y conocimiento previo (*Know how*) el líder transformacional tiene la capacidad de masificar y magnificarlos entre el personal para convertirlos en ventajas competitivas mediante el desarrollo de:

- Integridad y ética
- Habilidades y competencia
- Conocimiento sobre el trabajo
- Precisión

El líder identifica las fortalezas de un empleado, para lo cual utiliza herramientas de evaluación al comparar los estándares de desempeño individual con la forma en que los empleados desempeñan sus deberes y responsabilidades laborales. Las fortalezas de una evaluación de desempeño incluyen la capacidad de trabajar, habilidades y características.

## **Dimensión 2.- Orientación a las personas**

### Orientación al colaborador

Es una dimensión bastante delicada en la aplicación, por cuanto requiere un cambio de visión del líder y percepción del empleado, este último pasa de ser concebido en la empresa como un objeto productivo (otro recurso) a ser una persona (colaborador) generadora de conocimiento que tiene sus necesidades y objetivos personales. Sobre esta visión, se establece las siguientes estrategias:

- **Área de Talento Humano capacitada** y con pleno conocimiento sobre la realidad cultural de los empleados
  - Entrevistas periódicas a los empleados
- **Estructurar planes y programas:**
  - De capacitación laboral y social
  - Incentivos económicos, sociales y promoción laboral

En el contexto de la orientación al personal es importante establecer una evaluación del desempeño laboral y socio cultural, para lo cual la medición por competencias permitirá conocer la distintividad del comportamiento laboral en los diferentes entornos socioculturales. Sobre estas evaluaciones, se orientan las estrategias antes descritas que permita acceder a un cambio de actitud del colaborador hacia la productividad empresarial.

Estas estrategias permitirán al líder detectar las inquietudes, incomodidades, deseos, entre otros. Es decir, el conocer a la persona detrás del empleado. Se fideliza al colaborador, más allá del compromiso y, se llega a una proyección de marca interna de la empresa de calidad y competitividad.

## **Dimensión 3.- Identidad con la organización**

Es de vital importancia que el líder conecte la identidad cultural con la empresarial, que promueva en el empleado satisfacción de trabajar en la empresa. Para ello, es importante, que se dinamice (lenguaje adecuado, textos claros, ideas aterrizadas socialmente) la transferencia de la cultura organizacional integral entre la empresa y los colaboradores, para posicionar la imagen interna altamente participativa del líder.

La mayoría de las empresas no genera una cultura organizacional, por tanto, no existe orientación del personal hacia la visión empresarial. Un error bastante común es creer que la transformación organizacional, se enfoca hacia y desde el líder, cuando este cambio es sembrado en cada uno de los colaboradores para que crezca como una cultura organizacional empresarial que incluye los factores socioculturales del entorno y de los colaboradores.

Factores como la: misión, visión, valores empresariales, objetivos estrategias, es decir, la planificación estratégica es la base en que opera y gestiona el líder transformacional el acoplamiento socio cultural de su personal al desarrollo organizacional y tendrá efectos intencionales sobre el mantenimiento o cambio de la cultura organizacional.

Como apoyo en el desarrollo de la cultura en la organización el *empowerment* y la comunicación activa desempeñan papeles claves en la aceptación de los cambios pues el colaborador percibe la delegación de mayor responsabilidad como una recompensa al esfuerzo en su trabajo.

#### **Dimensión 4.- Programación colectiva**

La programación colectiva, se apoya en la capacidad de integración cultural, que el líder desarrolla en su visión de diversidad, la misma que promoverá: igualdad de oportunidades en todas las áreas, eliminación de discriminación, convergencia de motivadores comunes y heterogéneos, e esta manera la gestión de diversidad tendrá los siguientes pilares:

***Tabla 12.- Pilares programación colectiva***

|   |  |
|---|--|
| Liderazgo inclusivo                                 | El liderazgo inclusivo implica la creación de una cultura que acoge y comprende las similitudes y diferencias de cada componente del equipo, al hacer hincapié en un entorno de tolerancia y disciplina. El líder inclusivo y transformacional alienta un entorno donde expresar las diferencias y desafiar la forma establecida como parte del día a día, como una forma de manejar las diferencias, especialmente de opinión, y evitar el desarrollo de grupos conflictivos.   |
| Diversidad cultural, una responsabilidad compartida | Para afrontar los riesgos y retos en la gestión de diversidad cultural, se establece parámetros como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar los paradigmas sociales hacia la diversidad cultural y reducir actitudes negativas denigrantes y xenóforas.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de conocimientos y habilidades para gestionar conflictos.</li> <li>• Crear una red interna con los empleados que permita la difusión de materiales, herramientas, foros de discusión y crítica constructiva, así como acceso a herramientas de capacitación e intercambio de experiencias.</li> </ul> |

Esta forma de entender la diversidad y la heterogeneidad por parte del líder transformacional permitirá mejorar los vínculos sociales inclusivos y participativos de la empresa con los colaboradores y la sociedad donde, se desenvuelve. Esto, se traduce en optimización de costos, compromiso de los empleados, mejora de la reputación y finalmente sostenibilidad empresarial.

#### **5.4 Validación de la propuesta**

Una vez elaborado el modelo de liderazgo, que se propone en el presente documento, se ha solicitado a tres personas que tienen experiencia en el ámbito docente para que a través de su conocimiento realicen una evaluación del mismo con el uso de un cuestionario de cumplimiento técnico general y pertinencia de la propuesta.

La información de los docentes especialistas es:

- Nombre: Helder Barrera, Dr. Mg  
Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Cargo: Docente  
Tiempo de cargo: 6 años
- Nombre: María Fernanda Salazar, Ing. MBA  
Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Cargo: Docente  
Tiempo de cargo: 13 años
- Nombre: Edwin Armijos, Ing. Mg  
Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Cargo: Docente  
Tiempo de cargo: 6 años

Los docentes a quienes, se les solicito realicen la evaluación del proyecto Gestión de un modelo de liderazgo basado en aspectos socio-culturales en las pymes de la provincia de Tungurahua, tienen amplia experiencia en la docencia universitaria y en temas de liderazgo no solo vinculados al sector empresarial sino al social.

**Tabla 13.- Cuestionario de cumplimiento técnico general y pertinencia de la propuesta**

| #  | Ítems  | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  | Observaciones |
|----|--|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------|
|    |  | Sí cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente |               |
| -  | <i>Ejemplo</i>   | X                             |           | X                            |                  |               |
| 1  | ¿El formato de la propuesta tiene los criterios de investigación?                                      | X                             |           | X                            |                  |               |
| 2  | ¿El documento cumple con las etapas de un proyecto de investigación?                                   | X                             |           | X                            |                  |               |
| 3  | ¿El modelo incluye características socio-culturales del entorno?                                       | X                             |           | X                            |                  |               |
| 4  | ¿El marco teórico justifica la propuesta de la investigación?  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 5  | ¿El modelo se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios?                                | X                             |           | X                            |                  |               |
| 6  | ¿Se ajusta a las exigencias de las PYMES de Tungurahua?  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 7  | ¿La propuesta tiene calidad científica?  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 8  | ¿Se identifica el objetivo principal de la investigación?  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 9  | ¿El diseño de la propuesta aborda aspectos esenciales sobre el tema desarrollado?                      | X                             |           | X                            |                  |               |
| 10 | ¿El tipo de alineamiento estratégico promueve dinamización empresarial?                                | X                             |           | X                            |                  |               |
| 11 | ¿El mapa estratégico representa el fortalecimiento de los valores socio-culturales en la organización? | X                             |           | X                            |                  |               |
| 12 | ¿Las dimensiones culturales analizadas son idóneas para la propuesta?                                  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 13 | ¿La propuesta puede ser aplicada en las PYMES de Tungurahua?   | X                             |           | X                            |                  |               |
| 14 | ¿La propuesta es de fácil comprensión?   | X                             |           | X                            |                  |               |
| 15 | ¿La propuesta propone un cambio organizacional?  | X                             |           | X                            |                  |               |
| 16 | ¿Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta?                                       | X                             |           | X                            |                  |               |

Fuente: Elaboración propia

## **5.5 Análisis de Resultados**

De acuerdo con la información recogida en los cuestionarios, se verifica que el modelo planteado recoge los criterios sociales presentes en el sector empresarial Tungurahuense, y de ser aplicado permitirá un mejor desenvolvimiento del líder, así como el mejoramiento de las relaciones con el cliente interno y facilitará el proceso de cambio y alineación hacia los objetivos estratégicos empresariales.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- De acuerdo con la fundamentación bibliográfica presentada en el capítulo III, el direccionamiento del líder, en el contexto empresarial, se ha establecido en base a un modelo empírico y adaptado de otros países; el cual no permite generar un manejo organizacional acorde a la realidad de la localidad, las PYMES de la provincia de Tungurahua, esto limita su crecimiento en el entorno.
- El desarrollo de habilidades y competencias distintivas, con el uso de liderazgo que potencialice y aproveche cada uno de sus recursos, es muy poco utilizado en las pequeñas empresas, estas se enfocan más en el autoritarismo como vehículo de liderazgo; el cual limita el fortalecimiento del compromiso laboral a través de la realidad socio-cultural de sus colaboradores.
- Dentro del manejo empresarial de la localidad no se ha elaborado un modelo de liderazgo que incluya un análisis entre, las necesidades, requerimientos y objetivos de los colaboradores y los de la empresa. Por tanto, se limita el potencial de crecimiento y desarrollo de ambas partes y, se tiende hacia un estancamiento individual y colectivo
- La validación por parte de expertos es importante en el manejo empresarial actual debido a que la inexistencia de un análisis socio-cultural no promueve en el colaborador una integración y socialización en la empresa, el cual, se ve reflejado en su rendimiento laboral.

#### 6.2 Recomendaciones

- Es importante establecer en el entorno empresarial un modelo de trabajo basado en un liderazgo apartado a las necesidades y realidades empresariales, por tanto, mediante el apoyo bibliográfico, se genera un conocimiento sistemático del liderazgo con la finalidad de promover dinamización de recursos, establecimiento de logro y metas y sobre todo transformación organizacional.
- Es importante que las PYMES de la provincia de Tungurahua, generen un análisis integral de los factores socio-culturales de su capital humano, con la finalidad de promover en ellos, no solo compromiso, también, un alto perfil competitivo hacia un

proceso de trabajo sustentado en variables de bienestar interno y externo, para de esta manera acceder a un mejor perfil competitivo.

- Se genera un modelo de trabajo diferenciador, de esta manera el liderazgo transformacional, será la herramienta que permitirá integral el desarrollo socio-cultural del equipo de trabajo al desarrollo empresarial, con la finalidad de generar un mejoramiento permanente de las actitudes y aptitudes para un eficiente trabajo organizacional.

## REFERENCIAS

- Bateman, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bozzi, S. M. (2012). *Liderazgo para el Cambio Social: Contribuciones para la teoría contemporánea sobre el liderazgo como construcción social*. New York: New York University.
- Burns. (1978). *El liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- Canela, Antonio Luis Vicente. (2009). *Identidad nacional: Planteamiento y evaluación de un modelo estructural*. Alicante: Revista Obets.
- Choi, T. (2001). *Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence*. Estados Unidos: Journal of Operations Management.
- Council, N. M. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. Washington, DC: nmac.
- Covey, S. R. (2010). *Liderazgo Centrado en Principios*.
- Cuesta, J. (2013). *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA*. Bogotá: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Dess. (2011). *Administración estratégica textos y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dooley, K, J. (2000). *Complex Adaptive Systems Model of Organization*. Estados Unidos: Psychology, and life Sciences.
- Franco, Bernarda. (2014). *La literatura infantil como formadora de identidades nacionales, en Ecuador y sudamerica*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- García, D., Martínez, F. J., & Aragón, A. (2015). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la Pyme en España. Informe PYME España*. España: FAEDPYME.
- Heifetz, Ronald y otros. (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo*. PAÍDOS: México.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Roberto. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2010). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- (2015). *Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las PYMES del sector Sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- INEC. (2017). *FASCÍCULO PROVINCIAL TUNGURAHUA*. Quito: INEC.
- Kaplan, R. y. (2007). *Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. México: Mc Graw Hill.

- Martín, Ignacio. (08 de 01 de 2009). *Liderazgo adaptativo y autoridad*. Barcelona: ESADE.
- Muñoz, Manuel Ferrer. (2014). *¿Multiculturalidad Ecuatoriana e Historia Nacional*. Quito: Barataria.
- Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M., & Uhl-Bien, M. (2007). *Book Chapter*. New York: Mc Graw Hill.
- Siliceo Aguilar, Alfonso . (2016). *Líderes para el siglo XXI*. México: Gestión.
- Thompson, P. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc graw Hill.
- Traverso, Martha. (2008). *Identidad nacional en el Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Villar, Cleopatra de Jesus Bonifaz. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Tlalneplantla: Red Tercer Milenio.
- Yépez, M. T. (1998). *La identidad nacional en Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Yépez, Martha Traverso. (2010). *La identidad nacional en Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Zalles, J. H. (2015). El gran desafío del liderazgo rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable. *Universidad San Francisco de Quito*.

**ANEXOS**

**Anexo N°01**

**FORMULARIO DE ENCUESTAS**

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato**

**Cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq forma 5x corta)**

**Objetivo:** recolectar información acerca del estilo de liderazgo, tal como es percibida por su equipo de trabajo. (PERSONAL).

**IMPORTANTE:** ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que usted ocupa en la empresa?

Use la siguiente escala de calificación para sus respuestas, marcando la categoría que coincida con tus preferencias con una cruz o un círculo:

|          |             |            |             |                       |
|----------|-------------|------------|-------------|-----------------------|
| 0= Nunca | 1= Rara vez | 2 =A veces | 3 =A menudo | 4 =<br>Frecuentemente |
|----------|-------------|------------|-------------|-----------------------|

| <b>Influencia conductual</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Contenido</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Habla sobre tus valores y creencias más importantes                                  |          |          |          |          |          |
| Destaca la importancia de estar comprometido con nuestras creencias                  |          |          |          |          |          |
| Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito                    |          |          |          |          |          |
| Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones                       |          |          |          |          |          |
| Demuestra convicción en ideales, creencias y valores                                 |          |          |          |          |          |
| Toma una posición en asuntos difíciles   |          |          |          |          |          |
| Aclarar el objetivo central latente de nuestras acciones                             |          |          |          |          |          |
| Habla sobre cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades |          |          |          |          |          |
| Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de la misión                    |          |          |          |          |          |
| <b>Motivación e inspiración</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Contenido</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Establece altos estándares   |          |          |          |          |          |
| Considera nuevas posibilidades emocionantes  |          |          |          |          |          |
| Habla con optimismo sobre el futuro  |          |          |          |          |          |

|  |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Expresar la confianza de que los objetivos se lograrán                                 |          |          |          |          |          |
| Proporciona estimulación continua  |          |          |          |          |          |
| Se enfoca en lo que se necesita hacer para tener éxito                                 |          |          |          |          |          |
| Habla con entusiasmo sobre lo que hay que hacer  |          |          |          |          |          |
| Estimula la conciencia de lo que es esencial considerar                                |          |          |          |          |          |
| Articula una visión estimulante del futuro   |          |          |          |          |          |
| Muestra su determinación de lograr lo que ha planeado hacer                            |          |          |          |          |          |
| <b>Estimulación intelectual</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Contenido</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Existe estimulación acerca de superación del personal                                  |          |          |          |          |          |
| Existe cuestionamiento de como se hace las cosas tradicionalmente                      |          |          |          |          |          |
| Estimula el pensamiento no tradicional para solucionar problemas                       |          |          |          |          |          |
| Promueve soluciones diferentes a mismos problemas                                      |          |          |          |          |          |
| <b>Trabajo individual</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Contenido</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Existe trato como individuo y no solo como miembro de equipo                           |          |          |          |          |          |
| Escucha los intereses individuales   |          |          |          |          |          |
| Genera consejo para el desarrollo personal y profesional                               |          |          |          |          |          |
| Pasa el tiempo enseñando y entrenando  |          |          |          |          |          |
| Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones diferente de los demás     |          |          |          |          |          |
| Me enseña a identificar las necesidades y capacidades de otro                          |          |          |          |          |          |
| Preste especial atención a los miembros que parecen ser descuidados                    |          |          |          |          |          |
| <b>Recompensa</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Contenido</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo   |          |          |          |          |          |
| Aclara lo que puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de rendimiento |          |          |          |          |          |
| Desarrollar acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que hay que hacer        |          |          |          |          |          |
| Él me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de rendimiento para ser recompensado  |          |          |          |          |          |
| <b>Dirección</b>   |          |          |          |          |          |

| <b>Contenido</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Se enfoca en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares |          |          |          |          |          |
| Vigila de cerca mis errores de rendimiento  |          |          |          |          |          |
| Él enfoca su atención en errores, quejas  |          |          |          |          |          |
| Orienta mi atención a las fallas para alcanzar los estándares                       |          |          |          |          |          |
| No interfiere hasta que los problemas se vuelvan serios                             |          |          |          |          |          |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## FORMULARIO DE ENCUESTAS

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato**

### Cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq forma 5x corta)

**Objetivo:** recolectar información acerca del estilo de liderazgo, tal como es percibida por el (EMPRESARIO.)

Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales del Directivo:

Nombre:

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Sexo:<br><br>M:<br>F:  | Edad en años:<br><br>De 20 a 35<br>De 35 a 50<br>De 50 a 65<br>Más de 65 0                   | Estado Civil:<br><br>Casado<br>Soltero<br>Divorciado             | Carga Familiar Hijos e Hijas:<br><br>1-0 2<br>3- 0 4<br>5- 0 Más de cinco  |
| Antigüedad en el Puesto:<br><br>Menos de 3 años<br>De 3 a 5 años<br>De 6 a 10 años<br>Más de 10 años 0 | Último año de estudios:<br><br>Educa. Media<br>Técnico<br>Licenciatura<br>Maestría Doctorado | Personal a su Cargo:<br><br>De 5 a 10<br>De 10 a 25<br>Más de 30 | Nivel Jerárquico: autoridad:<br><br>Jefe de departamento:<br>Jefe de área: |

Use la siguiente escala de calificación para sus respuestas, marcando la categoría que coincida con tus preferencias con una cruz o un círculo:

|          |             |            |             |                    |
|----------|-------------|------------|-------------|--------------------|
| 0= Nunca | 1= Rara vez | 2 =A veces | 3 =A menudo | 4 = Frecuentemente |
|----------|-------------|------------|-------------|--------------------|

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Contenido  |
|---|---|---|---|---|--|
|   |   |   |   |   | Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos  |
|   |   |   |   |   | Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados  |
|   |   |   |   |   | Evito intervenir hasta que los problemas se agravan  |
|   |   |   |   |   | Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | Evito involucrarme cuando surge algún problema importante  |
|  |  |  |  |  | Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí                       |
|  |  |  |  |  | Estoy ausente cuando se me necesita  |
|  |  |  |  |  | Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas                                  |
|  |  |  |  |  | Trato de mostrar el futuro de forma optimista  |
|  |  |  |  |  | Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo   |
|  |  |  |  |  | Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño           |
|  |  |  |  |  | Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal                                       |
|  |  |  |  |  | Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas   |
|  |  |  |  |  | Considero importante tener un objetivo claro de lo que se hace                                       |
|  |  |  |  |  | Dedico tiempo a enseñar y orientar   |
|  |  |  |  |  | Dejo claro lo que cada uno podría recibir  |
|  |  |  |  |  | Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"                           |
|  |  |  |  |  | Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo   |
|  |  |  |  |  | Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un                                  |
|  |  |  |  |  | Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de  |
|  |  |  |  |  | Actúo de modo que me gano el respeto de los demás  |
|  |  |  |  |  | Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores y fallas                                   |
|  |  |  |  |  | Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas                 |
|  |  |  |  |  | Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen  |
|  |  |  |  |  | Doy muestras de poder y confianza en mí mismo  |
|  |  |  |  |  | Presento una convincente visión del futuro   |
|  |  |  |  |  | Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido |
|  |  |  |  |  | Evito tomar decisiones   |
|  |  |  |  |  | Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas                      |
|  |  |  |  |  | Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista                              |
|  |  |  |  |  | Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas   |
|  |  |  |  |  | Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo  |
|  |  |  |  |  | Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora                    |
|  |  |  |  |  | Enfatizo la importancia de tener una misión compartida   |
|  |  |  |  |  | Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado                                     |
|  |  |  |  |  | Expreso confianza en que se alcanzarán las metas   |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades                          |
|  |  |  |  | Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo |
|  |  |  |  | Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores                                  |
|  |  |  |  | Motivo a los demás a trabajar más y mejor   |
|  |  |  |  | Dirijo un grupo que es efectivo   |
|  |  |  |  | Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo                             |
|  |  |  |  | Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones                         |
|  |  |  |  | Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos   |
|  |  |  |  | Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas  |
|  |  |  |  | Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás                                       |
|  |  |  |  | Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo  |
|  |  |  |  | Me concentro en detectar y corregir errores   |
|  |  |  |  | Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar               |
|  |  |  |  | Tiendo a no corregir errores ni fallas  |
|  |  |  |  | Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo                                     |
|  |  |  |  | El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización         |
|  |  |  |  | Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago   |
|  |  |  |  | Intento ser un modelo a seguir para los demás   |
|  |  |  |  | Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables  |
|  |  |  |  | Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión   |
|  |  |  |  | Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados                                    |
|  |  |  |  | Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores                                      |
|  |  |  |  | Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien            |
|  |  |  |  | Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen                                     |
|  |  |  |  | En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que se produzca un problema grave          |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N°02**

**ESCALA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT HOFSTEDE (EMPRESARIOS)**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_ F\_\_

Religión:

a) Católico \_\_\_\_\_

b) Cristiano Evangelista \_\_\_\_\_

c) Bautista \_\_\_\_\_

d) Mormón \_\_\_\_\_

e) Testigo de Jehová \_\_\_\_\_

f) Otros(especificar) \_\_\_\_\_

Máximo Nivel Educativo:

a) Primaria \_\_\_\_\_

b) Secundaria \_\_\_\_\_

c) Preparatoria \_\_\_\_\_

d) Licenciatura \_\_\_\_\_

e) Maestría \_\_\_\_\_

f) Doctorado \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_

¿Ha cambiado de Residencia en los Últimos:

a) 5 Años \_\_\_\_\_

b) 10 años \_\_\_\_\_

c) 15 años \_\_\_\_\_

d) ¿No? \_\_\_\_\_

Señale los lugares en los que ha vivido y los años de residencia en ellos:

a) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

b) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

c) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

Usted es Empleado:

a) Directivo \_\_\_\_\_

b) Gerencial \_\_\_\_\_

c) Supervisor \_\_\_\_\_

d) Apoyo Administrativo \_\_\_\_\_

e) Operativo \_\_\_\_\_

Usted Trabaja en el Departamento de: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Escala

1.- De a cuerdo

2.- Algo de acuerdo

3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4.- En desacuerdo

5.- Totalmente en desacuerdo

**TEST DE GEERT HOFSTEDE**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos                   |
|   |   |   |   |   | Es importante considerar la antigüedad para un ascenso en su empresa      |
|   |   |   |   |   | Apegarse a los reglamentos y leyes internas es parte de su gestión        |
|   |   |   |   |   | Mis creencias religiosas son incuestionables en el desarrollo empresarial |
|   |   |   |   |   | Para obtener un buen puesto de trabajo es necesaria una recomendación     |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | A mayor preparación académica y/o experiencia mejores oportunidades laborales oferta la empresa           |
|  |  |  |  |  | Respeto las opiniones de los demás en actividades organizacionales  |
|  |  |  |  |  | Llevo una relación de amistad con mi subordinada  |
|  |  |  |  |  | Al surgir un imprevisto tomo una decisión para solucionar la situación                                    |
|  |  |  |  |  | Las oportunidades en la empresa son iguales para hombres y mujeres  |
|  |  |  |  |  | Cualquier trabajo puede ser desempeñado igual por hombres, o bien, por mujeres en la empresa              |
|  |  |  |  |  | Mestizos, indígenas y afroamericanos pueden desempeñar cualquier trabajo en la empresa                    |
|  |  |  |  |  | Mis subordinados son mejores si compartimos costumbres y tradiciones                                      |
|  |  |  |  |  | Cualquier persona puede ser jefe según su desempeño   |
|  |  |  |  |  | Me interesa el bienestar de mis subordinados  |
|  |  |  |  |  | Para mejorar el desempeño del trabajo proporciono tecnología de punta y cuento con personal especializado |
|  |  |  |  |  | Acepto una opinión o decisión diferente a mi punto de Vista   |
|  |  |  |  |  | Destaco a través del cumplimento de mis actividades de liderazgo  |
|  |  |  |  |  | Para el mejor desempeño del trabajo proporciono los recursos suficientes.                                 |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ESCALA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT HOFSTEDE (EMPLEADOS)**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_ F\_\_

Religión:

- a) Católico \_\_\_\_\_
- b) Cristiano Evangelista \_\_\_\_\_
- c) Bautista \_\_\_\_\_
- d) Mormón \_\_\_\_\_
- e) Testigo de Jehová \_\_\_\_\_
- f) Otros(especificar) \_\_\_\_\_

Máximo Nivel Educativo:

- a) Primaria \_\_\_\_\_
- b) Secundaria \_\_\_\_\_
- c) Preparatoria \_\_\_\_\_
- d) Licenciatura \_\_\_\_\_
- e) Maestría \_\_\_\_\_
- f) Doctorado \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_

¿Ha cambiado de Residencia en los Últimos:

- a) 5 Años \_\_\_\_\_
- b) 10 años \_\_\_\_\_
- c) 15 años \_\_\_\_\_
- d) ¿No? \_\_\_\_\_

Señale los lugares en los que ha vivido y los años de residencia en ellos:

- a) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_
- b) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_
- c) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

Usted es Empleado:

- a) Directivo \_\_\_\_\_
- b) Gerencial \_\_\_\_\_
- c) Supervisor \_\_\_\_\_
- d) Apoyo Administrativo \_\_\_\_\_
- e) Operativo \_\_\_\_\_

Usted Trabaja en el Departamento de: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Escala

- 1.- De a cuerdo
- 2.- Algo de acuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- En desacuerdo
- 5.- Totalmente en desacuerdo

**TEST DE GEERT HOFSTEDE**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   | Se obtienen mejores resultados si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados |
|   |   |   |   |   | No es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo.                                     |
|   |   |   |   |   | Se pueden romper las reglas de la empresa   |
|   |   |   |   |   | Dar a conocer mis opiniones, aunque difieran con las de mi superior                           |
|   |   |   |   |   | Mis creencias religiosas son incuestionables  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | Cuando cambian las formas en que debo desarrollar mi trabajo me siento inseguro   |
|  |  |  |  |  | Las herramientas de trabajo con que cuento son suficientes para realizar bien mis actividades                                       |
|  |  |  |  |  | El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados   |
|  |  |  |  |  | Me siento presionado cuando percibo inestabilidad en mi trabajo   |
|  |  |  |  |  | Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros  |
|  |  |  |  |  | Tengo oportunidad de desarrollo laboral sin importar mi raza  |
|  |  |  |  |  | Recibo capacitación si así lo requiero  |
|  |  |  |  |  | Trabajo en una empresa exitosa  |
|  |  |  |  |  | Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa   |
|  |  |  |  |  | Es importante que la empresa donde trabajo sea reconocida en el mercado   |
|  |  |  |  |  | Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo   |
|  |  |  |  |  | Mi superior toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista en el área que me desempeño  |
|  |  |  |  |  | Debo hacer solo lo que mi puesto de trabajo me exige  |
|  |  |  |  |  | Buscar mejores formas de hacer el trabajo, aportando ideas, métodos, para la realización de las tareas es motivado por el superior. |
|  |  |  |  |  |   |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, que es parte de la Tesis **GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA** desarrollado por Christian Gonzalo Escobar Freire, estudiante de la Maestría en **Administración de Empresas** mención en **Planificación Estratégica** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La validación de la propuesta es necesaria en el proceso de determinar la eficacia del modelo propuesto, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA DE LA PROPUESTA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta del modelo de liderazgo transformacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

| # | Ítems   | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  | Observaciones |
|---|---|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------|
|   |   | Sí cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente |               |
| - | <i>Ejemplo</i>  | <i>X</i>                      |           | <i>X</i>                     |                  |               |
| 1 | ¿El Título de la propuesta se ajusta a una investigación?               |                               |           |                              |                  |               |
| 2 | ¿El formato de la propuesta tiene los criterios de investigación?       |                               |           |                              |                  |               |
| 3 | ¿El documento cumple con las etapas de un proyecto de investigación?    |                               |           |                              |                  |               |
| 4 | ¿El modelo incluye características socio-culturales del entorno?        |                               |           |                              |                  |               |
| 5 | ¿El marco teórico justifica la propuesta de la investigación?           |                               |           |                              |                  |               |
| 6 | ¿El modelo se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios? |                               |           |                              |                  |               |
| 7 | ¿Se ajusta a las exigencias de las PYMES de Tungurahua?                 |                               |           |                              |                  |               |
| 8 | ¿El planteamiento tiene calidad científica?                             |                               |           |                              |                  |               |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9  | ¿Se identifica el objetivo principal de la investigación?  |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿El diseño de la propuesta aborda aspectos esenciales sobre el tema desarrollado?                      |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿Los instrumentos de recolección de información presentan datos relevantes para la investigación?      |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿La redacción del documento es adecuada para un documento de investigación?                            |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿El tipo de alineamiento estratégico promueve dinamización empresarial?                                |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿El mapa estratégico representa el fortalecimiento de los valores socio-culturales en la organización? |  |  |  |  |  |
| 15 | ¿Las dimensiones culturales analizadas son idóneas para la propuesta?                                  |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿La propuesta puede ser aplicada en las PYMES de Tungurahua?   |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿Se especifican los criterios de cambio del liderazgo?   |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿La propuesta es de fácil comprensión?   |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿La propuesta propone un cambio organizacional?  |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta?                                       |  |  |  |  |  |

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Último grado académico alcanzado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma y sello / número de credencial

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, que es parte de la Tesis **GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA** desarrollado por Christian Gonzalo Escobar Freire, estudiante de la **Maestría en Administración de Empresas mención en Planeación Estratégica** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la eficacia del modelo operativo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA DE LA PROPUESTA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta del modelo de liderazgo transformacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

| #  | Ítem   | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  | Observaciones    |
|----|--|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|    |  | Si cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente |                  |
| -  | <i>Ejemplo</i>   | X                             |           | X                            |                  |                  |
| 1  | ¿El formato de la propuesta tiene los criterios de investigación?                                      | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 2  | ¿El documento cumple con las etapas de un proyecto de investigación?                                   | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 3  | ¿El modelo incluye características socio-culturales del entorno?                                       | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 4  | ¿El marco teórico justifica la propuesta de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 5  | ¿El modelo se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios?                                | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 6  | ¿Se ajusta a las exigencias de las PYMES de Tungurahua?  | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 7  | ¿La propuesta tiene calidad científica?  | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 8  | ¿Se identifica el objetivo principal de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 9  | ¿El diseño de la propuesta aborda aspectos esenciales sobre el tema desarrollado?                      | /                             |           | /                            |                  | SI MUY APROPIADO |
| 10 | ¿El tipo de alineamiento estratégico promueve dinamización empresarial?                                | /                             |           | /                            |                  |                  |
| 11 | ¿El mapa estratégico representa el fortalecimiento de los valores socio-culturales en la organización? | /                             |           | /                            |                  |                  |



|    |   |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|--|
| 12 | ¿Las dimensiones culturales analizadas son idóneas para la propuesta? | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 13 | ¿La propuesta puede ser aplicada a las PYMES de Tungurahua?           | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 14 | ¿La propuesta es de fácil comprensión?                                | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 15 | ¿La propuesta propone un cambio organizacional?                       | ✓ |  | ✓ |  |  |
| 16 | ¿Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta?      | ✓ |  | ✓ |  |  |

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: María Fernanda Salazar, Ing. MBA.

Empresa: Pontificia Universidad Católica Ambato

Cargo que ocupa: Docente universitario

Tiempo en el cargo: 13 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MASTRE BUSINESS ADMINISTRATION

  
Firma  
C.I. No. 1802819878

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, que es parte de la Tesis **GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA** desarrollado por Christian Gonzalo Escobar Freire, estudiante de la **Maestría en Administración de Empresas mención en Planeación Estratégica** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la eficacia del modelo operativo, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA DE LA PROPUESTA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta del modelo de liderazgo transformacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

| n  | Ítems  | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  | Observaciones                   |
|----|--|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------------------------|
|    |  | Si cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente |                                 |
| -  | <i>Ejemplo</i>   | X                             |           | X                            |                  |                                 |
| 1  | ¿El formato de la propuesta tiene los criterios de investigación?                                      | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 2  | ¿El documento cumple con las etapas de un proyecto de investigación?                                   | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 3  | ¿El modelo incluye características socio-culturales del entorno?                                       | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 4  | ¿El marco teórico justifica la propuesta de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 5  | ¿El modelo se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios?                                | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 6  | ¿Se ajusta a las exigencias de las PYMES de Tungurahua?  | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 7  | ¿La propuesta tiene calidad científica?  | /                             |           | /                            |                  | SE PODRÍA ELABORAR UN ARTÍCULO. |
| 8  | ¿Se identifica el objetivo principal de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 9  | ¿El diseño de la propuesta aborda aspectos esenciales sobre el tema desarrollado?                      | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 10 | ¿El tipo de alineamiento estratégico promueve dinamización empresarial?                                | /                             |           | /                            |                  |                                 |
| 11 | ¿El mapa estratégico representa el fortalecimiento de los valores socio-culturales en la organización? | /                             |           | /                            |                  |                                 |



| 12 | ¿Las dimensiones culturales analizadas son idóneas para la propuesta? | /                             |           | /                            |                  |               |
|----|---|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------|
| 13 | ¿La propuesta puede ser aplicada a las PYMES de Tungurahua?           | /                             |           | /                            |                  |               |
| 14 | ¿La propuesta es de fácil comprensión?                                | /                             |           | /                            |                  |               |
| 15 | ¿La propuesta propone un cambio organizacional?                       | /                             |           | /                            |                  |               |
| 16 | ¿Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta?      | /                             |           | /                            |                  |               |
| #  | Ítems   | Si cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente | Observaciones |
|    |   | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  |               |

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Edwin Armijos, Ing. Mg.

Empresa: Pontificia Universidad Católica Ambato

Cargo que ocupa: Docente universitario

Tiempo en el cargo: 6 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MASTER EN DIRECCION Y GESTIÓN TURÍSTICA.

  
 Firma  
 C.I. No. 170926670-7



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, que es parte de la Tesis **GESTIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN ASPECTOS SOCIO-CULTURALES EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA** desarrollado por Christian Gonzalo Escobar Freire, estudiante de la **Maestría en Administración de Empresas mención en Planificación Estratégica** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La validación de la propuesta es necesaria en el proceso de determinar la eficacia del modelo propuesto, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA DE LA PROPUESTA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta del modelo de liderazgo transformacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

| n° | Ítems  | Cumplimiento de los criterios |           | Pertinencia de los criterios |                  | Observaciones |
|----|--|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------|
|    |  | Si cumple                     | No cumple | Si es pertinente             | No es pertinente |               |
| -  | <i>Ejemplo</i>   | X                             |           | X                            |                  |               |
| 1  | ¿El formato de la propuesta tiene los criterios de investigación?                                      | /                             |           | /                            |                  |               |
| 2  | ¿El documento cumple con las etapas de un proyecto de investigación?                                   | /                             |           | /                            |                  |               |
| 3  | ¿El modelo incluye características socio-culturales del entorno?                                       | /                             |           | /                            |                  |               |
| 4  | ¿El marco teórico justifica la propuesta de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |               |
| 5  | ¿El modelo se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios?                                | /                             |           | /                            |                  |               |
| 6  | ¿Se ajusta a las exigencias de las PYMES de Tungurahua?  | /                             |           | /                            |                  |               |
| 7  | ¿La propuesta tiene calidad científica?  | /                             |           | /                            |                  |               |
| 8  | ¿Se identifica el objetivo principal de la investigación?  | /                             |           | /                            |                  |               |
| 9  | ¿El diseño de la propuesta aborda aspectos esenciales sobre el tema desarrollado?                      | /                             |           | /                            |                  |               |
| 10 | ¿El tipo de alineamiento estratégico promueve dinamización empresarial?                                | /                             |           | /                            |                  |               |
| 11 | ¿El mapa estratégico representa el fortalecimiento de los valores socio-culturales en la organización? | /                             |           | /                            |                  |               |



|    |   |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|--|
| 12 | ¿Las dimensiones culturales analizadas son idóneas para la propuesta? | / |  | / |  |  |
| 13 | ¿La propuesta puede ser aplicada en las PYMES de Tungurahua?          | / |  | / |  |  |
| 14 | ¿La propuesta es de fácil comprensión?                                | / |  | / |  |  |
| 15 | ¿La propuesta propone un cambio organizacional?                       | / |  | / |  |  |
| 16 | ¿Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta?      | / |  | / |  |  |

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Helder Barrera, Dr. Mg

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente universitario

Tiempo en el cargo: 6 años

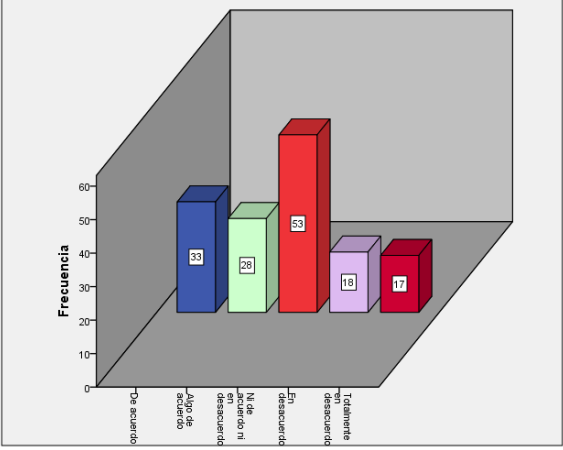
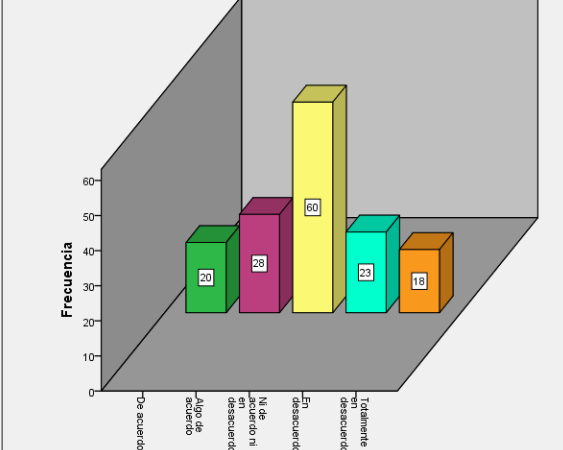
Último grado académico alcanzado: MASTER EN LENGUA Y LITERATURA

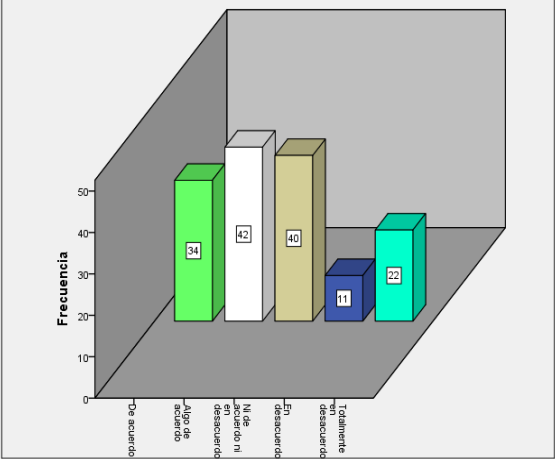
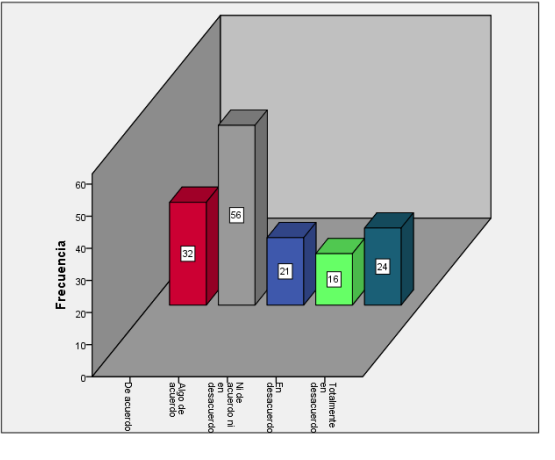
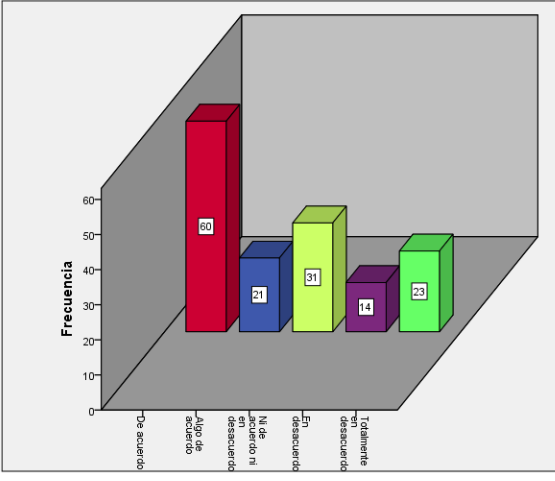
Firma

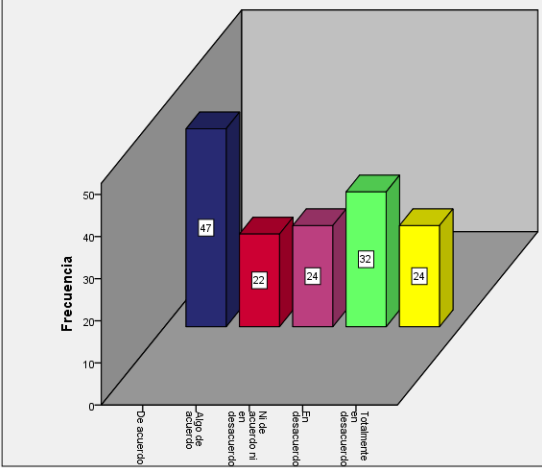
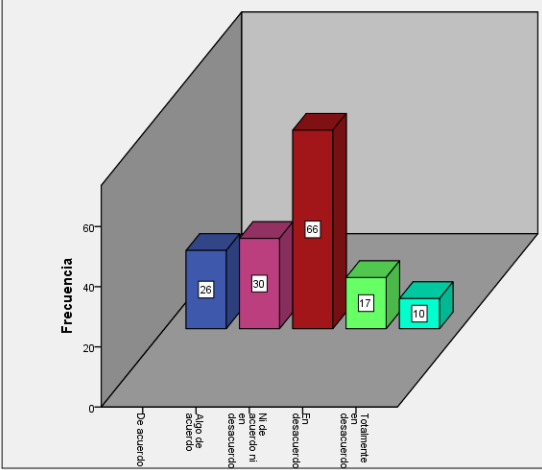
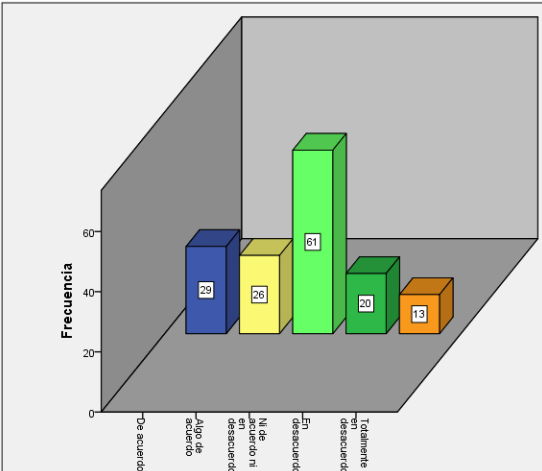
C.I. No. 1802529477

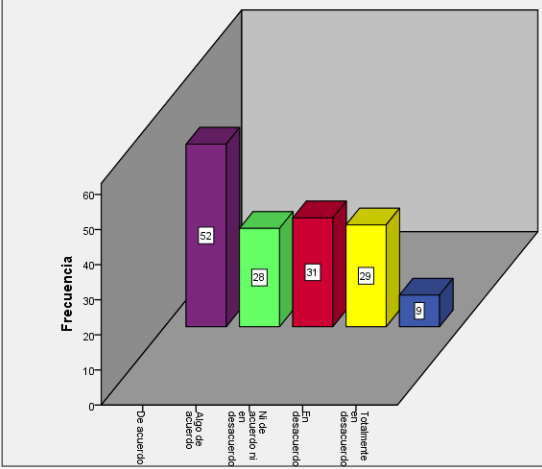
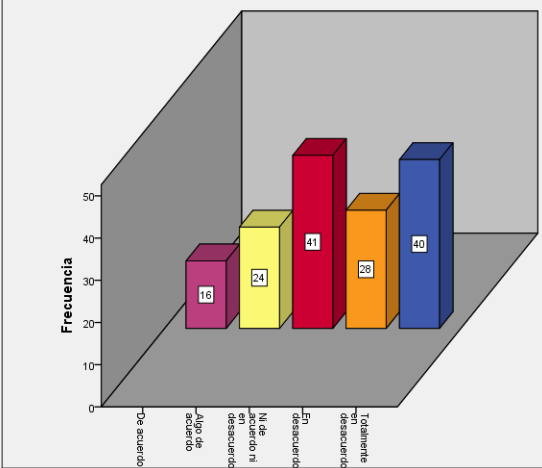
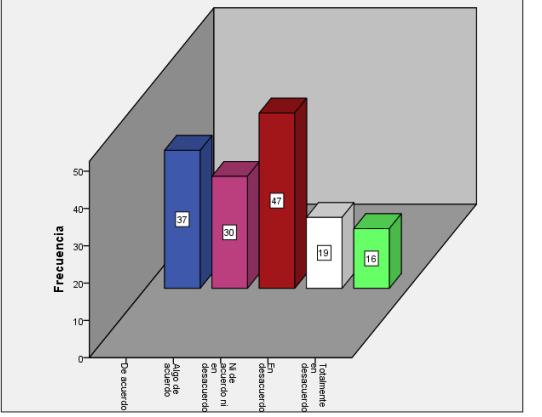
Anexo N°04

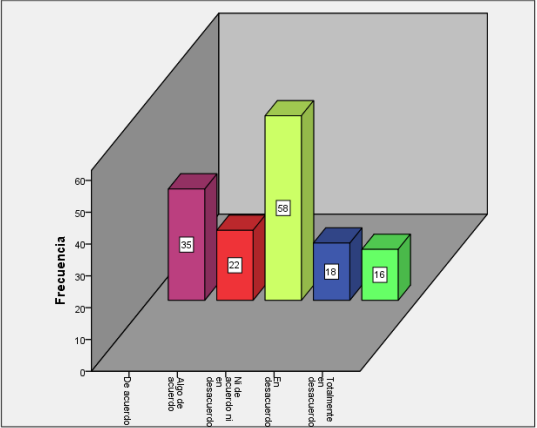
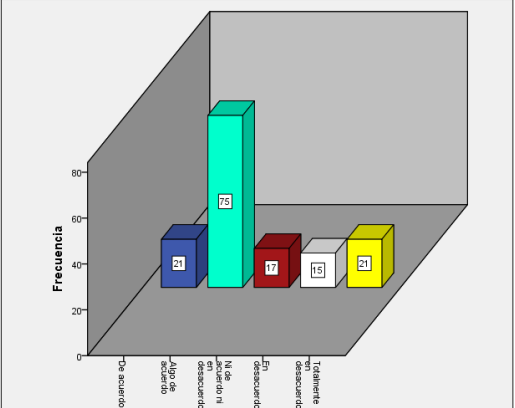
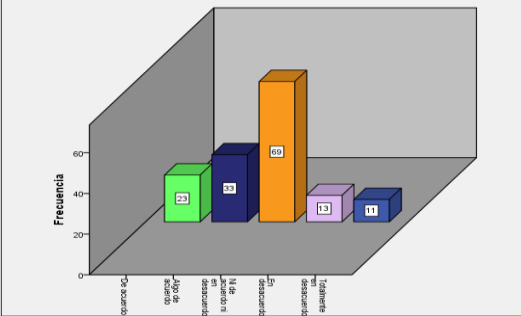
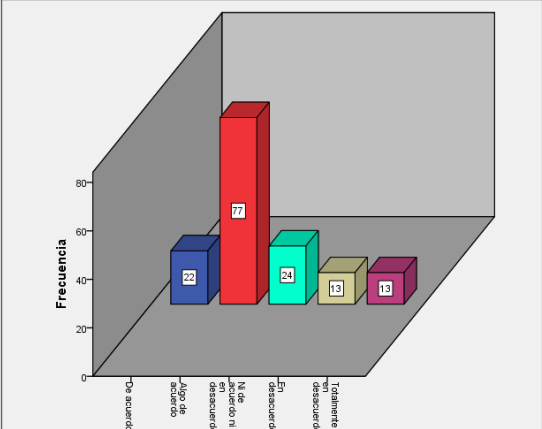
TEST DE GEERT HOFSTEDE PERSONAL

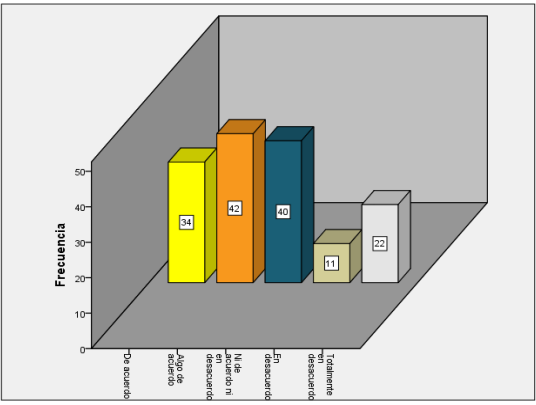
|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Pregunta N° 01.- Se obtienen mejores resultados si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados   |    |
| 2 | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de gente afirma que no importaría demasiado si hay control o no por parte de un superior para mejorar los resultados empresariales, pues los empleados son suficientemente comprometidos con su trabajo para mejorar sin la necesidad de un control exhaustivo, Sin embargo, un importante número está de acuerdo, que se necesita control para mejorar.</p> |  |
| 3 | Pregunta N° 02.- No es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo  |  |
|   | <p>Interpretación</p> <p>Gran parte del personal no le da mayor importancia a la innovación de los procesos, se conforma con realizar sus actividades, mientras que casi la misma cantidad señala que le es necesario y otros que no le es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo, es decir, no se evidencia un compromiso de mejoramiento.</p>                                      |  |
| 4 | Pregunta N° 03.- Se pueden romper las reglas de la empresa   |  |

|                             | <p>Interpretación</p> <p>Hay personas con cierto nivel de concordancia en estar de acuerdo y ni acuerdo ni desacuerdo sobre romper las reglas empresariales, y evidencia la falta de compromiso con las reglas de la empresa, a pesar de ello, hay personas firmes en que no están de acuerdo en, que se rompan dichas reglas internas.</p>                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 34 | Algo de acuerdo | 42 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 40 | En desacuerdo | 11 | Totalmente desacuerdo | 22 |
|-----------------------------|---|---|-----------|------------|------------|----|-----------------|----|-----------------------------|----|---------------|----|-----------------------|----|
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 34  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 42  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 40  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 11  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 22  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| 5                           | <p>Pregunta N° 04.- Dar a conocer mis opiniones, aunque difieran con las de mi superior</p> <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de gente está dispuesta a dar su opinión personal a su superior a pesar de diferir y son pocos los empleados que no están de acuerdo en dar sus opiniones pues para ellos lo que dicta su superior es indiscutible.</p>             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 32 | Algo de acuerdo | 56 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 21 | En desacuerdo | 16 | Totalmente desacuerdo | 24 |
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 32  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 56  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 21  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 16  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 24  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| 6                           | <p>Pregunta N° 05.- Mis creencias religiosas son incuestionables</p> <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de subordinados concuerdan en que sus creencias religiosas son totalmente respetadas por gran parte de personal y jefes dentro de la empresa, así mismo, aún existe cierto descontento, algunas personas no sienten este respeto dentro de la empresa.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 60 | Algo de acuerdo | 21 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 31 | En desacuerdo | 14 | Totalmente desacuerdo | 23 |
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 60  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 21  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 31  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 14  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 23  |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |
| 7                           | <p>Pregunta N° 06.- Cuando cambian las formas en que debo desarrollar mi trabajo me siento inseguro</p> <p>Interpretación</p> <p>Bastantes personas presentan cierto grado de inseguridad consigo mismas al momento que cambia la forma de realizar un trabajo, se presentan dudas sobre sus capacidades de</p>   |   |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |

|                             | <p>adaptación y aprendizaje sobre un nuevo método de trabajo, aunque estos niveles no son totales en toda la empresa, también, hay personas que son más abiertas al cambio y, es una cifra significativa para la empresa.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 47 | Algo de acuerdo | 22 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 24 | En desacuerdo | 32 | Totalmente en desacuerdo | 24 |
|-----------------------------|--|--|-----------|------------|------------|----|-----------------|----|-----------------------------|----|---------------|----|--------------------------|----|
| Categoría                   | Frecuencia   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 47   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 22   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 24   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 32   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 24   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 8                           | <p>Pregunta N° 07.- Las herramientas de trabajo con que cuento son suficientes para realizar bien mis actividades</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 26 | Algo de acuerdo | 30 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 66 | En desacuerdo | 17 | Totalmente en desacuerdo | 10 |
| Categoría                   | Frecuencia   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 26   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 30   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 66   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 17   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 10   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
|                             | <p>Interpretación<br/>Una parte importante de los empleados encuestados creen que sus herramientas de trabajo son aptas para la labor que realiza, La mayor concentración de empleados cree que no es buena ni mala y el resto de personal, considera, que se podría mejorar dichas herramientas para realizar mejor sus actividades.</p>            |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 9                           | <p>Pregunta N° 08.- El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 26 | Algo de acuerdo | 26 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 61 | En desacuerdo | 20 | Totalmente en desacuerdo | 13 |
| Categoría                   | Frecuencia   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 26   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 26   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 61   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 20   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 13   |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
|                             | <p>Interpretación<br/>Como en el caso anterior, hay más gente que considera que le da igual trabajar en equipo, no notan tanta diferencia entre trabajar agrupadamente o de manera individual, sin embargo, una parte importante considera que el trabajo en equipo si es más efectivo que los que consideran es mejor trabajar individualmente.</p> |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 10                          | <p>Pregunta N° 09.- Me siento presionado cuando percibo inestabilidad en mi trabajo</p>  |  |           |            |            |    |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |

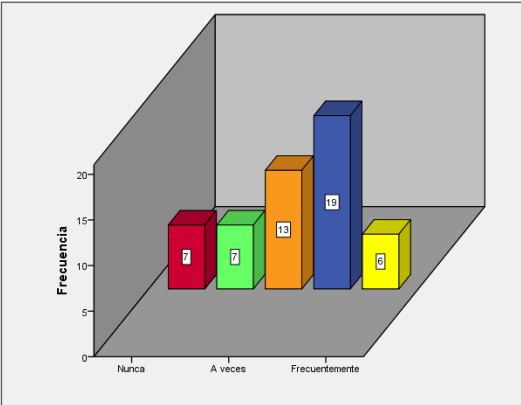
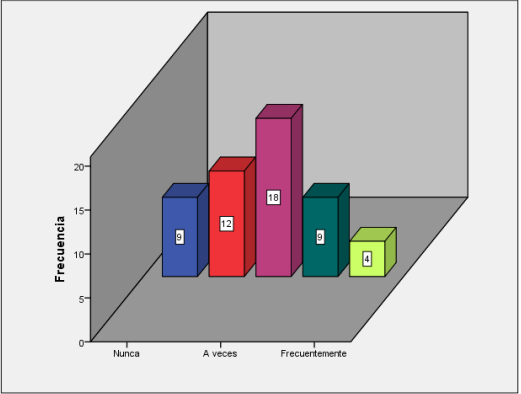
|                             | <p>Interpretación</p> <p>Bastante personal afirma que su nivel de estrés aumenta al incrementar la inestabilidad en la plaza laboral, existe una relación proporcional a mayor inestabilidad laboral mayor presión, en menor cantidad, hay gente que no siente este tipo de presión perjudicial o quienes trabajan y producen mejor bajo presión.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>    | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 52 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 28 | En desacuerdo | 31 | Totalmente en desacuerdo | 8  |
|-----------------------------|---|---|-----------|------------|------------|---|-----------------|----|-----------------------------|----|---------------|----|--------------------------|----|
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 0   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 52  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 28  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 31  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 8   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 11                          | <p>Pregunta N° 10.- Existe cooperación y colaboración ente mis compañeros</p>   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
|                             | <p>Interpretación</p> <p>La mayor parte expresa su desacuerdo con respecto a las relaciones de cooperación con los compañeros, es decir, no existe un buen ambiente laboral, también, se evidencia indiferencia al trabajo en equipo y un número menor siente que sus compañeros colaboran entre si</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 16 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 24 | En desacuerdo | 41 | Totalmente en desacuerdo | 28 |
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 0   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 16  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 24  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 41  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 28  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 12                          | <p>Pregunta N° 11.- Tengo oportunidad de desarrollo laboral sin importar mi raza</p>  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
|                             | <p>Interpretación</p> <p>Se observa que la mayoría no está de acuerdo ni desacuerdo con respecto a la etnia y otro gran porcentaje, se agrupa en aquellos que creen que la raza no influye en las oportunidades de desarrollo.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 37 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 28 | En desacuerdo | 47 | Totalmente en desacuerdo | 19 |
| Categoría                   | Frecuencia  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| De acuerdo                  | 0   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Algo de acuerdo             | 37  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 28  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| En desacuerdo               | 47  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| Totalmente en desacuerdo    | 19  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |
| 13                          | <p>Pregunta N° 12.- Recibo capacitación si así lo requiero</p>  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                          |    |

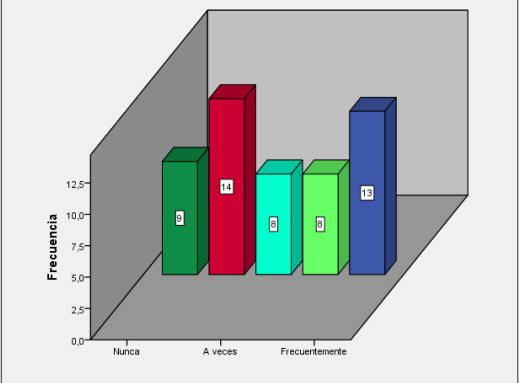
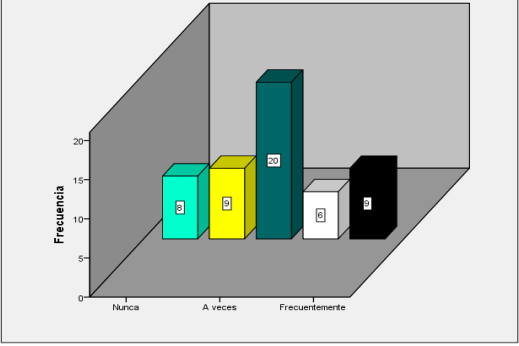
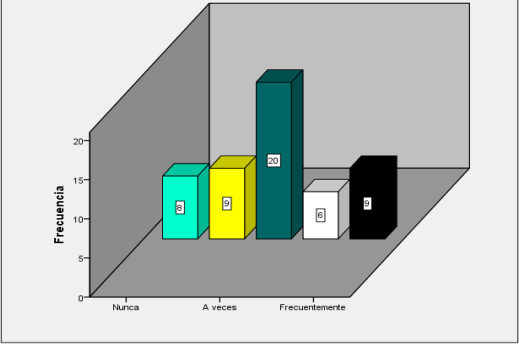
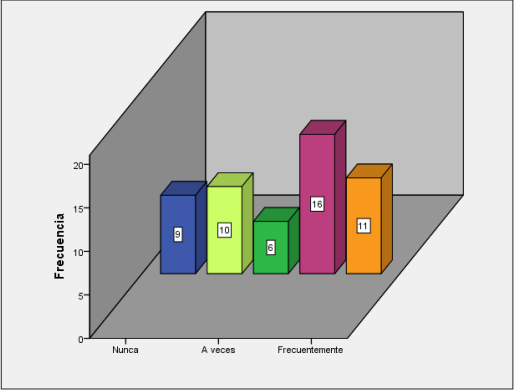
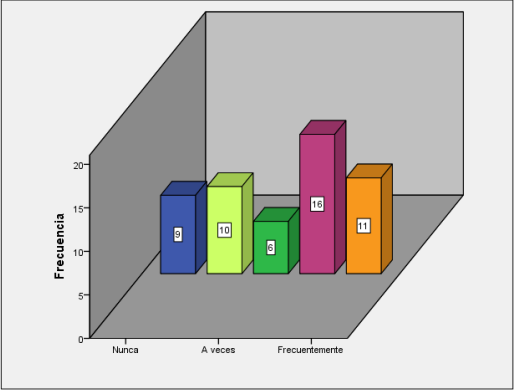
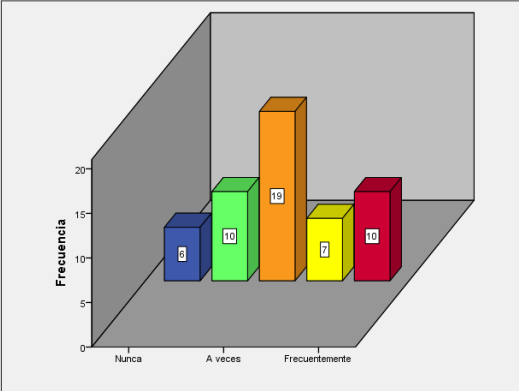
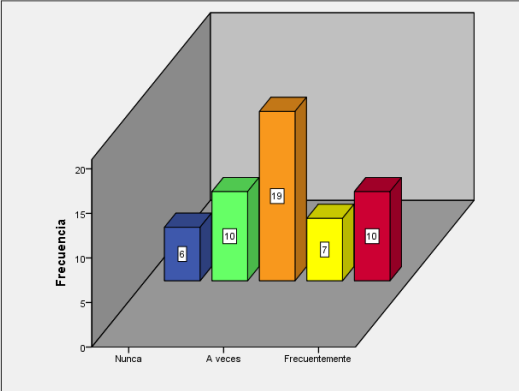
|                             | <p>Interpretación</p> <p>La capacitación por parte de jefes a subordinados no ha sido muy notoria, por lo tanto, la mayoría de personas no tiene una percepción al respecto. Otra parte coincide que ha recibido en algún momento capacitación.</p>  |  <table border="1"> <caption>Data for Training Perception Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>            | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 35 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 22 | En desacuerdo | 58 | Totalmente desacuerdo | 18 | Totalmente de acuerdo | 16 |
|-----------------------------|--|---|-----------|------------|------------|---|-----------------|----|-----------------------------|----|---------------|----|-----------------------|----|-----------------------|----|
| Categoría                   | Frecuencia   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 0  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 35   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 22   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 58   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 18   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente de acuerdo       | 16   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| 14                          | <p>Pregunta N° 13.- Trabajo en una empresa exitosa</p>   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
|                             | <p>Interpretación</p> <p>La gran mayoría de personas están algo de acuerdo en que la empresa para la que trabajan es exitosa, hay quienes están más de acuerdo en que su empresa es exitosa, y en contraste, hay muy pocos que tienen a consideración su empresa en bajos niveles de éxito, por lo, que se deduce que la mayoría de empresas encuestadas tienen éxito empresarial.</p> |  <table border="1"> <caption>Data for Company Success Perception Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>    | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 21 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 78 | En desacuerdo | 17 | Totalmente desacuerdo | 15 | Totalmente de acuerdo | 21 |
| Categoría                   | Frecuencia   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 0  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 21   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 78   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 17   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 15   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente de acuerdo       | 21   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| 15                          | <p>Pregunta N° 17.- Mi superior toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista en el área que me desempeño</p>   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
|                             | <p>Interpretación</p> <p>La mayor parte de personas sienten que sus opiniones no tienen ninguna influencia en su jefe, así mismo, otro número importante si cree, que se considera las opiniones de los subordinados.</p>  |  <table border="1"> <caption>Data for Opinion Influence Perception Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 23 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 31 | En desacuerdo | 68 | Totalmente desacuerdo | 13 | Totalmente de acuerdo | 11 |
| Categoría                   | Frecuencia   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 0  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 23   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 31   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 68   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 13   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente de acuerdo       | 11   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| 16                          | <p>Pregunta N° 18.- Debo hacer solo lo que mi puesto de trabajo exige</p>  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
|                             | <p>Interpretación</p> <p>La gran mayoría de empleados, se limitan a realizar únicamente lo que sus puestos de trabajo les exige y son muy pocos los que entregan esfuerzos adicionales. Una minoría indica que si son proactivos en sus trabajos.</p>  |  <table border="1"> <caption>Data for Job Effort Perception Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Algo de acuerdo</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Ni de acuerdo ni desacuerdo</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>        | Categoría | Frecuencia | De acuerdo | 0 | Algo de acuerdo | 22 | Ni de acuerdo ni desacuerdo | 77 | En desacuerdo | 24 | Totalmente desacuerdo | 13 | Totalmente de acuerdo | 13 |
| Categoría                   | Frecuencia   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| De acuerdo                  | 0  |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Algo de acuerdo             | 22   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 77   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| En desacuerdo               | 24   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente desacuerdo       | 13   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |
| Totalmente de acuerdo       | 13   |   |           |            |            |   |                 |    |                             |    |               |    |                       |    |                       |    |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 17 | Pregunta N° 19.- Se pueden romper las reglas de la empresa  |  |
|    | <p>Interpretación</p> <p>Según el diagrama, los empleados están de acuerdo en que en varias ocasiones, se han roto las reglas internas de la empresa esto deduce que no existe un reglamento firme o bien estructurado.</p> |  |

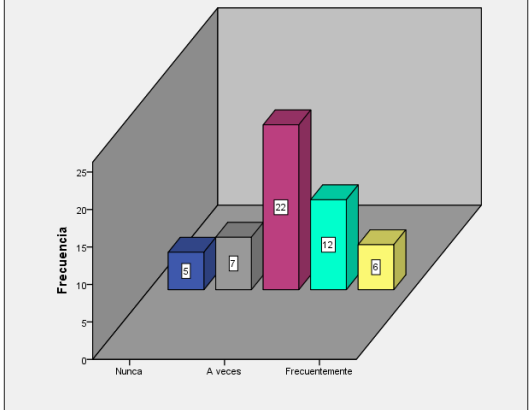
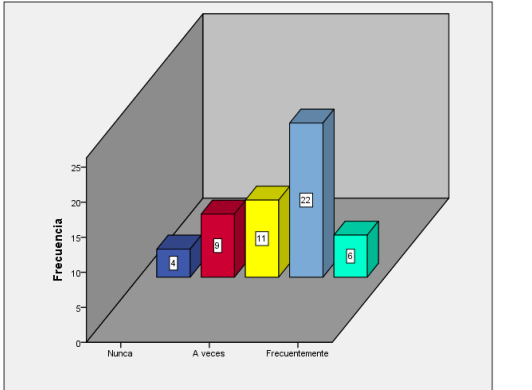
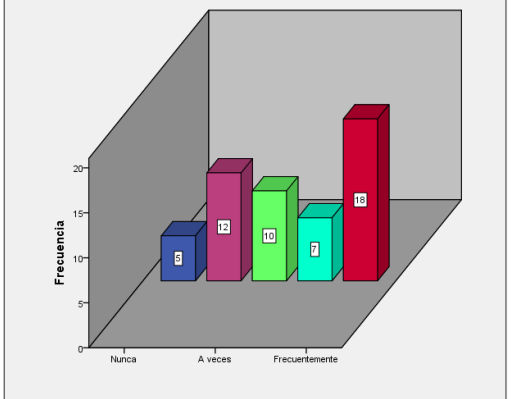
**Anexo N° 04**

**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL EMPRESARIOS**

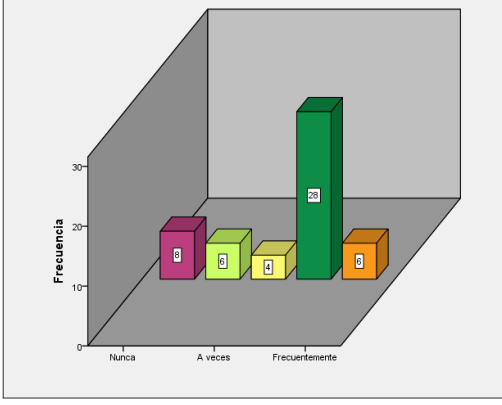
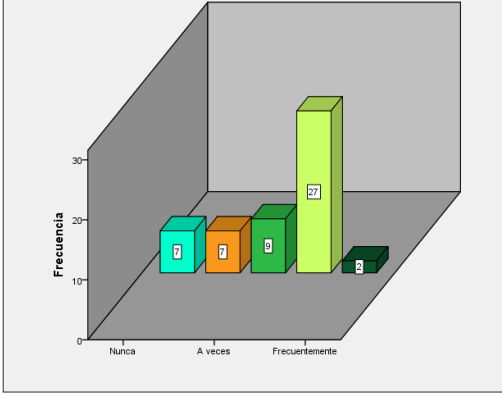
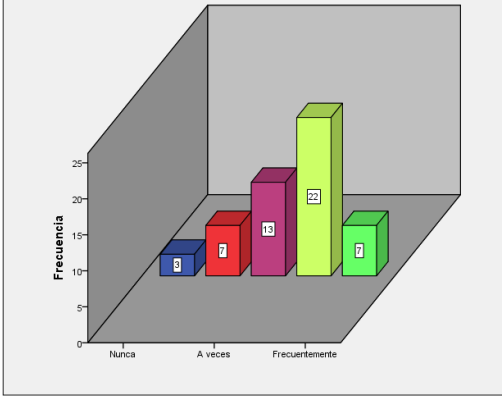
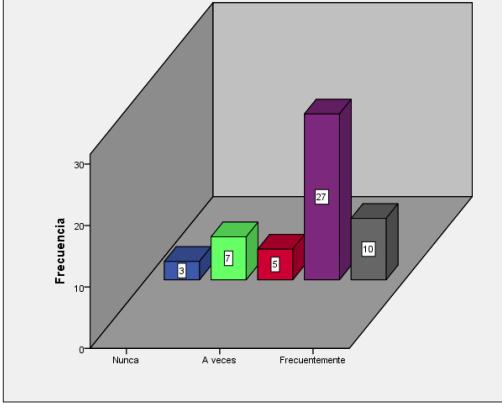
|   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Pregunta N° 01.- Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos  |   |
|   | <p>Interpretación</p> <p>Un número no tan alto de encuestados con frecuencia ayuda a la gente que tiene a cargo, mientras que los encuestados que nunca ayudan van del par con aquellos que tienen una ligera importancia con los esfuerzos de los demás.</p> |  |
| 2 | Pregunta N° 02.- Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.   |  |
|   | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de empresarios a cargo no le da mayor importancia a reexaminar los supuestos cruciales para ver si son adecuados en su dirección, sin embargo, muy pocos lo hacen y un número más grande nunca lo ha hecho.</p>           |  |
| 3 | Pregunta N° 03.- Evito intervenir hasta que los problemas, se agravan   |  |

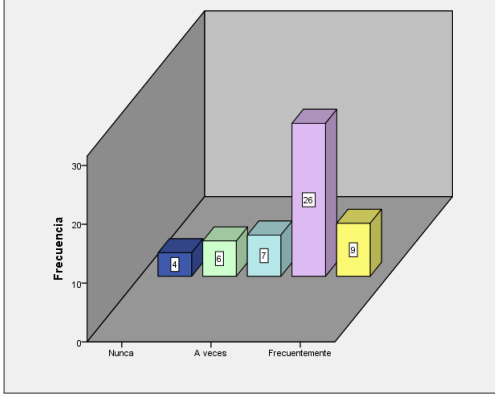
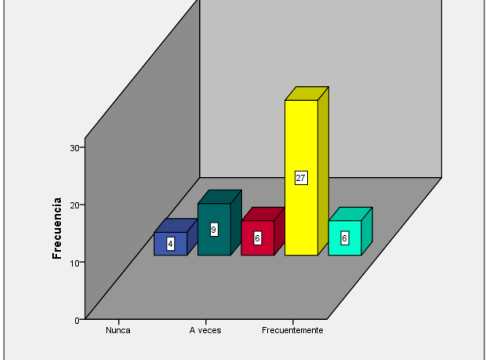
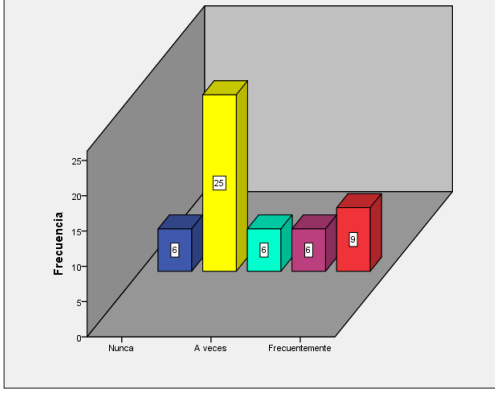
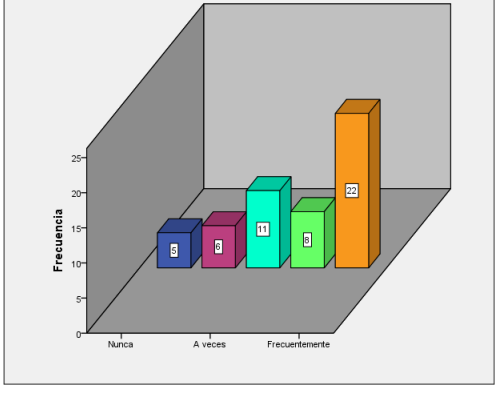
|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>Interpretación</p> <p>Los jefes entrevistados concentran sus respuestas en aquellos que frecuentemente evitan intervenir y aquellos en los que rara vez evitan inmiscuirse. El resto es casi homogéneo en la distribución en las restantes respuestas,</p>  |    |
| 4 | <p>Pregunta N° 04.- Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.</p>  |   |
|   | <p>Interpretación</p> <p>No muchos encuestados, se rigen a las normas establecidas este es el motivo por el cual a veces prestan atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada, el resto de personas divide su respuesta casi en iguales proporciones en las otras opciones.</p> |   |
| 5 | <p>Pregunta N° 05.- Evito involuntariamente cuando surge algún problema importante.</p>  |  |
|   | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de encuestados prefieren frecuentemente mantenerse apartados de los problemas importantes, Menos de la mitad del total cree que alguna vez y nunca, se alejan de los problemas.</p>  |  |
| 6 | <p>Pregunta N° 06.- Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí</p>   |  |
|   | <p>Una cantidad alta de encuestados a veces habla con la gente a su cargo de comparte los valores y creencias más importantes para él, y un pequeño grupo que no le ve tan necesario hablar de ese tema con su gente.</p>  |  |
| 7 | <p>Pregunta N° 07.- Estoy ausente cuando se me necesita</p>  |  |

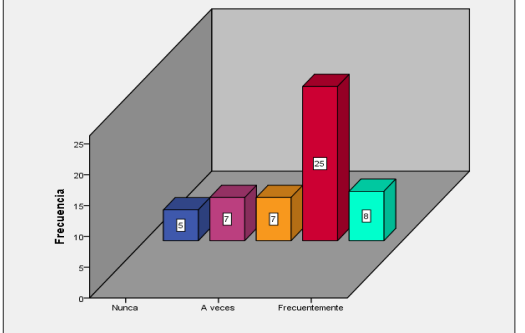
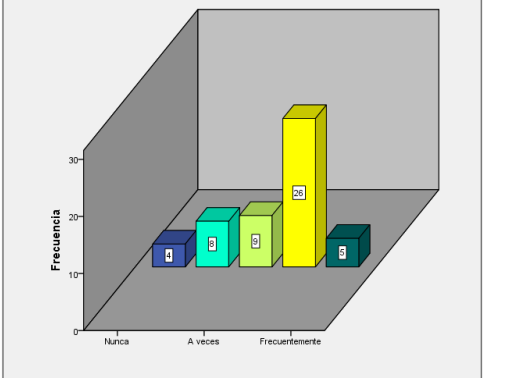
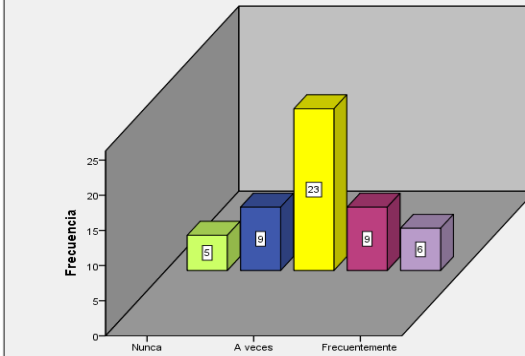
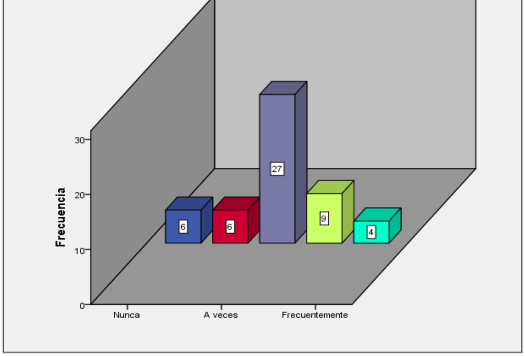
|                | <p>Interpretación<br/>La mayor cantidad de jefes reconoce que alguna vez ha estado ausente en momentos necesarios en la empresa, mientras que los que con menor frecuencia, se ausentan son un número menor.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 12 | Frecuentemente | 26 |
|----------------|---|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 12  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 8              | <p>Pregunta N° 08.- Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 11 | Frecuentemente | 20 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 7   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 11  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 20  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>Aquellos empresarios que van desde el espectro de a veces hasta frecuentemente son mucho más numerosos que los que casi y nunca buscan otras perspectivas para solucionar problemas. Es decir, muchos empresarios buscan otra óptica para resolver los problemas.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 11 | Frecuentemente | 20 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 7   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 11  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 20  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 9              | <p>Pregunta N° 09.- trato de mostrar el futuro de forma optimista</p>   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 6 | A veces | 15 | Frecuentemente | 23 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 6   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 15  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>La mayor parte a menudo tratan de presentar el futuro, de manera optimista, aunque no sea siempre, así mismo, al otro extremo existen empresarios que no lo hacen o rara vez actúan de esta forma.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 6 | A veces | 15 | Frecuentemente | 23 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 6   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 15  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 10             | <p>Pregunta N° 10.- Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 14 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 14  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>Una gran mayoría de empresarios presentan y trabajan, para que, el resto de compañeros y subordinados, se sienten orgullosos de compartir con él, y son muy pocos quienes opinan lo contrario.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 14 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 14  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 11             | <p>Pregunta N° 11.- Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 14 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 14  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |

|                | <p>Interpretación</p> <p>Según la gráfica, gran parte de empresarios indica que a veces aclara la responsabilidad que tiene cada subordinado para –cumplir correctamente los objetivos de desempeño empresarial, aunque en menos cantidad hay quienes lo hacen, de manera más seguida o frecuente, y son muy pocos los que nunca especifican dichas responsabilidades a sus subordinados.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>    | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 7  | Frecuentemente | 22 |
|----------------|---|--|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 7   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 22  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 12             | <p>Pregunta N° 12.- Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal</p> <p>Interpretación</p> <p>A menudo los empresarios actúan cuando las cosas funcionan mal o van en mal camino dentro de la empresa, casi nadie, se preocupa por las pequeñas cosas, solo si estas han tomado proporciones mayores, por tal motivo, no se nota demasiado la presencia del jefe.</p>       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 9  | Frecuentemente | 22 |
| Categoría      | Frecuencia  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 4   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 9   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 22  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 13             | <p>Pregunta N° 13.- Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas</p> <p>Interpretación</p> <p>Muy frecuentemente las personas a cargo hablan con gran entusiasmo sobre las metas y objetivos a cumplir dentro de la empresa, son pocos aquellos que rara vez actúan de esta manera y aun menores los nunca presentan las metas entusiasmo y posibilidad de cumplirlas</p>                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 12 | Frecuentemente | 18 |
| Categoría      | Frecuencia  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 5   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 12  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 18  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 14             | <p>Pregunta N° 14.- Considero importante tener un objetivo claro de lo, que se hace</p>   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |

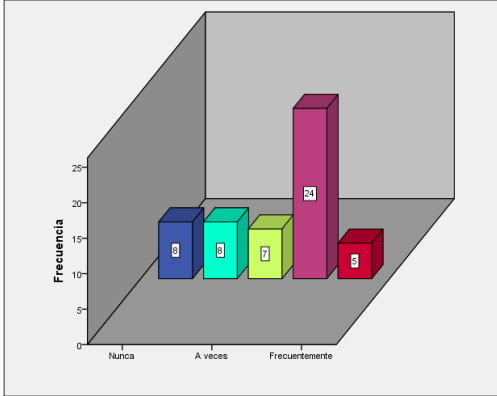
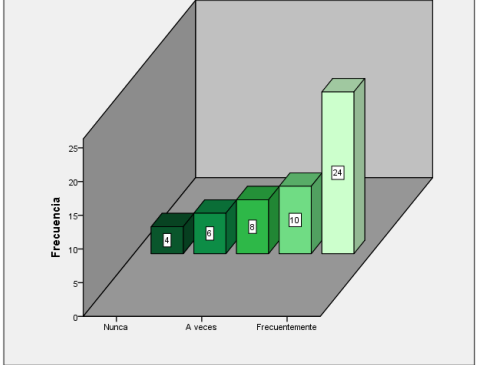
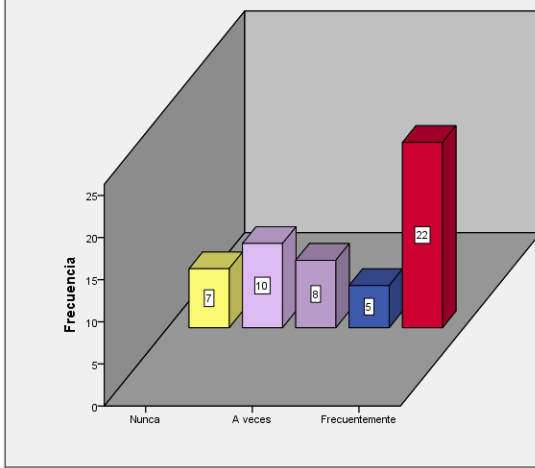
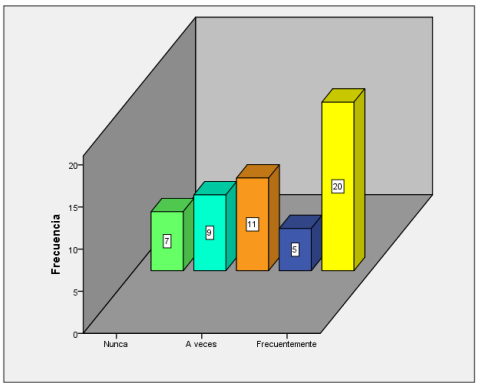
|                | <p>Interpretación<br/>Con gran frecuencia, hay quienes consideran importante tener un objetivo claro, de lo que se hace, en contraste hay pocos quienes nunca lo han considerado importante definir los objetivos empresariales claramente.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 9  | Frecuentemente | 25 |
|----------------|--|--|-----------|------------|-------|----|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 9  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 25   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 15             | <p>Pregunta N° 15.- Dedico tiempo a enseñar y orientar</p>   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>La mayoría de personas a menudo dedica su tiempo a enseñar y orientar a sus subordinados y pocos con más frecuencia, sin embargo, hay empresarios que no dedican a esto y permiten que sus subordinados laboren sin orientación o capacitación.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8  | A veces | 17 | Frecuentemente | 24 |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 8  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 17   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 16             | <p>Pregunta N° 16.- Dejo claro lo que cada uno podría recibir</p>  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>A veces los empresarios dejan en claro a sus subordinados las recompensas que podrían recibir en caso del correcto cumplimiento de sus labores, otros lo hacen con más frecuencia, aunque sean menos personas y pocos son los que nunca lo han hecho o raras veces, se dedican a esto.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 12 | A veces | 15 | Frecuentemente | 21 |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 12   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 15   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 21   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 17             | <p>Pregunta N° 17.- Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"</p>   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación<br/>Ocasionalmente los empresarios a cargo consideran que no es necesario revisar aquellos procesos que están en funcionamiento, lo que implica un estancamiento empresarial.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 9  | Frecuentemente | 23 |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 9  |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 18             | <p>Pregunta N° 18.- Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo</p>   |  |           |            |       |    |         |    |                |    |

|                | <p>Interpretación</p> <p>Gran parte de personas afirma que a menudo deja de lado sus intereses personales con tal de beneficiar al grupo en general, así mismo, en muy pocas cantidades, así mismo, existen personas que anteponen sus intereses o quienes lo hacen rara vez.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 6 | Frecuentemente | 28 |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|---|---------|---|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| A veces        | 6  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Frecuentemente | 28   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| 19             | <p>Pregunta N° 19.- Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un equipo</p>   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>En gran número los empresarios a menudo tratan individualmente a cada persona, esto resulta beneficioso porque, se concentra y entera más de las necesidades propias de cada subordinado y encontrar la motivación adecuada, En menor número están aquellos que casi o nunca dan el trato individual.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 7 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Frecuentemente | 27   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| 20             | <p>Pregunta N° 20.- Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de una solución</p>   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Sorprendentemente gran cantidad de los empresarios a menudo permiten que los problemas crezcan a un nivel crónico para recién actuar, esto es inconveniente las soluciones requeridas son más complejas que cuando el problema aun es pequeño pocos empresarios intervienen en los problemas a tiempo</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 3 | A veces | 7 | Frecuentemente | 22 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Nunca          | 3  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Frecuentemente | 22   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| 21             | <p>Pregunta N° 21.- Actuó de modo que me gano el respeto de los demás.</p>   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>A menudo los empresarios consideran que si existe respeto hacia ellos derivado del modo en que actúan hacia sus subordinados, la mayoría lo hace así, en menor nivel hay quienes no consideran que existe este respeto por su modo de actuar o rara vez lo notan.</p>                                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 3 | A veces | 7 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Nunca          | 3  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |   |         |   |                |    |
| Frecuentemente | 27   |   |           |            |       |   |         |   |                |    |

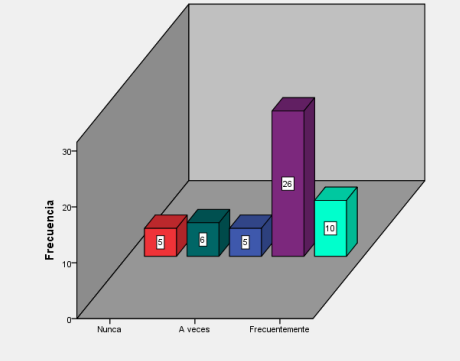
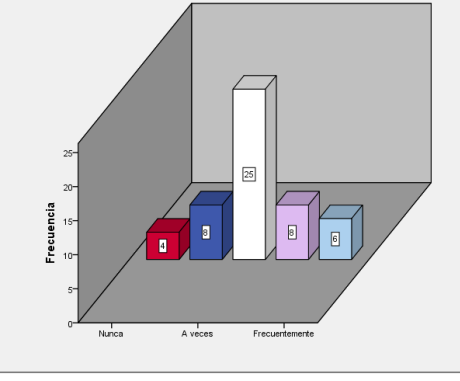
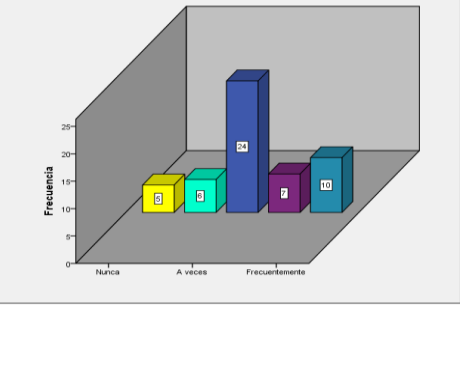
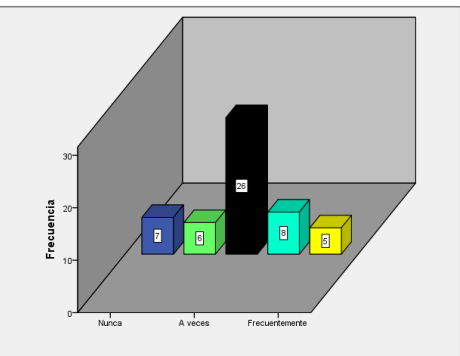
| 22             | Pregunta N° 22.- Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores y fallas.  |  <table border="1" data-bbox="852 264 1348 656"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>      | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 8  | Frecuentemente | 26 |
|----------------|---|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 4   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Gran parte de empresarios a menudo prestan atención al momento de buscar errores y fallas dentro de la institución para detectarlos a tiempo, hay quienes lo hacen más frecuentemente y muy pocos lo que lo hacen raras veces o nunca lo hacen.</p>  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | Pregunta N° 23.- Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas   |  <table border="1" data-bbox="852 712 1348 1070"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 21 | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 4   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 21  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Casi en el mismo nivel anterior, los empresarios a cargo a menudo si consideran las posibles consecuencias morales y éticas que podrían provenir en torno a sus decisiones y muy pocos son los que no toman en cuenta dichas consecuencias lo que le repercutirá a futuro en caso de tomar alguna decisión.</p>  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 24             | Pregunta N° 24.- Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen  |  <table border="1" data-bbox="852 1126 1348 1518"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 25 | Frecuentemente | 9  |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 25  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 9   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>En raras ocasiones los empresarios realizan un seguimiento sobre los errores ocurridos en la empresa, y es muy perjudicial en cuanto al mejoramiento institucional, no se tiene una certeza de que los errores han sido corregidos adecuadamente.</p>  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 25             | Pregunta N° 25.- Doy muestras de poder y confianza en mí mismo  |  <table border="1" data-bbox="852 1630 1348 2022"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 6 | A veces | 12 | Frecuentemente | 22 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 6   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 12  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 22  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Con mucha frecuencia, los empresarios dan muestra de poder y confianza en sí mismos a sus subordinados, aunque en pocas cantidades. También, hay quienes lo hacen a veces, esto es necesario porque los empleados tienen más confianza en las decisiones que toman los líderes y valida el poder, que se les otorga, de esta forma no habrá dudas al momento de realizar los trabajos.</p> |   |           |            |       |   |         |    |                |    |

| 26             | <p>Pregunta N° 26.- Presento una convincente visión del futuro</p> <p>Interpretación<br/>Muy a menudo gran parte de encargados y empresarios presentan creíblemente a sus subordinados su visión del futuro de la empresa, sin embargo, en menores cantidades hay quienes creen que no generan la confianza en las decisiones que toman en el rumbo empresarial</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 7  | Frecuentemente | 25 | Other | 10 |
|----------------|---|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|-------|----|
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| A veces        | 7   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Frecuentemente | 25  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Other          | 10  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| 27             | <p>Pregunta N° 27.- Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido</p> <p>Interpretación<br/>La mayoría de personas concuerda en que a menudo dirigen a sus subordinados a que presten atención en los errores que comenten, esto es conveniente, se corrigen errores a futuro con mejora de la productividad, no se aplica a todos los empresarios, existen quienes nunca guían a sus subordinados a prestar atención en dichos errores.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 13 | Frecuentemente | 26 | Other | 9  |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Nunca          | 4   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| A veces        | 13  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Frecuentemente | 26  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Other          | 9   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| 28             | <p>Pregunta N° 28.- Evito tomar decisiones</p> <p>Interpretación<br/>, Solo a veces la mayoría de empresarios evita tomar decisiones dentro de la empresa al delegar estas decisiones a otras personas, son solo pocos los que frecuentemente si toman decisiones empresariales, y son superados por quienes evitan en gran frecuencia la responsabilidad de tomar estas decisiones.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 9  | Frecuentemente | 23 | Other | 12 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Nunca          | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| A veces        | 9   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Frecuentemente | 23  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Other          | 12  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| 29             | <p>Pregunta N° 29.- Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.</p> <p>Interpretación<br/>A veces los empresarios toman en cuenta las necesidades y aspiraciones individuales dentro de la empresa, eso según la gran mayoría, así mismo, quienes nunca toman en cuenta este factor están a la par de quienes lo hacen rara vez y en cantidades aun menores existen quienes tienen en cuenta esto en gran frecuencia.</p>                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 3  | Frecuentemente | 27 | Other | 12 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Nunca          | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| A veces        | 3   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| Other          | 12  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |
| 30             | <p>Pregunta N° 30.- Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista</p>   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |       |    |

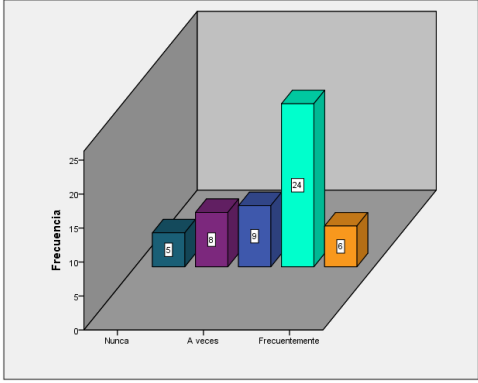
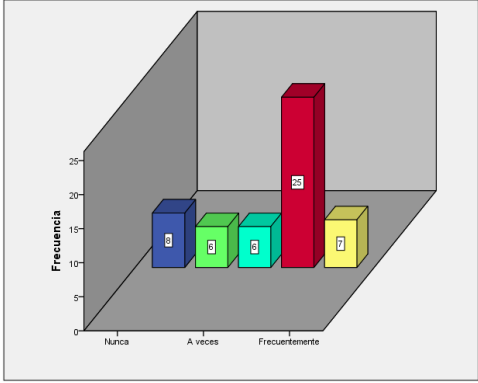
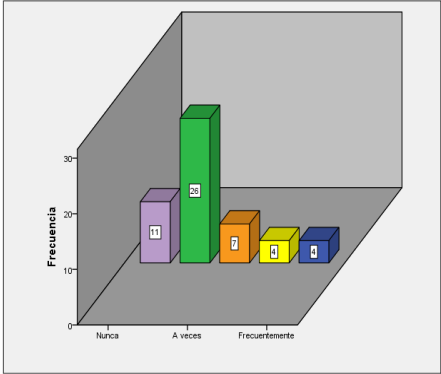
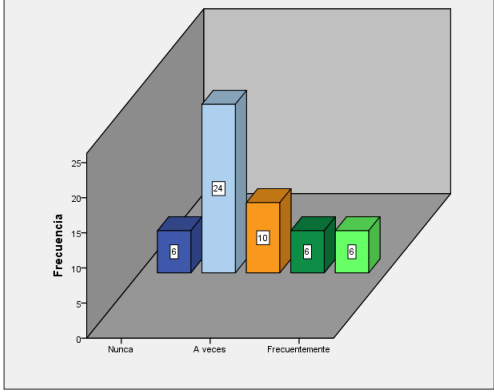
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         En mayor nivel, hay quienes a menudo ayudan a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista seguido de quienes lo hacen frecuentemente,</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 7  | Frecuentemente | 24 | Frecuentemente | 11 |                |    |
|----------------|--|--|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 5  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 7  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 11   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 31             | <p><b>Pregunta N° 31.- Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas</b></p>  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         Gran parte de personas a menudo ayudan a los demás a desarrollar sus fortalezas ya sea, de manera individual o grupal, y disminuye progresivamente hasta quienes nunca lo hacen, mientras los que los hacen con gran frecuencia son muy pocos.</p>   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 2 | A veces | 9  | Frecuentemente | 15 | Frecuentemente | 21 | Frecuentemente | 1  |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 2  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 9  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 15   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 21   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 1  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 32             | <p><b>Pregunta N° 32.- Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo</b></p>   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         Mayoritariamente las personas concuerdan que a veces sugieren a los demás nuevas formas de cómo hacer su trabajo y en niveles menores y casi homogéneos están quienes lo hacen con frecuencia y quienes nunca lo hacen</p>   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 15 | Frecuentemente | 28 | Frecuentemente | 8  | Frecuentemente | 5  |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 7  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 15   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 28   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 8  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 5  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 33             | <p><b>Pregunta N° 33.- Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora</b></p>   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         Gran parte de empresarios a menudo concuerdan en que meditan detenidamente la respuesta a asuntos graves o formas de resolver problemas a pesar de la demora que conlleva, seguido de quienes lo hacen con aun más frecuencia y muy pocos quienes nunca lo hacen o raras veces lo hacen.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 7  | Frecuentemente | 18 | Frecuentemente | 21 | Frecuentemente | 11 |
| Categoría      | Frecuencia   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 5  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 7  |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 18   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 21   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 11   |  |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |

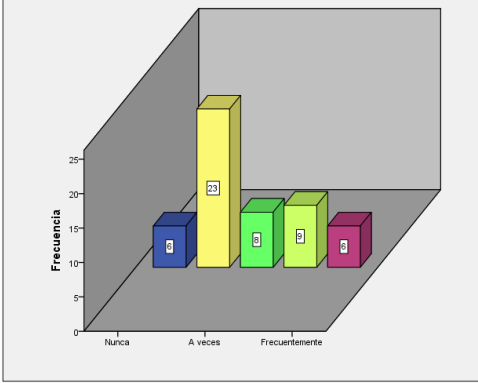
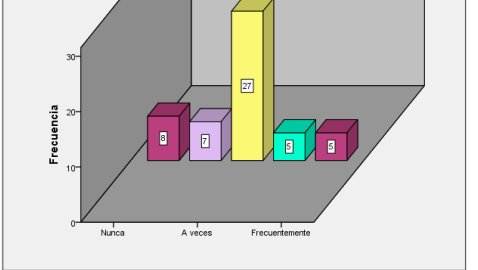
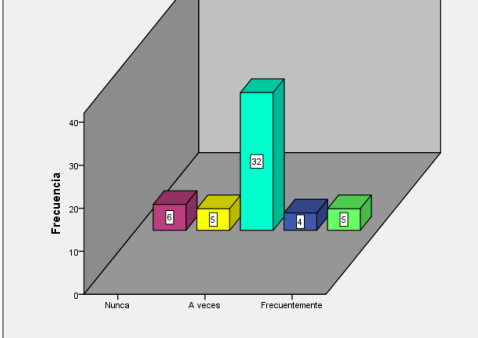
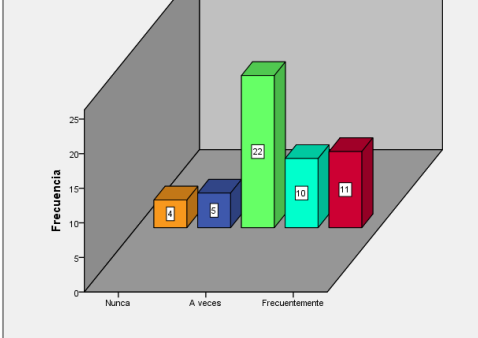
| 34             | Pregunta N° 34.- Enfatizo la importancia de tener una misión compartida  |  <table border="1" data-bbox="852 264 1350 658"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>     | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 20 | Frecuentemente | 7  | Frecuentemente | 24 | Frecuentemente | 5  |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 20   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 5  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 35             | Pregunta N° 35.- Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado  |  <table border="1" data-bbox="852 680 1350 1043"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 7  | Frecuentemente | 8  | Frecuentemente | 10 | Frecuentemente | 24 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 4  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 10   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 36             | Pregunta N° 36.- Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades  |  <table border="1" data-bbox="852 1088 1388 1554"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 10 | Frecuentemente | 8  | Frecuentemente | 5  | Frecuentemente | 22 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 10   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 5  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 22   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| 37             | Pregunta N° 37.- Expreso confianza en que se alcanzaran las metas  |  <table border="1" data-bbox="852 1621 1350 2002"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 9  | Frecuentemente | 11 | Frecuentemente | 5  | Frecuentemente | 20 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| A veces        | 9  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 11   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 5  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
| Frecuentemente | 20   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>En grande cantidad y alta frecuencia los empresarios dan a conocer la confianza que tienen en que el equipo cumplirá las metas propuestas en la empresa, aunque más de la mitad no presentan nunca este tipo de confianza hasta los que lo demuestran raras veces o a menudo.</p> |   |           |            |       |   |         |    |                |    |                |    |                |    |

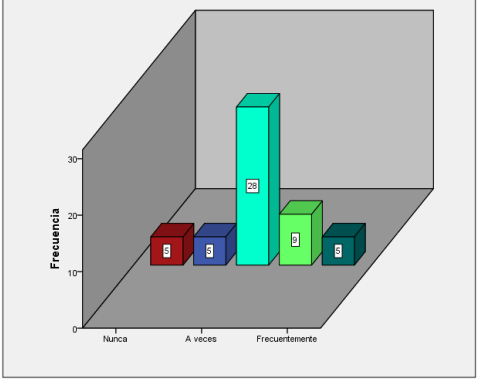
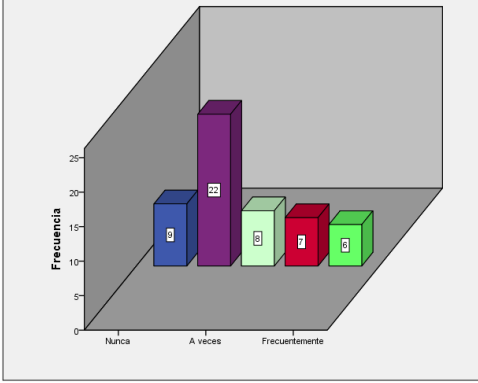
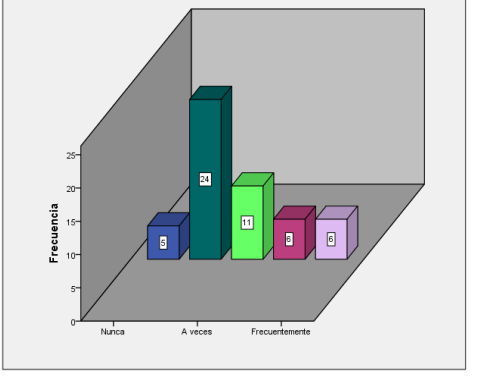
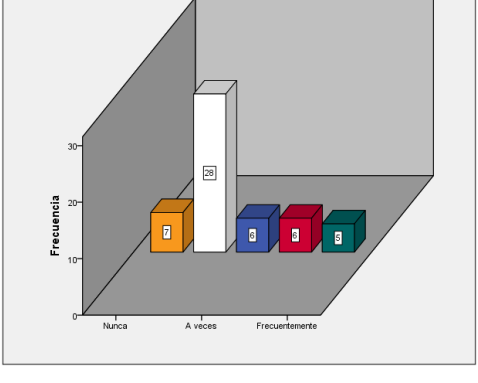
| 38             | Pregunta N° 38.- utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 10 | A veces | 9  | Frecuentemente | 26 |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|----|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 10   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 9  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de empresarios concuerda en que a menudo utilizan métodos de liderazgo que generan satisfacción en los subordinados, sin embargo, existen quienes no lo hacen o rara vez aplican estos métodos, y en muy pequeñas cantidades existen empresarios quienes lo hacen con gran frecuencia.</p>         | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8  | A veces | 7  | Frecuentemente | 23 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 39             | Pregunta N° 39.- Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8  | A veces | 7  | Frecuentemente | 23 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>A pesar de ser una figura superior y autoridad, estas personas son capaces de representar a menudo a los demás frente a sus superiores, y son pocas las personas que no lo hacen, mientras quienes representan, casi siempre al resto, se encuentran a la par con quienes a veces son capaces de hacerlo.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7  | A veces | 7  | Frecuentemente | 24 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 40             | Pregunta N° 40.- Motivo a los demás a trabajar más y mejor   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7  | A veces | 7  | Frecuentemente | 24 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Gran parte de los superiores a menudo si motivan a los demás a trabajar con mejor rendimiento, y pocos los que lo hacen con frecuencia, así mismo, existen quienes no dan esta motivación a sus compañeros y subordinados.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 12 | Frecuentemente | 26 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 41             | Pregunta N° 41.- Dirijo un grupo que es efectivo   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 12 | Frecuentemente | 26 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>En gran nivel, las personas consideran que a menudo están a cargo de un grupo muy productivo, son solo pocos los que consideran que sus grupos a pocos nunca han dado los resultados esperados y quienes siempre lo han hecho.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 12 | Frecuentemente | 26 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 26   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |

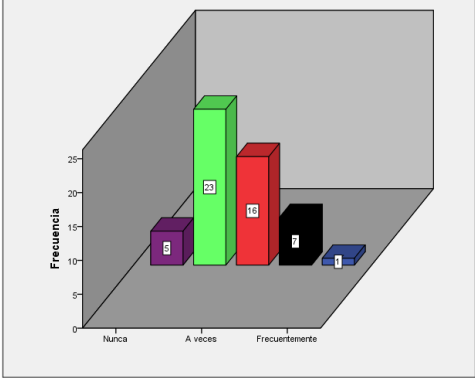
| 42             | <p>Pregunta N° 42.- Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo</p> <p>Interpretación<br/>Como líderes, gran parte de los encuestados afirman que a menudo comparten riesgos y decisiones tomadas en el grupo de trabajo, son pocos lo asumen las decisiones por el grupo y los que a veces o raras veces lo han hecho, en un nivel un poco más alto están quienes siempre o con gran frecuencia lo hacen.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>     | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5  | A veces | 8  | Frecuentemente | 23 |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|----|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 5  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 8  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 43             | <p>Pregunta N° 43.- Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones</p> <p>Interpretación<br/>Solo a veces sienten que las personas con quienes trabajan confían en los juicios y decisiones de las personas a cargo, se entiende que no hay confianza total en el medio de trabajo y si la hay es muy poco frecuente.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>   | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4  | A veces | 13 | Frecuentemente | 25 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 4  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 13   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 25   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 44             | <p>Pregunta N° 44.- Motivo a los demás a tener confianza en sí mismo</p> <p>Interpretación<br/>Los jefes indican que a veces motivan a que sus empleados generen autoconfianza, por tanto, se visualiza un liderazgo poco eficaz, son pocos los que sí han sentido esta clase de motivación.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8  | A veces | 12 | Frecuentemente | 24 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 24   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 45             | <p>Pregunta N° 45.- Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas</p> <p>Interpretación<br/>Hay pocas veces en que los empresarios evalúan las consecuencias de las decisiones que tomen dentro de la empresa, al ser la mayoría, sin embargo, en menor nivel, algunos empresarios no toman en cuenta las consecuencias que traerían las decisiones o bien lo hacen con gran frecuencia.</p>                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>32</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 12 | A veces | 15 | Frecuentemente | 32 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 15   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 32   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |

| 46             | Pregunta N° 46.- Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 9  | A veces | 10 | Frecuentemente | 23 |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|----|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 9  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 10   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 23   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Al igual que en el caso anterior, la mayoría concuerda en que a veces, se busca desarrollar las capacidades de sus compañeros y subordinados, dado esto existen más personas, que no se preocupan por este desarrollo de las que si, se preocupan frecuentemente por esto.</p>      |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 47             | Pregunta N° 47.- Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 12 | A veces | 4  | Frecuentemente | 28 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 12   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 4  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 28   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>Como motivación, gran parte de empresarios a veces aclara las recompensas, que se recibirán los empleados si realizan correctamente su trabajo, hay pocos los que nunca, se lo han aclarado, y existen aún menos que siempre o frecuentemente aclaran este tipo de recompensas.</p> |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 48             | Pregunta N° 48.- Me concentro en detectar y corregir errores   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5  | A veces | 8  | Frecuentemente | 25 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Nunca          | 5  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| A veces        | 8  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 25   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de empresarios a menudo concuerda, en que se concentra en la detección y corrección de errores pues es un factor muy influyente en el desempeño de la empresa y son pocos los que nunca corrigen estos errores o siquiera los detectan.</p>                              |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
| 49             | Pregunta N° 49.- Espero que las situaciones, se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |
|                | <p>Interpretación</p> <p>A menudo casi todos los empresarios esperan ,a que, se agraven los problemas para empezar a actuar y tratar de solucionarlos, aunque existen muy pocos que actúan antes de, que se hagan más difíciles.</p>   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  |    |
| 50 | Pregunta N° 50.- Tiendo a no corregir errores ni fallas.   |  |
|    | <p>Interpretación</p> <p>A pesar de que los errores son detectados, son muy pocos los que lo corrigen, la mayoría de personas a menudo no lo hace y dejan que la empresa trabaje con los errores, esto es perjudicial con el tiempo.</p>   |   |
| 51 | Pregunta N° 51.- Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo   |  |
|    | <p>Interpretación</p> <p>En raras ocasiones, se aprecia el aporte adicional de los demás en el grupo empresarial, esto debido a que el empresario no motiva lo suficiente para que aporten los demás, pero esto no es en su totalidad, pues son pocos quienes si lo hacen con frecuencia u ocasionalmente.</p> |  |
| 52 | Pregunta N° 52.- Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago   |  |
|    | <p>Interpretación</p> <p>Casi en los mismos niveles anteriores, en raras veces los empresarios intentan mostrar coherencia entre sus acciones y sus palabras y son pocos quienes si guardan relación entre acciones y palabras frente al grupo empresarial.</p>  |  |
| 53 | Pregunta N° 53.- El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización   |  |

|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         La mayoría de personas concuerda en que raras veces el rendimiento productivo es bien evaluado dentro de la organización, lo que se considera como un fallo de liderazgo al tener bajos niveles de evaluación mientras que otros son evaluados en niveles superiores, aunque suceda con menos intensidad.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 23 | Frecuentemente | 18 |
|----------------|---|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 23  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 18  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 54             | <p><b>Pregunta N° 54.-</b> Intento ser un modelo a seguir para los demás</p>  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         A veces los empresarios son un modelo a seguir para sus subordinados, esto demuestra poca importancia, la mayoría, no se concentra en esto y son pocos los que bien nunca lo hacen o los que lo hacen en frecuencia.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 7  | Frecuentemente | 27 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 7   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 27  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 55             | <p><b>Pregunta N° 55.-</b> Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables</p>   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         Al igual que en el caso anterior, la mayoría apoya a los demás para centrarse en sus metas, es mínimo el número de los que motivan a hacerlo y está casi a la par con los que nunca lo hacen.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>32</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 5  | Frecuentemente | 32 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 8   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 32  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| 56             | <p><b>Pregunta N° 56.-</b> Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión</p>  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
|                | <p><b>Interpretación</b><br/>         La mayoría de empresarios líderes ha estimulado la tolerancia a las diferencias de opiniones entre trabajadores, aunque le sigue los que lo hacen con más frecuencia que los que no, esto denota que existe cierto respeto a las opiniones ajenas dentro de la empresa</p>                                    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 4 | A veces | 5  | Frecuentemente | 22 |
| Categoría      | Frecuencia  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Nunca          | 4   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| A veces        | 5   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |
| Frecuentemente | 22  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |

| 57             | <p>Pregunta N° 57.- Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados</p> <p>Interpretación</p> <p>Con poca frecuencia la mayoría de empresarios concuerda en que predicen con el ejemplo a fin de guiar adecuadamente a sus subordinados pues, no se preocupan tanto como pocas personas que, si lo hacen, pero si en mayor nivel a la otra minoría que ni siquiera, se preocupa en esto.</p>  |  <table border="1"> <caption>Data for Question 57</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Otra</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 5 | A veces | 8  | Frecuentemente | 28 | Otra   | 14 |        |    |
|----------------|--|---|-----------|------------|-------|---|---------|----|----------------|----|--------|----|--------|----|
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Nunca          | 5  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| A veces        | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Frecuentemente | 28   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra           | 14   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| 58             | <p>Pregunta N° 58.- Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores</p> <p>Interpretación</p> <p>Solo en raras ocasiones los empresarios han tenido una relación más estrecha con los colaboradores empresariales pues el resto prefiere tener una relación un tanto más profesional sin inmiscuir temas personales.</p>  |  <table border="1"> <caption>Data for Question 58</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Otra 1</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Otra 2</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 22 | Frecuentemente | 18 | Otra 1 | 7  | Otra 2 | 12 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| A veces        | 22   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Frecuentemente | 18   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 1         | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 2         | 12   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| 59             | <p>Pregunta N° 59.- Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien</p> <p>Interpretación</p> <p>Al igual que antes, solo en raras ocasiones la mayoría de empresarios demuestran satisfacción cuando sus subordinados cumplen con los objetivos empresariales, son pocos los que lo hacen con frecuencia, esto causa baja motivación en los trabajadores pues no demuestra reconocimiento a sus esfuerzos.</p> |  <table border="1"> <caption>Data for Question 59</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Otra 1</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Otra 2</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 8 | A veces | 24 | Frecuentemente | 11 | Otra 1 | 8  | Otra 2 | 10 |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Nunca          | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| A veces        | 24   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Frecuentemente | 11   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 1         | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 2         | 10   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| 60             | <p>Pregunta N° 60.- Me interesa corregir y solucionar los errores, que se producen.</p> <p>Interpretación</p> <p>Muy rara vez los empresarios muestran preocupación por corregir y solucionar problemas encontrados dentro de la empresa, son pocos los que si, se preocupan por esto y así mismo son superados en número por los que nunca lo hace, esto conlleva a problemas al trabajar en la empresa con errores sin solucionar.</p>               |  <table border="1"> <caption>Data for Question 60</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Otra 1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Otra 2</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Frecuencia | Nunca | 7 | A veces | 28 | Frecuentemente | 8  | Otra 1 | 10 | Otra 2 | 8  |
| Categoría      | Frecuencia   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Nunca          | 7  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| A veces        | 28   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Frecuentemente | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 1         | 10   |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |
| Otra 2         | 8  |   |           |            |       |   |         |    |                |    |        |    |        |    |

| 61               | Pregunta N° 61.- En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que se produzca un problema grave  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
|------------------|--|---|-----------|------------|-------|----|---------|----|----------------|----|------------------|---|------------------|---|
|                  | <p>Interpretación</p> <p>La mayoría de personas concuerda en que solo en raras ocasiones supervisan directamente el trabajo de las demás personas, a no ser que se trate de problemas graves, muy pocos son los que si supervisan a sus subordinados para un óptimo cumplimiento de objetivos.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>(Otra categoría)</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>(Otra categoría)</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Frecuencia | Nunca | 19 | A veces | 22 | Frecuentemente | 16 | (Otra categoría) | 7 | (Otra categoría) | 1 |
| Categoría        | Frecuencia   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
| Nunca            | 19   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
| A veces          | 22   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
| Frecuentemente   | 16   |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
| (Otra categoría) | 7  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |
| (Otra categoría) | 1  |   |           |            |       |    |         |    |                |    |                  |   |                  |   |