



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

EL LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN EN LA EMPRESA FAIRIS C.A DE ECUADOR: PLAN DE MEJORA

Proyecto de investigación previo la obtención del título de Magister en Psicología mención en
Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local
y global

Autor:

Lic. Marco Vinicio Cabrera Gavilanes

Directora:

Lic. Dayamy Lima Rojas, Mg.

Ambato – Ecuador

Octubre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**EL LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN EN LA EMPRESA FAIRIS C.A DE ECUADOR:
PLAN DE MEJORA**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Marco Vinicio Cabrera Gavilanes

Eduardo Javier Gutierrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, PhD

CORDINADOR DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Octubre 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARCO VINICIO CABRERA GAVILANES**, con CC. **180429239-7**, autor del trabajo de graduación intitulado: “EL LIDERAZGO Y SU PERCEPCIÓN EN LA EMPRESA FAIRIS C.A DE ECUADOR: PLAN DE MEJORA”, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN PSICOLOGÍA**, mención en **COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**

- 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, octubre 2021



MARCO VINICIO CABRERA GAVILANES
CC. 180429239-7

DEDICATORIA

Todo este logro va dedicado a mi esposa, hubiese estado perdido sin ella, todos mis alcances y éxitos, se los debo a ella, siempre estuvo en cada paso con su apoyo incondicional y como un pilar en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al Creador, porque en su infinita misericordia me ha concedido salud, fortaleza, sabiduría y entendimiento para poder culminar este proceso

A mi directora Dayamy Lima por la contribución de sus experiencias y conocimientos para alcanzar esta meta.

A mis buenos amigos Ángel y Eduardo, porque en toda circunstancia laboral supieron hacer prioridad mis estudios.

RESUMEN

Esta investigación surge como consecuencia de las quejas por parte del personal operativo en materia de liderazgo en FAIRIS C.A. El personal operativo no identifica ningún tipo de liderazgo en las cabezas de proceso y no existe eficacia en el liderazgo por parte de los supervisores. El objetivo general fue diseñar un plan para la mejora de liderazgo y su percepción en la empresa FAIRIS C.A. La investigación tiene una metodología cuantitativa, diseño no experimental, un alcance descriptivo y corte transeccional. La investigación, se realizó con la población en su totalidad constituida por 101 personas. Los instrumentos de recolección de datos fueron el test de liderazgo de Kurt Lewin, para identificar el estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisión con una confiabilidad de 0.8. Otra herramienta usada fue el Cuestionario multifactorial 5X versión corta, que estima la percepción de liderazgo del personal operativo hacia sus jefes, con una confiabilidad de 0.97. Como resultados, se obtuvo que el estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisores es el Estilo Autoritario con un 63%, y la percepción de liderazgo del personal operativo esta direccionada hacia un Estilo Transaccional con 56%, lo que nos indica que el direccionamiento de liderazgo debe reestructurarse, al mirar la realidad de la empresa. Se diseñó un plan para la mejora de liderazgo organizado en tres etapas: Capacitación y entrenamiento; Evaluación y Réplica del plan a los equipos de otras líneas de la empresa.

Palabras claves: Liderazgo, percepción, plan de mejora, proceso, autoritario, transaccional

ABSTRACT

This investigation arises as a result of complaints by operational staff regarding leadership at FAIRIS C.A. The operating personnel do not identify any type of leadership in the process heads, and there is no effective guidance on the part of supervisors. The general objective is to design a plan to improve leadership and its perception in the company FAIRIS C.A. This research has a quantitative methodology, non-experimental design, a descriptive scope and a transectional cut. The study is carried out with the entire population, made up of 101 people. The data collection instruments were the Kurt Lewin leadership test with a reliability of 0.8, in order to identify the existing leadership style in the supervision team. Additional research device is the short version 5X multifactorial questionnaire, which estimates the perception of leadership of operational personnel towards their bosses, with a reliability of 0.97. As a result, it has been found that the leadership style present in the team of supervisors is the Authoritarian Style with 63%, and the perception of leadership of the operating personnel is directed towards a Transactional Style with 56%. Which indicates that the leadership direction must be restructured when looking at the reality of the company. A leadership improvement plan is designed in three stages: Training and training, Evaluation and Replication of the plan to the teams of other lines of the company.

Keywords: Leadership, perception, improvement plan, process, authoritarian, transactional

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1 Evolución del liderazgo.....	7
1.2 Liderazgo.....	8
1.2.1 Definición de liderazgo.....	9
1.2.2 Funciones de liderazgo.....	10
1.2.3 Características del liderazgo.....	12
1.2.4 Estilos de liderazgo.....	13
1.3 El Liderazgo y las Organizaciones.....	23
1.3.1 Característica del liderazgo en las Organizaciones.....	24
1.4 Percepción de liderazgo.....	25
1.4.1 Percepción en organizaciones.....	26
1.4.2 Conducta del liderazgo Eficaz.....	27
1.4.3 Diferencia entre Liderazgo y Dirección.....	28
1.4.4 Liderazgo y la productividad.....	29
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
2.1 Detalles de la investigación.....	32
2.1.1 Tipo de investigación.....	32
2.1.2 Población.....	35

2.2	Tipo de recolección de la información.....	37
2.2.1	Procesamiento y análisis.....	46
2.3	Caracterización de la Empresa y propuesta de la investigación.....	47
CAPITULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		51
3.1	Análisis de los resultados por instrumentos.....	51
3.1.1	Test de Kurt Lewin.....	51
3.1.2	Cuestionario multifactorial MLQ 5X versión corta.....	57
3.2	Análisis integrales de los resultados.....	62
3.3	Plan de mejora de liderazgo para los supervisores de la Empresa FAIRIS C.A.....	63
CONCLUSIONES.....		84
RECOMENDACIONES.....		85
BIBLIOGRAFÍA.....		86
Anexos.....		90
Anexo 1. Test de Liderazgo KURT LEWIN.....		90
Anexo 2. Cuestionario de evaluación para especialistas.....		94
Anexo 3. Cuestionario de evaluación para beneficiarios.....		97
Anexo 4. Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ.....		100
Anexo 5. Cuestionario de evaluación para especialistas.....		106
Anexo 6. Cuestionario de evaluación para beneficiarios.....		109

ÍNDICE DE TABLAS

1: Niveles del Empowerment.....	19
2: Descriptivo del sexo de la población.....	35
3: Descriptivo de la edad de la población.....	35
4: Descriptivo del nivel de educación de la población.....	35
5: Descriptivo de cargos de la población.....	35
6: Descriptivo de etnias de la población.....	36
7: Descripción de los aspectos del cuestionario MLQ 5X.....	37
8: Descripción efectos de liderazgo según el cuestionario MLQ 5X.....	37
9: Clasificación de ítems por estilo de liderazgo del MLQ 5X.....	38
10: Descripción del Test de Liderazgo de Kurt Lewin.....	42
11: Clasificación de ítems por estilo de liderazgo del Test de Kurt Lewin.....	42
12: Análisis por preguntas según el estilo Autoritario	49
13: Resultado general según el estilo Autoritario.....	50
14: Respuestas por preguntas según el estilo Democrático.....	51
15: Resultados según el estilo Democrático.....	52
16: Respuestas por preguntas según el estilo Laissez Faire.....	52
17: Resultados según el estilo Laissez Faire.....	53
18: Resultado del estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisores.....	54
19: Cantidad de supervisores según su estilo de liderazgo.....	54
20: Valoración media de los ítems del MLQ.....	55
21: Valoración media de los ítems de Efectos de liderazgo.....	58
22: Valoración total del test MLQ.....	59
23: Resultados integrales de los test.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1: Recta de liderazgo.....	9
2: Ecuación del Empowerment.....	20
3: Indicador de medias más altas según los ítems.....	57
4: Indicador de medias más altas según el estilo.....	59

INTRODUCCIÓN

Una investigación realizada por Changanquí & Huapaya (2017) en cuatro Instituciones Educativas de carácter público tuvo como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas de la UGEL 01. El diseño utilizado fue no experimental, transversal, correlacional. La muestra estuvo conformada por 174 docentes.

Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la Encuesta de opinión a docentes sobre calidad de la gestión educativa. Los resultados demostraron que existe relación significativa entre la calidad de gestión educativa y los estilos de liderazgo directivo ($p=0.00$). El estilo de liderazgo que predomina es el Transformacional con un 59.77% y el nivel de calidad de gestión educativa es de logrado con un 47.7% de aceptabilidad.

El estilo Correctivo/evitador, se relaciona positivamente con cada una de las dimensiones de la calidad de gestión educativa ($p=0.00$) en cada dimensión. Se concluye que los docentes consideran que el tipo de liderazgo que predomina en sus directores es el Transformacional, sin embargo, perciben mayor relación entre un líder correctivo/evitador y la calidad de gestión educativa.

Una investigación realizada por Neira, Berrocal, & Pacori (2017) tuvo como objetivo mostrar las percepciones del liderazgo que existe en la industria minera en la ciudad de Arequipa, en Perú. Para ello, se entrevistó a un líder del rubro, específicamente al gerente de logística de la sociedad minera “Cerro Verde”, un yacimiento cuprífero de inversores estadounidenses.

Dicho líder manifiesta dimensiones del liderazgo de Rango Total, en un grado alto y medio, el carisma, la inspiración, estímulo intelectual, consideración individual y reconocimiento contingente, mientras que las dimensiones como Administración por excepción pasiva y *Laissez Faire* están presentes en un grado menor o no son perceptibles. Se asevera que estos líderes se mueven dentro de estas dimensiones según la situación.

Una Investigación realizada por Araneda, Neumann, & Rodríguez (2016) tuvo como objetivo explorar la relación entre las percepciones que tienen los académicos acerca del estilo de liderazgo de los directores de sus unidades académicas y la calidad alcanzada por esta unidad, esto porque el liderazgo, se configura como uno de los elementos claves para el cumplimiento de los resultados dentro de las organizaciones académicas. Se aplicó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo a una muestra de 55 académicos de 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile, procesado mediante Análisis de Correlaciones Bivariadas y Regresión Lineal Múltiple de Pasos Sucesivos.

Los principales resultados indican que a nivel multivariado el liderazgo transformacional presentó una correlación positiva y significativa ($R= 0,679$, $p<0,001$) con la calidad de las unidades académicas. Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta sobre la calidad lograda en estas unidades.

Una Investigación realizada por Reyes, Trejo, & Topete (2017) tuvo como objetivo identificar, desde la percepción de un movimiento de los estudiantes, que se gestó en el año 2014 que trajo como consecuencia el cambio de directivos a solicitud de la comunidad estudiantil, las competencias y características que son necesarias para ejercer el liderazgo directivo y la gestión del nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México.

Los métodos, que se utilizaron fueron tanto cuantitativo como cualitativo con enfoque exploratorio y descriptivo. Para ello, se realizó un análisis teórico, así como de investigación empírica y con entrevista a expertos, sobre cómo el liderazgo directivo influye en el desarrollo de la gestión de la organización educativa.

Los instrumentos, que se utilizaron fueron la entrevista a profundidad y el sondeo de opinión; se realizaron dos, el primero para identificar la actuación del director y el segundo para identificar las competencias y características que los estudiantes consideran necesarias para que el director ejerza un liderazgo para la gestión eficaz del nivel medio superior del Instituto. La

muestra fue no probabilística con sujetos voluntarios; el primer sondeo, se aplicó a 104 estudiantes de nivel medio superior y el segundo a 110 estudiantes, para un total de 224.

En los resultados del primer sondeo, se encontró que el 49% de los estudiantes reportó estar parcialmente de acuerdo con la actuación de su director. En el segundo sondeo, se encontró que el 60% de los estudiantes considera que el liderazgo de su director es adecuado. En cuanto a las competencias directivas para una gestión eficaz, el 71% de los estudiantes considera como las más importantes: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y manejo de conflictos; las medianamente importantes (con el 29%), negociación, delegación, gestión estratégica y autoconocimiento.

Se concluye que es necesario realizar investigaciones para definir un perfil y un modelo de formación para los directores del nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional que permita enfrentar de manera adecuada las situaciones, que se presenten en una sociedad cada vez más compleja y competitiva.

Una investigación realizada por Pazmiño, Beltrán, & Gallardo (2016) tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Tungurahua, la metodología utilizada para recolectar los datos, se basó en la aplicación de encuestas a todas las Pymes registradas, que son 1.220 empresas, que se dedican a diferentes actividades industriales y de servicios a la industria.

El instrumento, que se aplicó fue el Test Estilo de Liderazgo de *Kurt Lewin* que contiene 33 enunciados de circunstancias de trabajo de una organización cualquiera, con dos posibilidades de respuesta, así, de Acuerdo (A) o en Desacuerdo (D). Este test, se lo realizó a todos los gerentes y/o propietarios de las unidades productivas, que se hizo referencia. Para realizar la investigación, se consideraron todas las Pymes registradas en la provincia del Tungurahua que en total son 1.220; para objeto de operatividad de la recolección de información, se sectorizaron las Pymes por cantones.

Los resultados obtenidos de la investigación, señalan que del estilo de liderazgo de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, un 40 % adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8 % que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático, el estilo *Laissez Faire* con un 16 % fue el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de esta localidad. En consideración a este resultado, se manifiesta que el estilo de Liderazgo Autocrático genera una clara división entre el líder y los colaboradores; esto, se debe a la poca formación académica empresarial de los encuestados.

La empresa Fairis C.A, tiene 85 años de existencia, dedicados al procesamiento y transformación del vidrio, Fairis C.A es la única empresa en el país líder en la producción de vidrio de alto desempeño. Sus procesos productivos están sustentados y avalados por certificaciones de altos niveles de aceptación, de las cuales, se menciona; ISO 9001 -2008, SGCC, BASC.

En Fairis C.A. Como referencia, el último semestre del año 2019 e inicios del año 2020, se observó que el personal operativo tomaba posturas negativas hacia sus superiores, esto, se evidenciaba con actitudes de desacato, violación de jerarquía y falta de apoyo.

Tomado en cuenta lo antes mencionado el departamento de producción, se vio en la necesidad de realizar un estudio en los colaboradores del área producción específicamente en los supervisores, operadores y ayudantes de Línea Blanca para identificar cómo el liderazgo afectaba directamente en el personal operativo de cada una de las secciones.

En su estudio realizado sobre liderazgo organizacional concluye que las organizaciones deben aprovechar las ventajas competitivas de su estructura para implementar el modelo de liderazgo organizacional que les resulte más efectivo. El gerente es la representación principal del liderazgo y debe transmitirlo directamente en todos los niveles de la organización (Bareño, 2012, p.24).

FAIRIS no cuenta con planes de liderazgo, y, por otra parte, sus líderes no tienen una formación que les permita contar con conocimientos teóricos sobre este tema. Esto influye en la percepción negativa de los trabajadores en cuanto al liderazgo.

De todo lo expuesto anteriormente, se derivó la pregunta que delimitó el problema científico: ¿Cómo mejorar el liderazgo y su percepción por parte de los colaboradores en la empresa Fairis C.A.? Y la idea a defender: A través de un plan, se puede mejorar la percepción negativa de los trabajadores acerca del liderazgo en la empresa FAIRIS CA.

Objetivo General

Diseñar un plan para la mejora de liderazgo y su percepción en la empresa FAIRIS C.A

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el estado del arte y de la práctica del liderazgo y percepción de liderazgo.
2. Diagnosticar los estilos de liderazgos en los supervisores y la percepción de este en los operadores de línea blanca.
3. Analizar la percepción de liderazgo de los ayudantes y operadores de producción; y el liderazgo de los supervisores de línea blanca.
4. Diseñar un plan para la mejora de liderazgo en los supervisores de línea blanca.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transeccional. La investigación, se realizó con la población en su totalidad de 100 personas. Los instrumentos de recolección de datos fueron: el test de liderazgo de *Kurt Lewin*, para identificar el estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisión la percepción; consta de 33 ítems y evalúa liderazgos como autoritario, democrático y *laissez faire*, tiene una confiabilidad de 0.98.

Otro instrumento utilizado fue el Cuestionario multifactorial 5x, estima la visión del personal operativo hacia sus jefes, consta de 45 ítems, su confiabilidad de 0.97; evalúa la percepción de

tres estilos de liderazgos: transformacional, transaccional, evitador. Para el análisis de resultados, se utilizó el SPSS.

A medida que el tiempo avanza la necesidad de ser productivos es cada vez más evidentes, los procesos industriales generan cambios considerables, es así que el desarrollo industrial no solamente, se ve reflejado en la maquinaria o equipos tecnológicos, también, se observa en organizaciones la apuesta hacia el trabajo con la gente, con el fin de que el recurso humano sea el que lleve a lograr grandes objetivos y metas planteados por la organización, de este modo es primordial los contrastes tecnológicos, sociales, culturales y económicas de cada elemento que compone una empresa, con el afán corregir o potencializar dichos aspectos en las organizaciones

A nivel práctico, el liderazgo es el elemento clave para el desarrollo organizacional por ello el comportamiento de los colaboradores y otros factores encaminados hacia las variables, se convierten en una necesidad para ser tratados, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Este estudio es de vital importancia para la empresa porque el liderazgo es la base para poder tener niveles de productividad aceptables, al revisar los niveles de productividad obtenidos en años anteriores con los del año en curso, se observa que estos indicadores han bajado de forma considerable y es importante corregir, así pues, fue importante crear un plan que permita mejorar la percepción del liderazgo en la empresa y por otro lado ayudar al desarrollo personal y organizacional del talento humano.

El desarrollo del presente proyecto fue factible de realizar, se contó con el conocimiento necesario para el desarrollo del proyecto y sobre todo con el apoyo por parte de gerencia general. Los costos que, se generaron en la realización del proyecto fueron cubiertos en su totalidad por la empresa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el presente capítulo, se hace un análisis del liderazgo, desde su origen en la historia de la humanidad, hasta la actualidad. Se revisaron autores que aportan diferentes definiciones, funciones, estilos y características del liderazgo. Este es un tema polémico por la diversidad de puntos de vista para abordarlo, y, además, porque depende de factores circunstanciales. Adicional, se desarrollan los aspectos relacionados con la percepción del liderazgo.

1.1 Evolución del liderazgo

Concebir la génesis del liderazgo en la humanidad es una tarea compleja y hasta cierto punto imposible, sin embargo, existe mucha evidencia de personas en la antigüedad que sin tener pensamiento de su actuar generaban estructuras grupales, en las cuales, desarrollaban un proceso de liderazgo.

Si, se revisa de forma rápida la historia del liderazgo, se encuentra casos que hablan sobre esta temática. Moisés aproximadamente en los años 1447 AC fue la persona que lideró al pueblo de Israel en la salida de Egipto hacia la tierra prometida. Confucio en los años 500 AC fue un importante exponente del liderazgo en China, recorría todo el territorio y concientizó a los nobles acerca de cómo liderar sus reinos de manera efectiva,

Durante el desarrollo de la humanidad, se han podido evidenciar y estudiar varios protagonistas que ha logrado mover grandes grupos de personas. Dichos personajes han evidenciado ciertos rasgos, cualidades y comportamientos conductuales tales como responsabilidad, paciencia, compromiso de objetivos, seguridad, carisma, bondad, sentido de protección, de esta manera, se menciona algunos ejemplos como; Moisés y David en Israel, *Mahatma Gandhi* en la India, José Mujica en Uruguay, entre otros. Todos los actores antes mencionados presentan todas las cualidades y comportamientos necesarios en personas que pretende liderar algún proceso o actividad.

En gran medida, al sintetizar los componentes conductuales de un líder, se desprenden dos dimensiones:

Para Rensis Likert (1946), citado en Aguilar & Riera (2012) en su trabajo de investigación Diseño de un programa de liderazgo para directivos identifica dos dimensiones presentes en el liderazgo.

La primera dimensión basa su actuar en la visión de líder hacia el personal que es dirigido esto quiere decir que, el líder mira a sus colaboradores como elementos para alcanzar sus objetivos, mas no como seres humanos, dotados de emociones, ideas, virtudes, defectos, y así descartar una visión holística del ser.

La segunda dimensión, el líder, se centra en el trabajador como tal, considera al líder como un ser integral, el cual, posee emociones, ideas, aspiraciones y potencial. Esta dimensión del liderazgo, en la gran mayoría de los casos, es la más efectiva debido que al establecer un vínculo de confianza, no percibe a sus colaboradores como una herramienta para alcanzar objetivos, sino más bien lo contrario. Esto es ver en cada colaborador a un ser humano capaz de generar herramientas y aportar con las mismas al cumplimiento de objetivos

Al analizar los párrafos anteriores, se dice que; el liderazgo basa su actuar en una ecuación muy básica, una cualidad correctamente direccionada, más una aptitud adecuada genera un proceso de liderazgo que a su vez permite el desarrollo sustentable del grupo de personas o actividades a liderar.

1.2 Liderazgo

El liderazgo ha sido conceptualizado desde puntos de vista diversos, por lo que no existe un consenso sobre una única definición. A continuación, se presenta un recorrido teórico por diversos autores que constituyen importantes referentes teóricos.

1.2.1 Definición de liderazgo

Existen muchas concepciones que pretenden dar una definición exacta y acertada del liderazgo, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que su definición está dada de acuerdo a las aptitudes, capacidades y habilidades que presente cada persona al momento de liderar. Es importante tomar en cuenta que, en la recta numérica del liderazgo, se van a encontrar valores positivos y negativos que van estar presentes en el líder, de tal forma que un liderazgo no solamente es positivo, también, genera negativismo y desarrollar un liderazgo encaminado hacia propósitos que no necesariamente son de bienestar.

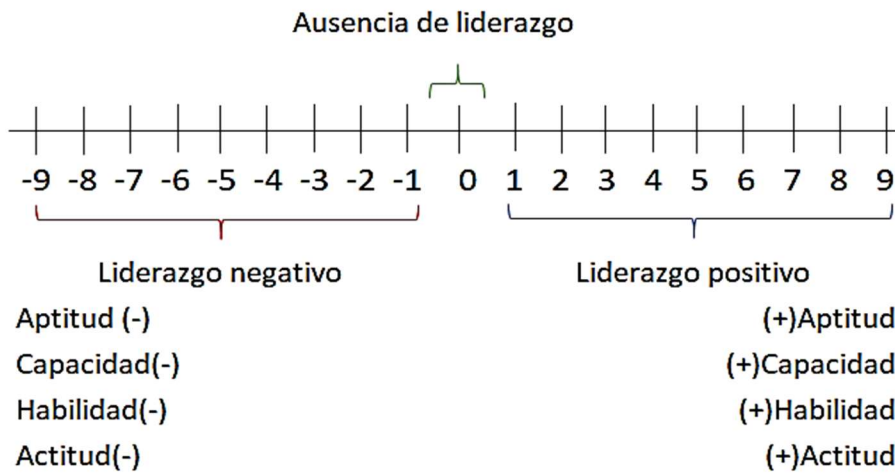


Figura 1: Recta de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Para Castro (2006) citado por Aguilar & Riera (2012) en su trabajo de investigación; Diseño de un programa de liderazgo para directivos menciona que el liderazgo es el proceso, por el cual, una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, direccionar el equipo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.

Por otra parte, “la capacidad que tienen las personas para interrelacionarse determina las habilidades sociales, entre las, que se encuentra: las relaciones interpersonales, el

establecimiento de una visión compartida grupal, inspirar el autodesarrollo en los demás, entre otras” (Aguilar & Riera, 2012, p.25)

El liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2008) citado por Sanchez & Barraza (2015) en su artículo que lleva como título Percepción sobre liderazgo, remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder; asimismo, señala que la palabra líder proviene del inglés “leader”, que significa guía, por tanto, liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora.

En esta definición, se advierte por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerada líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento, sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y, finalmente, aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sanchez & Barraza, 2015, p.164).

De todo lo antes propuesto, se conceptualiza al liderazgo como, el resultado de engranar una serie de elementos aptitudinales y conductuales que están presentes en cada individuo, dichos elementos estarían armónicamente acoplados y alineados de modo que su actuar sea eficiente y efectivo.

1.2.2 Funciones de liderazgo

Andair (2009) define que, en el contexto de una situación laboral, las funciones esenciales de un líder, se agrupan en ocho, las mismas que originalmente fueron preparadas por la Real Academia Militar de Sandhurst y que han sido la base de muchas adaptaciones para la industria y otros campos, que se describir, a continuación:

Planificar

Buscar toda información disponible; definir la tarea del grupo, el propósito la meta; elaborar un plan factible (en el marco de la toma de decisiones adecuado)

Poner en marcha

Presentar al grupo el objetivo y el plan, explicar por qué el objetivo y el plan son necesarios, asignar tareas a los miembros de grupo, establecer objetivos de grupo, controlar y mantener los objetivos del grupo, influir sobre el ritmo de trabajo, asegurarse de que todas las acciones, se llevan a cabo para lograr los objetivos, limitar los debates únicamente a lo que es relevante, empujar al grupo a la acción/decisión.

Dar apoyo

Expresar la aprobación a la gente por su contribución, animar al grupo/individuos, disciplinar al grupo/individuos, crear un espíritu de equipo, aliviar la tensión con humor, conciliar las desavenencias o hacer que otros las examinen

Informar

Clarificar la tarea y el plan, proporcionar la nueva información al grupo, es decir, mantenerle al corriente, recibir información del grupo, hacer un resumen coherente de las ideas y las sugerencias

Evaluar

Comprobar la viabilidad de una idea, analizar las consecuencias de una solución propuesta, evaluar el rendimiento del grupo, ayudar al grupo a evaluar su propio rendimiento.

Las funciones antes mencionadas por el autor están dispuestas de modo que cada líder esté consciente de la importancia de liderar, el desarrollo del grupo de personas o de la actividad en sí depende mucho del correcto direccionamiento de estas funciones. Es importante saber identificar el momento adecuado de actuación de cada uno de las funciones con el fin de

encaminar correctamente el accionar del liderazgo en cada una de las actividades propuestas y sobre todo en el grupo de personas A ser liderado.

De lo antes mencionado existe un autor que resalta que:

El liderazgo es una negociación entre los líderes y sus seguidores. Ninguno de los dos puede existir sin el otro. Los líderes prestan atención, también, la captan. Aunque los líderes son figuras dominantes, la interacción entre el líder y el seguidor es mucho más compleja que una simple dominación: cada uno saca a relucir lo mejor del otro. El nuevo estilo de liderazgo no es arbitrario ni unilateral, sino un impresionante y sutil recorrido de energía en ambos sentidos, ya sea entre el maestro y sus músicos o entre el director general de una organización y su personal. La negociación genera unidad. El director y la orquesta son uno mismo... Ese enfoque unificado fluye a partir de la transmisión de una visión (Bennis & Joan, 2020, p.1).

Sin embargo, según lo expuesto por Andair (2009), se deduce que ninguna función del líder actúa de forma individual, sino que, cada función está fuertemente enlazada una con otra y, se presenta según la situación. Depende mucho de la visión que posea el líder, de acuerdo a esto, se desarrolla la función adecuada para que cada actividad del grupo a liderar sea óptima y, sobre todo, genere un ambiente de confianza en el grupo de trabajo.

1.2.3 Características del liderazgo

Existen algunas características generales, que se consideran claves y esenciales para definir la capacidad de liderazgo en cualquier organización. Entre ellos, se define, según Montero (2017):

Honestidad. El líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.

Visión compartida. El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.

Compromiso. El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.

Paciencia. El líder debe entender el comportamiento de sus colaboradores, saber que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conducta de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos (p.48).

1.2.4 Estilos de liderazgo

Hablar de estilos de liderazgo no quiere decir que cada uno de los diferentes estilos son los adecuados para poder liderar, sin embargo, es importante mencionar que los estilos de liderazgo van estar presentes en distintos momentos en el actuar del líder; es decir, que cada estilo, se va a poner en evidencia según como el líder toma cada situación y la afronta, pero es importante saber direccionar cada estilo para poder hacer de cada decisión la apropiada para el desarrollo del grupo y de la actividad a realizar.

Según Luna (2008) citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz (2014) en su artículo “Liderazgo *laissez faire*” un estilo es una manifestación categórica, coherente y consistente. A través de estas, los líderes muestran su imagen real en el entorno que los rodea. No obstante, los estilos del liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar a los miembros de la organización.

A continuación, se presentan los estilos de liderazgo que con más frecuencia aparece en un proceso productivo de forma ejemplificada cada uno.

Liderazgo Autocrático

En este estilo de liderazgo el líder es el único que decide sobre actividades y acciones a realizar, dentro de un proceso productivo, por ejemplo, el líder, en este caso el supervisor es el encargado de tomar las decisiones que sean más apropiadas para que el proceso de producción, se desarrolle de forma adecuada, en este ejemplo ningún integrante del grupo liderado tiene oportunidad de opinar sobre las decisiones que toma el supervisor, de esta forma el líder es el único dueño de la información y la maneja de forma que nadie en el grupo tenga acceso a ella, al actuar de esta forma el líder autocrático, se asegura de tener el control de todo el proceso y de todos los individuos que actúan en dicho proceso.

De acuerdo con Gómez (2017) en virtud de los estilos de liderazgo autocrático, todos los poderes de toma de decisiones están centralizados en el líder; como; se intuye, esos líderes, por tanto, son dictadores. El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo.

La gente dentro del equipo, se da pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo. El mando autocrático a menudo, se considera el enfoque clásico. Es el que el gerente retiene tanto poder y autoridad de toma de decisiones como le es posible. El gerente no consulta a empleados, tampoco les permite dar cualquier entrada. Se espera que los empleados obedezcan pedidos sin recibir explicación. El ambiente de la motivación, se produce con la creación de un juego estructurado de recompensas y castigos.

Los líderes autocráticos toman decisiones sin consultar sus equipos. Esto, se considera apropiado al tomar las decisiones rápidamente, al no haber necesidad de la entrada, y al tener claro que el equipo, no es necesario en la toma de decisiones para el éxito. “El líder autocrático

impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro” (Luna, 2008, citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz, 2014, p.67)

Liderazgo Democrático

Este estilo de liderazgo basa su actuar en la participación en toma de decisiones, en este caso cada miembro del equipo de trabajo aporta con ideas hacia el proceso, ideas que seguramente son implantadas en el proceso productivo, este estilo de liderazgo impulsa la participación de los miembros del equipo, sin embargo, la decisión final siempre es tomada por el líder del equipo. La presencia de este estilo de liderazgo desencadena un buen ambiente de trabajo, más aún si, se considera que en algunos casos las jornadas laborales son muy extensas y las actividades a realizar son complejas y delicadas.

Aunque un líder democrático tomará la decisión final, él o ella invita a otros miembros del equipo para contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los empleados o miembros del equipo en lo que pasa, sino que, también, ayuda a desarrollar las habilidades de las personas. Los empleados y los miembros del equipo, se sienten en control de su propio destino, por lo tanto, están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Liderazgo demócrata puede producir un trabajo de alta cantidad por largos períodos de tiempo (Gómez, 2017, p.2).

En organizaciones que basan su accionar en la producción o procesamiento de un producto es muy difícil encontrar este estilo de liderazgo debido a que los procesos productivos demandan de alineamientos objetivos, es decir, que cada proceso está direccionado por una serie de decisiones que van enmarcadas dentro de un procedimiento ya establecido, con el fin de que el líder del proceso cumpla con las exigencias dispuestas y enmarcadas en una planificación predeterminada.

Con este estilo, se pretende lograr una toma de decisiones basada en aportes de los miembros del equipo de trabajo, obviamente cada opinión o aporte brindado por los individuos son

analizados y estructuradas por el líder, sin embargo, es algo que muy poco, se cumple en las empresas manufactureras.

Liderazgo *laissez faire*

El liderazgo *laissez faire* es abordado como un estilo de irresponsabilidad y de falta de compromiso organizacional en este caso el líder deja la toma de decisiones a disposición abierta de los miembros de equipo, en este caso no existe un direccionamiento y seguimiento de los trabajos a realizar, así pues, este estilo de liderazgo pasa por alto los compromisos y objetivos organizacionales.

Para Martínez (2004) citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz (2014), el líder *laissez faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual, no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros.

Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad al dejar la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas. Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad si la empresa u organización no funciona eficientemente.

El líder que basa su desempeño en este estilo de liderazgo no tiene claro los objetivos y metas que necesita y solicita la organización, es necesario recalcar que el liderazgo liberal no permite una resolución de conflictos de forma eficaz, es así que en proceso de producción donde es necesario el actuar eficiente del líder, no es el estilo más apropiado, de ser así, se verían afectados en gran manera indicadores como la satisfacción, la efectividad, la productividad, y sobre todo habría muchos inconvenientes en parámetros como cohesión grupal y esfuerzo extra, entre otros.

Liderazgo transformacional

Es evidente las necesidades que tienen las organizaciones en materia de desarrollo humano, es por eso que es necesario establecer estructuras metodológicas de trabajo que denoten un interés por implantar y fomentar estilos de liderazgo fuera de lo común, liderazgos que permitan un desarrollo bidireccional que tengan como meta común el crecimiento de los colaboradores y el crecimiento empresarial.

El liderazgo transformacional fundamenta su actuar en el trabajo cooperativo, desarrollar procesos productivos donde todos los involucrados participan por un mismo objetivo organizacional.

El liderazgo transformacional, se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional). Su enfoque en este trabajo, se debe al interés en conocer su grado de expresión/visibilidad en organizaciones con características muy específicas -como las organizaciones militares- para darse cuenta de que las actitudes y valores de disciplina, sacrificio, normalización prescrita y autoridad centralizada, también, se reflejan en la percepción de los estilos de liderazgo adoptados por los líderes en este contexto (Moreira, 2009, p.32).

Dentro del liderazgo transformacional es necesario identificar cuatro aspectos relevantes en torno al actuar de este estilo de liderazgo:

En primer lugar, se menciona la estimulación intelectual, este aspecto es de vital importancia si se quiere propender un liderazgo transformacional. En este aspecto el líder tiene la pericia de estimular un desarrollo de capacidades y competencias de cada uno de los individuos que conforman el equipo de trabajo; en este caso, al desarrollar capacidades y competencias, se da la posibilidad al individuo a dar su mejor versión de sí, no solamente en la parte humana, también, en la parte técnica.

Como segundo aspecto del liderazgo transformacional, está el enfoque personalizado. El líder está presto a identificar y discernir las necesidades y requerimiento de cada individuo con el fin de tratar estas necesidades y poder solventarlas; y poder evitar que estos aspectos, se conviertan en obstáculos dentro del actuar organizacional, y específicamente, en los procesos productivos.

En tercer lugar, la inspiración es un aspecto muy relevante en el liderazgo transformacional. El líder es el ejemplo del equipo de trabajo, las palabras y las acciones presentes en el líder son un espejo para los individuos que conforman el equipo de trabajo. Sería erróneo tener palabras con grandes emociones positivas y actuar con acciones negativas, por ello el equilibrio entre lo dicho y el actuar genera aceptación y acogida hacia el líder.

Un último y cuarto aspecto de este liderazgo es implantar un modelo a seguir. Dicho modelo estaría basado y desarrollado en todas las normas, valores y conductas aceptables dentro de la organización. Es importante que las actividades a realizar en el marco de lo laboral sean direccionadas al cumplimiento de valores y normas establecidas en el grupo de trabajo de acuerdo al modelo implantado.

Un líder transformacional, se centra en la “transformación” a otros; transformación a ayudarse unos a otros, a tener en cuenta a los demás, para que el trabajo sea alentador y armonioso, y para mirar “hacia fuera” para “ver” la organización en su conjunto. En esta dirección, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor. Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que a su equipo inspira con una visión compartida del futuro. Los líderes transformacionales son muy visibles, y pasan mucho tiempo en la comunicación. No necesariamente conducen desde la parte delantera, tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Mientras que su entusiasmo es a menudo “infeccioso”, pueden necesitan ser apoyados por “gente de detalle” (Lloria, 2017, p.2).

Empowerment

El término hace referencia a toda facultad plena otorgada al líder que le permite apropiarse y liderar las actividades propias de sus competencias concediéndole una serie de ventajas en niveles de autoridad, independencia y autonomía para que su actuar sea eficiente y tome las mejores decisiones dentro del equipo al liderar.

Según Blanco & Moro (2019) las posturas que existen hasta la actualidad tienen un carácter más integrador; ven el empoderamiento como un proceso estratégico que busca la relación de socios entre la organización y su gente, persigue aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, así como mejorar la inversión en capital humano y el rendimiento.

Esta herramienta de gestión es usada en las organizaciones con el objetivo de mejorar sus indicadores de desempeño. Es direccionada a todos los colaboradores que la organización creyera conveniente sin importar el nivel de responsabilidad o jerarquía que posea dentro de la organización y basa su accionar en facultar o transferir autonomía, responsabilidad y un cierto nivel de poder a los colaboradores, con el afán de que ellos por sí solos sean los encargados de presentar soluciones a problemas presentes dentro del desarrollo de los procesos y tomar decisiones sin necesidad de consultar con pedir un aval de los mandos medios o altos.

De esta forma, se pretende que cada uno de los colaboradores a los, que se les entregó esta facultad, se sientan empoderados y, se adueñen de cada una de las actividades presentes en su proceso de producción y trabajo.

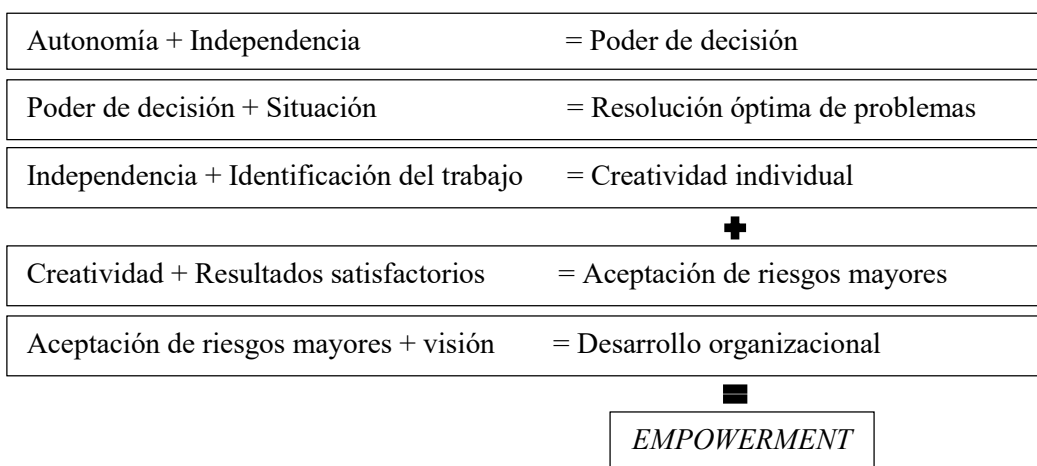
Niveles de *Empowerment*

A continuación, se detallan los niveles de *Empowerment* presentes dentro de la organización.

Tabla 1 *Niveles del Empowerment*

Nivel 1 Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de estructura y contexto del trabajo de las personas. • Supresión de controles directivos y más autonomía. • Importancia a la mejora. • Mayor libertad, mayor aprendizaje. • Menor frustración y más calidad de vida laboral.
Nivel 2 Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta la política de la organización. • Producción de productos o servicios. • Entorno físico, trabajo en equipo, interacción con el grupo. • Cambio fundamental del papel de los directivos.
Nivel 3 Unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la dirección y gestión de una unidad concreta de la empresa. • Estructura plana. No jerarquía. Minimizar la burocratización y participación en la toma de decisiones.
Nivel 4 Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la toma de decisiones por parte de los empleados. • Estructura horizontal en la toma de decisiones. • Implicación por parte de los empleados en el desarrollo de la empresa. • Necesidad de dispersión del poder a los empleados. • Eliminación total de la jerarquía. • Introducción de la autogestión por parte de los empleados. • Una única filosofía dentro de la empresa.

Fuente: Terry (1997)

Ecuaciones del EmpowermentFigura2: Ecuación del *Empowerment*

Fuente: Elaboración propia

Ventajas del *Empowerment*

A continuación, se detallan una serie de ventajas del *Empowerment*:

- Los mandos medios, en lugar de dedicarse en exclusiva a dirigir, propician un ambiente de creatividad y descubrimiento en los dirigidos al tomar en cuenta sus opiniones y poner en acción sus propuestas y decisiones.
- Reducción de tiempo en indagar y obtener un visto bueno de los responsables.
- Al otorgar un cierto grado de poder y responsabilidad a los colaboradores, ellos sienten que son más apreciados y aportan al desarrollo de la organización.
- Autoestima y sentimiento de superación profesional y de desarrollo humano.
- Aumento en los indicadores de productividad, rentabilidad y mejor aprovechamiento de los recursos entregados por la organización.
- Se evita la centralización de poderes y toma de decisiones de la empresa.
- Fomenta el trabajo colaborativo.
- Capacidad de reacción inmediata en problemas y conflictos

Liderazgo transaccional

Este estilo que basa su accionar en la necesidad de hacer “transacciones”, es decir, dar algo a cambio de algo. Un ejemplo muy claro está en el proceso de selección de personal por parte del líder, en dicho proceso el líder da trabajo a cierto individuo y de la misma forma el individuo retribuye con un trabajo eficiente. Este proceso de dar algo y recibir algo, es necesario, porque permite generar equilibrio en todo de andar de la organización.

Para Contreras y Barbosa (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, 2015) en su artículo, “Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional”, el liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder al recompensar o sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento; no

va más allá de las tareas y, se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico.

Para Varela (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, 2015) el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo satisfacer dichas necesidades y por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder.

El liderazgo transaccional en base a sus características presenta dos opciones de actuar que van direccionadas hacia el grupo de trabajo, de este modo, se identifica la recompensa y el castigo, estos factores son analogados con una acción positiva y una acción aversiva respectivamente, que se van a presentar en la aplicación y desarrollo del estilo transaccional del liderazgo. De este modo, se caracteriza los factores antes mencionados.

Por otra parte, “El líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, o reconocimientos públicos por el desempeño sobresaliente” (Luz, 2011, p. 44).

Un ejemplo de recompensa es el siguiente: Un Mando de una línea de producción, planifica que, para el trabajo a realizar durante la jornada laboral hay que cumplir con un trabajo efectivo del 85%, lo que quiere decir el estándar de producción diaria es de 2200 unidades en producción normal; sin embargo, esta estación de trabajo logró producir 2800 unidades lo que representa el 27.27% más de la producción, lo que es visto de buena forma por el mando. Resultado de esto, el mando proporciona un bono de productividad al operador de la estación de maquinado, es decir, recompensa de esta forma el plus presentado en el proceso de producción.

En el estilo transaccional, también, se aplican castigos o refuerzos aversivos. “Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además, de

apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo tomará varias formas” (Luz, 2011, p. 44).

Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el *FeedBack* negativo, se acompaña con aclaración adicional de, qué se desea. El Castigo Contingente, también, puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción (Luz, 2011, p. 44).

1.3 El Liderazgo y las Organizaciones

El liderazgo es uno de los ejes principales en el desarrollo y expansión de las organizaciones, depende mucho de la creación de líderes para alcanzar las metas y propósitos planteados por la organización. En las organizaciones es necesario propender a la creación y fortalecimiento del liderazgo, esto ayuda que su crecimiento y avance sea; sustentable, sistemático y continuo, con niveles altos de desempeño empresarial, humano y productivo.

1.3.1 Característica del liderazgo en las organizaciones

A medida que el tiempo avanza las organizaciones industriales de carácter manufacturero buscan herramientas que permitan ser más competitivas en el mercado. Es evidente que el mundo actual exige industrias más capacitadas y encaminadas hacia un desarrollo organizacional de gran nivel; tal es así, que se mira en la actualidad que las organizaciones han apostado por cultivar el desarrollo humano dentro de la organización, al capacitar personas que tengan rasgos de liderazgo en cada una de las secciones y puesto de trabajo.

El liderazgo en las organizaciones juega un papel preponderante a la hora de analizar crecimiento y desarrollo empresarial, tal es así que muchas empresas en la actualidad han

empezado a trabajar en procesos de creación de líderes e incluso creaciones escuelas de liderazgo, con el fin de desarrollar al personal y a su vez prepáralos para liderar desde cada uno de sus puestos con el objetivo de desarrollar un crecimiento y expansión de cada una de las organizaciones a las que pertenecen.

El líder en las organizaciones es sistemáticamente estudiado, pues su gestión incide de manera favorable o no en los resultados. Su impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo, su forma de interactuar con el equipo de trabajo determina la sinergia o el enfoque único donde, se limita la participación, pues justamente el liderazgo influye en los seguidores, y estos conforman el volumen más numeroso en las organizaciones y los sistemas (Loaiza & Pirela, 2015, p. 153)

Encapsular el liderazgo de las organizaciones en características sería limitar a ciertos estilos existentes en cada organización, así pues, las características a presentarse en las empresas depende mucho del accionar y de la cultura que posea la organización en accionar diario, sin embargo, se enlista una serie de características propias de un liderazgo, que se piensa es el adecuado para una organización y que están presentes en grupos de trabajo que pretenden crear espacios de desarrollo humano y empresarial.

- Crear ambientes desarrollo que conlleven a una sostenibilidad en la organización
- Generar una visión humana y empresarial
- Crear líderes en cada área que conforma la organización
- Encaminar a cumplir los retos planteados por los directivos
- Crear ambientes de discusión y conversatorios de todos los temas concernientes al Desarrollo organizacional.
- Impulsar niveles de responsabilidad en cada una de las secciones propias del proceso productivo de la empresa.

1.4 Percepción de liderazgo

Mirar con un enfoque variado el accionar de las personas que encabezan un proceso es entender que existen innumerables formas de ver el desenvolvimiento del líder en diferentes aspectos tales como; trato a los colaboradores, resolución de conflictos, toma de decisiones, y priorización de situaciones.

Es importante tomar en cuenta que el personal operativo en cada una de sus líneas de producción y funciones encomendadas espera un accionar sobresaliente por parte del líder en cada una de las actividades propuestas para el trabajo diario. La percepción de cada colaborador en materia de liderazgo es crucial a la hora de medir resultados, una percepción positiva en el colaborador desencadena una serie de situaciones positivas en beneficio del líder y de la organización, por el contrario, una percepción negativa hacia líder genera situaciones conflictivas entre las dos partes.

1.4.1 Percepción en organizaciones

La Percepción es el proceso mediante, el cual, una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo. Toda percepción incluye la búsqueda para obtener y procesar cualquier información. La percepción es el primer proceso cognoscitivo, a través, del cual, los sujetos captan información del entorno y que permiten al individuo formar una representación de la realidad (Sanchez & Barraza, 2015, p.164).

La subjetividad del liderazgo en organizaciones que manejan procesos de producción está a la orden del día, es muy normal en el diario desempeño de un mando escuchar comentarios por parte de su personal a cargo decir ¡No tiene liderazgo! ¡No sabe liderar! O en algunos casos ¡El estilo de liderazgo que maneja, no es adecuado!, todas estas apreciaciones son propias del pensamiento no solamente del personal operativo, también, de los altos directivos.

La percepción parte del punto de vista cotidiano de los colaboradores, mientras el individuo, se desarrolla en la organización toma un lugar de participación de situaciones laborales entre compañeros que hacen que su mente inicie un proceso de etiquetado de liderazgo, dicho de otro modo cada persona al convivir con sus diferentes compañeros de labores genera una visión de cada uno de ellos y esquematiza en su mente quienes de sus compañeros son identificados como líderes, claro está que esto depende de la forma de ver de cada individuo y de cómo, se esquematiza en su mente el perfil de un líder óptimo.

Es necesario tomar en cuenta lo importante y crucial, que se vuelve la percepción del personal hacia el líder a la hora de responder por un proceso de producción que exige resultados e indicadores con porcentajes elevados, es por eso que el trabajo de líder está enfocado no solamente hacia el desarrollo productivo, sino que, trabaja para que su equipo perciba un liderazgo óptimo, un liderazgo de confianza, un liderazgo en el que el personal, se auto-solventa, un liderazgo en el que el colaborar hace su trabajo con el fin de solventar y apoyar la dirección de su líder.

El líder disciplina a sus elementos con la finalidad de poder responder a cualquier situación, que se presente el proceso laboral, en este caso el líder confía en su equipo de trabajo y siembra en ellos confianza, sentido de apoyo, pertenencia y compromiso para con la tarea, que se desarrolla. Solo al sembrar una buena percepción del liderazgo del equipo hacia el líder, se puede desarrollar avances positivos en materia de producción. Si, se tiene diez mil líderes en un proceso, pero si el equipo de trabajo operativo no tiene una percepción óptima de su líder, todo trabajo queda inconcluso.

1.4.2 Conducta del liderazgo Eficaz

El estudio de liderazgo siempre genera en las organizaciones mucha controversia, y más aún, si de este depende un desarrollo adecuado y marcha efectiva de la industria; es así que existen muchas concepciones y aportes dirigidos a entender el efecto del liderazgo y hasta el momento

no hay a ciencia cierta una identificación propia del actuar del liderazgo dentro de las organizaciones.

Es necesario partir de un acercamiento hacia el término eficaz. Este hace referencia a la capacidad de ensamble o acoplamiento que tiene un cierto evento o cosa en relación con otra, así pues, al hablar del término eficaz es como referirse a ese matrimonio que existen entre elementos que hacen que un proceso funcione de forma adecuada y armónicamente. De este acople depende que los resultados de operación sean aceptables. Cabe destacar que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos.

También, es preciso un acercamiento hacia el término conducta, conceptualizado desde la experiencia del autor. La conducta es un estado de la persona que plasma su accionar durante todo el desarrollo de su ciclo vital, es así que la conducta determina en una sociedad si el comportamiento en situaciones diarias es aceptable o no.

El término, se refiere al conjunto de fenómenos que son observables o que son factibles de ser detectados, lo cual, implica la consigna metodológica de atenerse a los hechos tal cual ellos, se dan, con exclusión de toda inferencia animista o vitalista (Begler, 1973, p.23).

Para el autor, se define la conducta del liderazgo eficaz como, un conjunto de comportamientos positivos presentes en un líder que van a generar una serie de accionares dirigidos hacia un trabajo eficaz, las conductas presentes en este liderazgo están encaminadas a cumplir y cubrir todas las exigencias presentes en el grupo de trabajo y en la organización, siempre con la tendencia a un desarrollo mancomunado de todo el equipo de trabajo, los resultados que arrojen los integrantes del equipo de trabajo son un reflejo del accionar de la conducta aplicada en el liderazgo.

Si, se logra direccionar el liderazgo mediante una conducta adecuada, se tiene a un equipo encaminado hacia metas concretas y eficaces. Es importante que el equipo perciba un accionar acorde con las necesidades, no solo grupales y operativas sino con las exigencias que la

organización plantea, de manera que un liderazgo eficaz genera un ganar-ganar-ganar dentro del proceso operativo de la organización.

1.4.3 Diferencia entre Liderazgo y Dirección

En la literatura especializada, se encuentra autores que defienden los términos dirigir y liderar como conceptos distintos y otros que consideran ambos términos como sinónimos. Bennis y Nanus (1985) citado por Ganga & Navarrete (2013), proponen que “los directores son personas que hacen cosas bien (*things right*) y los líderes son personas que hacen lo correcto (*right thing*)”.

En la misma línea, Zaleznik (1977) citado por Ganga & Navarrete (2013) propuso que los directores, se ocupan de cosas que deben ser hechas y los líderes de las cosas que importan a las personas. En la línea de diferenciar los términos dirigir y liderar, Bennis (1989) citado por Ganga & Navarrete (2013) proporciona una lista que permite contrastar entre líderes y directores:

El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director, se centra en los sistemas y las estructuras, el líder, se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta, ¿cómo? y ¿cuándo?, el líder pregunta ¿qué? y ¿por qué? El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el *statu quo*, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto (p.45).

Es evidente el plantear una serie de diferencias entre liderazgo y dirección, sin embargo, también, es cierto que, las dos acciones son fundamentales al momento de comandar una organización. Lo antes mencionado permite diferenciar y delinear los rasgos que adoptan las acciones de dirigir y liderar, así pues, se distingue al poder como la característica que prima en el proceso de dirección, por otra parte, las competencias del liderazgo, se basan en las fuentes

que afectan e impactan en el grupo de personas de manera, que se habla de un poder de ejecución personal.

Aun al considerar esta distinción, en la práctica diaria, es común que las habilidades, que se enseñan a los directivos, incluyan nociones de liderazgo, sobre todo en lo referente a habilidades sociales y aspectos motivacionales.

1.4.4 Liderazgo y la productividad

El término productividad hacer referencia a la correcta optimización y uso de los recursos proporcionados para un proceso de producción. La industria de manufactura propende en sus actividades industriales que cada actividad generada en sus estaciones operativas sea efectiva; así pues, se logran niveles y porcentajes de rendimiento apropiados para el desarrollo de la organización. Es necesario que cada proceso de producción sea correctamente aprovechado con el único objetivo de lograr resultados eficientes y efectivos en un tiempo determinado, es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor es la productividad y, por tanto, mayor es la eficiencia.

Como menciona Brown & Dominguez (2004) la productividad es una variable central en el crecimiento económico y en el logro de mayor bienestar económico. Es frecuente encontrar el incremento de la productividad entre los objetivos de las medidas de política económica.

Cada proceso productivo está direccionado y encaminado por un líder, dicho agente es el encargado de llevar cada proceso de producción en una línea de eficiencia y efectividad, cada estación de maquinado en el proceso de producción está ubicado de manera que, el líder está en la capacidad de reaccionar y ordenar los procesos e implantar un liderazgo acorde a las exigencias del personal a cargo y de la organización. El liderazgo en el proceso de producción juega un papel preponderante a la hora visionar un crecimiento exponencial en la productividad de la organización.

Aunado a ello, se requiere la necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones, es ideal la presencia de gerentes capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores con base en el soporte tecnológico que presenten correspondencia con las innovaciones derivadas de la investigación empresarial, a su vez, estos líderes deben diseñar todas las operaciones de la organización en función de obtener una mayor productividad. Para lograr esta meta, las empresas necesitan poner en práctica una serie de actividades que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco económico que regula su razón de ser (La Torre, 2012, pp.55-61).

Es precisamente, el liderazgo y la productividad dos factores a trabajar de forma conjunta, es evidente que ninguno de estos factores trabaja de forma individual de tal forma, que se propende un liderazgo que genere ambientes de desarrollo y colaboración en el equipo de trabajo y lograr así procesos con estándares productivos aceptables dentro de la industria

Al líder no sólo no lo trasnocha fácilmente el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades. Sabe que, si reacciona antes que el competidor tiene muchas posibilidades de llegar primero, de ganar, de resistir la adversidad. El líder es el verdadero promotor en una organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados. Transmite la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino (Prada, 2013, p. 46).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo, se aborda el diseño metodológico, el tipo de investigación, su diseño, alcance y corte. También, se describe la población, muestra y muestreo realizado. Se detallan los instrumentos de recolección de los datos, así como el procesamiento. Se hace una caracterización de la empresa y, por último, se describe el procedimiento de investigación.

2.1 Detalles de la investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Enfoque

El logro y consecución de los objetivos planteados en este trabajo están direccionados hacia una metodología de enfoque cuantitativo, dicha metodología permitió un análisis numérico basado en el empleo de herramientas estadísticas con el fin de reconocer aspectos predominantes y relevantes en la población donde, se desarrolló. El procesamiento de la información recabada en el proceso de investigación fue numérico, lo cual, fortaleció los resultados obtenidos como punto de partida para la propuesta de investigación planteada, un plan de mejora de liderazgo.

Existen autores que mencionan que:

La metodología cuantitativa (...), es un conjunto de técnicas, que se utiliza para estudiar las variables de interés de una determinada población. Se suelen utilizar técnicas de recolección cuantitativas (como las encuestas) y técnicas de análisis cuantitativo (estadística descriptiva e inferencial). Sin embargo, las variables pueden ser tanto cuantitativas, (por ejemplo, la altura) como cualitativas, (por ejemplo, el sexo). Por otro lado, las técnicas de análisis cuantitativo, también, son ampliamente utilizadas para analizar información obtenida mediante técnicas cualitativas como las entrevistas abiertas (Hueso & Cascant, 2012, p. 3).

La metodología cuantitativa tiene la versatilidad de presentar un análisis lineal, dicha forma de análisis plantea una serie de eslabones que permiten el análisis y enlace de un evento o fenómeno de manera normalizada. Adicional, la notificación de los resultados de manera estadística y con gráficos hacen que los datos sean fáciles de entender y su análisis sea más rápido.

Esta metodología propende desarrollar un proceso sistemático y coherente de análisis de información, donde el uso de escalas numéricas y estadísticas conlleven a un visión más concreta de la problemática a investigar, de este modo la información y mediciones obtenidas con este método, se genera valores objetivos con los, que se trabaja y desarrolla un análisis exacto de realidad captada por la investigación.

A lo antes expuestos un autor menciona que:

Podría afirmarse que la investigación cuantitativa opera en el marco de una lógica conjuntista, y que no cabría forma sistémica alguna para captar la complejidad desde esta perspectiva. Sin embargo, sí es posible dicha forma de abordar la realidad, al tener en cuenta que las unidades de análisis constituyentes de la muestra son nada más que elementos de un complejo mayor que le otorga sentido (...) (Bar, 2010, p.10).

Diseño

La investigación sigue los lineamientos de un diseño no experimental, en este trabajo las variables presentes en el desarrollo de la investigación no fueron manipuladas directamente.

Es importante señalar que, dentro del actuar del diseño no experimental solamente, se observan; situaciones, fenómenos y comportamientos que ya existen o, se desarrollan dentro de un contexto ya determinado, de modo que, el ente investigador no influye sobre los sucesos, causas o efectos ya presentes en el fenómeno o situación a ser estudiado.

En el diseño no experimental los sujetos o fenómenos están en un proceso de observación y análisis para estudiar su desarrollo en un contexto natural, es decir, que son estudiados en su realidad.

Como menciona Portell & Vives (2019) Los diseños *ex post facto* o *no experimental*, se usan si no es posible que el investigador intervenga en la administración de los niveles de la variable independiente, es decir, si no es posible manipular la variable independiente. En estos casos, se selecciona sujetos que ya presentan determinados valores en la variable de exposición o bien en la respuesta. Esta falta de intervención directa por parte del investigador en la variable independiente resta validez interna a la investigación, sin embargo, se considera, también, como una ventaja a la hora de recolectar muestras más centralizadas y representativas.

Alcance

La investigación tiene un alcance descriptivo. Este tipo de alcance basa su accionar en el diagnóstico. La investigación con alcance de tipo descriptivo radica su accionar en alcanzar el conocimiento de las circunstancias, prácticas y modos predominantes, además, describe exactamente las acciones, objetos, procesos e individuos. El objetivo de la investigación de alcance descriptivo no solo está limitado a recabar datos, sino que amplía su campo y permite, también, un pronóstico de las variables presentes en el proceso de investigación.

En este caso el investigador recoge los datos con un supuesto, hipótesis o teoría, luego de este proceso, se inicia el proceso de tabulación y aplicación de la estadística en la investigación, así pues, exponen y resumen la información de forma lógica y posteriormente examinan de forma detenida los resultados, con el único afán de obtener nociones que coadyuven a crecimiento del conocimiento.

Según Cardona (2015) Los estudios descriptivos plantean cuatro tipos de objetivos específicos:

1. Describir las características de base de la población de estudio; aquellas que puedan influenciarla distribución del evento y que estén respaldadas por el marco teórico.

2. Determinar la magnitud del evento.
3. Identificar las características de la población que podrían explicar la ocurrencia del evento, o determinar las características de la población que presentan mayor importancia en la ocurrencia del evento.

La investigación fue de corte transversal, se recolectaron datos en un único momento. Este tipo de corte tiene como finalidad identificar la frecuencia de una situación dentro de la muestra o población estudiada, por otra parte, la investigación de corte transversal suele incluir un trabajo descriptivo y analítico.

En los estudios de corte transversal no existe períodos de seguimiento, así pues, con éste tipo de corte, se efectúa el análisis en un momento específico y puntual de la situación, estado, fenómeno o evento.

2.1.2 Población

Para el desarrollo del proceso de investigación; se tomó la población total constituida por 100 personas, para hacer el estudio correspondiente. Realizar el estudio en la población total permitió que los datos obtenidos fueran el pensar de todo el personal que impacta sobre el desarrollo productivo de la organización.

La población, para una investigación científica, es el conjunto de elementos sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones o hacer inferencias para la toma de decisiones. Estos elementos pueden ser personas, animales, plantas u otros objetos. Los valores de la población son representativos a través de parámetros como la media, varianza, desviación estándar o proporción poblacional Gamboa, 2017, p. 62).

Características sociodemográficas de la población

A continuación, se detalla las características sociodemográficas presentes en la población de estudio, para una mejor comprensión, se presenta en tablas individuales.

Tabla 2. *Descriptivo del sexo de la población*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	100	100%
Femenino	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. *Descriptivo de la edad de la población*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25-34 Años	54	54%
35-44 Años	15	15%
45-54 Años	25	25%
55 en adelante	6	6%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Descriptivo del nivel de educación de la población*

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	80	80%
Superior	20	20%
Posgrado	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. *Descriptivo de cargos de la población*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Personal operativo	80	80%
Supervisores	20	20%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. *Descriptivo de etnias de la población*

Etnia	Frecuencia	Porcentaje
Mestizos	96	96%
Indígenas	4	4%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

2.2 Tipo de recolección de la información

La recolección de la información es el proceso central en los lineamientos de un estudio. En este punto del trabajo de investigación, se realiza una panorámica de las herramientas que fueron utilizadas en este proceso. En este estudio, se utilizó como técnica la encuesta, la cual, es “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, con el uso de procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Torres, Paz, & Salazar, 2019, p. 4).

En lo referente al instrumento utilizaron dos: el test MLQ 5X forma corta, para medir la percepción del liderazgo de los trabajadores hacia los mandos superiores y el *Test* de Kurt Lewin para poder identificar el estilo de liderazgo actual presente en los equipos de supervisión

Descripción del MLQ 5X forma corta (Anexo 1)

- Nombre: original: *Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X)*
- Autores: Bernard Bass y Bruce Avolio
- Año de Creación: 2000
- Objetivo: Evaluar el grado de los componentes de MLQ 5X
- Dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *laissez faire*.
- Edad de aplicación: 26 años en adelante
- Ámbito: Organizacional
- Duración: 20 minutos
- Componentes: cuestionario

- Descripción: El presente cuestionario MLQ 5X está compuesta por LTM, LTS, *laissez faire*, las mismas que cuentan con un total de 45 reactivos
- Estilos de respuesta: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (Casi siempre) y 4 (Siempre)

Se utilizó la forma corta adaptada de 45 ítems. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ. El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador (Vega & Gloria, 2004, pp. 138-139)

Para Vega & Gloria (2004) las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional, se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

Tabla 7. Descripción de los aspectos del cuestionario MLQ 5X

Estilos de Liderazgo	Factores	Ítems	Puntaje óptimo
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	10,18,21,25	16
	Influencia Idealizada Conductual	6,14,23,34	16
	Motivación Inspiracional	9,13,26,36	16
	Estimulación Intelectual	2,8,30,32	16
	Consideración Individualizada	15,19,29,31	16
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingentes	1,11,16,35	16
	Dirección por Excepción Activa	4,22,24,27	16
	Dirección por Excepción Pasiva	3,12,17,20	16
<i>Laissez-Faire</i>	<i>Laissez-Faire</i>	5,7,28,33	16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Descripción efectos de liderazgo según el cuestionario

	Factores	Ítems	Puntaje óptimo
Efectos de Liderazgo	Esfuerzo Extra	39,42,44	12
	Efectividad	37,40,43,45	16
	Satisfacción	38,31	8

Fuente: Elaboración propia

Clasificación por estilos según las preguntas del *test*.

Tabla 9. Clasificación de ítems por estilo de liderazgo del MLQ 5X

Transformacional
Influencia Idealizada Atribuida
10. Infunden orgullo en otros por estar asociados con nosotros
18. Abandonan los intereses personales por el bien del grupo
21. Actúan de tal manera que hacen que los demás tengan respeto por nosotros
25. Demuestran un sentido de poder y confianza
Influencia Idealizada Conductual
6. Hablan acerca de sus valores y creencias más importantes
14. Resaltan la importancia de tener un fuerte sentido de propósito
23. Consideran las consecuencias de las decisiones morales y éticas
34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión
Motivación Inspiracional
9. Hablan con optimismo acerca del futuro
13. Hablan con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr
26. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro
36. Expresan confianza en que las metas serán logradas
Estimulación Intelectual
2. Revisan críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados
8. Buscan puntos de vista diferentes al solucionar problemas
30. Hacen que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos
32. Sugieren nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas
Consideración Individualizada
15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar

- 19. Tratan a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.
- 29. Consideran a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí
- 31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes

Transaccional

Recompensas contingentes

- 1. Ayudan a los demás siempre, que se esfuercen
- 11. Se refieren en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño
- 16. Dejan en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño
- 35. Expresan satisfacción cuando los demás logran expectativas

Dirección por Excepción Activa

- 4. Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas
- 22. Se concentran plenamente en tratar errores, quejas y fallas
- 24. Llevan cuenta de todos los errores
- 27. Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas

Dirección por Excepción Pasiva

- 3. No interfieren hasta que los problemas, se tornan serios
- 12. Esperan a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas
- 17. Demuestran que son fieles creyentes de que "si no está dañado, no lo arregle."
- 20. Demuestran que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas

Laissez Faire

- 5. Evitan involucrarse cuando surgen asuntos importantes
- 7. Están ausentes cuando surgen problemas importantes
- 28. Evitan tomar decisiones
- 33. Tardan en responder a preguntas urgentes

Efectos de Liderazgo

Esfuerzo extra

- 39. Hacen que los demás hagan más de lo que se espera que hagan
- 40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.
- 42. Elevan los deseos de los demás de tener éxito

Efectividad

- 37. Son eficaces en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.
- 40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.
- 43. Son eficientes en lograr los requisitos organizacionales
- 45. Encabezan un grupo eficiente

Satisfacción

- 38. Utilizan satisfactorios métodos de liderazgo
- 31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes

Fuente: Elaboración propia

Escalas de medición del Cuestionario Multifactorial MLQ 5X

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

Confiabilidad

Cuestionario multifactorial 5x, estima la visión del personal operativo hacia sus jefes, consta de 45 ítems, su confiabilidad de 0.97 en la escala de *Cronbach*. A continuación, se detallan algunas investigaciones que sustentan la confiabilidad del instrumento.

Bass, Avolio y Yulck (2002) citado por Fong (2018) mencionan estudios durante los años 2000 – 2004 donde, se evidencia la confiabilidad de este instrumento.

ESTUDIO 1: en una muestra de 1311 participantes de oficinas de la administración pública entre varones y mujeres con edades de 30 años a 37 años, el resultado alcanzado de la confiabilidad es de .70, donde permite mantener el ejemplo de factor.

ESTUDIO 2: en una muestra de 879 participantes de oficinas de administración pública entre varones y mujeres con edades de 30 años a 37 años, el resultado alcanzado de la

confiabilidad es de .60, donde, se tiene en cuenta, con el fin de obtener una respuesta clara, se excluye elementos con altas cargas transversales mayor a 20.

ESTUDIO 3: en una muestra de 650 participantes de oficinas de la administración pública entre varones y mujeres con edades de 30 años a 37 años, el resultado alcanzado de la confiabilidad es de .86, donde muestra una consistencia interna satisfactoria al estudio.

En los tres estudios realizados durante los años 2000 y 2004 en un total de una muestra de 2840 participantes con una confiabilidad de .88 de Alfa, y con un AFC con una estructura de 75.2, y con una significancia de $< .01$.

ESTUDIO ACTUAL: en una población de 100 participantes varones con edades comprendidas entre 25 años a 54 años de la sección de producción de una empresa tipo privada del sector industrial, el resultado alcanzado de la confiabilidad es de 0.94, que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio.

Validación del instrumento

En el (Anexo 2), se observa la hoja de validación del instrumento por especialistas

En el (Anexo 3), se observa la hoja de validación del instrumento por beneficiarios

Descripción del *Test* de Kurt Lewin de Liderazgo (Anexo 4)

El *Test* de Kurt Lewin mide tres diferentes estilos de liderazgo y está compuesto por un conjunto de 33 ítems que, a su vez, se subdividen en 3 subconjuntos con 11 interrogantes.

- Nombre: original: *Test* de Liderazgo de Kurt Lewin
- Autores: Kurt Tsadek Lewin

- Año de Creación: 1939
- Objetivo: Identificar el estilo de liderazgo presente en un grupo
- Dimensiones: Autoritario, Democrático *laissez faire*.
- Edad de aplicación: 25 años en adelante
- Ámbito: Organizacional
- Duración: 20 minutos
- Componentes: cuestionario
- Descripción: El presente cuestionario *Test* de Kurt Lewin está compuesta por Liderazgo autoritario, democrático y *laissez faire*, las mismas que cuentan con un total de 33 reactivos
- Estilos de respuesta: 1 (De acuerdo), 2 (En desacuerdo),

Tabla 10. Descripción del Test de Liderazgo de Kurt Lewin

Estilo Autoritario	Estilo Democrático	Estilo <i>Laissez Faire</i>
Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3
Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6
Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9
Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12
Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15
Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21
Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27
Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30
Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33

Fuente: Elaboración propia

Clasificación por estilos según las preguntas del *test*.

Tabla 11. *Clasificación de ítems por estilo de liderazgo*

Autoritario
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.
16. En grupo rara vez, se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas
19. Cuando, se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario
25. Un subordinado debe lealtad, en primer lugar, a su mando inmediato
28. Cuando, se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes
Democrático
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva
29. Cuando, se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencias través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.
Laissez Faire
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
 18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados
 21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles, que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
 24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados
 27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias
 30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su auto control
 33. El buen jefe, se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.
-

Fuente: Elaboración propia

Escalas de medición del *Test* de Kurt Lewin

De acuerdo

Desacuerdo

Confiabilidad del instrumento

A continuación, se detallan algunos estudios realizados con el uso del instrumento de recolección de datos, el *test* de Kurt Lewin que corroboran el nivel de confiabilidad del mismo.

ESTUDIO 1: El *test* aplicado por Pérez (2014) a un grupo de 30 personas, de las cuales, 28 son del género masculino y 2 del género femenino, con edades comprendidas entre 26 y 50 años de una empresa de Telecomunicaciones entregar un índice de confiabilidad del 0.8, que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio.

ESTUDIO 2: El *test* aplicado por Jiménez, Rincón, & Pérez (2018) para estimar niveles de liderazgo a 170 empresas pequeñas y a 34 empresas medianas, de la ciudad de Santa Marta entrega un índice de confiabilidad del 0.81, que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio.

ESTUDIO 3: El *test* aplicado por Torres (2019) a 205 participantes de una empresa de tipo privada del sector industrial, el resultado alcanzado en el nivel de confiabilidad es de 0.88 en la escala de alpha de Crombach, lo que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio

ESTUDIO ACTUAL: En una población de 100 participantes varones con edades comprendidas entre 25 años a 54 años de la sección de producción de una empresa tipo privada del sector industrial, el resultado alcanzado de la confiabilidad es de 0.8, que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio

Validación del instrumento

En el (Anexo 5), se observa la hoja de validación del instrumento por especialistas

En el (Anexo 6), se observa la hoja de validación del instrumento por beneficiarios

2.2.1 Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico, IBM SPSS Statistics 22.

La plataforma de *software* SPSS® ofrece análisis estadísticos avanzados, una amplia biblioteca de algoritmos de *machine learning*, análisis de texto, extensibilidad de código abierto, integración con *big data* y un fácil despliegue en las aplicaciones.

Su facilidad de uso, flexibilidad y escalabilidad hacen que SPSS sea accesible para usuarios con cualquier nivel de conocimiento. Además, es adecuado para proyectos de todos los tamaños y niveles de complejidad, y puede ayudarle a usted y a su organización a encontrar nuevas oportunidades, mejorar la eficiencia y minimizar el riesgo.

Dentro de la familia de productos de *software* de SPSS, SPSS *Statistics* admite un enfoque de pruebas de hipótesis de arriba a abajo para sus datos, mientras que SPSS *Modeler* expone

patrones y modelos ocultos en los datos mediante un enfoque de generación de hipótesis de abajo arriba (IBM, 2020, párr. 1, 2 y 3).

2.3 Caracterización de la Empresa y propuesta de investigación

Fairis C.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Ambato. Opera en fabricación de Vidrio Plano industria. La empresa fue fundada en 22 de febrero de 1980. Hasta el 2019 empleaba a 352 personas, número que ha disminuido por la crisis económica originada por la pandemia.

FAIRIS C.A es una empresa ecuatoriana con casi un siglo de presencia activa, con inversión permanente en la adopción de nuevas tecnologías, incorporación de mejores métodos de producción y atención al cliente en todas las gamas de vidrio de alto desempeño, desde el vidrio para una mesa hasta el gran edificio.

FAIRIS C.A centra su actividad y accionar en la fabricación de Vidrios de Alto Desempeño: Seguridad de las personas, Protección de bienes, Control en la propagación de fuego, *Confort* y Eficiencia Energética, Control de ruido, Control de rayos ultravioleta y transmisión energética, definen los productos de promoción.

Diversificación de los mercados: Arquitectura, Industrial, Decoración y Automotor.
Cubrimiento regional: 2 Plantas, 6 Oficinas Comerciales en Ecuador, 1 en Colombia.

Misión

La fabricación de vidrio de alto desempeño con calidad y tecnología de vanguardia, con productos que satisfagan necesidades de los clientes de línea blanca, arquitectónica, automotriz, deportiva, y decorativa; todas en sus distintas aplicaciones; con el propósito de estar entre los mejores de Latinoamérica al brindar beneficios a clientes, colaboradores, accionistas y a la sociedad.

Visión

Liderar con calidad, buen servicio y honestidad el mercado nacional e internacional, con vidrio de alto desempeño y productos afines.

Política de calidad

Fairis C.A. empresa dedicada desde 1978 al proceso de transformación de vidrio de alto desempeño plano y curvo.

- Orientada a la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes mediante la aplicación de nuevas tecnologías y el mejor aprovechamiento de nuestros procesos de fabricación.
- Fairis C.A. se compromete a la mejora continua de nuestros procesos.
- El cumplimiento de objetivos de calidad y requisitos legales aplicables.

Nuestro objetivo es satisfacer a nuestros clientes con productos que cumplan requisitos técnicos de calidad.

Certificaciones Internacionales

Con el objetivo de estar siempre a la vanguardia y con los procesos más modernos, Fairis cuenta con las siguientes certificaciones que avalan la calidad de nuestros productos.

- ISO 9001-2008
Procesos de producción y comercialización de vidrio de seguridad templado y laminado.
- SGCC (*Safety Glazing Certification Council*) para Faitem® y Failam®
Únicos en el país con esta certificación.
- IGCC (*Insulating Glass Certification Council*) para Faiclimate®
Únicos en el país con esta certificación emitida en Estados Unidos de Norteamérica.
- BASC
BASC Business Alliance for secure commerce

Certificaciones INEN

Para las líneas de producción: Arquitectónica, Automotriz y Artefactos Electrodomésticos.

- FAITEM® Edificaciones NORMA 2067
- FAILAM® Edificaciones NORMA 2067
- FAITEM® Automotriz NORMA 1669
- FAILAM® Automotriz NORMA 1669
- FAITEM® Línea Blanca NORMA 2479

Laboratorio de ensayos Fairis

- Designado por el MIPRO Resolución N° 18050

Propuesta de la investigación

Se inició el estudio con la identificación del problema presente en los equipos de supervisión de las líneas de producción de línea blanca, los que demuestran una falta de liderazgo de acuerdo a la percepción del personal operativo. Se seleccionó como tema una propuesta de plan de mejora de liderazgo dirigido al personal operativo y equipo de supervisión.

Se realizó la revisión bibliográfica sobre el liderazgo y su percepción con la visión de desarrollar un plan de mejora, a partir de fuentes científicas y, se recabó información de suma importancia para el estudio, tanto teórica como metodológica. A partir de lo anterior fue posible hacer el diseño metodológico de la investigación y la selección de los instrumentos de recolección de datos adecuados, en este caso, el *test* de liderazgo de Kurt Lewin y el cuestionario multifactorial 5x, estima la percepción de liderazgo del personal operativo hacia sus jefes.

Estos instrumentos, se aplicaron en el personal operativo y equipo de supervisión de las líneas de producción de línea blanca, la aplicación de cada instrumento, se realizó con el previo consentimiento informado de cada participante. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de los resultados con el programa estadístico SPSS, se analizó la percepción de liderazgo que tiene el personal operativo hacia sus mandos, paralelamente, se analizó en estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisión

Finalmente, se diseñó un plan de mejora de liderazgo que contempla una serie de actividades direccionadas al fortalecimiento del liderazgo, este plan consta de tres etapas divididas así:

ETAPA 1: Capacitación y entrenamiento

ETAPA 2: Evaluación

ETAPA 3: Replica del plan

Al finalizar el estudio desarrollado, se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales, permiten sintetizar los principales resultados obtenidos e identificar los vacíos a ser aclarados en futuras investigaciones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez concluido el levantamiento de información, se realizó la tabulación de los datos. En el presente capítulo, se parte con el análisis de los resultados obtenidos con el cuestionario MLQ (5X) sobre la percepción que tiene el personal operativo hacia sus mandos medios, y posteriormente los resultados del *test* de Kurt Lewin para la evaluación de estilo de liderazgo. Finalmente, se presenta la propuesta de plan de mejora de liderazgo para los supervisores de la Empresa FAIRIS C.A

3.1 Análisis de los resultados por instrumentos

3.1.1 *Test* de Kurt Lewin

Clasificación por estilo según las preguntas del *test*.

En la siguiente tabla, se detallan las respuestas obtenidas por ítems del cuestionario aplicado, de acuerdo a la clasificación de estilo de liderazgo, así como, sus porcentajes, en este caso los datos del estilo autoritario.

Escalas de medición del *Test de Kurt Lewin*

De acuerdo

Desacuerdo

Análisis de acuerdo a cada estilo

Tabla 12. *Análisis por preguntas según el estilo Autoritario*

Ítems	Respuestas				
	De acuerdo	%	Desacuerdo	%	N
Autoritario					
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	15	71%	6	29%	21
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	16	76%	5	24%	21
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes hará mantener la disciplina	17	81%	4	19%	21

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo	12	57%	9	43%	21
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	10	48%	11	52%	21
16. En grupo rara vez, se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas	12	57%	9	43%	21
19. Cuando, se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	12	57%	9	43%	21
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario	13	62%	8	38%	21
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato	18	86%	3	14%	21
28. Cuando, se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados	12	57%	9	43%	21
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes	9	43%	12	57%	21

Fuente: Elaboración propia

Resultados de cada estilo de liderazgo analizado

Tabla 13. *Resultado general según el estilo Autoritario*

Estilo	Escala	Participantes	Porcentaje
Autoritario	De acuerdo	146	63%
	Desacuerdo	86	37%
Total		231	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los datos obtenidos en el análisis de este estilo nos permiten concordar con la realidad, que se vive en la organización es evidentes que el 63% de las personas que componen el equipo de supervisión tiene una autopercepción de autoritarismo, lo que evidencia

un mando fuera de la participación y aceptación de opiniones, al mirar este dato, se traduce que el personal operativo tiende a repeler este tipo de liderazgo y lo plasma en el accionar de las actividades del proceso de operación.

En la siguiente tabla, se detallan las respuestas obtenidas por ítems del cuestionario aplicado, de acuerdo a la clasificación de estilo de liderazgo, también, sus porcentajes, en este caso los datos del estilo democrático

Tabla 14. *Respuestas por preguntas según el estilo Democrático*

Items	Respuestas				
	De acuerdo	%	Desacuerdo	%	N
Democrático					
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son	11	52%	10	48%	21
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	11	52%	10	48%	21
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa	14	67%	7	33%	21
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte	10	48%	11	52%	21
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	11	52%	10	48%	21
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	10	48%	11	52%	21
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	12	57%	9	43%	21
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	8	38%	13	62%	21
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva	7	33%	14	67%	21

29. Cuando, se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencias través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos	10	48%	11	52%	21
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	11	52%	10	48%	21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Resultados según el estilo Democrático

Estilo	Escala	Puntaje	Participantes	Porcentaje
Democrático	De acuerdo	115	10	49.8%
	Desacuerdo	116	11	50.2%
Total		231	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Es evidente que solamente el 50% de los participantes estuvieron de acuerdo con las preguntas dirigidas hacia este estilo de liderazgo, lo que nos permite entender que la mitad de los elementos que componen el equipo de supervisores, no se identifican con el estilo democrático, así pues, estos datos son semejantes a la realidad presente dentro de las líneas de producción, donde es muy difícil que los mandos permitan participación en decisiones y eventos en el proceso industrial.

Tabla 16. Respuestas por preguntas según el estilo Laissez Faire

Items	Respuestas				
	De acuerdo	%	Desacuerdo	%	N
Laissez Faire					
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados	12	57%	9	43%	21
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados	13	62%	8	38%	21
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	7	33%	14	67%	21

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	12	57%	9	43%	21
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	12	57%	9	43%	21
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados	2	10%	19	90%	21
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	6	29%	15	71%	21
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados	11	52%	10	48%	21
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias	17	81%	4	19%	21
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su auto control	13	62%	8	38%	21
33. El buen jefe, se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	13	62%	8	38%	21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Resultados según el estilo *Laissez Faire*

Estilo	Escala	Puntaje	Participantes	Porcentaje
<i>Laissez Faire</i>	De acuerdo	118	11	51%
	Desacuerdo	113	10	49%
	Total	231	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Resultados de los tipos de liderazgo

En tabla 18, se presenta el resultado general del estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisión.

Tabla 18. Resultado del estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisores

Estilos	Escala	Puntaje	Porcentaje
Autoritario	De acuerdo	145	63%
Democrático	De acuerdo	115	49.8%
<i>Laissez Faire</i>	De acuerdo	118	51.1%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: De acuerdo con los lineamientos planteados para el análisis de este test la mayor cantidad de acuerdo en el grupo de preguntas de cada estilo nos permite determinar el estilo que está presente en el equipo de supervisores.

Finalmente, se puede hacer un análisis consolidado de los resultados obtenidos, en este caso en los tres estilos de liderazgos que ingresaron en el estudio, se evidencia claramente que el estilo predominante en el equipo de supervisores es el Estilo Autoritario con el 63% de auto percepción, este indicador concuerda con la situación actual de la empresa, el equipos de supervisión encamina su accionar hacia una dirección de mando autoritario donde solamente son válidas las decisiones que emita cada uno de los mandos por ningún motivo permiten que los dirigidos planteen propuestas o den opiniones contrarias a las dispuestas por el supervisor.

Tabla 19. Cantidad de supervisores según su estilo de liderazgo

Estilos	No. de Supervisores	Porcentaje
Autoritario	11	52%
Democrático	6	29%
<i>Laissez Faire</i>	1	5%
Autoritario/Democrático	0	0%
Autoritario/ <i>Laissez Faire</i>	0	0%
Democrático/ <i>Laissez Faire</i>	3	14%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Los datos de la tabla 12 corroboran la información presentada en los análisis anteriores, en la actualidad Fairis esta direccionada por un 52% de supervisores que encaminan su accionar a autoritarismo, lo que nos indica que en estos momentos este estilo de

liderazgo no genera buenos resultados dentro de la organización, es necesario re direccionar el liderazgo hacia un estilo más propicio que permita generar confianza y desarrollo dentro del equipo de supervisión. Por otra parte, sin ser mayoría existe un 29% en el estilo democrático lo que nos indica que algunos miembros del equipo de supervisión prefieren encaminar su liderazgo a la participación y aceptación de opiniones.

3.1.2 Análisis e interpretación del Cuestionario Multifactorial MLQ 5X

Escalas de medición del Cuestionario Multifactorial MLQ 5X

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

En la siguiente tabla, se detallan las respuestas obtenidas por ítems del cuestionario aplicado, de acuerdo a la clasificación de estilo de liderazgo, también, sus porcentajes.

Tabla 20. *Valoración media de los ítems del MLQ*

Ítems	Media	DT	N
Transformacional			
Influencia Idealizada Atribuida			
10. Infunden orgullo en otros por estar asociados con nosotros	2.78	1.28	80
18. Abandonan los intereses personales por el bien del grupo	2.87	1.45	80
21. Actúan de tal manera que hacen que los demás tengan respeto por nosotros	3.02	1.38	80
25. Demuestran un sentido de poder y confianza	3.2	1.26	80
Influencia Idealizada Conductual			
6. Hablan acerca de sus valores y creencias más importantes	2.76	1.35	80
14. Resaltan la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3.15	1.25	80
23. Consideran las consecuencias de las decisiones morales y éticas	2.96	1.17	80
34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	3.21	1.24	80
Motivación Inspiracional			
9. Hablan con optimismo acerca del futuro	3.16	1.36	80
13. Hablan con entusiasmo acerca de lo, que se debe lograr	3.3	1.36	80
26. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro	3.07	1.36	80
36. Expresan confianza en que las metas serán logradas	3.16	1.3	80
Estimulación Intelectual			

2. Revisan críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	2.7	1.07	80
8. Buscan puntos de vista diferentes al solucionar problemas	3.35	1.31	80
30. Hacen que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	3.06	1.22	80
32. Sugieren nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	3.03	1.36	80
Consideración Individualizada			
15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar	2.63	1.29	80
19. Tratan a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.	3.01	1.39	80
29. Consideran a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	2.96	1.41	80
31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	3	1.34	80
<hr/>			
Transaccional	Media	DT	N
<hr/>			
Recompensas contingentes			
1. Ayudan a los demás siempre, que se esfuercen	2.9	1.24	80
11. Se refieren en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	2.5	1.22	80
16. Dejan en claro lo, que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	2.78	1.4	80
35. Expresan satisfacción cuando los demás logran expectativas	3.12	1.44	80
Dirección por Excepción Activa			
4. Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	3.38	0.97	80
22. Se concentran plenamente en tratar errores, quejas y fallas	3.01	1.23	80
24. Llevan cuenta de todos los errores	3.37	1.32	80
27. Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas	3.76	1.15	80
Dirección por Excepción Pasiva			
3. No interfieren hasta que los problemas, se tornan serios	3.4	1.01	80
12. Esperan a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	2.97	1.39	80
17. Demuestran que son fieles creyentes de que "si no está dañado, no lo arregle."	3.18	1.35	80
20. Demuestran que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	2.87	1.25	80
<hr/>			
Laissez Faire	Media	DT	N
<hr/>			
5. Evitan involucrarse cuando surgen asuntos importantes	2.93	1.22	80
7. Están ausentes cuando surgen problemas importantes	2.9	1.32	80
28. Evitan tomar decisiones	2.87	1.37	80
33. Tardan en responder a preguntas urgentes	3.25	1.19	80
<hr/>			

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la interpretación y análisis de las tres medias más altas encontradas en los resultados:

En los datos antes obtenidos, se observa que, el ítem que obtiene una media más alta con un 3.76% en el ítem “Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas” que es un aspecto analizado en el subfactor dirección por excepción activa, dentro del estilo transaccional.

En segundo lugar, se encuentra con el 3.38% el ítem “Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas” que es un aspecto analizado en el subfactor dirección por excepción activa, dentro del estilo transaccional.

Por último, el tercer lugar, se encuentra el ítem “Llevan cuenta de todos los errores” con una media del 3.37% igualmente este aspecto pertenece al aspecto analizado en el subfactor dirección por excepción activa, dentro del estilo transaccional.

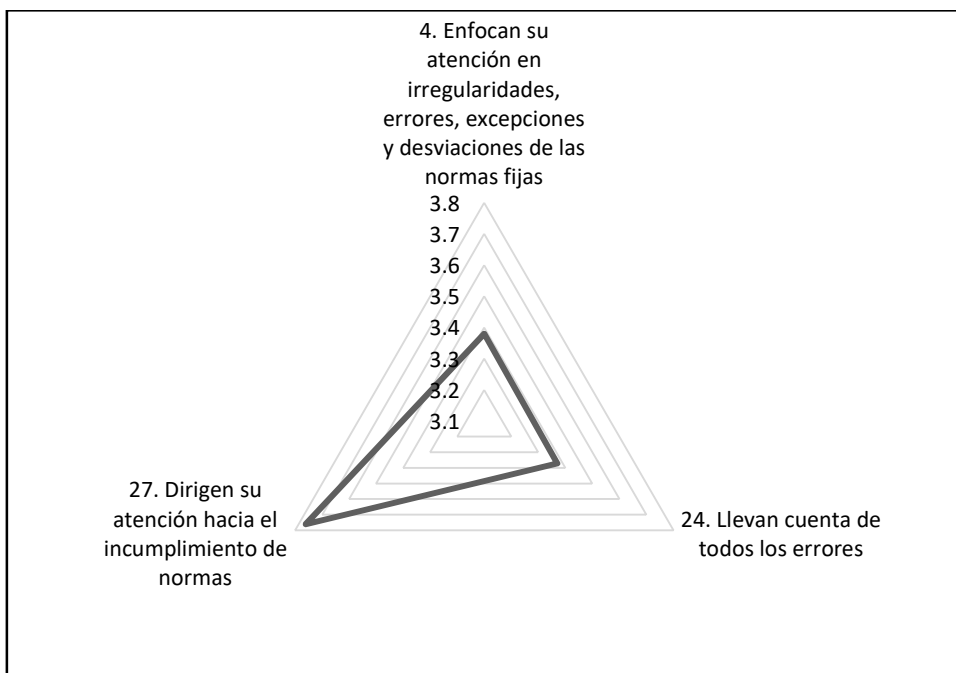


Gráfico 3: Indicador de medias más altas según los ítems

Fuente: Elaboración propia

Así dentro de los resultados, se evidencia la inclinación existente hacia un liderazgo transaccional identificado por dirección y enfocado en las irregularidades presentes en el proceso, también, en el seguimiento de normas y errores en el proceso.

Tabla 21. *Valoración media de los ítems de Efectos de liderazgo*

Efectos de Liderazgo	Media	DT	N
Esfuerzo extra			
39. Hacen que los demás hagan más de lo, que se espera que hagan	3.51	1.13	80
40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.	2.85	1.4	80
42. Elevan los deseos de los demás de tener éxito	2.76	1.38	80
Efectividad			
37. Son eficaces en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.	2.88	1.35	80
40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.	2.85	1.34	80
43. Son eficientes en lograr los requisitos organizacionales	3.01	1.21	80
45. Encabezan un grupo eficiente	3.22	1.26	80
Satisfacción			
38. Utilizan satisfactorios métodos de liderazgo	3.03	1.22	80
31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	3	1.34	80

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: En este caso, se observa dos valores elevados en las medias de los ítems, así pues, los datos 3.51% correspondiente al subfactor de esfuerzo extra y 3.22% correspondiente al subfactor encabezan un grupo eficiente denotan que el personal operativo tiene la idea que el equipo de supervisores les presionan para cumplir más de los estándares de trabajo establecidos, aun así, el valor de 3.22% denota una autopercepción al mencionar que el equipo de supervisión encabeza un equipo eficientes de trabajo.

Los dos datos porcentuales obtenidos son la realidad, que se vive en la actualidad en la organización, tal es así que el personal operativo asegura que son un equipo eficiente, sin

embargo, las personas que los dirigen no tiene las metodologías adecuadas para gestionar un grupo de trabajo eficiente.

Compendio del análisis del MLQ

Tabla 22. Valoración total del test MLQ

Estilos	Puntaje óptimo	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido
Transformacional	16	8	50%
Transaccional	16	9	56%
<i>Laissez Faire</i>	16	7.9	49%

Fuente: Elaboración propia

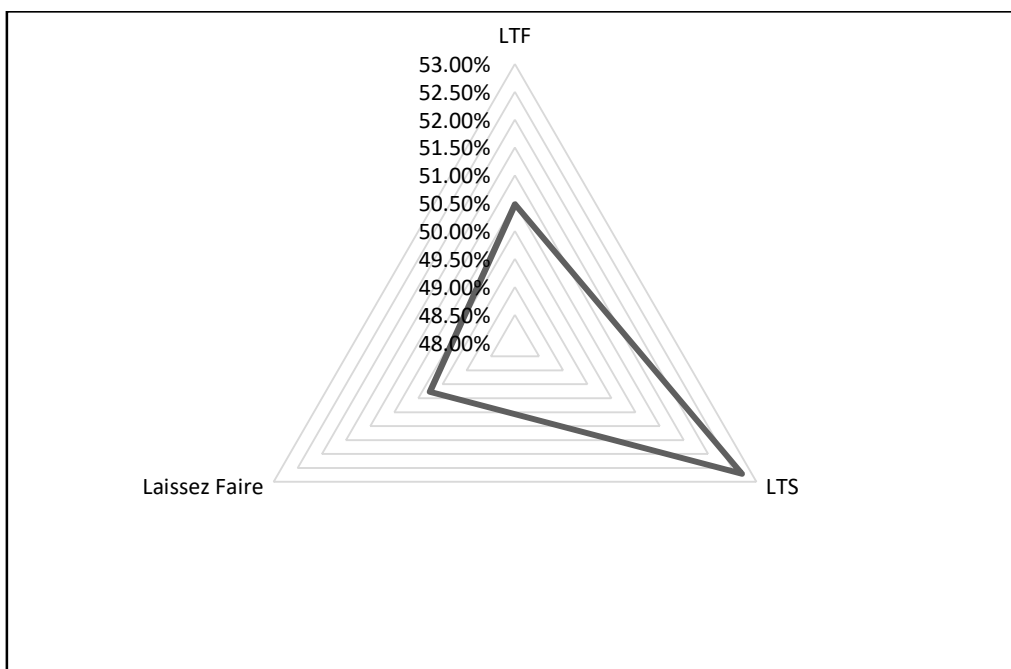


Gráfico 4: Indicador de medias más altas según el estilo

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis integral de los resultados

En la siguiente tabla, se muestra los resultados integrales obtenidos del análisis

Tabla 23. Resultados integrales de los test.

Estilos	Percepción	Autopercepción
	Personal operativo	Supervisores
	Porcentaje	Porcentaje
Transformacional/Democrático	50%	49.80%
Transaccional/Autoritario	56%	63%
<i>Laissez Faire/Laissez Faire</i>	49%	51.10%

Fuente: Elaboración propia

Es importante mirar las similitudes en cifras existentes en el análisis integral, estos datos nos indican que existe una analogía entre los estilos evaluados en el *test* de Kurt Lewin y el MLQ, así, se deduce que los estilos transformacional y democrático poseen las mismas características en nuestro estudio, también, los estilos transaccional y autoritario tienen valores similares, esto es porque el liderazgo autoritario es una forma extrema del liderazgo transaccional

El Equipo de supervisión plasma una autopercepción direccionada hacia el liderazgo Autoritario, es decir, este el actuar diario que presenta el equipo en el desarrollo de las actividades dentro del proceso operacional de producción, lo que concuerda con la percepción arrojada por el personal operativo, que menciona al liderazgo transaccional como el liderazgo que predomina en los supervisores.

3.3 Plan de mejora de liderazgo para los supervisores de la Empresa FAIRIS C.A

Introducción

El equipo de mandos de la Empresa desempeña un rol preponderante y estratégico en el manejo y planificación de cada uno de los procesos productivos es por eso, que se pone especial atención en este equipo de la empresa con el afán de propender procesos productivos de colaboración y centrados hacia el crecimiento de la empresa.

El plan de liderazgo pretende fortalecer las capacidades del equipo de supervisión de FAIRIS C.A al establecer una serie de conocimientos que permitan generar niveles de liderazgo aceptables en cada uno de los grupos de trabajo.

Al considerar la expectativa de la empresa es necesario implementar un plan permanente de liderazgo en los cargos de supervisión, Es seguro que el papel del líder es crucial en la consecución de los propósitos de la empresa.

En nuestro caso, se ha considerado tres períodos:

ETAPA 1: Capacitación y entrenamiento

ETAPA 2: Evaluación

ETAPA 3: Réplica del plan

Objetivo

Desarrollar capacidades de liderazgo para el equipo de supervisores de la empresa FAIRIS C.A a través de la implementación de un plan de mejora.

Alcance

Este plan, se aplica en primera instancia al Equipo de Supervisores de línea blanca de la Empresa FAIRIS C.A detallados de la siguiente forma:

Supervisores de Línea Blanca

Al terminar el desarrollo y aplicación del plan con los entes antes mencionados, se replica a las siguientes secciones:

Supervisores de Línea Arquitectónica

Supervisores de Línea de Laminado
 Supervisores de Línea de Insulado
 Supervisores de Línea de Ensamble
 Supervisores de Línea de Despacho
 Supervisores de Línea de Mantenimiento

ETAPA I: Capacitación y Entrenamiento

Este período, se compone de cinco módulos de estudio, dichas unidades son abordadas por medio de cursos y charlas y buscan desarrollar conocimientos y capacidades en materia de liderazgo con las necesidades vistas en el diagnóstico realizado.

MÓDULO 1: LIDERAR Y SUPERVISAR	
OBJETIVOS DEL MÓDULO Promover la instrucción y el mejoramiento continuo de las cabezas de proceso a partir del análisis de sus necesidades y las obligaciones de las actividades presentes en el proceso. Implantar obligaciones a los integrantes del equipo de trabajo, así como delimitar objetivos en los equipos. Dar un continuo seguimiento y apoyo en el logro de objetivos, así como la evaluación de desempeño de los equipos de trabajo.	
UNIDADES	OBJETIVOS
1. Desarrollo de miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y tratar las carencias de formación y desarrollo del equipo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la formación de los miembros del equipo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> Delegar tareas con intención formativa
	<ul style="list-style-type: none"> Motivar al equipo
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar el desempeño de equipos y personas

2. Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al desempeño del equipo en todos los procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y dar solución a las diferencias existentes en materia de desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la consecución de objetivos y logros alcanzados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de indicadores de desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer logros
CONTENIDOS	
UNIDAD 1	Desarrollo de miembros de equipo
	<p>1.1.Necesidades del Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de necesidades • Manejo de necesidades • Priorización de necesidades • Necesidad vs Importancia <p>1.2.Delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Clasificación de funciones • Aspectos que considerar en la delegación de funciones • ¿Por qué el delegar funciones? • Normas por seguir • Dar y seguir instrucciones • Autoridad y responsabilidad • Supervisión <p>1.3.Miembros del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades personales • Habilidades profesionales

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo • Liderazgo de equipo • Elaboración de planes de acción para alcanzar objetivos. • Objetivos de desarrollo • Desarrollo de potencialidad de los miembros del equipo <p>1.4.Motivación al equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Beneficios • Estrategias de motivación • Recompensas • Efecto Techo • Evaluaciones de trabajo efectivo y eficiencia • Satisfacción • Influencia de la motivación en los objetivos organizacionales. <p>1.5.Coaching al equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones • Fases del desarrollo Coaching de equipos • Proceso coaching de equipos • Herramientas para el coaching de equipos • Equipos de alto rendimiento
UNIDAD 2	Gestión del rendimiento
	<p>2.1. Planificar el rendimiento de equipos y miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y metas de rendimiento • Competencias del equipo • Indicadores de rendimiento

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio <p>2.2 Control y seguimiento del rendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de trabajo efectivo del equipo de trabajo • Control de eficiencia del equipo de trabajo • Herramientas para el control y seguimiento del desempeño del equipo <p>2.3 Reconocimiento o recompensa al rendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de reconocimientos • Direccionamiento de reconocimiento o recompensa
TIEMPO	
Se planea una duración de 32 horas, que se desarrollan en un lapso de 4 días	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales • Conversatorios • Compartir de experiencias • Talleres • Casos prácticos • Mesas de análisis 	
EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta un cuestionario con 20 preguntas de selección múltiple • Disertación oral de lo aprendido 	

MÓDULO 2: TRABAJO CON EL EQUIPO	
OBJETIVOS DEL MÓDULO <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar a toda costa los objetivos y metas planteadas por la organización. • Estandarizar tareas, metas y formas de solución de problemas presentes en el accionar del equipo de producción. • Establecer medios de transmisión de la información. 	
UNIDADES	OBJETIVOS
1. Formación de Equipos de trabajo	• Crear equipos de producción eficientes
	• Desarrollar ideas individuales en beneficio del equipo
	• Seguir normas y estatutos establecidas en el equipo
	• Desarrollar formas de evaluación del equipo de trabajo
	• Apropiarse de los objetivos del equipo
2. Comunicación en el Equipo de trabajo	• Crear canales intra e intergrupales
	• Generar información clara y concreta
	• Crear ambientes de intercambio de información
	• Enfrentar de forma clara las interrogantes del equipo
	• Manejar un lenguaje propio del equipo
CONTENIDOS	
UNIDADES 1	Formación de Equipos de trabajo
	1.1 Conceptualizaciones 1.2 Grupo vs Equipo 1.3 Etapas de creación del equipo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Formación del equipo 1.3.2 Tormenta o conflictos 1.3.3 Regularización 1.3.4 Rendimiento

	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.5 Incentivar nuevas ideas 1.3.6 Colaboración 1.3.7 Flexibilización y retroalimentación 1.3.8 Desintegración del equipo de trabajo <p>1.4 Claves para la formación de Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Reconocimiento y aceptación de la meta en común 1.4.2 Toma de decisiones 1.4.3 Cuidado al trabajo en equipo 1.4.4 Clima organizacional 1.4.5 Condiciones adecuadas para el trabajo <p>1.5 Equipo Eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 Características de un equipo eficaz 1.5.2 Ventajas del equipo de trabajo 1.5.3 Equipos de trabajo auto dirigidos <p>1.6 Evaluación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.6.1 Simulación de problemas 1.6.2 Simulación de solución de problemas 1.6.3 Simulación de conflicto 1.6.4 Simulación de solución de conflicto
UNIDAD 2	Comunicación de Equipo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Canales de información 2.2 Diagnóstico y mejoramiento de competencias de comunicación 2.3 Barreras de la comunicación en el equipo 2.4 La percepción individual y su afectación en la comunicación
UNIDAD 3	
	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Delimitación asertiva de la situación. 3.2 Técnicas de entrenamiento en asertividad.

	<p>3.3 Asertividad en el liderazgo.</p> <p>3.4 Procesos Vs. Decisiones asertivas.</p> <p>3.5 Decisiones Vs. Resultados.</p> <p>3.6 Evaluación de riesgos.</p> <p>3.7 Evaluación de oportunidades</p>
TIEMPO	
Se planea una duración de 32 horas, que se desarrollan en un lapso de 4 días	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales • Conversatorios • Compartir de experiencias • Talleres • Casos prácticos • Mesas de análisis 	
EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta un cuestionario con 20 preguntas de selección múltiple • Disertación oral de lo aprendido 	

MÓDULO 3: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
OBJETIVOS DEL MÓDULO Establecer una serie de lineamiento que permitan desarrollar una planificación y organización por parte del líder dentro del proceso de producción, con el análisis respectivo de los posibles cambios y ajustes el su equipo de trabajo	
UNIDADES	OBJETIVOS
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Definir un sistema de mejora sistemática en el proceso.
	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los procedimientos e instructivos adecuados en un proceso de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el manejo adecuado de los recursos entregados para el desarrollo y ejecución de una función o tarea
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer funciones, responsabilidades y tareas a desarrollarse en el proceso de producción
	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir actividades de modo que todo el proceso, se encamine al cumplimiento de objetivos y metas de la organización y equipo de trabajo.
Control	<ul style="list-style-type: none"> Analizar indicadores de logros
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar herramientas que permitan evaluar los avances de los trabajos y tareas asignadas.
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar actividades de cambio inmediatos en el desarrollo del proceso productivo.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar método de evaluación Analizar indicadores de evaluación Identificar modelos apropiados de evaluación
CONTENIDOS	
UNIDADES 1	Planificación

	1.1 Conceptualizaciones 1.2 Objetivo de una Planificación 1.3 Tipos de planificación 1.4 Planeación de la Producción <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Planeación estratégica 1.4.2 Planeación Táctica 1.4.3 Programación de la producción 1.4.4 Asignación de recursos
UNIDAD 2	Control
	2.1 Indicadores de control 2.2 Estándares de cantidad 2.3 Estándares de calidad 2.4 Fijación de nuevas metas 2.5 Cumplimiento de metas 2.6 Planes de acciones correctivas 2.7 Identificación y Evaluaciones de problemas
UNIDAD 3	Evaluación
	3.1 Tipos de evaluación 3.2 Métodos de evaluación 3.1 Indicadores de evaluación 3.2 Indicadores de logro
TIEMPO	
Se planea una duración de 32 horas que son desarrolladas en un lapso de 4 días	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales • Conversatorios • Compartir de experiencias • Talleres • Casos prácticos 	

<ul style="list-style-type: none">• Mesas de análisis
EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Se presenta un cuestionario con 20 preguntas de selección múltiple• Disertación oral de lo aprendido

MÓDULO 4: NORMAS Y REGLAMENTO DE FAIRIS C.A	
OBJETIVOS DEL MÓDULO Socializar el reglamento y normativas existentes en FAIRIS C.A, así como su importancia en el desarrollo de las actividades productivas y de cada colaborador integrante de la organización.	
UNIDADES	OBJETIVOS
	Al concluir el módulo los participantes están en capacidad de:
Reglamento interno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de tener una normativa laboral
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo de trabajo en el cumplimiento de las normas de seguridad y de desempeño laboral
	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las obligaciones y prohibiciones de los miembros de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar conversatorios con el equipo de trabajo durante la vigencia de este reglamento
	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar una serie de directrices de normas y disposiciones a cumplir por parte de los diferentes equipos de trabajo
CONTENIDOS	
Reglamento interno de trabajo	1.1 Obligaciones generales del empleador 1.2 Obligaciones generales y derechos del empleador 1.2.1 Derechos de los trabajadores 1.2.2 Obligaciones de los trabajadores 1.3 Prohibiciones del empleador y trabajadores 1.3.1 Prohibiciones del empleador 1.3.2 Prohibiciones de los trabajadores 1.4 Responsabilidades de los Mandos de la Organización 1.4.1 Líneas de Gerente

	<p>1.4.2 Línea de Jefes</p> <p>1.4.3 Línea de Supervisores</p> <p>1.5 Normativa de trabajos de alto riesgo de los equipos</p> <p>1.6 Sanciones por incumplimiento del equipo de trabajo a la normativa establecida</p>
TIEMPO	
Se planea una duración de 16 horas que son desarrolladas en un lapso de 4 días	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales • Conversatorios • Compartir de experiencias • Talleres • Casos prácticos • Mesas de análisis 	
EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta un cuestionario con 20 preguntas de selección múltiple • Disertación oral de lo aprendido 	

MÓDULO 5: EJERCICIOS PRÁCTICOS	
OBJETIVOS DEL MÓDULO Complementar y demostrar de forma práctica los temas tratados en el plan, también, el desarrollo y desenvolvimiento de cada participante.	
UNIDADES	OBJETIVOS
	Al concluir el módulo los participantes están en capacidad de:
Unidad Única Ejercicios Prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer a un líder
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar equipos de trabajo eficientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar potenciales líderes
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sentido de pertenencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el liderazgo de todo el equipo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación del equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Direccional de mejora manera la seguridad, confianza y autoestima del equipo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar sincronía entre equipos
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza de equipo
CONTENIDOS	
Dinámica 1: Espalda con Espalda Temáticas: Trabajo en equipo, sincronía de trabajo, confianza. Duración: 15 a 20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • En esta dinámica el grupo o parejas toman asiento en el suelo y pegarse espalda contra espalda y enlazar sus brazos, tomado en cuenta que los integrantes, se levantan del suelo con el apoyo de cada miembro. • En esta dinámica el grupo inicia con la conformación de parejas y desarrollar la actividad, luego, se incorpora más miembros al grupo hasta lograr un grupo de 20

<p>Número de participantes: 2 a 25</p> <p>Recursos: Personas</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<p>personas, que se apoyan mutuamente para poder levantarse del suelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este caso, se valora el trabajo en equipo, la cooperación entre miembros y la voluntad de ayudar a sus compañeros para poder llegar a su objetivo. • Finalizado la dinámica, se desarrolla un debate para conversar todo lo sucedido y los aspectos más relevantes del proceso
<p>Dinámica 2: Los cubos solidarios</p> <p>Temática: Roles de miembros, coordinación de miembros, competitividad e individualidad.</p> <p>Duración: 60 minutos</p> <p>Número de participantes: 15</p> <p>Recursos: 6 cartulinas, 4 reglas, 6 lápices, 6 tijeras, 3 pegamentos</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En esta dinámica el grupo construye un número dispuesto de cubos, tomar en cuenta que una empresa de materiales escolares solicitó esta producción. • Es necesario que el equipo total, se divida en 3 sub equipos, cada equipo construye 15 cubos de 5 x 5 en una hora. • En este caso, se valora la calidad de los cubos elaborados, se observa los roles que asumen los distintos miembros de cada equipo, también, se puede mirar cómo, se coordinan para llevar el trabajo adelante y poder cumplir con lo ofertado. • Finalizado la dinámica, se hace un debate para conversar todo lo sucedido y los aspectos más relevantes del proceso
<p>Dinámica 3: El Globo Aerostático</p> <p>Temática: Toma de decisiones, prioridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone al grupo una situación: Un meteorito cae en el océano y crea una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta. Sin embargo, tú y otras 5 personas, se encontraban sobre

<p>de equipo, colectividad, comunicación</p> <p>Duración: 60 minutos</p> <p>Número de participantes: 6</p> <p>Recursos: Personas, hojas, lápices</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<p>las islas Galápagos en un globo. Después de unas horas, comienza a perder aire, pero, se mira la isla Pinta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mar está lleno de tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es arrojar a uno de los ocupantes • Se establece un debate para decidir quien abandona el globo; cada uno de los participantes tiene un rol asignado: un sacerdote, un periodista de la presa rosa, una enfermera, un asesor político, un profesor de educación básica, y una funcionaria del INEC. • Hay que cumplir las premisas de que: son los únicos supervivientes y hay que asegurar la continuación de la especie; la decisión es unánime. • Nadie abandona el globo voluntariamente y exponen sus argumentos. • Se valora los procesos de toma de decisiones en grupo, procesos de comunicación, la capacidad de cooperación, iniciativa y liderazgo • Finalizado la dinámica, se hace un debate para conversar todo lo sucedido y los aspectos más relevantes del proceso
<p>Dinámica 4: Juego de roles</p> <p>Temática: Comunicación, resolución de problemas, capacidad de negociación</p> <p>Duración: 60 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se distribuye a los participantes en parejas y, se les da un caso que tienen que resolver y representar. <p>Caso1: Mañana debo faltar al trabajo y tengo que comunicárselo a mi jefe. Sin embargo, la última vez que le pedí permiso, hace una semana, descubrió que era mentira la excusa que le di. Sin embargo, mañana es verdad y necesito el permiso</p>

<p>Número de participantes: 10</p> <p>Recursos: Lápices, Hojas, Personas, mesa de trabajo</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<p>Caso2: Tengo un compañero que me pide que me quede hoy a terminar su trabajo, unos 30 minutos porque tiene que irse antes, tiene un compromiso matrimonial. Yo no quiero hacerlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con esta dinámica, se pretende valorar la habilidad que tienen los líderes en el uso de la comunicación en una situación que resolver, también, se observa la capacidad de negociación. • Finalizado la dinámica, se desarrolla un debate para conversar todo lo sucedido y los aspectos más relevantes del proceso
<p>Dinámica 5: T6</p> <p>Temática: Liderazgo positivo, identificación de líderes</p> <p>Duración: 45</p> <p>Número de participantes:15</p> <p>Recursos: Lápices, Hojas, Personas, mesa de trabajo</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la formación de grupos de 5 personas para hacer 6 tareas. • La dinámica consiste en que cada persona del grupo lidera una de las tareas a realizar. Las personas del grupo eligen al líder de la sexta tarea en base a la experiencia, que se ha tenido de las demás tareas. • Con esta dinámica, se pretende valorar la capacidad de reconocer y crear líderes en el grupo de forma positiva, además, de la capacidad de toma de decisiones y comunicación no verbal. • Finalizado la dinámica, se desarrolla un debate para conversar todo lo sucedido y los aspectos más relevantes del proceso
<p>Dinámica 6: Donde las papas queman</p> <p>Temática: Organización, toma de decisiones,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en forma 4 equipo de 4 y 1 equipo de 5 personas con jerarquía de supervisores. • La dinámica consiste: cada equipo lidera la producción real de una de las líneas de producción de la empresa, en este caso es la producción de línea blanca.

<p>confianza, comunicación, eficiencia</p> <p>Duración: 2400 minutos</p> <p>Número de participantes: 21</p> <p>Recursos: Maquinaria, personal, indicadores de planificación,</p> <p>Instructor: Marco Cabrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada equipo tiene la tarea de entregar un índice productivo de al menos el 81% de efectividad, tiene a su cargo 60 colaboradores por equipo, la línea de producción parte desde cero y tienen 8 horas por equipo para desarrollar la dinámica, se le entregara la planificación de producción con los códigos de los modelos de vidrio a ser producidos. • Con esta dinámica, se pretende valorar los siguientes aspectos: liderazgo, organización, productividad de equipo, toma de decisiones, distribución de personal, manejo de conflictos en el equipo, comunicación asertiva, cohesión grupal. • Al finalizar la dinámica, se realiza un debate con los equipos y, se analiza todos los resultados obtenidos.
TIEMPO	
Se planea una duración de 3000 minutos que son desarrollados en un lapso de 10 días	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales • Conversatorios • Compartir de experiencias • Talleres • Casos prácticos • Mesas de análisis 	

FASE II: EVALUACIÓN

En este periodo, se desarrolla una revisión de los avances logrados en los equipos actuantes del plan de mejora de liderazgo, también, se realiza un refuerzo y corrección de las percepciones y dudas presentes en los participantes del programa.

Es necesario que la Fase de Evaluación del plan sea aplicado 3 veces al año en todos los equipos mencionados en la fase uno del Plan de Liderazgo.

El proceso de Evaluación es dirigido por el especialista que desarrolló todo el proceso de investigación en FAIRIS C.A.

Objetivos de la fase II

- Brindar información a los mandos sobre la percepción que tiene el personal operativo hacia los equipos de supervisión de las líneas de producción
- Reconocer los puntos a fortalecer en cada uno de los equipos de supervisión
- Tomar acciones de aceptación o rechazo a cada líder de los equipos de supervisión.

La etapa de evaluación permite identificar las falencias y necesidades de cada Supervisor de Línea, nos ayuda, no solo a identificar las necesidades de cada líder, sino, a crecer en sus habilidades, con la seguridad de que nuestro líder va a enfocarse en su equipo de trabajo, con capacitaciones constantes y de forma sistemática, siempre tomar en cuenta la existencia de una relación cordial y de empatía entre las partes operativas en la organización.

La herramienta utilizar para el desarrollo del proceso de evaluación es el Cuestionario multifactorial MLQ 5x y el *Test de Kurt Lewin*, en este caso estos cuestionarios, se aplican nuevamente luego de la aplicación del plan para conocer los resultados luego de la investigación realizada.

FASE III. Réplica del plan

Objetivo de la fase III

- Aplicar el plan de mejora de liderazgo a todas las líneas de supervisión de todas las áreas de la empresa.

El plan propuesto, se replica a todas las áreas y equipos de mandos de la FAIRIS C.A, que se detalla, a continuación:

- Supervisores de Línea Arquitectónica
- Supervisores de Línea de Laminado
- Supervisores de Línea de Insulado
- Supervisores de Línea de Ensamble
- Supervisores de Línea de Despacho
- Supervisores de Línea de Mantenimiento

CONCLUSIONES

- Se determina que el personal operativo de la empresa tiene una percepción de liderazgo inclinada hacia un estilo transaccional, determinado por la aplicación y análisis del Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5X versión corta, que analiza tres tipos de estilos de liderazgo; transformacional, transaccional, *laissez faire*.
- Respecto al estilo de liderazgo presente en el equipo de supervisores de la organización, según el análisis realizado con el *Test* de Kurt Lewin, el equipo de supervisores tienen una autopercepción inclinada hacia el estilo autoritario de liderazgo, así pues, el 63% de los supervisores acepta como propio este estilo.
- Es evidente las similitudes de los resultados obtenidos tanto en la percepción del personal operativo como en la autopercepción del equipo de supervisores, en este caso con porcentajes del 56% y 63% respectivamente dan lugar a estilos de liderazgos transaccional y autoritario.
- Las características presentes en los estilos autoritario y transaccional son similares esto, se traduce en liderazgo análogos entre sí.
- El plan de mejora direcciona hacia una serie de aprendizajes específicos que va acorde al problema identificado dentro de la percepción de liderazgo en la organización, las fases expuestas en el plan permiten crear en inicio de una esfera de mejoramiento de saberes en los equipos de mandos en materia de liderazgo.

RECOMENDACIONES

- Es importante aplicar un análisis y evaluación al menos dos veces en el año, sobre la situación de la organización en materia de liderazgo, sería interesante que cada equipo de supervisión presente proyectos semestrales de desarrollo de las capacidades de liderazgo del personal operativo.
- Buscar la forma de que gerencia de paso a un estudio de la creación y establecimiento de una escuela de liderazgo, que permita crear líderes al hacer uso de las capacidades, habilidades y destrezas que poseen algunas personas del equipo operativo de planta.
- Es recomendable organizar un estudio, que analice la percepción del personal operativo en materia de liderazgo hacia la alta gerencia, según las opiniones escuchadas de algunos colaboradores no los reconocen como líderes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L., & Riera, W. (2012). *Diseño de un Programa de Liderazgo para Directivos de la PUCE, Matriz Quito*. (Tesis de maestría). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5438/T->
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & Garcia, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. Obtenido de https://digibug.ugr.es/flexpaper/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Andair, J. (2009). *Liderazgo y Motivación*. Obtenido de <https://editorial.tirant.com/es/libro/liderazgo-y-motivacion-john-adair-9788497842235>
- Araneda, C., Neumann, L., & Rodríguez, E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Bar, A. (2010). Quantitative Methodology and its use in Latin America. *Cinta Moebio*, 1(37), 1-14. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2010000100001>
- Bareño, E. (2012). *Liderazgo Organizacional*. (Trabajo de grado). Obtenido de <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10104/BarenoSantamariaEverYeison2013.pdf;jsessionid=F1E2113312CA0A6F81CE020C96AE4077?sequence=2>
- Begler, J. (1973). *Psicología de la conducta*. Obtenido de https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/59731928/psico1-1-fusionado20190614-124024-4r05bg.pdf?1560562105=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPsico1_1_fusionado.pdf&Expires=1606749379&Signature=BpJHY87lHTZnelfvjgGqR5J6p5YGUBZRUi4uYcPvnoAsMYQgM
- Bennis, W., & Joan, G. (2020). *Caja de herramientas comunitarias*. Obtenido de Universidad de Kansas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/aprender-de-los-participantes-y-contribuir/principal>
- Blanco, Y., & Moro, H. (2019). Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza. *Economía y Desarrollo*, 161(1), 1-15. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025285842019000100006&script=sci_arttext&tln g=pt

- Brown, F., & Dominguez, L. (2004). Evolution of the Productivity in the Mexican Industry: An Application with the Malmquist Method. *Investigación Económica*, 63(249), 75-100. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v63n249/0185-1667-ineco-63-249-75.pdf>
- Cardona, J. (2015). Ortodoxia y Fisuras en el Diseño y Ejecución de Estudios Descriptivos. *Med*, 23(1), 38-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/910/91043954005.pdf>
- Castro, J. (2006). *Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis. Contribuciones a la Economía*. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>
- Changanaquí, S., & Huapaya, O. (2017). *Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad de Gestión Educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas*. (Tesis de maestría). Obtenido de <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/434/52.%20Tesis%20%28Changanaqu%c3%ad%20Salda%c3%b1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *ScienceDirect*, 29(126), 72-76. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Fong, M. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018*.(Trabajo de grado). Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO~1/AppData/Local/Temp/R%C3%ADos_TD.pdf
- Gamboa, M. (2017). *Estadística aplicada a la investigación científica*. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3667/1/ESTADISTICA%20APLICADA%200A%20LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA%20Pag.%2059-76.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Gómez, J. (5 de Septiembre de 2017). *Estilos de Liderazgo*. Quito, Ecuador: INEC. Obtenido de <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>
- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%c3%ada%20y%20t%c3%a9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%c3%b3n_6060.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- IBM. (2020). *Software IBM SPSS*. Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/analytics/spss-statistics-software>
- Jiménez, D., Rincón, A., & Pérez, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta Colombia, para el post acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista EAN*, (85), 105-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20658110007/html/index.html>
- Ken, B. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Obtenido de https://www.academia.edu/6199640/Liderazgo_al_mas_alto_nivel_INCAE20081
- La Torre, R. (2012). The situational leadership like fundamental tool of productivity in the managerial organizations. *CICAG*, 9(1), 55-61. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/577/494>
- LLoria, R. (2017). *Estilos de Liderazgo*. Quito, Ecuador: INEC. Obtenido de <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de gerencia*, 20(69), 152-171. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- Luz, P. (2011). *Características de liderazgo de los estilos transformacional / transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011*. (Tesis de Maestría). Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/21012/luzelenapanadero.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montero, S. (2017). *Identificación de los Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público*. (Tesis de maestría). Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2893/MAE_EDUC_342.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreira, C. (2009). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. (Tesis Doctoral). Obtenido de <https://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Neira, P., Berrocal, P., & Pacori, R. (2017). Percepciones del liderazgo de la industria minera norteamericana en la industria minera en Arequipa, Perú. *REV. PERSPECTIVA*, 17(4), 408-423. Obtenido de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/437/450>
- Pacsi, A., Estrada, W., Perez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revistas de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-71. Obtenido de <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>

- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *RevistaPUCE*(103), 355-369. Obtenido de <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>
- Pérez, M. (2014). *El liderazgo y su Impacto en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Empresa de Telecomunicaciones*. (Trabajo de grado). Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12794/1/58705_1.pdf
- Portell, M., & Vives, J. (2019). *Investigación en Psicología y Logopedia* (1ra ed.). Barcelona, España. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=2UWuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+expostfacto&ots=q80aSYINde&sig=oYjiHwfsqgbhe_Ie3emPC2oUkYw#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20expostfacto&f=false
- Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 1-56. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>
- Reyes, V., Trejo, M., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-35. Obtenido de <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Sanchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepción sobre Liderazgo. *Ra Ximha*, 11(4), 161-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). Métodos de Recolección de Datos para una Investigación. *Boletín Electrónico* (3), 1-21. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>
- Vega, C., & Gloria, Z. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo mlq forma 5x corta Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de grado). Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Anexos

Anexo 1

TEST DE LIDERAZGO

(KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la “X” si está de acuerdo, o en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.

De acuerdo () Desacuerdo ()

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.

De acuerdo () Desacuerdo ()

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

De acuerdo () Desacuerdo ()

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.

De acuerdo () Desacuerdo ()

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

De acuerdo () Desacuerdo ()

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

De acuerdo () Desacuerdo ()

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.

De acuerdo () Desacuerdo ()

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

De acuerdo () Desacuerdo ()

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

De acuerdo () Desacuerdo ()

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.

De acuerdo () Desacuerdo ()

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

De acuerdo () Desacuerdo ()

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los, que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

De acuerdo () Desacuerdo ()

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

De acuerdo () Desacuerdo ()

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

De acuerdo () Desacuerdo ()

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a, que se pongan en contacto con él.

De acuerdo () Desacuerdo ()

16. En grupo rara vez, se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

De acuerdo () Desacuerdo ()

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

De acuerdo () Desacuerdo ()

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

De acuerdo () Desacuerdo ()

19. Cuando, se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

De acuerdo () Desacuerdo ()

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

De acuerdo () Desacuerdo ()

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles, que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

De acuerdo () Desacuerdo ()

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.

De acuerdo () Desacuerdo ()

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

De acuerdo () Desacuerdo ()

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.

De acuerdo () Desacuerdo ()

25. Un subordinado debe lealtad, en primer lugar, a su mando inmediato.

De acuerdo () Desacuerdo ()

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.

De acuerdo () Desacuerdo ()

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

De acuerdo () Desacuerdo ()

28. Cuando, se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.

De acuerdo () Desacuerdo ()

29. Cuando, se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

De acuerdo () Desacuerdo ()

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

De acuerdo () Desacuerdo ()

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.

De acuerdo () Desacuerdo ()

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.

De acuerdo () Desacuerdo ()

33. El buen jefe, se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

De acuerdo () Desacuerdo ()

Anexo 2

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado:

Jorge Antonio Vasco Vasco

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento TEST DE LIDEAZGO DE (KURT LEWIN), que es parte del proyecto de investigación “El Liderazgo y su Percepción en la empresa Fairis C.A de Ecuador: Plan de mejora”, desarrollado por Marco Vinicio Cabrera Gavilanes, Maestrante de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que, se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos, de la empresa FAIRIS C.A, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del TEST DE LIDEAZGO DE (KURT LEWIN),

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 son importantes.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		

14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: El Test está apto para ser ejecutado en la población establecida en la investigación

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Jorge Antonio Vasco Vasco

Empresa: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister

JORGE
ANTONIO
VASCO VASCO

Firmado digitalmente
por JORGE ANTONIO
VASCO VASCO
Fecha: 2021.07.20
22:08:10 -05'00'

Firma

Anexo 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimada:

Pamela Mercedes Jurado Llerena

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento TEST DE LIDEAZGO DE (KURT LEWIN), que es parte del proyecto de investigación “El Liderazgo y su Percepción en la empresa Fairis C.A de Ecuador: Plan de mejora”, desarrollado por Marco Vinicio Cabrera Gavilanes, Maestrante de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que, se trabaja está conformada por colaboradores en puestos administrativos, de la empresa FAIRIS C.A, también, es importante mencionar que el personal administrativo, se caracteriza por tener formación de tercer nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del TEST DE LIDEAZGO DE (KURT LEWIN),

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 son importantes.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		

14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: El Test está apto para ser ejecutado en la población establecida en la investigación

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Pamela Mercedes Jurado Llerena

Empresa: FAIRIS C.A

Cargo que ocupa: Coordinadora de Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister



Firmado
electrónicamente por:

**PAMELA MERCEDES
JURADO LLERENA**

Firma

Anexo 4

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
MLQ (5X) VERSIÓN CORTA
(BERNARD BASS Y BRUCE AVOLIO)

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudan a los demás siempre que, se esfuercen

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

2. Revisan críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

3. No interfieren hasta que los problemas, se tornan serios

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

4. Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

5. Evitan involucrarse cuando surgen asuntos importantes

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

6. Hablan acerca de sus valores y creencias más importantes

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

7. Están ausentes cuando surgen problemas importantes

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

8. Buscan puntos de vista diferentes al solucionar problemas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

9. Hablan con optimismo acerca del futuro

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

10. Infunden orgullo en otros por estar asociados con nosotros

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

11. Se refieren en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

12. Esperan a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

13. Hablan con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

14. Resaltan la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

15. Dedican tiempo a enseñar y entrenar

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

16. Dejan en claro lo que se puede esperar recibir cuando, se logran las metas de desempeño

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

17. Demuestran que son fieles creyentes de que "si no está dañado, no lo arregle."

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

18. Abandonan los intereses personales por el bien del grupo

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

19. Tratan a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

20. Demuestran que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

21. Actúan de tal manera que hacen que los demás tengan respeto por nosotros

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

22. Se concentran plenamente en tratar errores, quejas y fallas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

23. Consideran las consecuencias de las decisiones morales y éticas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

24. Llevan cuenta de todos los errores

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

25. Demuestran un sentido de poder y confianza

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
 () () () ()

26. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

27. Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

28. Evitan tomar decisiones

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

29. Consideran a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

30. Hacen que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

32. Sugieren nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

33. Tardan en responder a preguntas urgentes

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

35. Expresan satisfacción cuando los demás logran expectativas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

36. Expresan confianza en que las metas serán logradas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

37. Son eficaces en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

38. Utilizan satisfactorios métodos de liderazgo

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

39. Hacen que los demás hagan más de lo que se espera que hagan

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

41. Trabajan con los demás de manera satisfactoria

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

42. Elevan los deseos de los demás de tener éxito

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

43. Son eficientes en lograr los requisitos organizacionales

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

44. Aumentan la disposición de los demás de esforzarse

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

45. Encabezan un grupo eficiente

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

Anexo 5

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado:

Jorge Antonio Vasco Vasco

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ (5X) VERSIÓN CORTA, que es parte del proyecto de investigación “El Liderazgo y su Percepción en la empresa Fairis C.A de Ecuador: Plan de mejora”, desarrollado por Marco Vinicio Cabrera Gavilanes, Maestrante de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos operativos, de la empresa FAIRIS C.A, también, es importante mencionar que el personal operativo, se caracteriza por no tener formación académica superior, solamente presentan una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ (5X) VERSIÓN CORTA

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 son importantes.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		

14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: El cuestionario está apto para ser ejecutado en la población establecida en la investigación

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Jorge Antonio Vasco Vasco

Empresa: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister

JORGE
ANTONIO
VASCO VASCO

Firmado digitalmente
por JORGE ANTONIO
VASCO VASCO
Fecha: 2021.07.20
09:32:47 -05'00'

Firma

Anexo 6

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado:

Pamela Mercedes Jurado Llerena

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ (5X) VERSIÓN CORTA, que es parte del proyecto de investigación “El Liderazgo y su Percepción en la empresa Fairis C.A de Ecuador: Plan de mejora”, desarrollado por Marco Vinicio Cabrera Gavilanes, Maestrante de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por colaboradores en puestos operativos, de la empresa FAIRIS C.A, también, es importante mencionar que el personal operativo, se caracteriza por no tener formación académica superior, solamente presentan una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual, se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ (5X) VERSIÓN CORTA

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 son importantes.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test, se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		

14	El contenido semántico de los ítems, se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: El cuestionario está apto para ser ejecutado en la población establecida en la investigación

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Pamela Mercedes Jurado Llerena

Empresa: FARIS C.A

Cargo que ocupa: Coordinadora de Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister



Firmado
electrónicamente por:

**PAMELA MERCEDES
JURADO LLERENA**

Firma