



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial

Autoras:

Chamorro Achi Yimabel Belén

Vega Toala Wendy Tatiana

Tutora:

Mg. Eliana Nathalie Palma Corrales

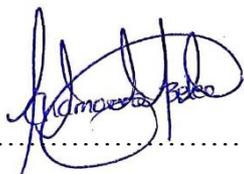
Latacunga - Ecuador

Agosto, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras CHAMORRO ACHI YIMABEL BELÉN y VEGA TOALA WENDY TATIANA, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: **PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**, siendo Mgs. ELIANA PALMA CORRALES tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Chamorro Achi Yimabel Belén

C.I.: 050337842-4



Vega Toala Wendy Tatiana

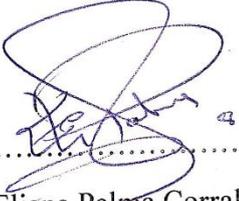
C.I.: 0503967572

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”, de CHAMORRO ACHI YIMABEL BELÉN y VEGA TOALA WENDY TATIANA, de la carrera de SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2019



.....

Mgs. Eliana Palma Corrales

C.C: 050303235-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: CHAMORRO ACHI YIMABEL BELÉN y VEGA TOALA WENDY TATIANA, con el título de Proyecto de Investigación: **PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

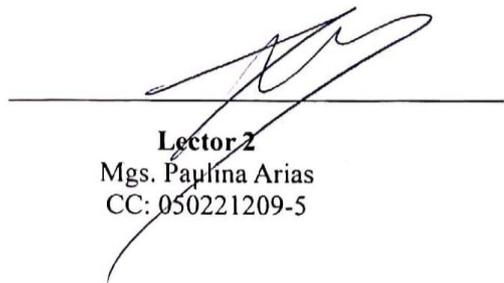
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto 2019

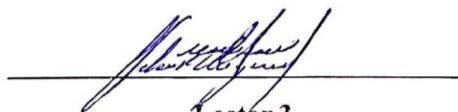
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Mgs. Edgar Chicaiza
CC: 050266111-9



Lector 2
Mgs. Paulina Arias
CC: 050221209-5



Lector 3
Dr. Nelson Chiguano
CC: 050199335-6

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud principalmente a Dios que está en el cielo por darme la vida, guiar mi camino, por darme las fuerzas necesarias para no rendirme y salir adelante.

A mi Familia por brindarme su apoyo incondicional, estar siempre en vela y en pie de lucha junto a mí.

A los docentes de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial de la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme transmitido sus conocimientos durante mi proceso de formación universitaria.

A mis amigas y a todas las personas que me apoyaron, confiaron en mí y de una u otra manera siempre estuvieron presentes cuando más las necesitaba.

BELÉN CHAMORRO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de debilidad y dificultad.

Gracias a mis padres: Marco y Leticia, por ser los principales promotores de mi sueño, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A los docentes de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional, de manera especial a la Ingeniera Eliana Palma Corrales tutora del proyecto de investigación por su valioso aporte para la investigación.

WENDY VEGA

DEDICATORIA

El proyecto está dedicado a mis Padres Joselo y Gloria quienes con su amor, paciencia y grandes sacrificios me han permitido ser una profesional.

A mi Hija Maite por ser el motor de mi vida, mi más grande motivación para culminar con mi carrera universitaria.

A mis hermanas Jenifer y Sofía por acompañarme, apoyarme y estar siempre pendiente de mí, con esfuerzo y dedicación todo se puede.

BELÉN CHAMORRO

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a mis padres Marco y Leticia, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí, el ejemplo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo y a mis hermanas por estar siempre apoyándome en las diferentes etapas de este proceso Universitario.

WENDY VEGA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Título: “Prácticas de liderazgo en las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga”

Autores: Chamorro Achi Yimabel Belén
Vega Toala Wendy Tatiana

RESUMEN

En la actualidad, el comportamiento del directivo se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la empresa, el objetivo de la investigación es analizar las prácticas de liderazgo que ejercen los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga. La metodología empleada en la investigación fue cuantitativa y descriptiva porque se analizó variables de comportamiento y se especificaron las prácticas de liderazgo que ejercen los directivos de las medianas empresas, se utilizó un diseño no experimental y transversal dado que se tabuló los resultados en una escala establecida y la información fue examinada en su contexto natural sin ninguna alteración durante el período marzo – agosto 2019. La población de estudio está compuesta por 10 medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga, se utilizó como técnica de recolección de datos el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) que consta de 30 preguntas divididas en 5 secciones de 6 preguntas cada una, siendo cuantificada en una escala de Likert de 10 puntos. Para realizar la tabulación de resultados, se utilizó el programa Excel y se identificó que cada directivo de las empresas consideradas en el estudio, realiza sus funciones a través de diversas prácticas de liderazgo, sin embargo, la práctica más usada es habilitar a otros actuar. Finalmente, el proyecto de investigación tiene un impacto social positivo y servirá como base para futuras investigaciones en temáticas relacionadas al liderazgo.

Palabras claves: Líder, Liderazgo, Prácticas de liderazgo, Modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ADMINISTRATIVE SCIENCES FACULTY

Title: "Leadership practices in medium-sized companies in the commercial sector of Latacunga city"

Authors: Chamorro Achi Yimabel Belén
Vega Toala Wendy Tatiana

ABSTRACT

In actuality, the behavior of the manager has become a fundamental aspect for the development of the company, the manager who challenges processes, inspires a shared vision, enables others to act, shapes the path and encourages the heart has an exemplary leadership that allows him to become In a better leader, establish good relationships and take advantage of the maximum performance of its employees, therefore it is important to analyze the leadership practices exercised by managers of medium-sized companies in the commercial sector of the Latacunga city. The methodology used in the research was quantitative and descriptive because behavioral variables were analyzed and the leadership practices exercised by medium-sized executives were specified, a non-experimental and transversal design was used since the results were tabulated on an established scale and the information was examined in its natural context without any alteration during the period March - August 2019. The study population is made up of 10 medium-sized companies from the commercial sector of the city of Latacunga, the IPL model consisting of 30 questions divided into 5 sections of 6 questions each was used as a data collection technique, being quantified on a scale Likert of 10 points. To perform the tabulation of results, the data was analyzed through the Excel program and it was identified that each manager performs his functions through various leadership practices, in general the most used practice is to enable others to act. Finally, the research project has a positive social impact and will serve as a basis for future research on leadership issues.

Keywords: Leader, Leadership, Leadership Practices, IPL Leadership Practices Inventory Model



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del Resumen del Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas egresadas de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas: **CHAMORRO ACHI YIMABEL BELEN Y VEGA TOALA WENDY TATIANA**, cuyo título versa: **"PRACTICAS DE LIDERAZGO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD LATACUNGA"**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimen conveniente.

Latacunga, julio de 2019

Atentamente,


Msc. Alison Mena Barthelotty
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 0501801252



CENTRO
DE IDIOMAS

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Justificación de la investigación.....	3
2.2. Formulación del problema.....	3
2.3. Pregunta de investigación.....	4
2.4. Objetivos.....	4
2.4.1. Objetivo general.....	4
2.4.2. Objetivos específicos.....	5
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	5
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	6
4.1. Antecedentes de la investigación.....	6
4.2. Fundamentos teóricos.....	8
4.2.1. Empresa.....	8
4.2.1.1. Clasificación general de las empresas.....	9
4.2.1.2. Líder.....	10
4.2.1.3. Liderazgo.....	10
4.2.1.4. Teorías clásicas del Liderazgo.....	10
4.2.1.4.1. Teoría de Rasgos.....	11
4.2.1.4.2. Teoría del Comportamiento.....	11
4.2.1.4.3. Teoría de Contingencia.....	11
4.2.1.5. Estilos y Dimensiones del Liderazgo.....	12
4.2.1.5.1. Transaccional.....	12
4.2.1.5.2. Transformacional.....	13
4.2.1.5.3. Pasiva o Evitativa (Laissez Faire).....	13

4.2.1.6. Prácticas de Liderazgo.....	14
4.2.1.6.1. Desafiar Procesos.....	14
4.2.1.6.2. Inspirar una Visión Compartida.....	14
4.2.1.6.3. Habilitar a Otros Actuar.....	15
4.2.1.6.4. Modelar el Camino	15
4.2.1.6.5. Dar Aliento al Corazón.....	15
4.2.1.7. Conductas de las Prácticas de Liderazgo.....	16
4.2.1.8. Relación entre prácticas de liderazgo y dimensiones de liderazgo.....	17
4.2.1.3. Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de James Kouzes y Barry Posner (1997).	18
5. METODOLOGÍA EMPLEADA	20
5.1. Nivel de investigación.....	20
5.2. Diseño de investigación.....	20
5.3. Población.....	20
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	25
7. TIPS PARA CUMPLIR CON LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	33
8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS).....	35
8.1. Impacto social.....	35
9. CONCLUSIONES	36
10. RECOMENDACIONES	37
11. BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Objetivos Específicos	5
Tabla 2: Clasificación de las Empresas	9
Tabla 3: Conductas de las Prácticas de Liderazgo	16
Tabla 4: Dimensiones del IPL	17
Tabla 5: Listado de las Medianas Empresas del Sector Comercial de la Ciudad de la Latacunga.....	22
Tabla 6: Escala Propuesta.....	23
Tabla 7: Promedio general de las Prácticas de Liderazgo	25
Tabla 8: Prácticas de Liderazgo por Gerente.....	26
Tabla 9: Prácticas y dimensiones de Liderazgo.....	28
Tabla 10: Tips para cumplir con las Prácticas de Liderazgo.....	33

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Promedio General- IPL.	25
Figura 2. Prácticas de liderazgo por Gerente.....	26
Figura 3. Variable Edad.....	30
Figura 4. Variable Formación Académica.....	31
Figura 5. Variable Género.	31
Figura 6. Variable Estado Civil.	32

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Prácticas de Liderazgo en las medianas Empresas del Sector Comercial de la Ciudad Latacunga

Fecha de inicio: Octubre 2018 - Febrero 2019

Fecha de finalización: Marzo - Agosto 2019

Lugar de ejecución:

Medianas Empresas del Sector Comercial de la Ciudad de Latacunga

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Proyecto de la Carrera

Grupo de investigación

No

Equipo de Trabajo:

Tutor:

Mg. Eliana Palma Corrales C.I. 050303235-1

Estudiantes:

Chamorro Achi Yimabel Belén C.I. 050337842-4

Vega Toala Wendy Tatiana CI. 050396757-2

Área de Conocimiento:**Liderazgo: Segundo ciclo**

La asignatura permite conocer que el líder es imprescindible en la administración de la empresa, el líder posee cualidades que le permiten llevar al éxito a la organización, posicionarse en el mercado, establecer relaciones cooperativas con sus empleados y trabajar en función de un objetivo en común.

Relaciones Humanas y Públicas: Quinto ciclo

La asignatura permite conocer que las relaciones humanas son aquellas divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común, por ende, el líder es quien debe cumplir con el papel de crear un ambiente adecuado con sus subordinados.

Trabajo en Equipo y Habilidades ejecutivas: Sexto ciclo

La asignatura permite conocer que los directivos de las medianas empresas del sector comercial promueven el trabajo en equipo en sus organizaciones para alcanzar un fin común.

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estrategias de mejoramiento entre la empresa y el cliente/usuario.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Justificación de la investigación

El objetivo de esta investigación es analizar las prácticas de liderazgo que llevan a cabo los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga, el aporte de este estudio se enfoca en que las identidades investigadas conozcan el comportamiento de sus directivos como líderes.

La investigación beneficiará a los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga, los resultados obtenidos serán de contribución para que las identidades identifiquen las prácticas de liderazgo que poseen, adopten una nueva o contrarresten sus debilidades para conseguir el liderazgo ejemplar. Bragar, Vriesendorp, y Ellis, (2007) manifiestan:

El liderazgo y la gerencia no constituyen procesos distintos, secuenciales que usted realiza por separado. Las prácticas de liderazgo no son independientes de las prácticas gerenciales. Los gerentes exitosos se mueven con mucha fluidez entre el liderazgo y la gerencia para brindar apoyo a sus equipos con el fin de encarar retos y lograr resultados. (p. 13)

El crecimiento de la empresa depende en gran medida de la administración del gerente, el proyecto de investigación es de suma importancia, aporta para futuras investigaciones en temáticas relacionadas a las prácticas de liderazgo tanto en sectores productores como empresariales, además permitirá realizar comparaciones de las conductas que poseen los administrativos a nivel regional, nacional e internacional y es factible debido a que se cuenta con la apertura necesaria de las empresas que serán objeto de estudio.

2.2. Formulación del problema

Con la globalización las empresas se ven forzadas a modificar su estructura interna, uno de los principales cambios se ve reflejado en las relaciones interpersonales entre jefe y trabajador; en donde, el jefe era la única persona que tenía autoridad total ante cualquier cuestión, mientras que el subordinado era sumiso y debía acatar las órdenes de los directivos, esto generaba un ambiente laboral intenso que repercutía en el rendimiento del trabajador. En la actualidad la relación entre el jefe y subordinado se basa en la confianza y constante lucha por cumplir un objetivo en común, esto se logra gracias a que el directivo practica un liderazgo ejemplar.

Es imprescindible estudiar el liderazgo, existen varias investigaciones a nivel mundial que recomiendan conocer a fondo esta temática y dado que “en Ecuador, la pequeña y mediana empresa se ha caracterizado tradicionalmente por operar con informalidad y poca organización empresarial, (...) un gran porcentaje de estas suelen fracasar en los dos primeros años de funcionamiento” (Trujillo, 2010, p. 8). La ciudad de Latacunga no está excluida de la problemática, a diario las personas consumen productos terminados y es aquí donde les surge la idea de emprender un negocio con fines comerciales, que genere rentabilidad y fuentes de empleo, pero esta iniciativa no progresa sin un líder enfocado a resultados.

Por tal razón las medianas empresas del sector comercial requieren de una persona capacitada en liderazgo, quien les ayude a posicionarse en el mercado y distribuir sus productos a: mercados mayoristas, minoristas, detallistas y comisionistas. El Gerente o Propietario debe ser un líder visionario con altas expectativas de superación, estar comprometido con sus empleados, motivarlos, compartir sus ideales, velar por el beneficio de la compañía, trabajar en equipo y generar un ambiente laboral adecuado para llegar al éxito empresarial.

Todas las conductas mencionadas contribuyen a que el directivo tenga un liderazgo ejemplar por ende es indispensable determinar las prácticas de liderazgo que ejecuta cada gerente, en lo que respecta al proyecto de investigación se centrará en las medianas empresas del sector comercial ubicadas en la ciudad de Latacunga.

2.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo que predomina en los Directivos de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Latacunga?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Analizar las prácticas de liderazgo que predominan en los Directivos de las Medianas Empresas del Sector Comercial de la Ciudad de Latacunga.

2.4.2. Objetivos específicos

Tabla 1: *Objetivos Específicos*

Objetivos específicos	Actividades	Cronograma	Productos
Determinar las prácticas de liderazgo que se presentan a nivel empresarial.	Revisión bibliográfica las variables consideradas en el estudio.	Semana 1-5	Plan de investigación Elaboración del marco metodológico.
Identificar las prácticas de liderazgo que ejercen los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la Ciudad de Latacunga.	Aplicación del IPL a los gerentes de las empresas consideradas en el estudio. Adaptación del modelo inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL).	Semana 6-11	Instrumento adaptado.
Evaluar las prácticas de liderazgo de los directivos de las empresas consideradas en el estudio.	Comparación de las prácticas de liderazgo los directivos. Interpretación de resultados obtenidos.	Semana 12-14 Semana 15-16	Discusión de Resultados. Informe final.

Nota: Autoría Propia

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La investigación beneficiará a los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la Ciudad de Latacunga, con los resultados obtenidos los gerentes pueden identificar la práctica que ejecutan, a través de esto tienen la opción de implementar una nueva práctica de liderazgo que contribuyan al desarrollo de la empresa.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1. Antecedentes de la investigación

Existen investigaciones que sustentan la investigación planteada, entre estos se destacan los siguientes:

El primer trabajo corresponde a Galíndez & Payares (2004), quienes desarrollaron un estudio relacionado con: “Análisis Diferencial del Liderazgo Gerencial (Kouzes & Posner, 1997) Bajo un Enfoque 360° en la Fuerza de Venta, el objetivo central fue analizar las diferencias que tiene los gerentes de la fuerza de venta según el modelo de “Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL)”. En esta investigación fue de tipo descriptivo, la muestra estudiada fue dos Gerentes Nacionales, catorce Gerentes Regionales y ciento ocho Visitadores Médicos de la Gerencias de Venta pertenecientes a la empresa farmacéutica Zuoz Pharma S.A., con este estudio se demostró que si existen diferencias del estilo de liderazgo entre gerentes.

Este trabajo se relaciona con la investigación, ya que, aborda conceptos teóricos útiles para sustentar la investigación, también incluye contenidos estadísticos adecuados para establecer la relación que existe entre las variables sociodemográficas y los estilos de liderazgo.

El segundo trabajo corresponde a Plata (2013), quien realizó una investigación denominada: “Relación del Perfil y Estilo de Liderazgo del Gerente en el Éxito de las Empresas del Área Metropolitana del Bucaramanga, el objetivo principal fue determinar la relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas de Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB. La metodología utilizada se desarrolló de manera transversal mediante un estudio no experimental cuantitativo; se utilizó la triangulación de métodos y un Cuestionario de Estilos de Liderazgo- CELID A.

El estudio evidenció relaciones significativas del éxito de las empresas dirigidas por un gerente acorde con el tamaño de la empresa, el sector empresarial, la escolaridad, la experiencia, y el estilo de liderazgo y no significativas con la edad de la empresa, el origen étnico, el departamento de origen del gerente, la edad del gerente, el estado civil y el género.

Esta investigación es aporte para el presente proyecto en lo que se refiere a las bases teóricas sobre los estilos de liderazgo y su relación con algunas variables socio - demográficas con respecto al estilo de liderazgo que utilizan los directivos de las empresas.

El tercer trabajo corresponde a Pedraza, Lavín, Delgado, y González (2015) quienes elaboraron un documento relacionado a: “Prácticas de Liderazgo en Empresas Comerciales en Tamaulipas (México)”, el propósito fue analizar e identificar las prácticas de liderazgo que llevan a cabo los gerentes de empresas pequeñas y medianas del sector comercial en Tamaulipas México. La problemática, así como la pregunta y objetivos de indagación, discute información relacionada con el fenómeno de liderazgo, su concepto, importancia y el modelo IPL de Kouzes y Posner (1997,2003). Se utilizó el modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1997, 2003). La investigación se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, la muestra estudiada fue de 255 empresas equivalentes a 84 gerentes. El estudio relaciona variables como sexo, edad, estado civil y escolaridad y prácticas de liderazgo del modelo IPL, no encontraron diferencias significativas, tanto hombres como mujeres ya que valoran de la misma manera las cinco prácticas de liderazgo.

Este trabajo será considerado como guía metodológica para la sustentación del proyecto, debido a que, propone evidenciar el perfil del líder con los variables socios demográficos a través del modelo Inventario de prácticas de liderazgo IPL.

El cuarto trabajo corresponde Zapata, Sígala, & Mirabal (2016) quienes plasmaron un texto relacionado a: “Toma de Decisiones y Estilos de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas, el objetivo principal de esta investigación fue evaluar la relación entre el estilo de líder de la alta gerencia y la toma de decisiones, estrategias y operativas en las que se encuentran involucrados. La muestra quedó conformada por 61 empresas, el cuestionario fue elaborado por docentes especialistas en el área de organización de empresas de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, arrojó como resultados que existe una relación entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas.

Aporta a la investigación de forma teórica, puesto que manifiesta la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la toma de decisiones de la empresa, es decir, afirma que un determinado tipo de liderazgo beneficia y contribuye al desarrollo de la economía de la empresa.

El último trabajo es de Martínez & Vera (2017) quienes estudiaron Estilos de Liderazgo desde la Percepción del Gerente en las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras. El objetivo general fue describir y analizar los tipos de liderazgo que se aplican en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero, haciendo un estudio comparativo entre líderes de alto y bajo nivel. El instrumento incluye 31 ítems, en escala de Likert, diseñados para medir el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo transformador, transaccional y laissez-faire (Avolo y Bass, 1990). Aplicó un cuestionario de liderazgo a 90 miembros de la escuela de negocios; los resultados más relevantes es la fuerte relación encontrada entre el liderazgo y el resto de los componentes del clima organizacional

Este trabajo contribuye a la investigación con las tres dimensiones de liderazgo más utilizadas en las empresas manufactureras, las cuales refleja que el estilo transformacional es el que predomina, es decir influye significativamente en el crecimiento de las empresas.

4.2. Fundamentos teóricos

4.2.1. Empresa

La empresa es un conjunto de recursos humanos, económicos y técnicos, que se reúnen para cumplir un objetivo en común, generar rentabilidad y satisfacer necesidades. Ramírez (2019) manifiesta. “Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción, con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado” (p. 16).

Rodríguez y Palafox de Anda (2012) afirman. “Entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera” (p. 33).

La empresa es la suma de recursos económicos, materiales, técnicos y humanos, regidos a un conjunto de normas y leyes que tienen como finalidad el proceso y distribución de productos o servicios que cumplen con la satisfacción de necesidades para la población.

4.2.1.1. Clasificación general de las empresas

Existe una amplia gama de empresas destinadas a satisfacer necesidades de distinta manera, las cuales se clasifican según características específicas, como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2: *Clasificación de las Empresas*

Clasificación de las Empresas		
Por Sector Económico	Extractivas	Dedicadas a la explotación de recursos naturales.
	Servicios	Encargadas de prestar un servicio a la comunidad.
	Comerciales	Dedicadas a la compra y venta de productos terminados.
	Agropecuarias	Encargadas a la producción del campo y sus productos.
	Industriales	Transforman la materia prima en producto terminado.
Tamaño	Grande	Tienen 100 o más empleados.
	Mediana	Es superior a 20 e inferior a 100 empleados.
	Pequeña	Menos de 20 empleados.
Origen de su capital	Público	El capital depende del Estado.
	Privada	Su capital depende de particulares.
	Mixta	Proviene capital del estado y de personas particulares.
Pago de impuestos	Persona natural	Se registra bajo la cámara de comercio.
	Sucesión de líquidos	Herencia o legado.
	Régimen simplificado	Empresas que no pagan impuestos
	Gran contribuyente	Llevan todas las empresas capitales.
Número de propietarios	Individuales	El dueño es el único encargado de la empresa
	Unipersonales	Persona única, pero delega varias partes de sus activos para que realicen sus actividades mercantiles
	Sociedades	Conformadas por dos o más socios

Nota: Tomado de Riquelme, M. (2018). *Web y Empresas*. Recuperado de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/como-se-clasifican-las-empresas/>

4.2.1.2.Líder

El líder es un modelo a seguir, tiene la capacidad de influir en personas y generar el compromiso organizacional dentro de la empresa. Zuzama (2015) menciona. “Él o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, es lo que entendemos como liderazgo” (p. 6). El líder tiene la habilidad de servir como guía o mentor dentro de un determinado grupo de personas para conseguir objetivos comunes.

Un líder debe caracterizarse por tener: actitud positiva, carisma, pasión, compromiso, responsabilidad, innovación, paciencia, etc., mismas cualidades son básicas entre la relación líder–seguidor sea en el ámbito social o empresarial.

4.2.1.3.Liderazgo

El liderazgo es el proceso de llevar a la práctica el hecho de ser líder, consiste en: orientar, dirigir y motivar al personal para dar cumplimiento a: actividades, metas y objetivos Smart. Lussier y Achua, (2008) indican. “Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 5). Al igual que Rodriguez (2008) manifiesta. “El liderazgo es el arte (creatividad) de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un fin valioso” (p. 108).

En la actualidad, con la competencia, la globalización y la tecnología las organizaciones requieren de constantes cambios e innovaciones para crecer y permanecer en el mercado, puesto que el liderazgo tiene como finalidad captar la voluntad de los empleados, hacer que los subordinados realicen tareas impuestas por el gerente o directivo no por obligación sino por pasión y deseo de servir, a través del proceso de comunicación, confianza, motivación y trabajo en equipo ya que una empresa no es solo cumplir con el proceso administrativo sino tener una líder quien guie el desarrollo empresarial.

4.2.1.4.Teorías clásicas del Liderazgo

Entre las principales teorías encontramos la Teoría de Rasgos, Comportamiento y Contingencia, cada cuenta con diversos estudios que sostiene un enfoque diferente con respecto a la forma de estudiar el liderazgo.

4.2.1.4.1. Teoría de Rasgos

Esta teoría sostiene que prevalecen peculiaridades capaces de definir si una persona nació para ser líder o no. Solarte (2015) señala. “La teoría de rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las demás personas” (p.63).

La teoría de rasgos indica que un líder nace, no se hace, los componentes principales en este estudio fueron los rasgos físicos, intelectuales y sociales, es decir una persona debía cumplir con ciertas características para ser catalogado como líder, varias investigaciones llegaron a la conclusión de que era imposible que los rasgos puedan ser universales puesto que una persona no es similar a otra.

4.2.1.4.2. Teoría del Comportamiento

Esta teoría dejó de lado la ideología de los rasgos para basarse en el comportamiento del líder, Sánchez, Vaca, Padilla, y Quezada, (2014) manifiestan. “La teoría conductual consiste en explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo” (p. 43).

Este enfoque establece que la mejor forma de identificar a un líder es conocer las conductas de comportamiento que posee, esto incluye analizar sus relaciones laborales, capacidades de cumplir tareas y metas, es decir estudia la forma en como el líder se conduce ante los demás.

4.2.1.4.3. Teoría de Contingencia

En esta teoría el liderazgo depende de una serie de factores externos para que el líder lleve a cabo un estilo. García, Peña, Sánchez, y Zambrano (2016) definen:

El liderazgo bajo una nueva perspectiva, estudia las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla, debido a esto se dieron cuenta que: Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. (p. 2)

El liderazgo es variante ante los hechos, investigaciones sobre este supuesto sostienen que el estilo del líder depende de variables situacionales como el nivel de tensión de entorno, el nivel de contribución del grupo, la experiencia del líder y cualidades de los colaboradores.

4.2.1.5. Estilos y Dimensiones del Liderazgo

Existen diversos estudios sobre los estilos de liderazgo los cuales permiten identificar conductas y características específicas de un líder. Esta investigación se centra en tres básicos que son: Transaccional, Transformacional y Laissez – Faire.

4.2.1.5.1. Transaccional

Este estilo tiene como objetivo principal establecer estructuras claras para que los subordinados trabajen de manera óptima para alcanzar objetivos y metas, ofrecer recompensas y sanciones para conseguir el máximo desempeño de los trabajadores. Solano y Lupano (2006) señalan. “El estilo transaccional se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización” (p 169).

El líder transaccional cumple con los objetivos y metas, en una dinámica laboral de trabajo bajo presión, evita cometer errores en el cumplimiento de las tareas, trabaja a base de un condicionamiento de estímulo y respuesta, mantienen la política, cultura y procedimientos de la empresa.

Dimensiones del estilo de Liderazgo Transaccional

Las dimensiones del liderazgo transaccional son de dos tipos:

- La recompensa contingente; el líder premia a su seguidor si cumplió con los objetivos y metas que debía cumplir en un determinado tiempo.
- Dirección por excepción; utiliza la forma activa cuando el líder monitorea de forma constante las actividades y la forma pasiva el líder actúa castigando a los subordinados cuando el error o acierto ya ocurrieron.

4.2.1.5.2. Transformacional

Este estilo inspira el cambio en la empresa, se caracteriza por ser un líder carismático que antepone los intereses grupales a los suyos personales. Solano y Lupano (2006) establecen:

Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación de la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. (p. 169)

El liderazgo transformacional ve el cambio como una oportunidad para crear el mañana, se caracteriza por originar creatividad e innovación entre sus empleados, trascender los límites de su trabajo y cumplir con los objetivos empresariales, el líder posee confianza en sí mismo y un alto grado de energía lo que le permite ver la oportunidad de mejora en cada servicio, producto, procedimiento, mercado, cliente y dificultad que se presente inesperadamente.

Dimensiones del estilo de Liderazgo Transformacional

Las dimensiones del liderazgo transformacional son tres tipos:

- Carisma. - El líder influye en los demás mediante la creación de un proyecto y suplantando metas individuales a los seguidores por las del líder.
- Inspiración. - El líder transmite a los seguidores una visión del futuro con el objetivo de involucrarse al cambio.
- Consideración Individualista. - el líder ocupa cada uno de los miembros de su equipo su bienestar, provee protección y cuidado a los demás.

4.2.1.5.3. Pasiva o Evitativa (Laissez Faire)

El líder laissez faire es liberal, hace y deja de hacer. Ipinza (2010) manifiesta. “Es el dejar hacer laissez- faire y puede ser visto como el no liderazgo, o el evitar la responsabilidad de ser líder” (p. 63). Es un estilo pasivo donde los subordinados o el grupo de trabajadores son los que tienen el poder, ellos establecen objetivos y toman decisiones importantes para la empresa; el líder no juzga ni valora las aportaciones de sus subordinados ya que tienen total libertad.

Solano y Lupano (2006) definen. “Es la ausencia de liderazgo y es por definición, el estilo más ineficaz e inactivo” (p. 169). El líder laissez faire influye muy poco en la consecución de los

objetivos de la empresa, el líder prefiere dejar las reglas bien en claro para involucrarse lo menos posible en las actividades, son neutrales en su participación, solo interactúa si es necesario hacerlo, delega a los subordinados la toma de decisiones y no evalúa ningún tipo de actividad.

4.2.1.6. Prácticas de Liderazgo

A continuación, se detallan las cinco Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997).

4.2.1.6.1. Desafiar Procesos

La primera práctica consiste en romper paradigmas, dejar de lado lo tradicional y abrirse a nuevos caminos. Kouzes y Posner (2003) manifiestan:

Los líderes desafían el proceso buscando oportunidades y experimentando, asumiendo riesgos y aprendiendo de la experiencia. Los líderes son innovadores están dispuestos a entrar en lo desconocido. El trabajo de los líderes consiste en el cambio, y el statu quo es inaceptable para ellos (p. 4).

Los líderes salen de su zona de confort, se abren a nuevas oportunidades, un nuevo camino, y un nuevo horizonte, están aptos al cambio para reaccionar de una manera audaz ante cualquier circunstancia, están en constante innovación y sobre todo se atreven a asumir riesgos, aunque esto implique que no siempre las decisiones tomadas sean las correctas, de los errores adquieren experiencia, nunca buscan culpables y siempre alientan a los demás a salir adelante.

4.2.1.6.2. Inspirar una Visión Compartida

La segunda práctica trata de mirar a través del tiempo, imaginar cómo la empresa o el equipo de trabajo crecerá dentro de unos años, siempre y cuando todos trabajen por una misma visión, un mismo objetivo. Kouzes y Posner (2003) indican:

Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro e integrando a otros en una visión común (...) Los líderes no pueden exigir el compromiso; sólo pueden inspirarlo. Lo que puede comenzar como “mi” visión se transforma en “nuestra” visión. (p. 5)

Inspirar a una visión compartida es pensar en el mañana; los objetivos o metas que se ha propuesto no solo debe cumplirlas únicamente el líder, sino, todos sus colaboradores, cada uno

debe adoptar como suya la misión por la que están trabajando, para ello los líderes deben ganarse la confianza y el aprecio de su gente.

4.2.1.6.3. Habilitar a Otros Actuar

En la tercera práctica el líder no trabaja solo necesita que sus colaboradores para cumplir sus objetivos. Kouzes y Posner (2003) señalan: “Los líderes habilitan a los demás para que actúen fomentando la colaboración y fortaleciendo a los demás (...) Los líderes saben que no pueden solos. El liderazgo es un esfuerzo en equipo” (p. 7).

Los líderes incentivan a sus colaboradores para que todos participen, esta práctica se basa en la confianza, responsabilidad, delegación de funciones y compartir autoridad, ya que todos los involucrados están en la capacidad de asumir riesgos y dar el cumplimiento de los proyectos.

4.2.1.6.4. Modelar el Camino

La cuarta práctica habla de que el líder debe ser un ejemplo a seguir para los demás, debe tener principios y valores. Kouzes y Posner (2003) manifiestan: “Modelar el camino comienza con la clarificación de los valores personales e involucra el desarrollo y la afirmación de valores compartidos que todos puedan adoptar” (p. 3).

Los líderes son las cabecillas del equipo, son quienes sirven como ejemplo y guía por ende deben tener valores y conductas que ayuden a ganarse el respeto de su equipo no por su cargo ni por su título sino por su personalidad, un líder nunca pedirá realizar algo que ni él esté dispuesto hacer.

4.2.1.6.5. Dar Aliento al Corazón

En la quinta práctica el líder reconoce los logros grupales y celebra cada uno de ellos. Kouzes y Posner (2003) indican. “Los líderes alientan el corazón reconociendo las aportaciones y celebrando los valores y las victorias. Los actos genuinos de preocupación por los demás elevan los espíritus e impulsan a las personas a seguir adelante” (p. 7).

Las personas están expuestas a la decepción, frustración y agotamiento, es aquí donde interviene el rol del líder para guiar, motivar y crear un ambiente agradable donde los trabajadores se sientan cómodos y puedan superar los obstáculos y cumplir sus metas establecidas.

4.2.1.7. Conductas de las Prácticas de Liderazgo

Es necesario dar cumplimiento a conductas propias de cada práctica de liderazgo para ser un líder ejemplar, estas conductas son mencionadas a continuación:

Tabla 3: *Conductas de las Prácticas de Liderazgo*

Prácticas	Conductas	Definiciones
Desafiar procesos	Buscar oportunidades:	Es tomar la iniciativa e investigar formas innovadoras de mejorar el ambiente laboral o el desarrollo de la empresa. Ej. Apertura de nuevos mercados, implementación de tecnología actualizada, estrategias de marketing y expandir el target.
	Experimentar y asumir riesgos:	Consiste en crear pequeños logros a base de cambios, aprender de la experiencia y tomar decisiones donde se puede ganar o perder. Ej. Lanzar un nuevo producto al mercado, realizar nuevas inversiones.
	Pensar en el futuro:	Se trata de imaginar posibilidades apasionantes y dignificantes, trazar objetivos que lleven a la empresa al éxito. Ej. Posicionarse en el mercado, fidelizar clientes, incrementar ventas, etc.
Inspirar una visión compartida	Integra a los demás:	Deben trabajar en una visión común apelando a las aspiraciones compartidas, estar abiertos a sugerencias que forjen un futuro exitoso. Para ello es necesario otorgar confianza entre los miembros de las empresas, convocar a reuniones, crear sinergias.
	Poner en claro los valores:	Consiste en afirmar ideales compartidos, todos deben trabajar por un mismo fin. Ej. Valores empresariales, visión, misión y objetivos.
Modelar el camino	Poner el ejemplo:	Alinear las acciones con los valores compartidos, no solo es cuestión de imponer sino de practicar el ejemplo. Ej. El líder debe llegar temprano, ser humilde, honrado, respetuoso, tener perseverancia, integridad, entre otros.
	Fomentar la colaboración:	Desarrolla confianza y facilita las relaciones, al líder no lo ven como jefe sino como un amigo. Para ello el líder debe motivar al personal a aportar ideas, evitar el individualismo, tener un canal de comunicación abierto.
Habilitar a otros actuar		

	Fortalecer a los demás:	Aumenta la autodeterminación y desarrollo de capacidades. Un líder se rodea de personas con diferentes habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, entre otras.
Dar aliento al corazón	Reconocer las aportaciones:	Demuestra la valoración de la excelencia individual, siempre reconoce el esfuerzo de manera personas. Ej. Premia las mejores propuestas con incentivos económicos, viajes, capacitaciones y reconocimientos verbales.
	Celebra los valores y las victorias:	Crear un espíritu de comunidad. Siempre elogia logros grupales, incentiva y apoya a su equipo para que siempre den más de lo que pueden ofrecer.

Nota: Tomado de Tomas, D. (2012). *Las 5 prácticas y 10 compromisos del liderazgo*. Recuperado de Las 5 prácticas y 10 compromisos del liderazgo: <http://www.davidtomas.com/2012/10/las-5-practicas-y-10-compromisos-del-liderazgo/>

4.2.1.8. Relación entre prácticas de liderazgo y dimensiones de liderazgo.

Existen investigaciones Pedraza, Lavín, Delgado, y Bernal, (2015) y Gómez, (2017), que relacionan las prácticas de liderazgo con las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional, en la Tabla 4 se especifica la relación presentada por Pedraza, Lavín, Delgado, y Bernal (2015).

Tabla 4: Dimensiones del IPL

Prácticas de liderazgo	Descripción del alcance	Dimensión del liderazgo
1. Desafiar los procesos	Salir a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío de cambiar y crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos, extender los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder.	Transformacional: ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor en los empleados; incrementando el compromiso de ellos con la visión de la empresa, mediante la calidad de las relaciones interpersonales
2. Inspirar una visión compartida	Implica que el líder imagina un futuro edificante, una visión excitante. Tiene la capacidad de reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños	
3. Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones, la generación de confianza	

4. Modelar el camino	Dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados.	
5. Dar aliento al corazón	El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y reconocimiento público, celebra los logros del equipo de manera regular.	Transaccional: la focalización está en el adecuado intercambio de recursos. Implica que el líder define las tareas al subordinado y a cambio de su desempeño el trabajador se hace acreedor a una recompensa.

Nota: Tomado de Pedraza, N. A., Lavín, J., Delgado, G., & Bernal, I. (1 de Junio de 2015). Prácticas de Liderazgo en Empresas Comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXIII, 251-265. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90933063014.pdf>

Según lo establecen Pedraza, Lavín, Delgado, & Bernal (2015), con las prácticas desafiar procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros actuar y modelar camino, el líder trabaja en función de un liderazgo transformacional, es decir promueve la colaboración y confianza entre sus trabajadores, está en constante innovación, busca nuevas formas de hacer las cosas y mantiene a la empresa en un enfoque competitivo.

Por el contrario, el líder que practica dar aliento al corazón posee un liderazgo transaccional, labora mediante acuerdos, el empleado da sus servicios para recibir un pago, implica estímulos y sanciones para aprovechar el máximo desempeño de sus trabajadores.

4.2.1.3. Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de James Kouzes y Barry Posner (1997).

El inventario de prácticas de liderazgo es una herramienta esencial para evaluar el liderazgo de los managers o directivos de las empresas, con los comentarios y sugerencias obtenidas luego de aplicar el instrumento, éstos pueden mejorar sus capacidades y conseguir un liderazgo ejemplar. El modelo de inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997) se basa en cinco prácticas de liderazgo que son: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar procesos, habilitar a otros actuar y dar aliento al corazón, estas prácticas contribuyen a explicar el por qué hay líderes que pueden alcanzar el éxito más rápido que otros.

El inventario de prácticas de liderazgo (IPL) evalúa la forma en que se puede predecir la efectividad del liderazgo actual y futura al analizar la conducta del directivo, los líderes que

muestran más frecuentemente determinados comportamientos enunciados en el IPL son más efectivos y exitosos. Kouzes y Posner (2006) indican:

El IPL fue desarrollado para validar los resultados obtenidos de sus estudios de casos sobre liderazgo de mejor desempeño personal. Su objetivo principal era evaluar en qué medida los comportamientos podría predecir la efectividad de liderazgo actual y futura (p. 14).

A través de del modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) se determina el comportamiento de los directivos las empresas, ellos deben caracterizarse por tener un liderazgo ejemplar puesto que, “el éxito del liderazgo debe estar fundamentado a través de la percepción de los subordinados o seguidores, más que en la del líder propio” (Hernández, García, Corichi, y Martínez, 2015, p. 125). Por tal razón Kouzes y Posner (1997) establecen cinco prácticas que necesariamente un líder debe tener para ser visto como un modelo a seguir ante sus subordinados.

El instrumento está dirigido a hombres y mujeres de diferente edad, profesión, estado civil, religión, cultura y cargo, tiene un total de treinta preguntas, las mismas que se encuentran distribuidas en grupos de seis para cada práctica de liderazgo correspondiente, los encuestados deben responden a cada uno de los ítems basándose en la escala de Likert de 10 puntos.

“La escala de Likert es una herramienta que sirve para determinar el grado de conformidad y precisión que recibe el investigador” (Dos Santos, 2018, p. 94), es decir mide la frecuencia de determinados comportamientos en los gerentes, la escala de 10 puntos tiene variedad de opciones lo que hace que los datos sean más precisos, existen diversos modelos de respuestas, para efectos de estudio los autores seleccionaron aquella que estudia los niveles de frecuencia de ocurrencia, esta posee dos extremos, un negativo y otro positivo que van desde: 1 Casi Nunca; 2 Rara Vez; 3 Pocas veces; 4 De Vez en cuando; 5 Ocasionalmente; 6 Algunas veces; 7 Bastantes veces; 8 Usualmente; 9 Muy frecuente; 10 Casi siempre, dado que la actitud de las personas es variante y depende de situación que se presente; los seres humanos no siempre actúan de la misma manera, por tal razón la escala parte desde casi nunca hasta casi siempre, considerando innecesario el ítem de nunca y siempre.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

5.1. Nivel de investigación

La investigación desarrollada se enmarca en un nivel descriptivo, pues busca especificar las prácticas de liderazgo que ejercen los directivos de las medianas empresas del Sector Comercial de la Ciudad de Latacunga. Arias (2012) manifiesta. “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

El estudio es de carácter transversal, se desarrolla en un periodo de tiempo específico de cinco meses, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican. “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154). Por ende, la información recopilada se realizará en un lapso específico de tiempo, durante el período marzo - agosto 2019.

5.2. Diseño de investigación

El proyecto es de tipo no experimental, porque no se manipuló la variable de estudio que corresponde a la recopilación de información sobre la frecuencia del comportamiento que llevan los directivos con respecto a las prácticas de liderazgo. Arias (2012) indica que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 32)

Para la recolección de información primaria se utilizó el cuestionario denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997), el instrumento fue adaptado a las necesidades de estudio, los encuestados respondieron a las preguntas formuladas según su criterio, sin ningún tipo de influencia externa.

5.3. Población

El proyecto fue destinado a las medianas empresas del sector comercial formalmente registradas de la ciudad de Latacunga, para que la empresa sea formal el Ministerio de Relaciones Exteriores

y Movilidad Humana, (2016) indica. “Constituir una empresa en Ecuador es muy simple, entre los requisitos se encuentra contar con los estatutos de la compañía y un capital mínimo (...). El ente encargado del registro y el control de compañías en Ecuador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros” (p. 1). Para el presente estudio se tomó en cuenta como base el listado de las empresas que se encuentran registradas en la superintendencia de compañías año 2017 (Anexo 1) consideradas como medianas empresas según el capital de 1.000 – 5.000 como lo establecen Chávez , Campuzano, y Betancourt (2018) en su estudio. Gasperi (2017) señala. “Es la parte del capital autorizado y emitido de la sociedad que los accionistas se comprometen a abonar, dentro de un periodo de tiempo determinado” (p. 7). Con la información obtenida se seleccionaron las instituciones para la investigación.

Guffante Tania, Guffante Fernando, y Chávez, (2016) indican. “La población o universo se refiere a la totalidad de individuos (personas o instituciones) involucrados en la investigación, o podemos decir que es el conjunto para el cuál serán válidas las conclusiones que se obtengan” (p. 93). Para la investigación se tomó en cuenta 10 empresas que cumplen con los requisitos de pertenecer al sector Comercial y estar dentro del rango de medianas empresas.

Es importante aclarar que inicialmente el número total de empresas para realizar el proyecto fue de quince (15), sin embargo no se pudo realizar la investigación en 5 de ellas por diversas razones, en el caso de las empresas Compañía la Clínica del Celular Clicell S.A y All Traffic Cía. Ltda., debido a que dejaron de existir, mientras que en Campaña & Campaña Cía. Ltda., Probacor Cía. Ltda., y Bosque Flowers S.A, no se obtuvo la apertura necesaria para realizar la investigación. La población final de estudio quedó conformada por 10 empresas, trabajándose con toda la población. En la Tabla 5 se detallan las empresas que serán objeto de estudio.

Tabla 5: *Listado de las Medianas Empresas del Sector Comercial de la Ciudad de la Latacunga.*

Medianas Empresas del Sector Comercial	N.º de Gerentes
Comercializadora y Distribuidora Vaca & Corrales Cía. Ltda.	1
Miramont comercializadora de insumos agrícolas MCI S.A.	1
Comercial los Nevados Supergraf Cía. Ltda.	1
Valencia & Valencia Cía. Ltda.	1
Estación de Servicios Silva Uno Cía. Ltda.	1
Cenacop S.A.	1
Gran feria de carnes Don Sebitas S.A.	1
Agrícola y Química Nacional del Cotopaxi Agronpaxi Cía. Ltda.	1
Compañía Divino Niño Searchi Chiriboga y Huilcamaigua Cía. Ltda.	1
Comercializadora Valdiviezo Venegas Cía. Ltda.	1
Total	10

Nota: Tomada de Superintendencia de Compañías, (2017) Guffante Naranjo, T., Guffante Naranjo, F., & Chávez Hernández, P. (2016). *El proyecto de Investigación*. Ecuador: Universidad de Chimborazo. Recuperado de http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/342/3/Investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica_el%20proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se aplicará como instrumento de levantamiento de información el cuestionario denominado modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner 1997, “mismo que prueba que el liderazgo de éxito no es un secreto que poseen unos cuantos, sino, un conjunto de prácticas adquiridas que cualquier ejecutivo puede poseer” (Galíndez y Payares, 2004, p. 12).

El modelo IPL consta de un cuestionario de 30 preguntas divididas en 5 secciones de 6 preguntas cada una (Anexo 2), será medido en una escala de Likert de 10 puntos, esta escala va desde 1 Casi Nunca; 2 Rara Vez; 3 Pocas veces; 4 De Vez en cuando; 5 Ocasionalmente; 6 Algunas veces; 7 Bastantes veces; 8 Usualmente; 9 Muy frecuente; 10 Casi siempre.

Para la interpretación de resultados el grupo de investigación propuso la agrupación de las escalas de Likert de 10 puntos en una escala de cuatro ítems, misma que está representada en la Tabla 6.

Tabla 6: Escala Propuesta

Escala original	Escala Propuesta	Porcentaje
Casi nunca Rara vez Pocas veces	Casi Nunca	25%
De en vez en cuando Ocasional-mente Algunas veces	De vez en Cuando	50%
Bastantes veces Usualmente Muy frecuente	Usualmente	75%
Casi siempre	Casi Siempre	100%

Nota: Autoría Propia

La validez y confiabilidad para el uso del modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) en esta investigación se fundamentó en el trabajo desarrollado por Galíndez y Payares (2004) quienes establecen:

Para analizar la confiabilidad del cuestionario en esta investigación, se aplicó Alpha de Cronbach, este indicador establece que un instrumento tiene consistencia interna cuando se determina un valor de 0,70 como mínimo. La confiabilidad resultante estimada es un Alfa de 0.9632 lo cual es un valor que se aproxima bastante a 1 y representa alta confiabilidad (p. 59).

Otro trabajo que valida el instrumento es Pedraza, Lavín, Delgado, y Bernal (2015) los cuales manifiestan:

En cuanto al diseño del cuestionario aplicado en este estudio, se señala que, con el fin de cuidar la validez de contenido del constructo, se tomó como referente la escala desarrollada en el Modelo de IPL de Kouzes & Posner (1997, 2003). Esta decisión se fundamentó en Bass & Riggio (2006) (...) Para analizar la confiabilidad del cuestionario en esta investigación, se aplicó Alpha de Cronbach, este indicador establece que un instrumento tiene consistencia interna cuando se determina un valor de 0,70 como mínimo. La confiabilidad resultante estimada es un Alfa de 0,95, lo cual es un valor que se aproxima bastante a 1 y representa alta confiabilidad (p. 258).

El instrumento posee un índice que validez alto, pero en la investigación el instrumento fue adaptado a las necesidades del estudio, se cambió el orden de las preguntas y por lo tanto se vio la necesidad de verificar la validez del mismo.

Para analizar la confiabilidad del instrumento en la presente investigación, se aplicó la fórmula de Alpha de Cronbach, considerando la metodología de Bass & Riggio, (2006), que establece que un cuestionario tiene consistencia interna cuando obtiene un valor de 0,70 como mínimo al calcular este indicador. Al realizar los cálculos correspondientes a través de la fórmula propuesta en el programa Excel 2016, se obtuvo una confiabilidad Alfa de 0,94, lo cual es un valor que se aproxima a 1, por lo que, siguiendo a Bass & Riggio, (2006), representa alta confiabilidad (Anexo 3).

$$a = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems.

S_i^2 : Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.

a: Coeficiente de Alfa de Cronbach.

$$\left(\frac{30}{30-1} \right) * \left(1 - \frac{83,17}{955,29} \right) = 0,94442$$

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Prácticas de Liderazgo en las Empresas Comerciales

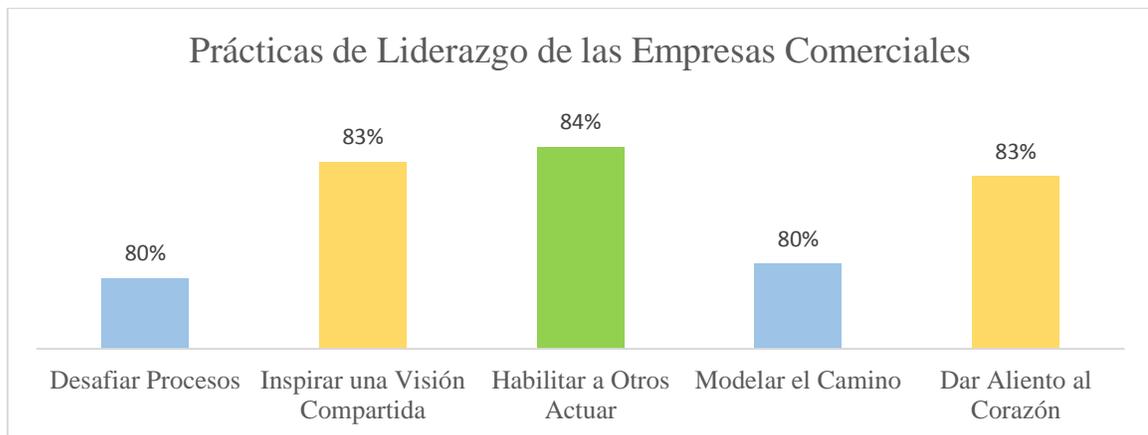
Para analizar las prácticas de liderazgo de las medianas empresas consideradas para el estudio se estableció la siguiente fórmula: =PROMEDIO (número1; número2;...)

Tabla 7: Promedio general de las Prácticas de Liderazgo en las empresas estudiadas

Promedio General – IPL	
Desafiar Procesos	80%
Inspira un Visión Compartida	83%
Habilitar a otros actuar	84%
Modelar el camino	80%
Dar Aliento al Corazón	83%

Nota: Autoría Propia

Figura 1. Promedio General- IPL.



Nota: Autoría Propia

En la gráfica que evidencia que del modelo IPL ninguno de los directivos de las diez empresas encuestadas cumple con todas las prácticas de liderazgo, sin embargo la práctica que destaca entre los gerentes es Habilitar a Otros Actuar, esto implicaría que están llevando su liderazgo con base a la colaboración y participación al tomar decisiones, este resultado coincide con los hallazgos encontrados por Aguirre, Serrano, y Sotomayor (2017).

Las conductas que menos se ejercen entre los directivos son Modelar el Camino y Desafiar Procesos, sin embargo según Kouzes y Posner (2003), las cinco prácticas deben ser cumplidas al 100% para llegar a un liderazgo ejemplar.

Prácticas de liderazgo por Gerente

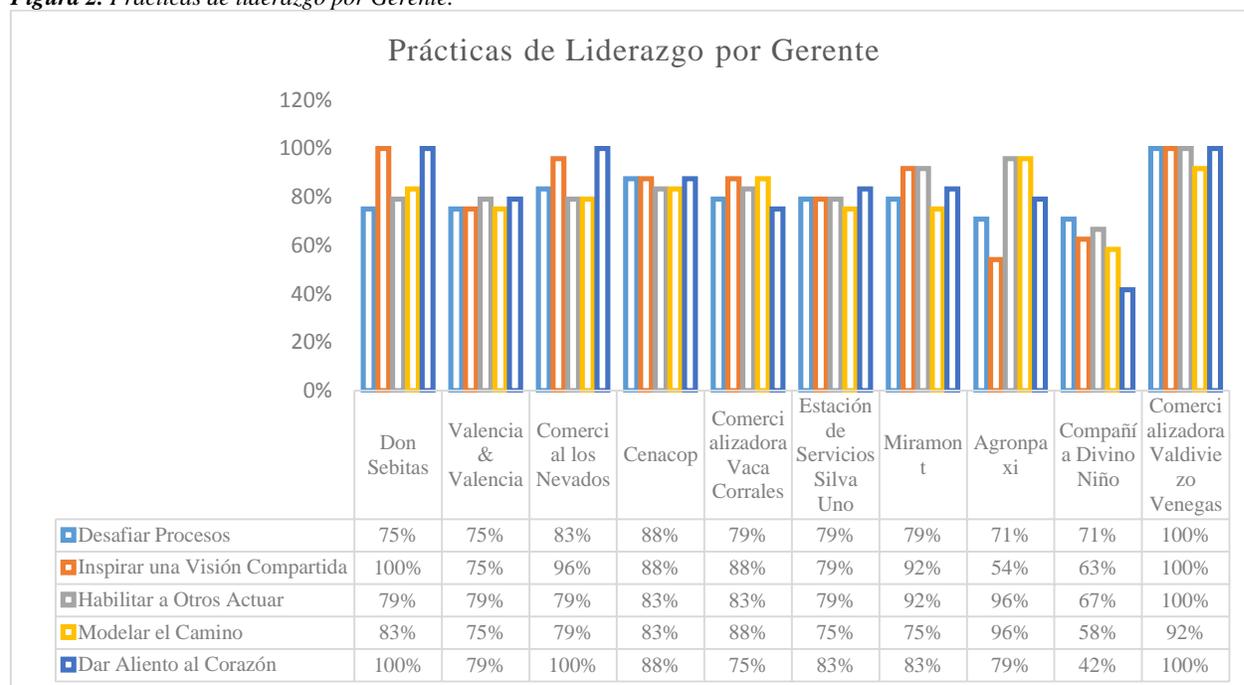
Para determinar las prácticas de liderazgo de cada gerente, se aplicó la función promedio del programa Excel en cada una de las prácticas de liderazgo por empresa. (Anexo 7)

Tabla 8: Prácticas de Liderazgo por Gerente

Empresas	Prácticas de Liderazgo	Desafiar Procesos	Inspira una Visión Compartida	Habilitar a Otros Actuar	Modelar el Camino	Dar Aliento al Corazón
Don Sebitas		75%	100%	79%	83%	100%
Valencia & Valencia		75%	75%	79%	75%	79%
Comercial los Nevados		83%	96%	79%	79%	100%
Cenacop		88%	88%	83%	83%	88%
Comercializadora Vaca Corrales		79%	88%	83%	88%	75%
Estación de Servicios Silva Uno		79%	79%	79%	75%	83%
Miramont		79%	92%	92%	75%	83%
Agronpaxi		71%	54%	96%	96%	79%
Compañía Divino Niño		71%	63%	67%	58%	42%
Comercializadora Valdiviezo						
Venegas		100%	100%	100%	92%	100%
Puntaje total		80%	83%	84%	80%	83%

Nota: Autoría Propia

Figura 2. Prácticas de liderazgo por Gerente.



Nota: Autoría propia

Según los resultados obtenidos, se identificó que cada líder en su empresa ejecuta diferentes prácticas de liderazgo. En la empresa Don Sebitas las prácticas que prevalecen con un puntaje del 100% son: Inspirar una Visión Compartida y Dar Aliento al Corazón. En la empresa Valencia & Valencia el directivo trabaja en base a las Prácticas de Habilitar a Otros Actuar y Dar aliento al Corazón con un puntaje de 75%. En la empresa Comercial los Nevados la práctica más usada por su gerente es dar aliento al corazón, con un puntaje de 100%. En la Empresa Cenacop el líder ejecuta las prácticas de: Desafiar Procesos, Inspirar una Visión Compartida y Dar Aliento al Corazón, con un puntaje de 88%. El Gerente de Comercializadora Vaca & Corrales cumple con las prácticas Inspirar una Visión Compartida y Modelar el Camino, con un puntaje de 88%.

El Gerente de la Estación de Servicios Silva Uno practica Dar Aliento al Corazón, con un puntaje de 83%. En la Empresa Miramont el Directivo cumple con las prácticas de Inspirar una visión compartida y Habilitar a Otros Actuar, con un puntaje de 92%. En la Empresa Agronpaxi prevalecen las prácticas Habilitar a Otros Actuar y Modelar el camino, con un puntaje de 96%. En la empresa Divino Niño el gerente desafía procesos, con un puntaje 71%. El Gerente de la Comercializadora Valdiviezo Venegas se acerca al liderazgo ejemplar cumple con las prácticas Desafiar Procesos, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a Otros Actuar y Dar Aliento al Corazón, con un puntaje de 100%.

Relación de las prácticas y las dimensiones de liderazgo de las empresas estudiadas

Tabla 9: Prácticas y dimensiones de Liderazgo

Empresa	Prácticas de Liderazgo	Dimensiones del liderazgo	Caracterización de las dimensiones de liderazgo
Don Sebitas	Inspirar una visión compartida	→ Transformacional	<p>Transformacional:</p> <p>El líder es carismático, influye en los demás mediante la creación de un proyecto, transmite a los seguidores una visión del futuro con el objetivo de involucrarse al cambio, provee protección y cuidado a los demás.</p>
	Dar aliento al corazón	→ Transaccional	
Valencia & Valencia	Habilitar a otros actuar	→ Transformacional	
	Dar aliento al corazón	→ Transaccional	
Comercial los Nevados	Dar aliento al corazón	→ Transaccional	
Cenacop	Desafiar procesos	} Transformacional	
	Inspirar una visión compartida		
	Dar aliento al corazón	→ Transaccional	
Comercializadora Vaca & Corrales	Inspirar una visión compartida	} Transformacional	
	Modelar el camino		
Estación de Servicios Silva Uno	Dar aliento al corazón	→ Transaccional	
Miramont	Inspirar una visión compartida	} Transformacional	<p>Transversal:</p> <p>El líder premia a su seguidor si cumplió con los objetivos y metas que debía cumplir en un determinado tiempo. Además monitorea de forma constante las actividades y la forma pasiva el líder actúa castigando a los subordinados cuando el error o acierto ya ocurrieron</p>
	Habilitar a otros actuar		
Agronpaxi	Habilitar a otros actuar	} Transformacional	
	Modelar el camino		
Divino Niño	Desafiar procesos	→ Transformacional	
Comercializadora Valdiviezo Venegas	Desafiar procesos	} Transformacional	
	Inspirar una visión compartida		
	Dar aliento al corazón		

Nota: Relación presentada a partir de lo propuesto por Solano, A. C., & Lupano, M. (2006). *Teoría y evaluación del Liderazgo* (Primera ed.). Buenos Aires: Paidós.

Con base al estudio de Pedraza, Lavín, Delgado, y Bernal, (2015) se podría posicionar cada una de las prácticas ejecutadas por los gerentes dentro de las dimensiones de liderazgo, como se evidencia en la Tabla 9.

Adicionalmente, Solano y Lupano (2006) definen a cada dimensión de liderazgo asignándoles ciertas características, lo que permitiría atribuir a cada gerente las conductas que corresponden a las dimensiones de liderazgo definidas por los autores. Esta caracterización se la puede evidenciar en la Tabla 9.

Con lo expuesto, se puede inferir ciertas deducciones con respecto a cada gerente y su práctica, así, el gerente de la empresa Valencia & Valencia al posicionarse en una dimensión transformacional y transaccional, sería carismático y su forma de trabajar correspondería a delegar responsabilidades y motivar para que sus colaboradores den lo mejor de sí mismos.

En la empresa Comercial los Nevados el líder se conduciría con una dimensión transaccional, se supondría entonces que está basado en trabajar mediante recompensas y sanciones.

En la Empresa Cenacop el líder posee una dimensión transformacional y transaccional, por lo que se consideraría que es carismático, influiría en sus trabajadores, estaría abierto a cambios, buscando y aprovechando oportunidades, tomaría riesgos, participaría sus objetivos a sus empleados y trabajaría con sus colaboradores en base a incentivos.

El Gerente de Comercializadora Vaca & Corrales se ubicaría dentro de la dimensión transformacional, compartiría sus ideales con los trabajadores para que todos estén enfocados en cumplir con el mismo objetivo, serviría como guía, daría ejemplo de conductas y valores.

El Gerente de la Estación de Servicios Silva poseería una dimensión transaccional, se consideraría que está enfocado a impulsar el trabajo de sus empleados con incentivos económicos y verbales.

El Directivo de la Empresa Miramont tendría una dimensión transformacional, se entendería que este gerente le interesa influir en sus trabajadores, posesionar su visión en la mente de los colaboradores para estar todos enfocados en un objetivo común.

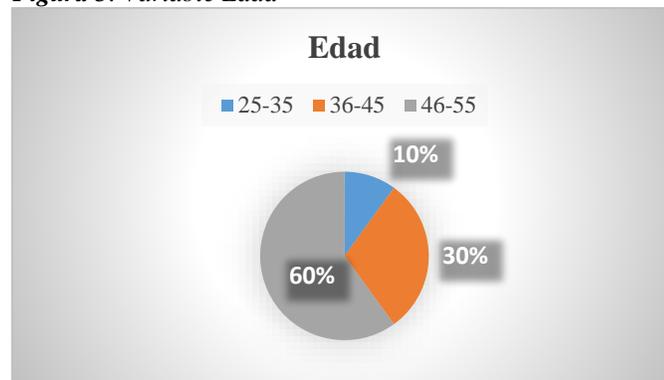
El líder de la Empresa Agronpaxi poseería una dimensión transformacional, se presume que el líder compartiría responsabilidades con sus empleados y serviría como mentor para cumplir con conductas, valores y normativas establecidas en la empresa.

El gerente de la empresa Divino trabajaría enfocado en una dimensión transformacional, con autoconfianza, misma que le permitiría buscar la innovación, aprovechar las oportunidades, aprende de los errores y adquirir experiencia.

El Gerente de la Comercializadora Valdiviezo Venegas se acerca al liderazgo ejemplar, cumple con las prácticas Desafiar Procesos, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a Otros Actuar y Dar Aliento al Corazón, además trabaja bajo la dimensión transformacional y transaccional, se estima que promueve la innovación y el cambio, aprovecha las oportunidades que se le presentan, da la oportunidad de que sus colaboradores tomen decisiones y delega responsabilidades.

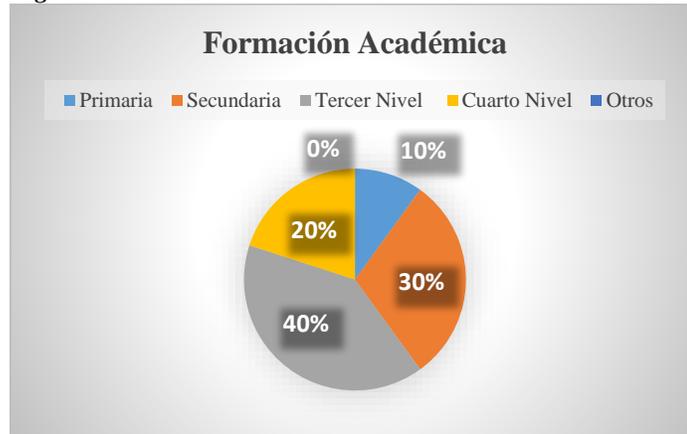
Relación con las prácticas de liderazgo y variables socio demográficas

Figura 3. Variable Edad



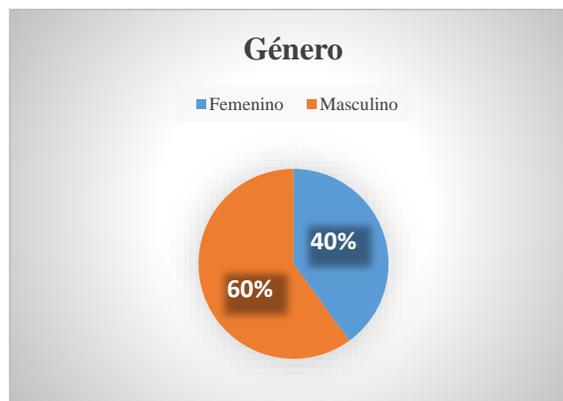
Nota: Autoría Propia

Los datos que se obtuvieron a través del instrumento de recolección de información muestran que el 60% de los encuestados se encuentran en una edad de 46-55 años, un 30% está entre 36-45 años y un 10% está desde los 25-35 años, por tal razón se puede decir que la mayor parte de gerentes están pasando los 35 años al igual que en la investigación de Enderica, De Armas, Bermeo, Lopez, Carrión y Tinoco, (2018)

Figura 4. Variable Formación Académica

Nota: Autoría Propia

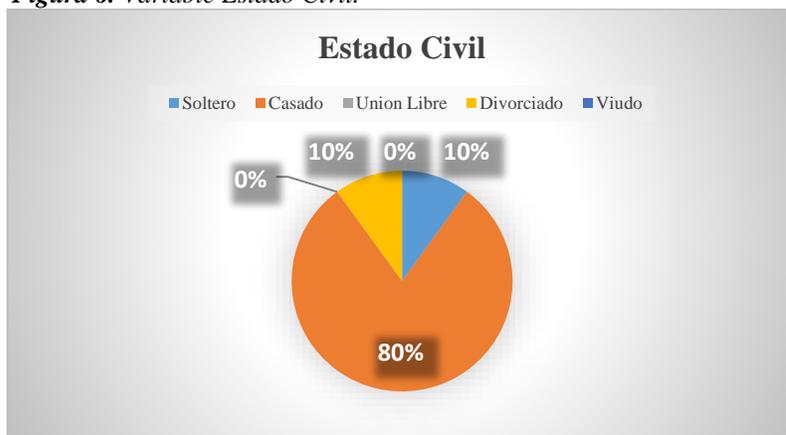
En relación al nivel de escolaridad de los gerentes encuestados, se identificó que 40% posee título de tercer nivel y el 20% cuarto nivel, el 30% título de secundaria y un 10% de primaria. De igual forma en el estudio de Robles, De la Garza, y Medina (2008) por lo tanto un gerente independientemente de su formación académica puede estar al frente de una empresa, sin embargo deben estar en constante capacitación.

Figura 5. Variable Género.

Nota: Autoría Propia

En la variable género el porcentaje mayoritario es masculino (60%) y, únicamente el 40% femenino, esto refleja que existe desigualdad en la administración de la mujer, por ende se puede afirmar que aún existen estereotipos donde el género que predomina en cargos directivos es el masculino antes que el femenino y los resultados también se encuentran en las investigaciones de Contreras Torres, Pedraza Ortiz, y Mejía Restrepo, (2012).

Figura 6. Variable Estado Civil.



Nota: Autoría Propia

Respecto a la variable estado civil la mayoría son casados (80%), un 10% solteros y otro 10% divorciados, por lo que se identifica que el estado civil no interfiere con la gerencia de la empresa, estos datos son muy cercanos a los generados por Robles, De la Garza, y Medina (2008).

7. TIPS PARA CUMPLIR CON LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

A continuación, se detallan sugerencias que ayudarán a que el líder adopte una nueva conducta de liderazgo, contrarreste debilidades y llegue al liderazgo ejemplar.

Tabla 10: *Tips para cumplir con las Prácticas de Liderazgo*

Práctica	Compromisos	Estrategias
Desafiar el proceso	Buscar oportunidades:	Explorar nuevos mercados comerciales. Capacitarse en temas financieros, técnicos y tecnológicos.
	Experimentar y asumir riesgos:	Aceptar las oportunidades que se le presenten. Realizar alianzas estratégicas para incrementar su target
Inspirar una visión compartida	Pensar en el futuro:	Tener una visión emprendedora. Innovar. Romper paradigmas.
	Integra a los demás:	Pedir a su equipo nuevas ideas o soluciones. Delegar roles a sus empleados en el cumplimiento del proyecto. Explicar a los demás que piensa hacer, como la va hacer y cuando lo va hacer
Modelar el camino	Poner en claro los valores:	Mencionar la importancia del cumplimiento de los valores empresariales. Hacer reuniones semanales, quincenales y mensuales para dar seguimiento al cumplimiento de los estándares establecidos.
	Poner el ejemplo:	Estar motivado y nunca decaer ante un fracaso. Poner en práctica los valores. Dar cumplimiento con los estatutos de la empresa. Siempre ser agradecidos.

Habilitar a otros para actuar	Fomentar la colaboración:	Ayudar a resolver problemas internos de sus colaboradores.
		Crear compromisos de un buen trato entre empleados.
		Crear un ambiente de confianza
	Fortalecer a los demás:	Dar la oportunidad a los empleados de expresar sus opiniones o ideas.
		Respetar los puntos de vista se sus colaboradores.
Dar aliento al corazón	Reconocer las aportaciones	Enviar notas de agradeciendo a sus empleados.
		Dar a sus colaborados un abrazo o cualquier muestra de afecto.
		Premiar mediante capacitaciones, viajes o bonos económicos.
	Celebra los valores y las victorias:	Celebrar días festivos con su equipo de trabajo.
		Celebra pequeñas actividades que fueron beneficiosas para la empresa
		Realizar agasajo entre su equipo de trabajo.

Nota: Resumen realizado por las autoras a partir de las aportaciones de Sierra (2015), Sandoval (2014), Sánchez (2018), Martínez (2018) y Anónimo (2015)

8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)

8.1. Impacto social

El impacto son los efectos ocasionados por un determinado hecho, Bonilla (2007) indica que:

El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan. (...) El impacto social se refiere al cambio efectuado en la sociedad debido al producto de las investigaciones. (p. 2).

La presente investigación posee un impacto social positivo, con los resultados obtenidos los directivos pueden identificar las prácticas de liderazgo que posee cada uno, luego contrarrestar sus debilidades o adoptar una nueva práctica en su rutina diaria, hasta llegar al liderazgo ejemplar el cual le permite llegar al éxito más rápido, mantener relaciones cooperativas con sus colaboradores, asumir riesgos y servir como guía.

9. CONCLUSIONES

Se determinó, según las revisiones teóricas realizadas, que el directivo para llegar al liderazgo ejemplar como lo indica el modelo de inventario de prácticas de liderazgo, debe cumplir con las cinco prácticas que son: desafiar procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Se identificó que de las cinco prácticas de liderazgo determinadas en las empresas del sector comercial de la Ciudad de Latacunga, la práctica más usada por los gerentes es Habilitar a Otros Actuar, lo que implica que los líderes comparten su autoridad y delegan responsabilidades a sus trabajadores.

Finalmente, el directivo para ser líder además de tener aptitudes y actitudes, necesita de seguidores, estos seguidores deben apoyar y estar de acuerdo con su práctica de liderazgo, una futura investigación podría estar enfocada a determinar la satisfacción laboral de los empleados con el directivo, el compromiso organizacional, trabajo en equipo, estilos del líder, entre otros factores que contribuyan al desarrollo de las medianas empresas.

10. RECOMENDACIONES

Los directivos de las empresas que fueron parte de estudio deberían basarse en el modelo IPL y cumplir con las cinco prácticas que este establece, para generar un ambiente laboral agradable, motivar al personal, optimizar tiempo, reducir costos, y desarrollar estrategias innovadoras.

Cada directivo podría adoptar todas las prácticas de liderazgo para conseguir un liderazgo ejemplar, no únicamente enfocarse en la práctica de habilitar a otros actuar, que prevalece en el estudio, debido a que cada práctica contribuye a que el líder trabaje en función de asumir riesgos, compartir sus ideales, delegar autoridad, servir como modelo y trabajar en base a incentivos para aprovechar el desempeño de sus colaboradores.

Los líderes al cargar con la responsabilidad de conducir a la empresa por el sendero del éxito deberían estar capacitándose constantemente en temas como: liderazgo, marketing, telemarketing, atención al cliente, administración, trabajo en equipo, talento humano, y diversos tópicos que contribuyan a la superación personal, otra forma de tomar las mejores decisiones en el caso de que tenga dudas es apoyarse en un asesor administrativo, este le ayudará a evaluar la mejor opción para el bienestar de la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre León, G., Serrano Orellano, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Anónimo. (4 de Junio de 2015). *Mercados y Tendencias*. Recuperado de Mercados y Tendencias: <https://revistamyt.com/voces/1501-formas-de-recompensa-a-sus-empleados/>
- Anónimo. (2018). *¿Un líder nace o se hace?* México: Gaceta Desarrollo Humano. Recuperado de http://intranet.tsjcdmx.gob.mx/wp-content/uploads/2019/03/3bim_liderazgo_paep.pdf
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de la Investigación* (Sexta ed.). Venezuela: Episteme, C.A.
- Bragar Gale, J., Vriesendorp, S., & Ellis, A. (2007). *Gerentes que lideran*. Cambridge: Management Sciences for Health, Inc. Recuperado de https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mwl_spanish_final_pdf.pdf
- Caceres, M. d., Trujillo, J., Hinojo, F., Aznar, I., & García, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48, 69-89. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/13318898.pdf>
- Chávez Cruz , G., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su Estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Machala. *Universidad de Cienfuegos*, 14(65), 247 - 255.
- Compañías, S. d. (2015). *El consejo nacional de valores*. Recuperado de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/7ed16910-368f-4a85-8a03-93c9f83efa7b/Codificaci%C3%B3n+hasta+Resoluci%C3%B3n++049-2015-V.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7ed16910-368f-4a85-8a03-93c9f83efa7b>
- Compañías, S. d. (2017). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado de Superintendencia de Compañías: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J., & Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>
- Enderica, O., De Armas, M., Bermeo, J., Lopez, M., Tinoco, E., & Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios*, 39(42). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>

- Galíndez, Y., & Payares, R. (2004). *Análisis Diferencial del Liderazgo Gerencial (Kouzes & Posner, 1997) Bajo un enfoque 360° en la Fuerza de Venta. (Tesis de Grado)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1274.pdf>
- Gasperi, O. M. (17 de Septiembre de 2017). *Capital Autorizado, Capital Emitido, Capital Suscrito y Capital Integrado*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/capital-autorizado-emitido-suscrito-y-integrado-mersan-de-gasperi/>
- Gómez, J. O. (2017). Prácticas de Liderazgo de las Mipymes en Amatepec, México. *3c Empresa*, 8(1), 28 - 49. Recuperado de [file:///C:/Users/ING.VEGA/Downloads/632-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2483-1-10-20190225%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ING.VEGA/Downloads/632-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2483-1-10-20190225%20(2).pdf)
- Guffante Naranjo, T., Guffante Naranjo, F., & Chávez Hernández, P. (2016). *El proyecto de Investigacion*. Ecuador: Universidad de Chimborazo. Recuperado de http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/342/3/Investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica_el%20proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta ed.). México: McGraw.
- Humana, M. d. (10 de Agosto de 2016). *Compañías y Empresas Registradas en el Ecuador*. Recuperado de *Compañías y Empresas Registradas en el Ecuador*: http://milan.consulado.gob.ec/es/companias-y-empresas-registradas-en-el-ecuador/?fbclid=IwAR1__1mBayAuSUc-U8RjtArEFg7hb9HFVZEBljUjh7wgk4Kh3ihyWx66Mn4
- Ipinza, F. A. (2010). *Liderazgo y Atribuciones Gerenciales* (Primera ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (2006). *Taller el desafío del Liderazgo* (Tercera ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Las Cinco Practicas de Liderazgo Ejemplar*. Estados Unidos de America: Feiffer.
- Lupano Perugini, M. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Tesis Doctoral, UNIVERSIDAD DE PALERMO, Argentina. Recuperado de https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano%20Perugini%20Tesis_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Martínez, I. (13 de Febrero de 2018). *Liderazgo, Coaching, Estrategias*. Recuperado de *Liderazgo, Coaching, Estrategias*: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/como-fomentar-trabajo-equipo-una-empresa/>
- Martinez, R., & Vera, M. A. (2017). Estilos de liderazgo desde la percepción del gerente en las pequeñas y medianas Empresas Manufactureras. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 83-91. Recuperado de

https://www.uv.mx/icp/files/2018/01/horizontes_07_art10.pdf?fbclid=IwAR1Ky8bj2ZIo4hNmaSZoSSMKjkQfDYXffDW3wdL_aa1Zqk6Jfuz27fIvvl0

- Pedraza, N. A., Lavín, J., Delgado, G., & Bernal, I. (1 de Junio de 2015). Prácticas de Liderazgo en Empresas Comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *XXIII*, 251-265. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90933063014.pdf>
- Plata, M. M. (2013). *Relación del perfil y estilos de Liderazgo del Gerente en el éxito de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga. (Tesis de Grado)*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/150790.pdf>
- Quevedo, R. I. (2006). *Memorias de la VI reunión*. Bogota: Ilustrada. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=sgaQU4Azcu4C&pg=PA207&dq=Memorias+de+Ia+VI+reuni%C3%B3n+2006&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6fGz9oPjAhUiw1kKHVvZDf0Q6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false>
- Ramírez, C. C. (2019). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Riquelme, M. (16 de Julio de 2018). *Web y Empresas*. Recuperado de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/como-se-clasifican-las-empresas/>
- Robert N. Lussier, & Achua, C. (2008). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (Segunda ed.). México: Cengage Learning.
- Robles , V., De la Garza, M., & Medina, J. (2008). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE TAMAULIPAS, MÉXICO, MEDIANTE EL INVENTARIO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO. *Cuadernos de Administración*, *21(37)*, 293-310. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503713.pdf>
- Rodriguez, S. H. (2008). *Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración; Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Sánchez, M. (23 de Enero de 2018). *Almomento*. Recuperado de Almomento: <https://almomento.mx/conoces-la-importancia-los-valores-organizacionales-grupo-human/>
- Sandoval, L. (2014). *Emprender Facil*. Recuperado de Emprender Facil: <https://www.emprender-facil.com/es/vision-de-un-emprendedor/>
- Sierra, C. Á. (1 de Diciembre de 2015). *Processonline*. Recuperado de Processonline: <https://www.pol.com.co/estrategia-bpm-2/>
- Solano, A. C., & Lupano Peruguini, M. (2006). *Teoría y evaluación del Liderazgo* (Primera ed.). Buenos Aires: Paidós.

- Solarte, M. G. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Unilibre Cali*, 11(1), 60-79. Recuperado de <file:///C:/Users/ING.VEGA/Documents/garcia%202015.pdf>
- Tomas, D. (2 de Octubre de 2012). *Las 5 prácticas y 10 compromisos del liderazgo*. Recuperado de Las 5 prácticas y 10 compromisos del liderazgo: <http://www.davidthomas.com/2012/10/las-5-practicas-y-10-compromisos-del-liderazgo/>
- Trujillo, P. (2010). *La pequeña y mediana empresa en Ecuador*. Recuperado de Ekos Media: [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)
- Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., Quezada Condolo, C. R., & Sánchez Montalván, S. (2014). Teorías de Liderazgo Contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37), 41 - 61. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TeoriasDeLiderazgoContemporaneo-6025782.pdf>
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas. *Compendium*, 35-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88046587003>
- Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Trabajo fin de grado, Universidad de les Illes Balears, España. Recuperado de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1: Listado de medianas empresas por su capital Superintendencia de Compañías

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	SITUACION LEGAL	TIPO COMPAÑÍA	CIU CODIGO	CAPITAL	CALLE	INTERSECCIÓN	ÚLTIMO BALANCE	REPRESENTANTE LEGAL	CARGO
0591722239001	BOSQUEFLOWERS S.A.	ACTIVA	ANÓNIMA	G	5.000	PRINCIPAL JUNTO A LA HACIENDA ARRINCONAD	4	2017	PROAÑO LOPEZ MILTON ABSALON	GERENTE
0591719068001	COMPAÑIA LA CLINICA DEL CELULAR CLICEL S.A.	ACTIVA	ANÓNIMA	G	1.000	JUAN ABEL ECHEVERRIA	BELISARIO QUEVEDO	2017	ERAZO DAVALOS DAMARIZ	GERENTE GENERAL
1792375975001	MIRAMONT COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGRICOLAS MCI S.A.	ACTIVA	ANÓNIMA	G	1.000	AV. MARCO AURELIO SUBIA	IMBABURA	2017	DURAN SALCEDO LIZ VEIRURH	GERENTE GENERAL
0591718894001	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA VACA & CORRALES CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	2.000	FELIX VALENCIA	AV. AMAZONAS	2017	VACA CORRALES ERIKA PAOLA	GERENTE
1792476720001	COMERCIAL LOS NEVADOS SUPERGRAF CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	2.000	MARCO AURELIO SUBIA	TUNGURAHUA	2017	GOMEZ GRANDES GLADYS CLAUDINA	GERENTE
0591722271001	VALENCIA & VALENCIA CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	1.000	AV. MARCO AURELIO SUBIA	LOJA	2017	VALENCIA BONILLA XAVIER EDUARDO	GERENTE GENERAL
0591706187001	ALL TRAFFIC CIA. LTDA	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	3.000	AV. UNIDAD NACIONAL	RAFAEL SILVA	2017	ALVAREZ VEGA RAFAEL ANIBAL	GERENTE GENERAL
0591718266001	COMERCIALIZADORA VALDIVIEZO VENEGAS CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	6.000	2 DE MAYO	GUAYAQUIL	2017	VENEGAS PURUNCAJAS GILMA MARIVEL	GERENTE GENERAL
0591722158001	ESTACION DE SERVICIOS SILVA UNO CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	2.000	RAFAEL CAJIAO KM 2 1/2	ELOY ALFARO	2017	ESPINDOLA POVEDA MARIA ISABEL	GERENTE GENERAL
0591729241001	CENACOP S.A.	ACTIVA	ANÓNIMA	G	1.000	PANAMERICANA SUR	CALLE PRINCIPAL	2017	GALARZA BENALCAZAR MARIA ALEXANDRA	GERENTE
	COMPAÑIA DIVINO NIÑO SEARCHI CHIRIBOGA&HUILCAMAIGUA CIA.LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	1.000	Panamericana Norte Vía a Quito	Vía Saquisilí		CHIRIBOGA HUILCAMAIGUA NELLY ADRIANA	GERENTE GENERAL
0590060569001	AGRICOLA Y QUIMICA NACIONAL DEL COTOPAXI AGRONPAXI CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	3.200	PANAMERICANA NORTE KM 12	SECTOR PIEDRA COLORADA	2017	BARRERA CHAVEZ NELLY CONSUELO	GERENTE GENERAL
0591738569001	GRAN FERIA DE CARNES DONSEBITAS S.A.	ACTIVA	ANÓNIMA	G	5.000	AV AMAZONAS	GUAYAQUIL	2017	CALDERON HEREDIA ERICK SEBASTIAN	GERENTE GENERAL
0591718673001	CAMPAÑA & CAMPAÑA CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	4.000	PANAMERICANA NORTE	VIA A SAQUISILI	2017	CAMPAÑA MALDONADO MANUEL IGNACIO	GERENTE
1891723721001	PROBACOR CIA. LTDA.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	G	1.000	PANAMERICANA SUR S/N	SECTOR LA CANGAHUA A CIEN METROS DE PARA	2017	DARQUEA NEGRETE FERNANDO BOLIVAR	GERENTE

Nota: Tomado de Superintendencia de Compañías, (2017) Recuperado de Superintendencia de Compañías: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u)

[bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u)

Anexo 2: Inventario de Prácticas de Liderazgo



Universidad Técnica de Cotopaxi
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial



Licenciatura
Secretariado
Ejecutivo Gerencial

**Instrumento adaptado: Modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo
(IPL) de Kouzes y Posner (1997-2003)**

Objetivo: Conocer las prácticas de liderazgo que realizan los directivos de las medianas empresas del sector comercial de la Ciudad de Latacunga.

Indicaciones:

- 1.- Indique la información general que se pide a continuación.
- 2.- Lea cuidadosamente cada una de las situaciones que se le presentarán y responda, marcando con una “X” en los espacios ubicados a la derecha de cada frase.

Información General

1. Género	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	2. Edad	
3. Formación Académica			
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria			
<input type="checkbox"/> Tercer nivel <input type="checkbox"/> Cuarto nivel			
<input type="checkbox"/> Otros			
4. Estado Civil			
<input type="checkbox"/> Soltero			
<input type="checkbox"/> Casado			
<input type="checkbox"/> Unión libre			
<input type="checkbox"/> Divorciado			
<input type="checkbox"/> Viudo			

24	Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.																		
DAR ALIENTO AL CORAZÓN																			
25	Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.																		
26	Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.																		
27	Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.																		
28	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.																		
29	Celebra logros con su equipo.																		
30	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.																		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Cálculo del Alfa de Cronbach para el cuestionario de la investigación

Alfa de Cronbach											
	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	Gerente 6	Gerente 7	Gerente 8	Gerente 9	Gerente 10	varianzas
Ítem 1	8	8	10	10	8	10	9	6	10	10	1,69
Ítem 2	9	9	8	10	8	7	10	7	10	6	1,84
Ítem 3	2	8	8	8	9	7	8	7	10	10	4,61
Ítem 4	9	8	8	9	10	6	9	7	10	7	1,61
Ítem 5	10	9	10	10	10	8	9	7	10	5	2,56
Ítem 6	10	8	9	9	6	10	8	7	10	4	3,49
Ítem 7	10	9	10	9	10	10	10	6	9	6	2,29
Ítem 8	10	8	10	10	10	9	9	7	10	8	1,09
Ítem 9	10	8	10	10	10	8	10	6	10	7	2,09
Ítem 10	10	9	9	7	8	7	10	5	10	4	4,09
Ítem 11	10	8	10	9	9	8	9	6	9	8	1,24
Ítem 12	10	8	10	10	9	8	10	5	10	5	3,65
Ítem 13	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	0,16
Ítem 14	10	8	8	10	9	8	9	10	9	9	0,6
Ítem 15	9	9	9	9	9	10	10	10	10	6	1,29
Ítem 16	8	9	8	9	8	7	10	7	10	4	2,8
Ítem 17	9	9	8	10	10	10	10	10	10	7	1,01
Ítem 18	6	8	8	5	10	3	7	10	10	7	4,84
Ítem 19	10	7	9	10	9	5	10	7	10	6	3,21
Ítem 20	10	8	9	10	10	10	9	10	10	7	1,01
Ítem 21	10	8	9	9	8	10	8	10	8	6	1,44
Ítem 22	8	9	10	9	10	10	9	10	9	7	0,89
Ítem 23	10	8	9	7	9	8	8	10	10	5	2,24
Ítem 24	2	7	9	7	8	3	6	10	8	4	6,24
Ítem 25	10	10	10	10	9	10	10	10	9	4	3,16
Ítem 26	10	8	10	8	9	10	9	10	10	6	1,6
Ítem 27	10	9	10	10	9	8	8	9	10	4	3,01
Ítem 28	10	8	10	8	9	7	9	8	9	1	6,09
Ítem 29	10	9	10	10	9	7	10	8	10	1	7,04
Ítem 30	10	9	10	9	8	8	8	8	10	1	6,29
suma	270	253	278	271	269	242	271	243	290	174	

Anexo 4: Tabla de variables socio demográficas

Datos Informativos														
Nombre de la empresa	Nombre del gerente	Edad	Género		Formación Académica					Estado Civil				
			Femenino	Masculino	Primaria	Secundaria	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	Otros	Soltero	Casado	Unión Libre	Divorciado	Viudo
Gran Feria de Carnes Don Sebitas S.A.	Señor: Gonzalo Calderón	53		x		x						x		
Valencia y Valencia Cía. Ltda.	Ing. Xavier Valencia	38		x				x				x		
Comercial los Nevados Supergraf Cía. Ltda.	Ing. Pamela Granja	27	x					x		x				
Cenacop S.A.	Señor: Corwin Quiñonez	48		x		x						x		
Comercializadora y Distribuidora Vaca & Corrales Cía. Ltda.	Señora: Martha Corrales	54	x			x						x		
Estación de servicios Silva Uno Cía. Ltda.	Ing. Francisco Silva	53		x			x					x		
Miramont Comercializadora de Insumos Agrícolas MCI S.A.	Ing. Liz Moran	45	x				x					x		
Agrícola y Química Nacional del Cotopaxi Agronpaxi Cía. Ltda.	Ing. Xavier Quiroz	46		x			x					x		
Comercializadora Valdiviezo Venegas Cía. Ltda.	Anal. Gilma Venegas Puruncajas	42	x				x					x		
Compañía Divino Niño Searchi Chiriboga y Huilcamaigua Cía. Ltda.	Señor. Eddy Orlando Chiriboga	48		x	x									x

Nota: Autoría Propia

Anexo 6: Resultados Prácticas de Liderazgo

Empresa/Gerente	Escala	Prácticas de Liderazgo	Desafiar Procesos						Inspira una visión compartida						Habilitar a otros actuar						Modelar el camino						Dar aliento al corazón						Suma Total				
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30					
Gran Feria de Carnes Don Sebitas S.A Señor Gonzalo Calderón	Casi nunca	Casi Nunca																																			0
	Rara vez				2																					2											4
	Pocas veces																																				0
	De en vez en cuando	De vez en Cuando																																			0
	Ocasionalmente																																			0	
	Algunas veces																		6																	6	
	Bastantes veces	Usualmente																																		0	
	Usualmente		8																																	24	
	Muy frecuente			9		9													9		9																36
	Casi Siempre	Casi Siempre					10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					10	10	10		10		10	10	10	10	10	10	10	10	200	
TOTAL																												270									
Valencia y Valencia Cía. Ltda. Ing. Xavier Valencia	Casi nunca	Casi Nunca																																		0	
	Rara vez																																			0	
	Pocas veces																																			0	
	De en vez en cuando	De vez en Cuando																																		0	
	Ocasionalmente																																			0	
	Algunas veces																																			0	
	Bastantes veces	Usualmente																			7					7									14		
	Usualmente		8		8	8		8		8	8		8	8		8				8		8	8		8		8		8		8				120		
	Muy frecuente			9			9		9			9					9	9	9					9					9		9		9			99	
	Casi Siempre	Casi Siempre												10													10								20		
TOTAL																												253									

Anexo 7: Tabulación de resultados por empresa y por práctica de liderazgo

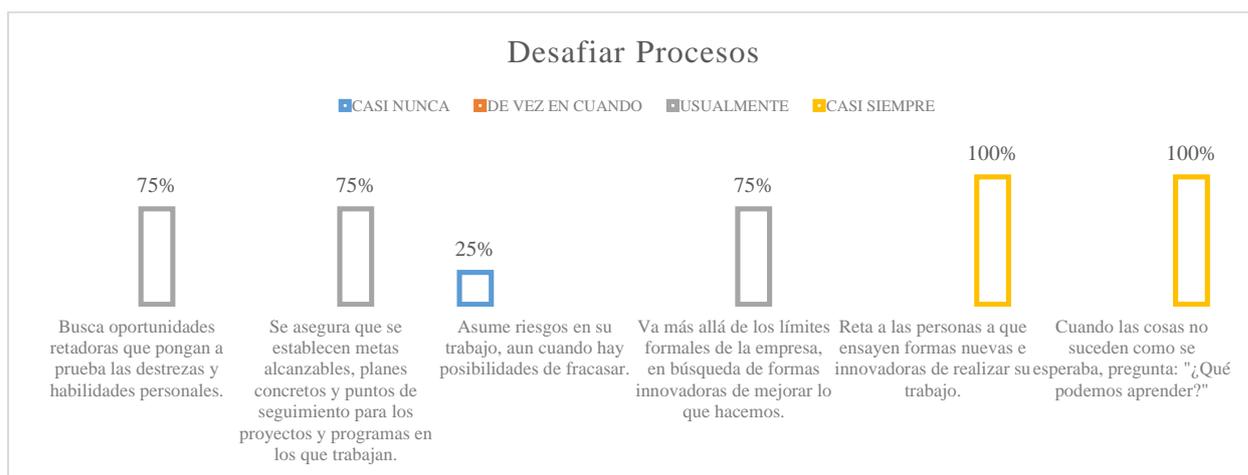
EMPRESA 1: GRAN FERIA DE CARNES DON SEBITAS S.A

Tabla 11: Práctica Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.			75%	
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.	25%			
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.				100%
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 7. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

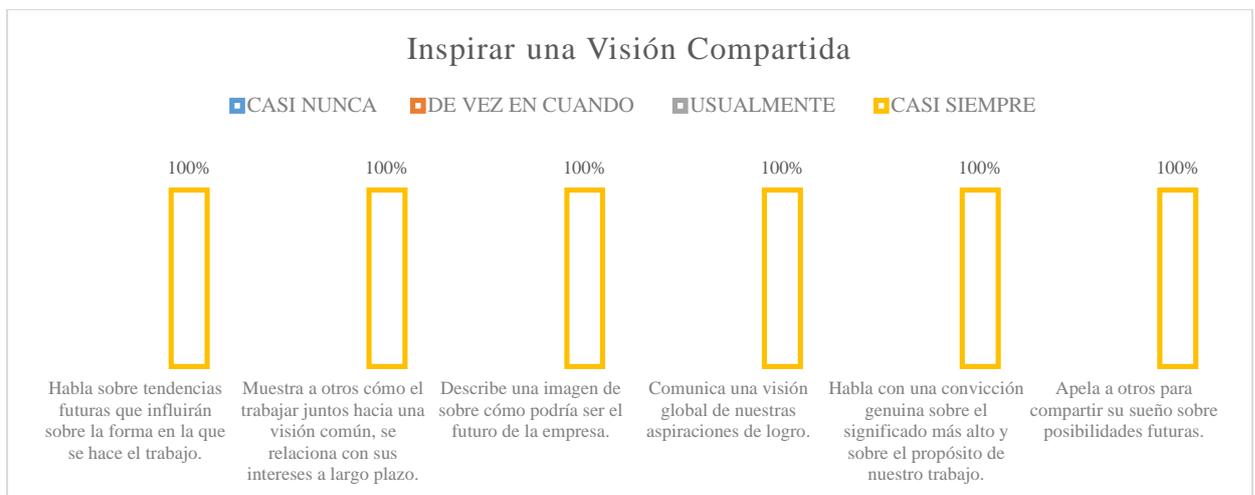
En la práctica Desafiar Procesos se observa que el encuestado no tiene problemas en cuanto a propuestas innovadoras de realizar el trabajo y de preguntarse ¿Qué podemos hacer? Cuando las cosas no van como se esperaba; se recomienda poner atención en falencias en cuanto a búsqueda de oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales del gerente, ir más allá de los límites establecidos esto debido a que se encontró resultados del 75%, finalmente es muy notorio que la empresa no asume riesgos debido a su baja calificación en lo mencionado; otro punto débil que apenas cumple con el 25% es asumir riesgos en el trabajo, puntos clave en los que el líder debe trabajar ya que puede estar perdiendo oportunidades de sobresalir y desarrollarse.

Tabla 12: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.				100%
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.				100%
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.				100%
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 8. Inspirar una Visión Compartida



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

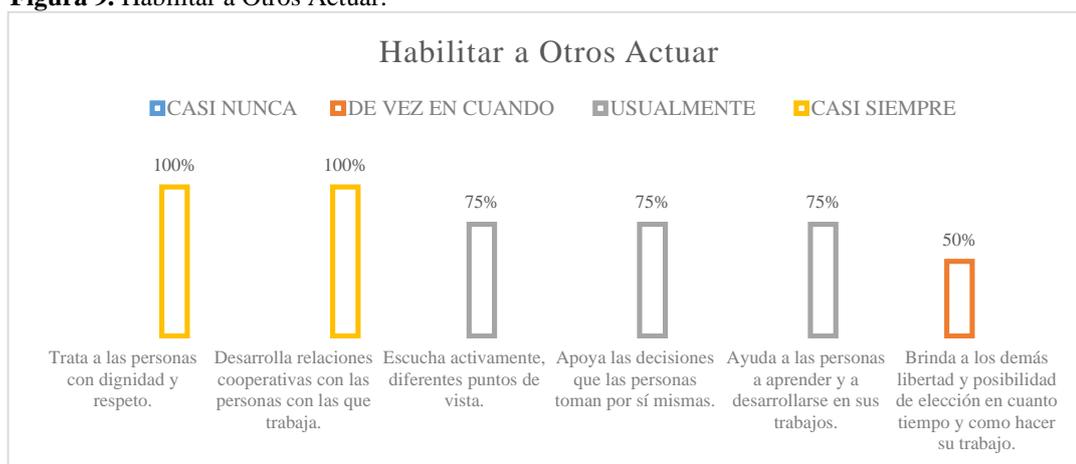
Con respecto a la práctica de Inspirar una Visión Compartida, el líder de Cárnicos Don Sebitas cumple al 100% con los ítems planteados, incentiva a sus trabajadores a que adopten como propia su visión de salir adelante, cumplir objetivos y metas trazadas.

Tabla 13: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.				100%
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.			75%	
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.			75%	
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 9. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

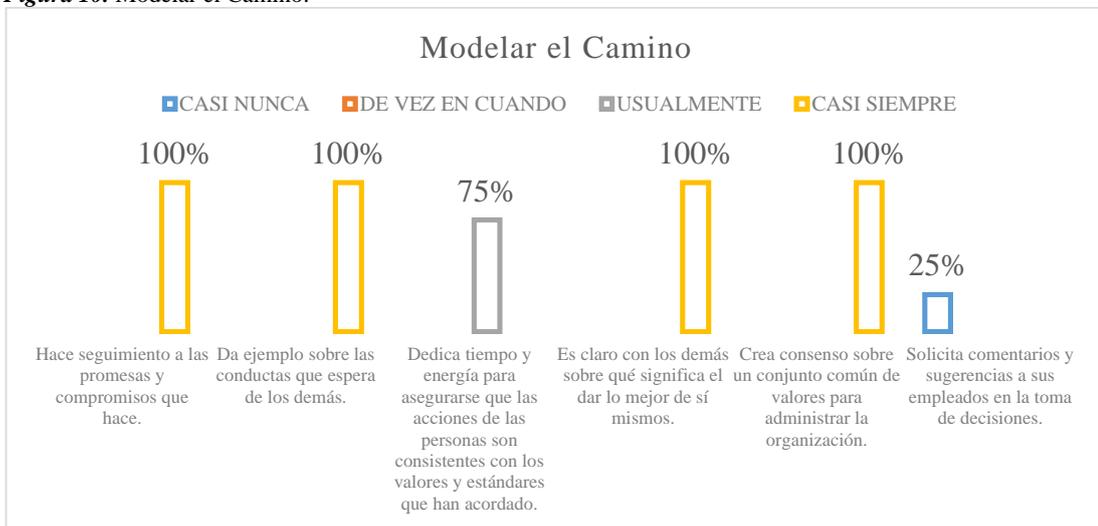
En la práctica Habilitar a Otros Actuar, el líder afirma que trata a las personas con dignidad y respeto, además, desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja, pero, a pesar de que existe una conexión entre gerente – empleado, el encuestado debe trabajar más en escuchar activamente diferentes puntos de vista; apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas y ayudar a las personas a aprender y desarrollarse en sus trabajos ya que esto se ve representado en un 75%, otro punto que se debe tomar en cuenta es que apenas el 50% otorga libertad de cómo y en cuanto tiempo hacer el trabajo.

Tabla 14: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.				100%
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.				100%
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.			75%	
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.				100%
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.	25%			

Nota: Autoría Propia

Figura 10. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino se evidencia que el encuestado debe trabajar enérgicamente en la parte de solicitar comentarios y sugerencia a sus empleados ante la toma de decisiones, la opinión de sus trabajadores es muy importante y no debe estar representado solo en un 25%, también se sugiere que dedique más tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares acordados puesto que el puntaje es de 75%, finalmente en los siguientes apartados debe mantener su conducta.

Tabla 15: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.				100%
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.				100%
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.				100%
Celebra logros con su equipo.				100%
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 11. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

Con respecto a Dar Aliento al Corazón el encuestado cumple al 100% con la práctica, genera un buen clima laboral basado en la confianza y el respeto, además incentiva de forma verbal a sus empleados dándoles reconocimiento público por el buen trabajo, y les apoya cuando necesiten ayuda en el desempeño de cualquier actividad.

EMPRESA 2: VALENCIA & VALENCIA

Tabla 16: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.			75%	
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.			75%	
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 12. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Desafiar Procesos se puede evidenciar que el encuestado ejecuta todos los ítems en un 75%, por lo tanto, se recomienda mejorar todos los apartados mencionados hasta llegar al liderazgo ejemplar.

Tabla 17: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.			75%	
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.			75%	
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.			75%	
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.			75%	
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 13. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

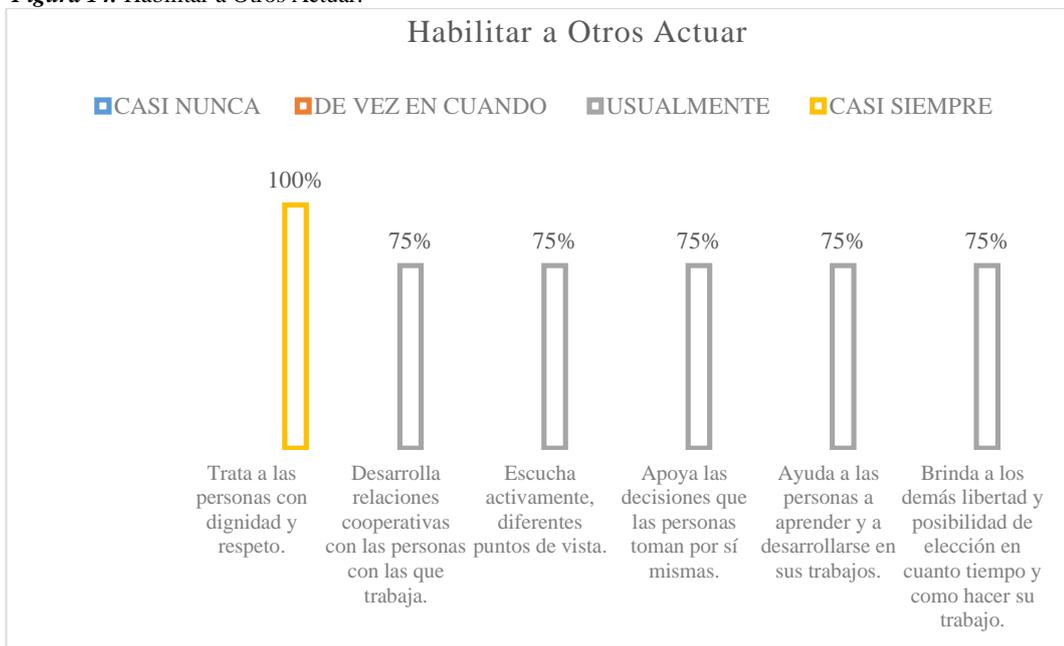
En la práctica Inspirar una Visión Compartida se puede evidenciar que el encuestado cumple en un 75% todas las preguntas planteadas, por lo tanto se recomienda mejorar la parte de: hablar sobre tendencias futuras, mostrar a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común se relaciona con sus interés a largo plazo; describir una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa; comunicar una visión global de las aspiraciones; hablar con una convicción genuina y apelar a otros para compartir su sueño.

Tabla 18: *Habilitar a Otros Actuar*

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.			75%	
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.			75%	
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 14. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

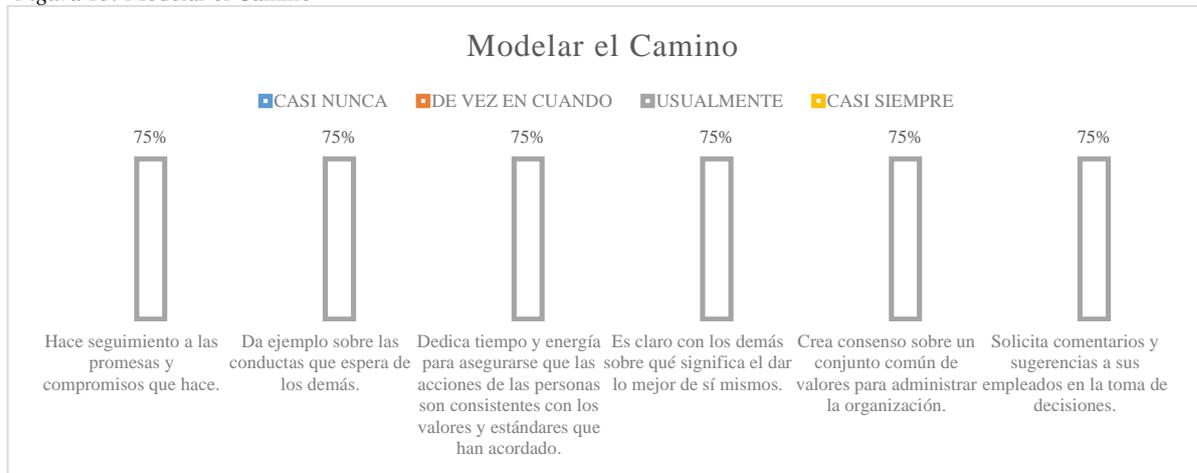
En la práctica Habilitar a Otros Actuar se puede evidenciar debilidades en el puntaje de 75% correspondiente a desarrollar relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja; escuchar y apoyar las decisiones de sus colaboradores, y en el 25% al brindar libertad y posibilidad de elección en cuanto a tiempo y como hacer su trabajo.

Tabla 19: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.			75%	
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.			75%	
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.			75%	
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.			75%	
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 15. Modelar el Camino



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino es notorio que el encuestado presenta dificultades para dar cumplimiento a todas las conductas impuestas, dado que el resultado obtenido es de 75%, debe fortalecer la parte de hacer seguimiento a las promesas y compromisos; dar ejemplo de las conductas que espera de los demás; dedicar tiempo y energía para asegurarse que se cumplan los valores y estándares acordados; crear consensos y ser claros con los valores, objetivos, misiones, visiones y proyectos que se espera cumplir finalmente y no menos importante es el hecho de siempre solicitar comentarios y sugerencias, los empleados deben sentir que son importantes y su opinión es valiosa.

Tabla 20: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.			75%	
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al existir de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.			75%	
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 16. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica dar aliento al corazón se puede evidenciar que el encuestado presenta dificultades en proporcionar a los miembros del equipo apoyo al igual que en hacerles saber sobre la confianza que existe entre el líder-seguidor, este puntaje se ve reflejado con el 75%, de la misma manera el hecho de recompensar a las personas por sus aportaciones; celebrar logros con su equipo y reconocer públicamente a las personas que marcan un ejemplo.

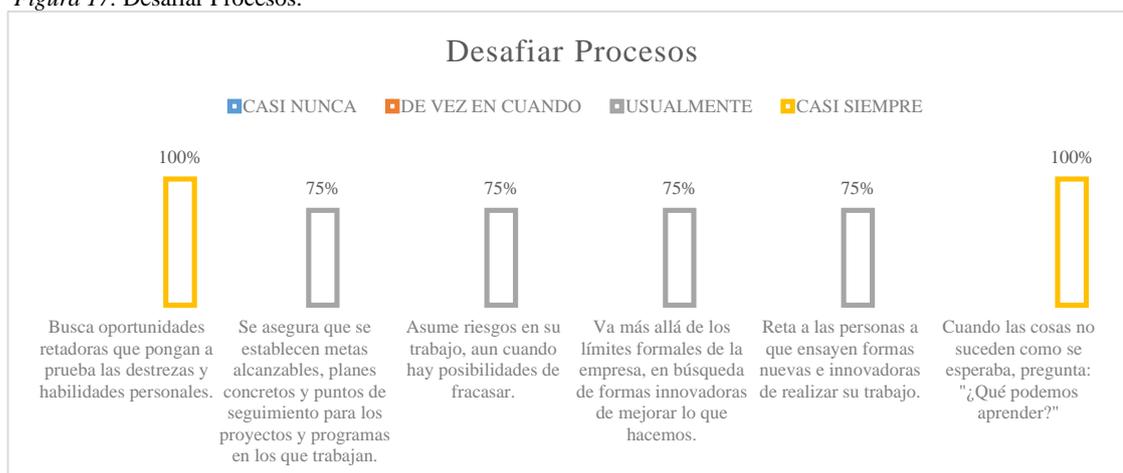
EMPRESA 3: COMERCIAL LOS NEVADOS SUPERGRAF CÍA. LTDA.

Tabla 21: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.				100%
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.			75%	
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 17. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

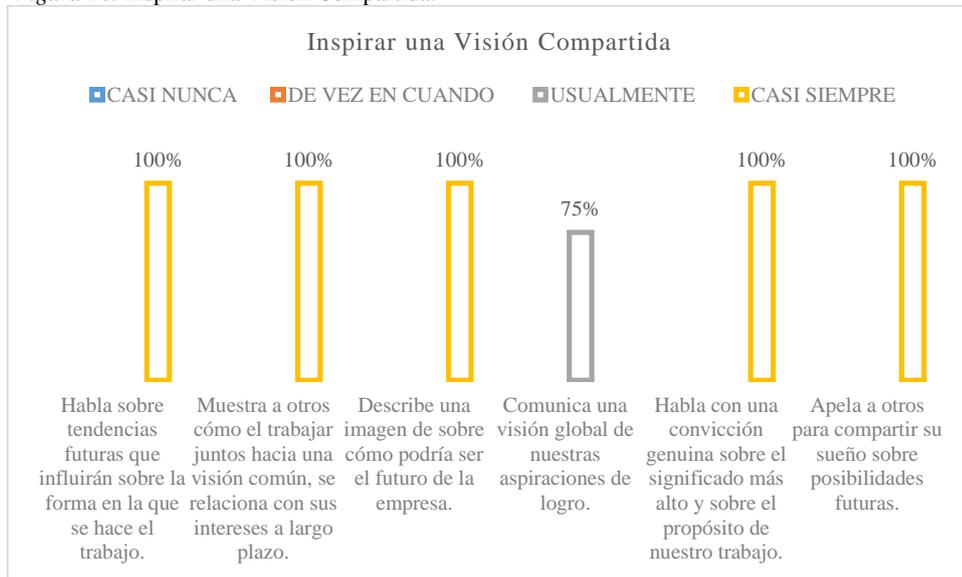
En la práctica Desafiar Procesos se refleja que las fortalezas que poseen el directivo son buscar oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales, de la misma manera siempre preguntar ¿Qué podemos aprender?, la parte en la que es más cauteloso y en donde debe mejorar su conducta es en asegurarse que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento, debido a que esto posee un puntaje de 75% y del cumplimiento de metas depende el desarrollo de la empresa, además otros puntos en el que debe mejorar es en asumir riesgo en su trabajo aun cuando exista la posibilidad de fracasar; ir más allá de los límites formales de la empresa y retar a las personas a que ensayen formas innovadoras de realizar sus labores.

Tabla 22: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.				100%
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.			75%	
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.				100%
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 18. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

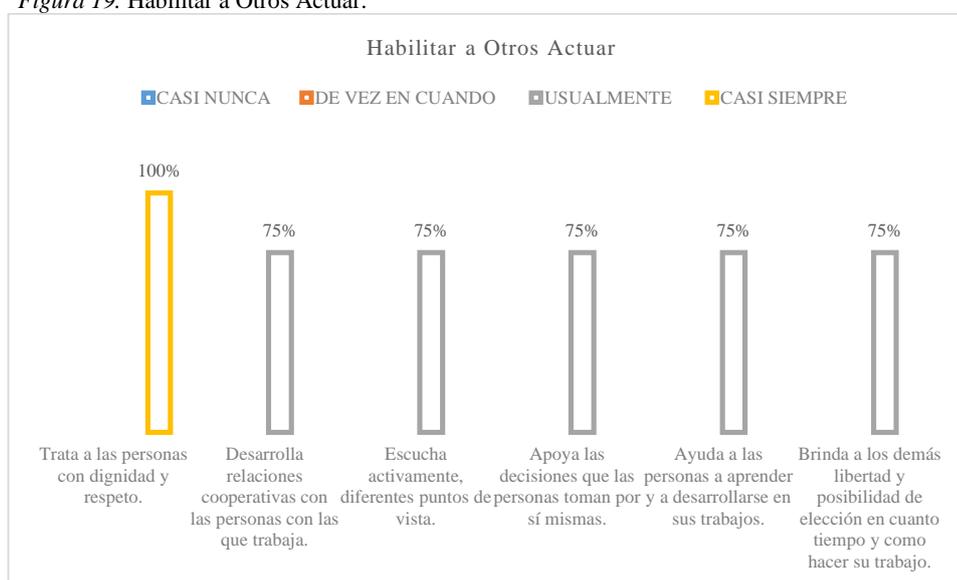
En la práctica Inspirar una Visión Compartida se refleja que el líder presenta inconvenientes al momento de comunicar una visión global de sus aspiraciones de logro, el resto de las interrogantes son cumplidas al 100% y debe continuar con sus conductas de liderazgo.

Tabla 23: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.			75%	
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.			75%	
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 19. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

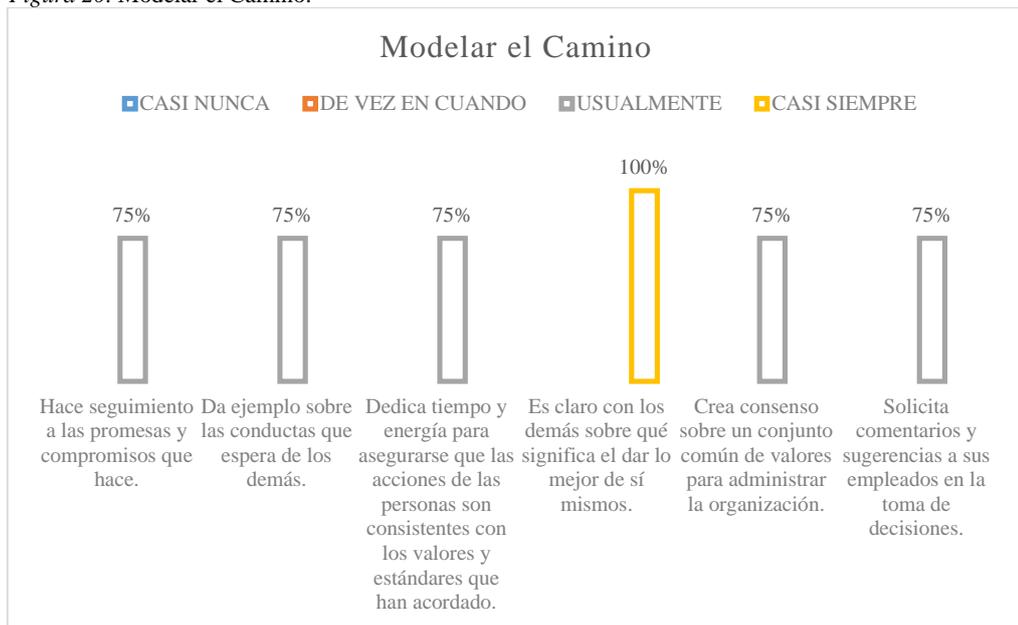
En la práctica Habilitar a Otros a Actuar el gerente hace hincapié en tratar a las personas con dignidad, y el respeto, debe corregir aquellos resultados que poseen un 75% como es en desarrollar relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja; escuchar y apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas; ayudar a las persona a aprender y desarrollarse en los trabajos, finalmente en brindar a los demás la libertad y posibilidad de elección en cuanto a tiempo y forma de hacer su trabajo, empleados que realicen sus tareas por pasión y no por obligación rinden mejor.

Tabla 24: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.			75%	
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.			75%	
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.				100%
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.			75%	
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 20. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino se observa que existen falencias en hacer seguimiento a las promesas y compromiso; dar ejemplo sobre las conductas que espera de los demás; crear consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización y finalmente en solicitar comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones, esto se ve reflejado en un 75%. En la única interrogante que cumple al 100% es en ser claro con los demás sobre que significa dar lo mejor de sí mismos.

Tabla 25: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.				100%
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.				100%
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al existo de la empresa.				100%
Celebra logros con su equipo.				100%
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 21. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En el gráfico se puede apreciar que en la práctica Dar Aliento al Corazón el líder cumple al 100%, el líder siempre reconoce las aportaciones de cada uno de sus colaboradores y celebra las victorias de su equipo, se asegura de tener a sus trabajadores motivados esto lo hace mediante incentivos económicos y reconocimiento público.

EMPRESA 4: CENACOP S.A

Tabla 26: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.				100%
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.				100%
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.				100%
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 22. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

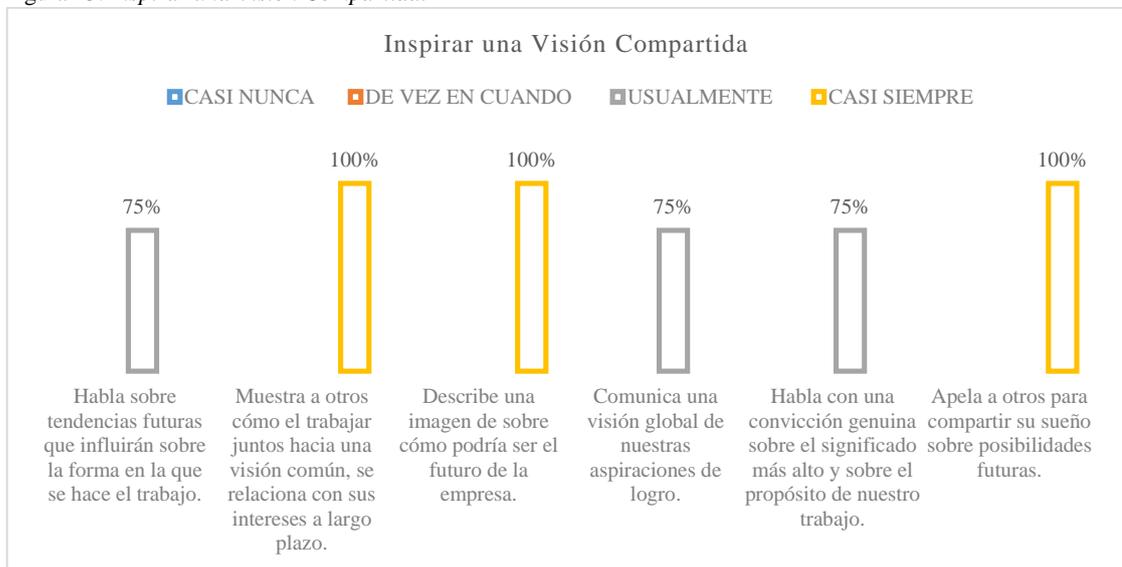
En la práctica Desafiar Procesos se puede evidenciar que el encuestado posee dificultades en asumir riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar; ir más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacen y cuando las cosas no suceden como se espera, preguntar ¿Qué podemos aprender?, siempre existe la posibilidad de adquirir conocimiento o mediante diversos puntos de vista mejorar cualquier actividad, plan o estrategia planteada por ende el puntaje de 75% debe superarse. En las conductas que aplica el 100% debe mantenerse y continuar con su estilo.

Tabla 27: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.			75%	
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.				100%
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.			75%	
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 23. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

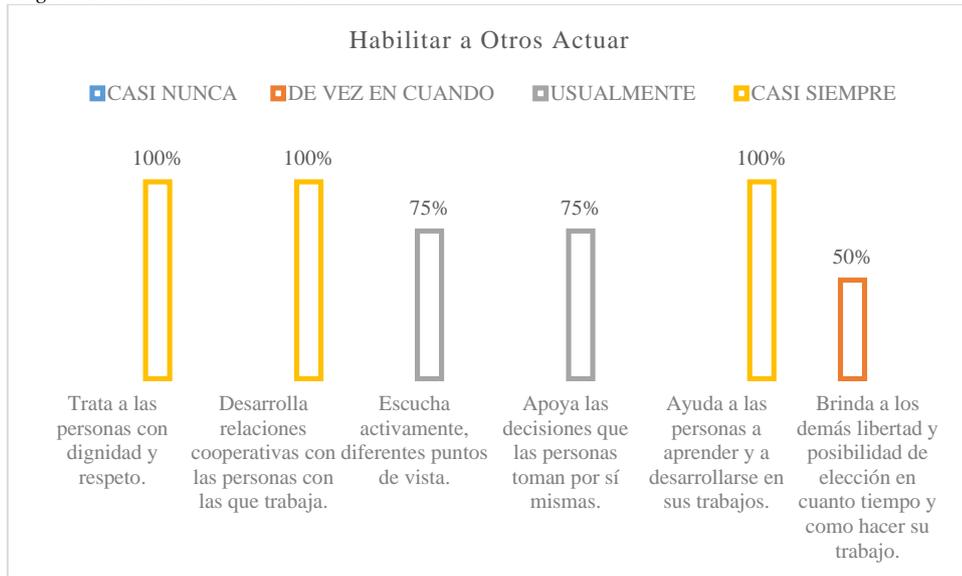
En la práctica Inspirar una Visión Compartida son evidentes las debilidades, en el 75% se encuentran los compromisos de hablar sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo; comunicar una visión global de las aspiraciones de logro y hablar con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito del trabajo en equipo, estos puntos son importantes dado que los trabajadores deben adoptar como suya la visión de la empresa y así todos estar enfocados en perseguir el mismo objetivo. Debe dar continuidad y no descuidar los literales en que posee un puntaje de 100%.

Tabla 28: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.				100%
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.			75%	
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 24. Habilitar a Otros actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

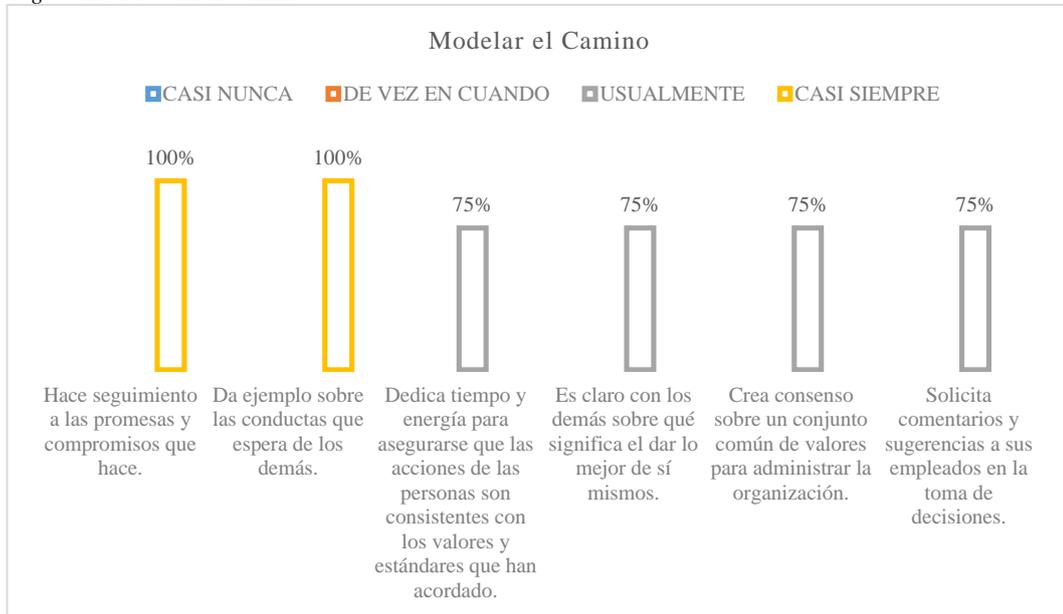
En la práctica Habilitar a Otros Actuar existen problemas en escuchar activamente diferentes puntos de vista y apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas, pues los resultados de las mismas están en 75%, pero es más notorio y preocupante que apenas en un 50% brinda a los demás la libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo. Empleados que se sientan cómodos, importantes y con libertad se desempeñan de mejor manera por ende se recomienda trabajar en esos literales, en los demás literales debe mantener su conducta.

Tabla 29: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.				100%
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.			75%	
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.			75%	
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 25. Modelar el Camino



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino se presentan dificultades con respecto a dedicar tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado; ser claro con los demás sobre que significa el dar lo mejor de sí mismos; crear consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización y en solicitar comentarios sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones, este resultado es de 75% y para que la empresa funcione de mejor manera es necesario que exista un modelo a seguir por tan razón el líder deben mejorar su conducta.

Tabla 30: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.				100%
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.				100%
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 26. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En Dar Aliento al Corazón se evidencia que hay respuestas de 75%, esto quiere decir que el líder debe mejorar en proporcionar a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones; asegurarse de recompensar a las personas que de forma creativa realizan aportaciones que llevan a la empresa al éxito y en reconocer públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso. Es mejor que los trabajadores realicen sus labores por pasión y no por obligación.

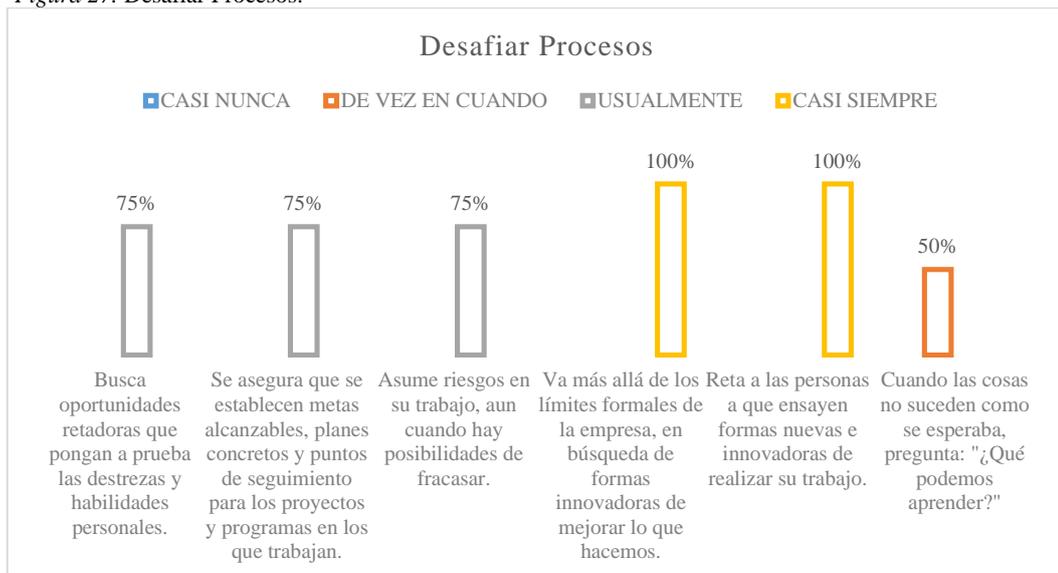
EMPRESA 5: COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA VACA & CORRALES CÍA. LTDA.

Tabla 31: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.			75%	
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.				100%
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.				100%
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 27. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En Desafiar Procesos observa una variabilidad de puntajes los cuales debe ser mejorados, esto es aplicado en: 50% el cual corresponde a que cuando las cosas no suceden como se espera, pregunta: ¿Qué podemos aprender?, y el 75% donde el líder se encarga de buscar oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales; asegurarse que se establezcan metas alcanzables, planes y puntos de seguimiento y asumir riesgos aun cuando exista la posibilidad de fracasar.

Tabla 32: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.				100%
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.			75%	
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 28. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

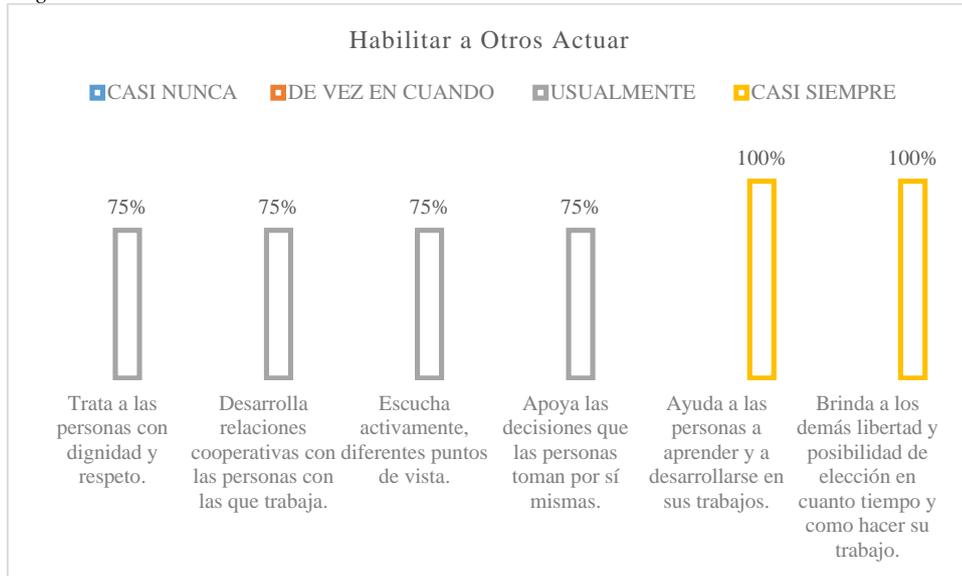
El Inspirar una Visión Compartida es notorio en el 75% que se presentan falencias en comunicar una visión global de sus aspiraciones de logro; hablar con una convicción genuina y apelar a otro para compartir sus sueños, se recomienda mejorar estas conductas hasta llegar al liderazgo eficaz.

Tabla 33: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.			75%	
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.			75%	
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 29. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

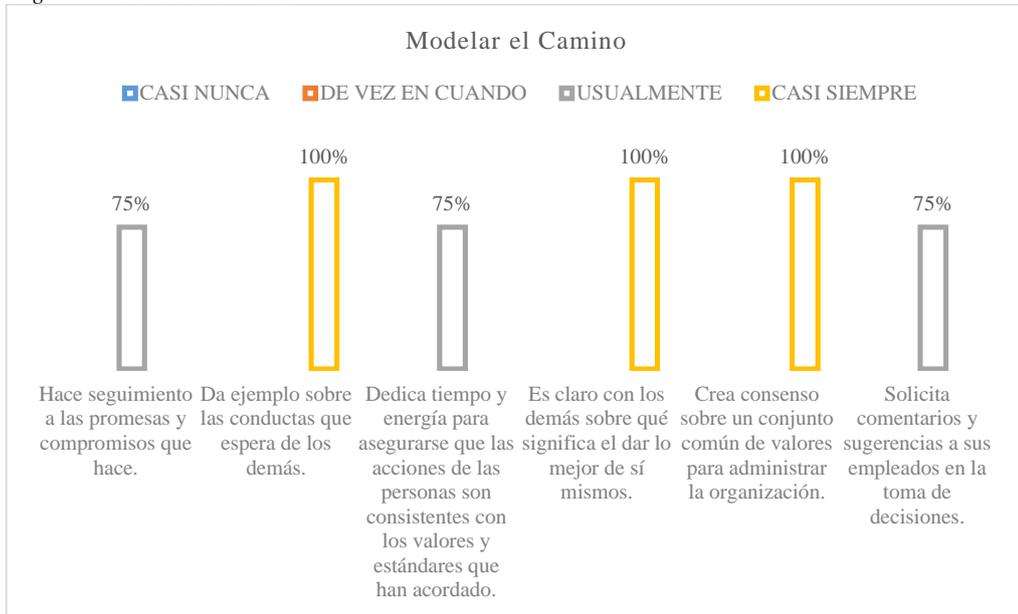
En la práctica Habilitar a Otros Actuar el encuestado debe fortalecer los apartados que están representados por el 75%, es decir debe mejorar en tratar a las personas con dignidad y respeto; desarrollar relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja; escuchar activamente diferentes puntos de vista y apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas, las conductas restantes deben mantenerse y continuar aplicándolas al 100%.

Tabla 34: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.			75%	
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.				100%
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.				100%
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 30. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

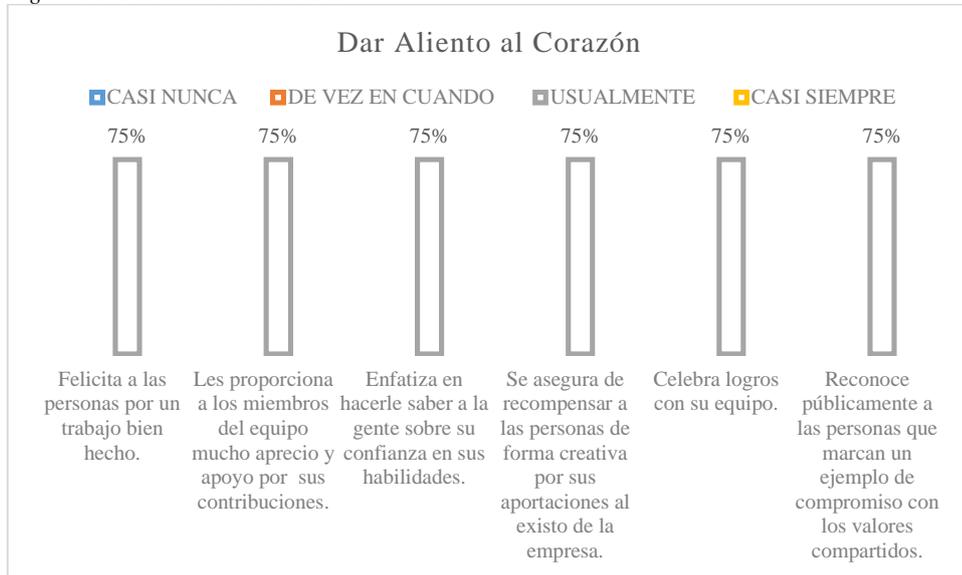
En la práctica Modelar el Camino el encuestado presenta deficiencias por un 75% en hacer seguimiento a las promesas y compromisos que hace; dedicar tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares acordados y solicitar comentarios y sugerencias a sus empleados, también se debe dar ejemplo sobre las conductas esperadas, ser claro con los demás de lo que significa dar lo mejor de sí mismos y crear consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización en un 100%.

Tabla 35: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.			75%	
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.			75%	
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al existo de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.			75%	
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 31. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

La práctica Dar Aliento al Corazón es cumplida en un 75% por lo tanto existen falencias que deben ser mejoradas, la parte de motivar a los empleados interviene en gran media dentro del desempeño de la empresa, empleados incentivados y motivados trabajan de manera productiva y sus labores las realizan con amor más no por obligación o solo por cumplir.

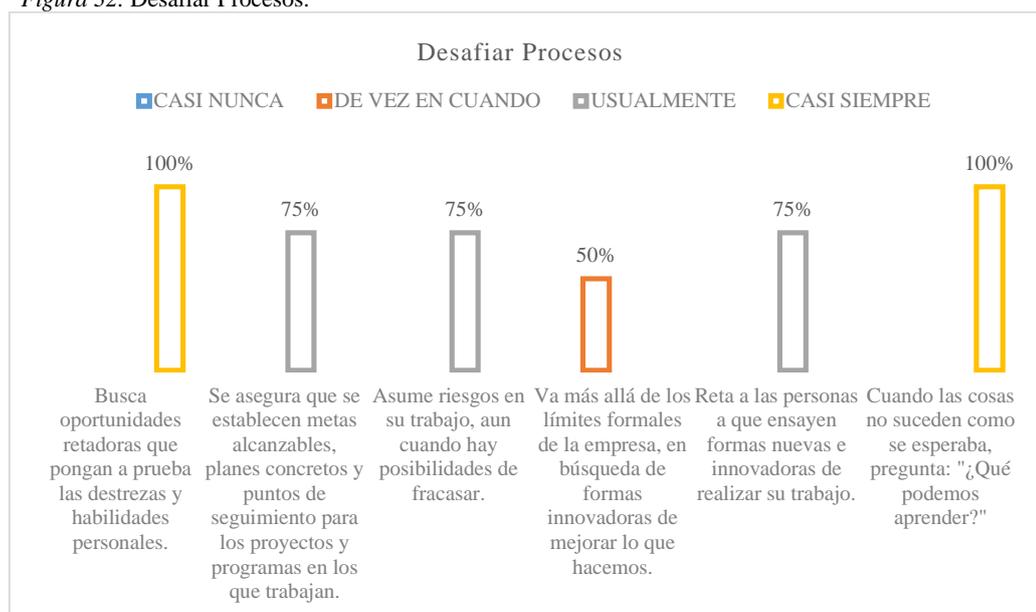
EMPRESA 6: ESTACIÓN DE SERVICIOS SILVA UNO CÍA. LTDA.

Tabla 36: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.				100%
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.		50%		
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.			75%	
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 32. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

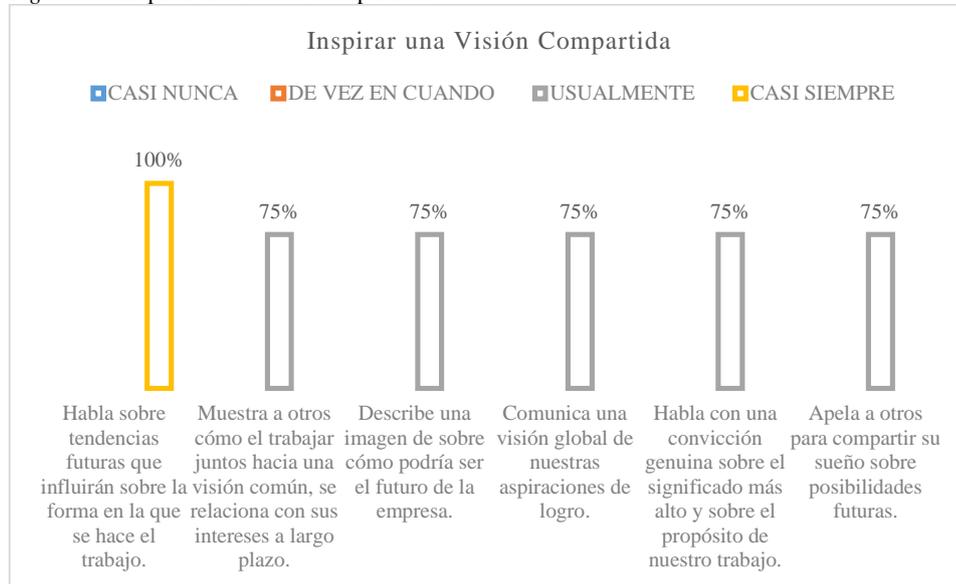
En la práctica Desafiar Procesos es notorio que el encuestado posee un valor bajo de 50% en ir más allá de los límites formales de la empresa en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacen, otro puntaje que debe mejorar es el 75% donde el líder debe asegurarse que se establezcan metas, asumir riesgos y retar a las personas a que ensayen nuevas formas de realizar su trabajo.

Tabla 37: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.			75%	
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.			75%	
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.			75%	
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 33. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

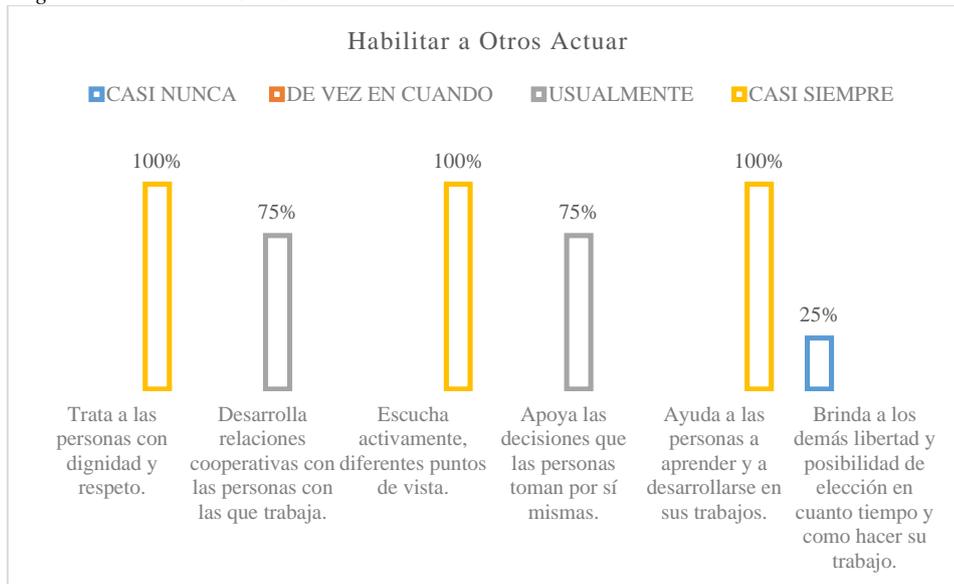
En la práctica Inspirar una Visión Compartida se puede evidenciar que el encuestado posee falencias representadas por el 75%, se debe mejorar en mostrar a otros cómo el trabajar juntos se relaciona con los intereses a largo plazo, describir una imagen de sobre cómo podría ser el futuro, comunicar una visión global, hablar con convicción genuina y apelar a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.

Tabla 38: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.				100%
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.	25%			

Nota: Autoría Propia

Figura 34. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

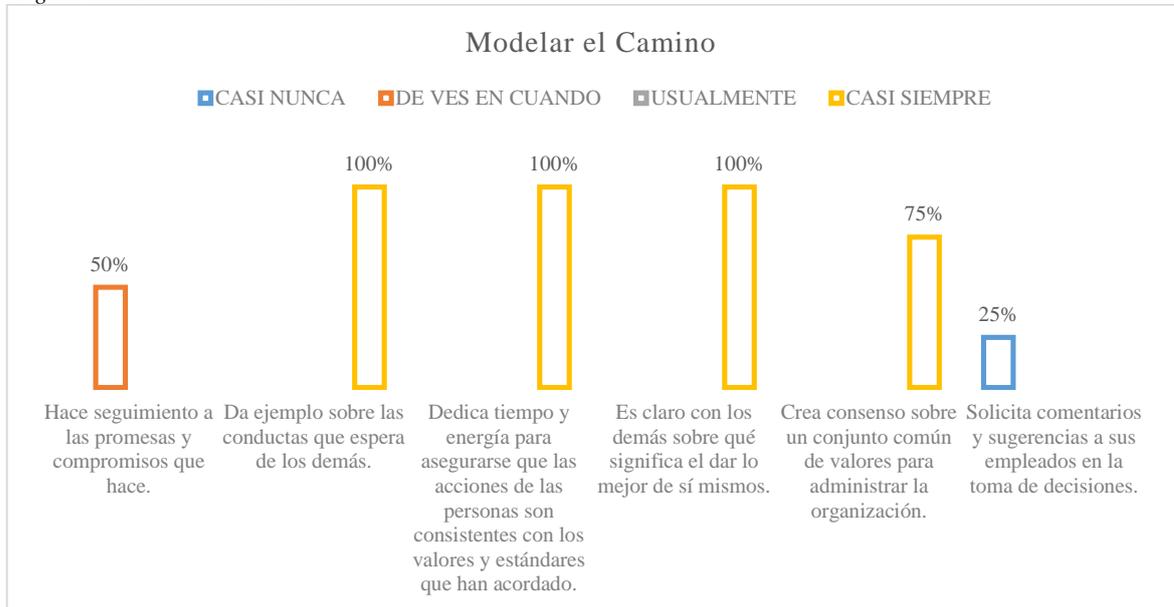
En la práctica Habilitar a Otros Actuar se observan debilidades en desarrollar relaciones cooperativas con las personas y en apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas 75%, también es muy notorio el bajo puntaje de 25% en brindar a los demás libertad y posibilidades de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo, el resto de preguntas poseen un puntaje de 100%.

Tabla 39: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.		50%		
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.				100%
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.				100%
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.			75%	
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.	25%			

Nota: Autoría Propia

Figura 35. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

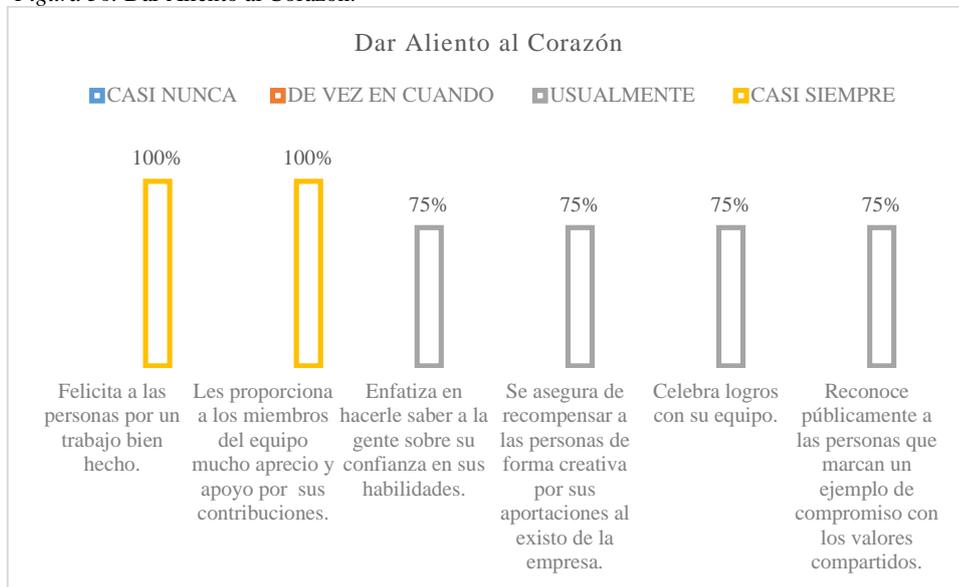
En la práctica Modelar el Camino se refleja una variedad de puntajes donde se ve las falencias que posee, pero donde más debe esforzarse es en solicitar comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones representado por el 25%, un 50% representa el hecho de hacer seguimiento a las promesas y compromisos que hace; y un 75% en crear consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización, las demás preguntas son aplicadas al 100%.

Tabla 40: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.				100%
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.			75%	
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al existo de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.			75%	
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 36. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Dar Aliento al Corazón se presentan inconvenientes al enfatizar en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades; asegurarse de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones; celebrar logros y reconocer públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores, estos datos se representan por el 75%.

EMPRESA 7: MIRAMONT COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGRÍCOLAS MCI S.A.

Tabla 41: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.			75%	
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.				100%
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.			75%	
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 37. Desafiar Procesos



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Desafiar Procesos existen debilidades reflejadas con un puntaje de 75%, por tal razón debe trabajar en buscar oportunidades; asumir riesgos en su trabajo; ir más allá de los límites formales de la empresa; retar a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo y cuando las cosas no salen como se espera preguntar ¿Qué podemos aprender?

Tabla 42: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.			75%	
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.				100%
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 38. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

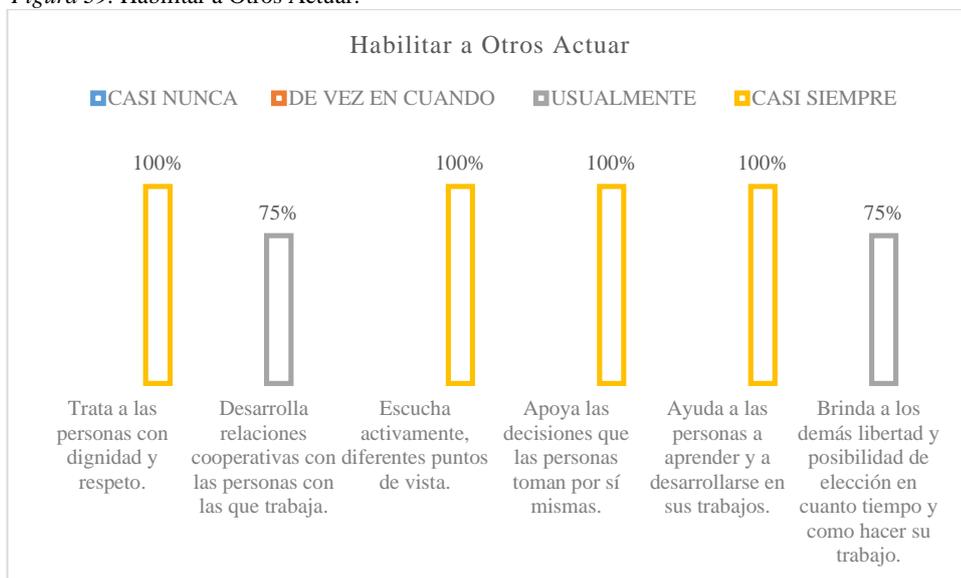
En la práctica Inspirar una Visión Compartida se presentan inconvenientes en mostrar a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común se relaciona con sus intereses a largo plazo, de igual forma en un 75% al hablar con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de trabajo, el resto de literales son cumplidos al 100% y debe continuar así hasta llegar al liderazgo ejemplar.

Tabla 43: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.				100%
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.				100%
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 39. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

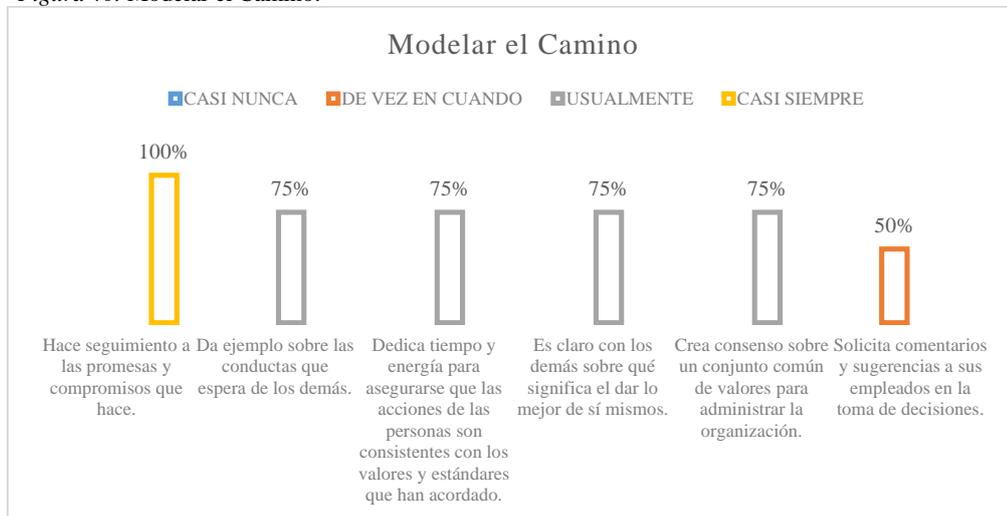
En la práctica Habilitar a Otros Actuar se observan debilidades en desarrollar relaciones cooperativas con las personas que trabaja y dar libertad de elección en la forma de cómo y cuándo deben realizar sus labores los empleados, datos que están representados por el 75%.

Tabla 44: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.				100%
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.			75%	
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.			75%	
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.			75%	
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 40. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino es notorio que existen dificultades en el 75% al dar el ejemplo sobre conductas, dedicar tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas sean consistentes con los estándares acordados, ser claro con los demás sobre que significa el dar lo mejor de sí mismos y crear consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la empresa. Otro puntaje bajo es un 50% al solicitar comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones,

Tabla 45: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.			75%	
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.				100%
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 41. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En Dar Aliento al Corazón se reflejan problemas en proporcionar a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones; enfatizar en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades; recompensar a las personas de forma creativa por sus contribuciones para el éxito de la empresa, finalmente reconocer públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartido, los resultados están representados por el 75%.

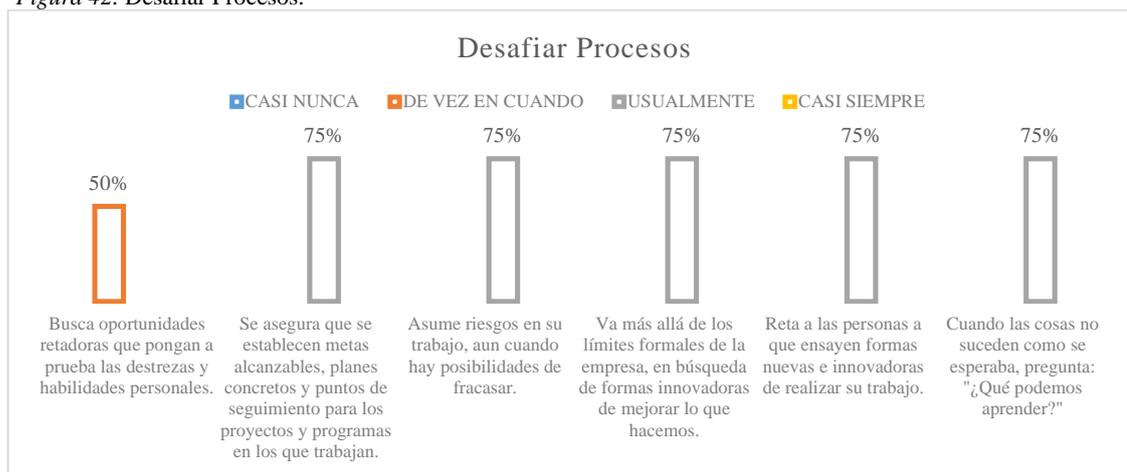
EMPRESA 8: AGRÍCOLA Y QUÍMICA NACIONAL DEL COTOPAXI AGRONPAXI CIA LTDA

Tabla 46: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.		50%		
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.			75%	
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.			75%	
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.			75%	
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 42. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

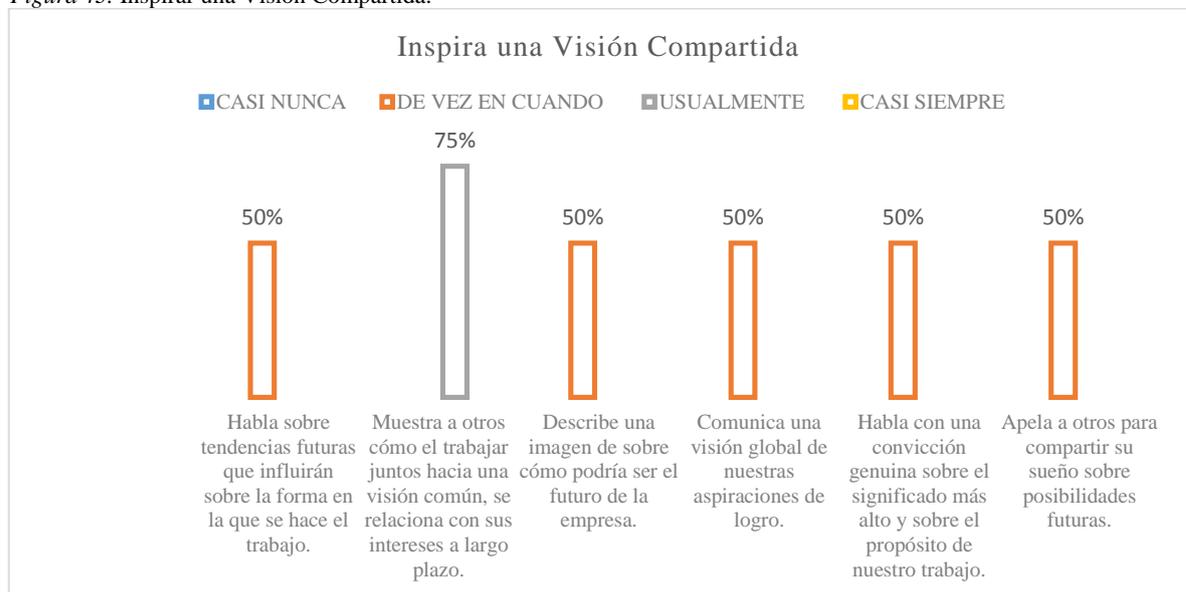
En la práctica Desafiar Procesos se debe trabajar enérgicamente en buscar oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales debido a que el puntaje arrojado es el más bajo, como es 50%, también el 75% corresponde un rango que necesita ser mejorado, para ello debe establecer metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan; asumir riesgos en su trabajo; ir más allá de los límites formales de la empresa; retar a las personas a que ensayen nuevas formas de realizar el trabajo y cuando las cosas no son como lo esperado debe preguntar ¿Qué podemos aprender?.

Tabla 47: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.		50%		
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.			75%	
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.		50%		
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.		50%		
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.		50%		
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 43. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

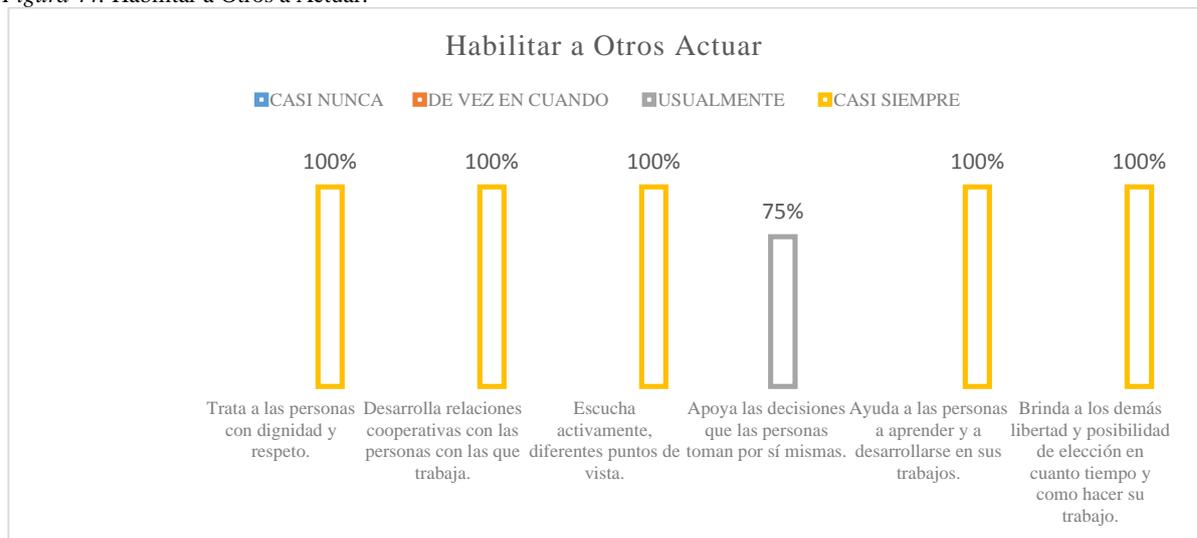
En la práctica Inspira una Visión Compartida se puede evidenciar problemas en el puntaje de 50% al hablar sobre tendencias futuras que influyan sobre la forma de hacer el trabajo; describir una imagen de cómo podría ser el futuro de la empresa; comunicar una visión global de las aspiraciones de logro; hablar con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre todo del propósito de la empresa; apelar a otros a compartir su sueño sobre las posibilidades futuras, además el 75% refleja que se debe mejorar en trabajar sobre una visión en común.

Tabla 48: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.				100%
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.				100%
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.			75%	
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 44. Habilitar a Otros a Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

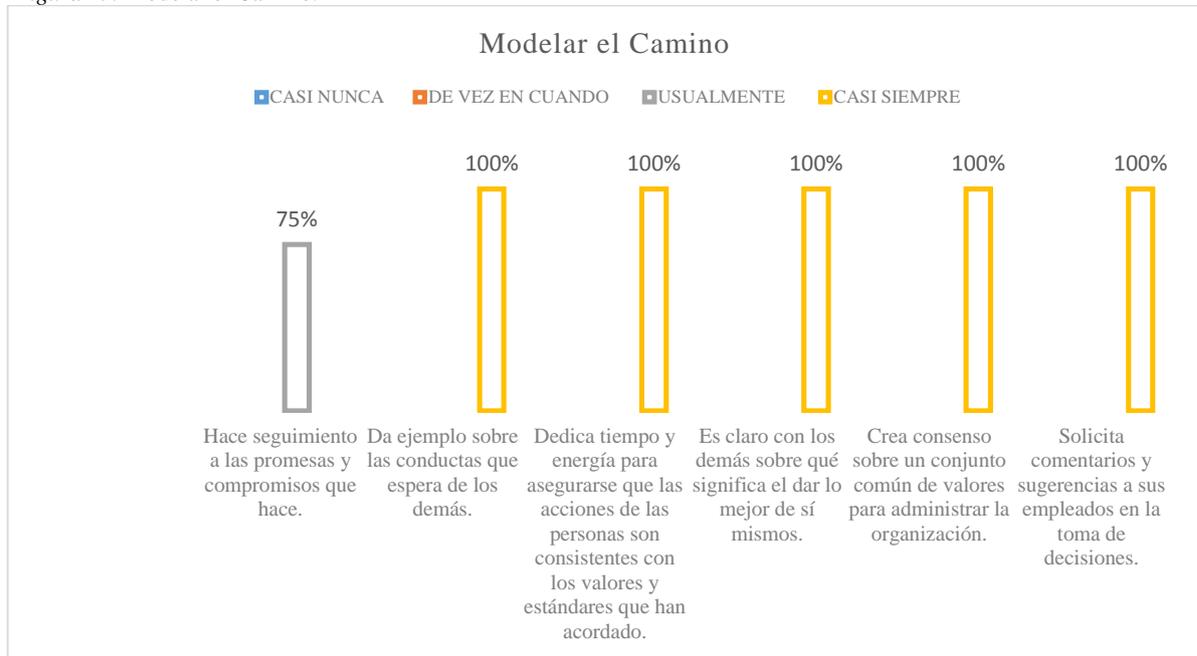
En la práctica Habilitar a Otros a Actuar existe una debilidad en apoyar las decisiones que las personas toman por sí mismas, una de las razones es que es no se recargue de exceso de trabajo. Las demás interrogantes son aplicadas al 100%.

Tabla 49: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.			75%	
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.				100%
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.				100%
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.				100%
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 45. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Modelar el Camino se presenta una debilidad en hacer seguimientos a las promesas y compromisos que hace, por ende, se recomienda que el líder trate de mostrar mayor interés en dar cumplimiento a los ideales planteados, los demás enunciados son cumplidos al 100%.

Tabla 50: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.			75%	
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.			75%	
Celebra logros con su equipo.			75%	
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 46. Dar aliento al corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En Dar Aliento al Corazón se evidencia debilidades en cuanto a proporcionar a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones; enfatizar en hacerle saber a la gente sobre la confianza en sus habilidades; recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa, celebrar logros con su equipo y reconocer públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos, esto está reflejado en un 75%.

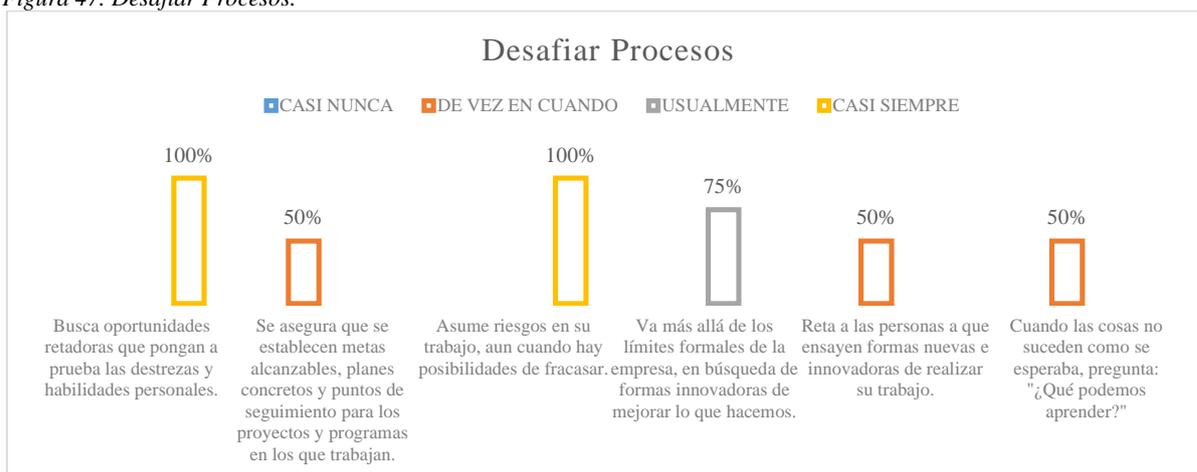
EMPRESA 9: COMPAÑÍA DIVINO NIÑO SEARCHI CHIRIBOGA Y HUILCAMAIGUA CÍA. LTDA.

Tabla 51: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.				100%
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.		50%		
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.				100%
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.			75%	
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.		50%		
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 47. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

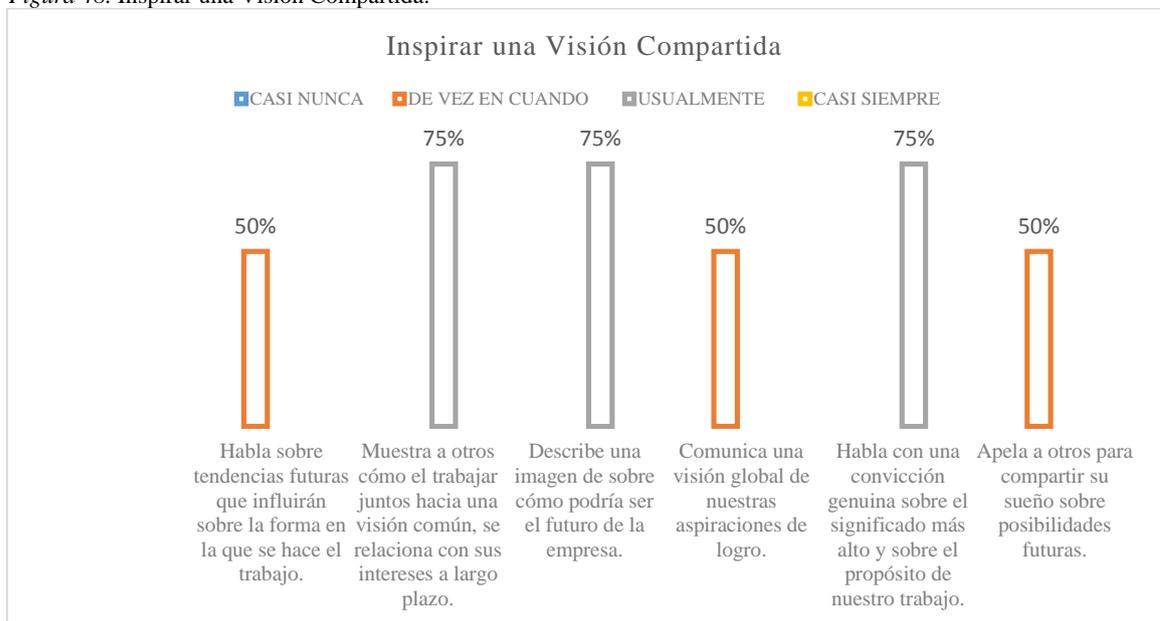
En Desafiar Procesos hay dificultades significativas en asegurar que se establezcan metas alcanzables y planes de seguimiento para proyectos; retar a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo y preguntar ¿qué podemos aprender? cuando las cosas no suceden como se esperaba esto corresponde a un 50%, también se necesita aplicar mejoras al puntaje reflejado con el 75% como es en la parte de ver más allá de los límites formales de la empresa en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.

Tabla 52: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.		50%		
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.			75%	
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.			75%	
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.		50%		
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.			75%	
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 48. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

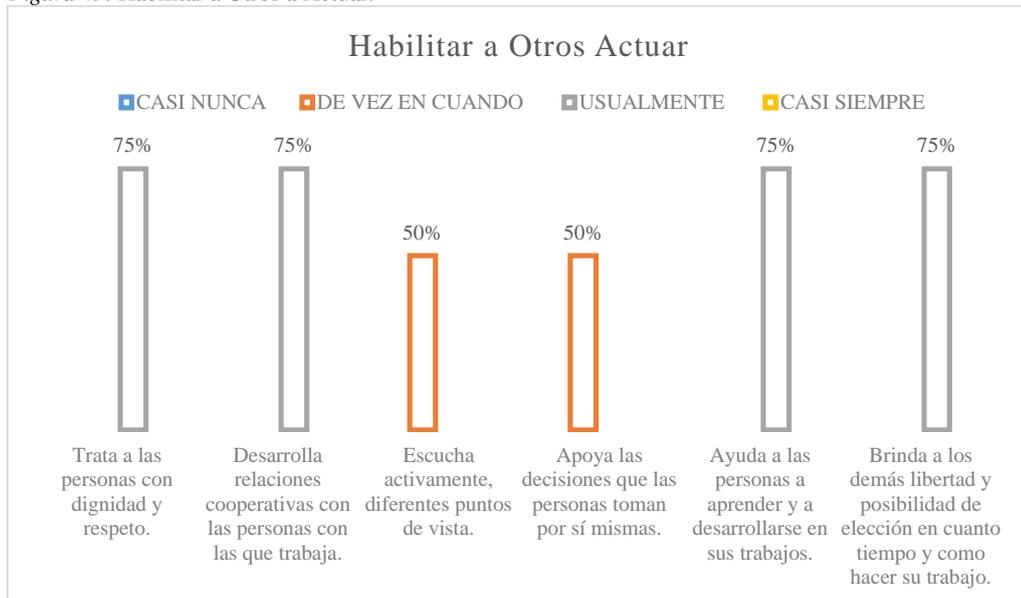
En Inspirar una Visión Compartida existen dificultades al hablar sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo; comunicar una visión global de nuestras aspiraciones de logro y apelar a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras esto está representado por el 50%, también se debe trabajar en aquellos puntajes de 75%, posicionar la visión de la empresa ante sus empleados es relevante si quieren llegar al éxito.

Tabla 53: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.			75%	
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.			75%	
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.		50%		
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.		50%		
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				75%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.				75%

Nota: Autoría Propia

Figura 49. Habilitar a Otros a Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

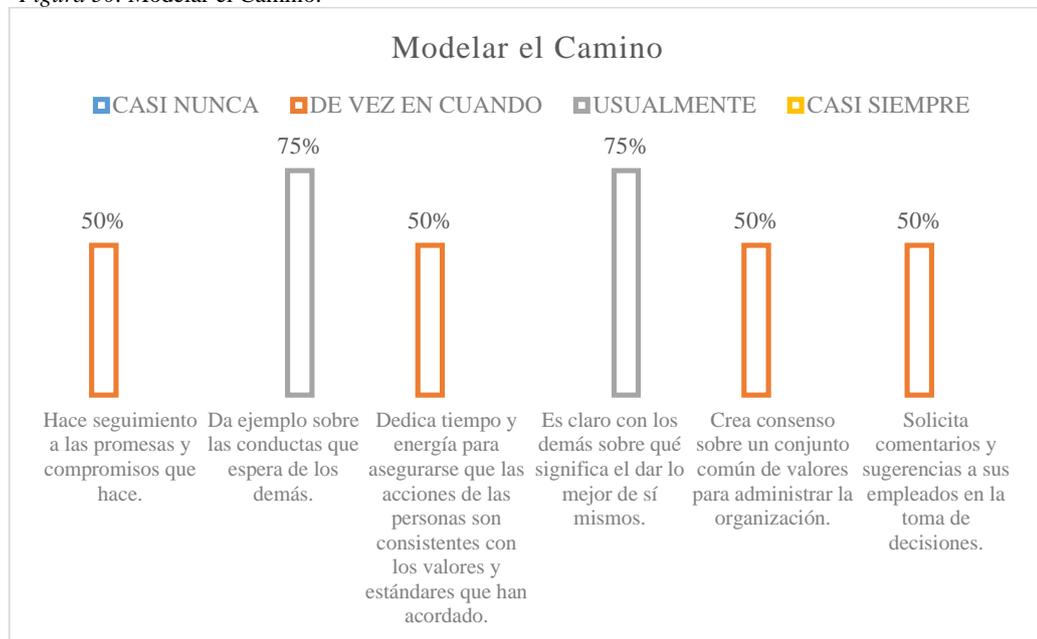
En Habilitar a Otros a Actuar existen dificultades tanto en puntajes de 50% y 75%, dentro del 50% está escuchar activamente diferentes puntos de vista y apoyar en las decisiones que las personas toman por sí mismas, mientras que el 75% es tratar a las personas con dignidad y respeto; desarrollar relaciones cooperativas, ayudar a las personas a aprender y a desarrollarse en su trabajo y brindar a los demás la libertad.

Tabla 54: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.		50%		
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.			75%	
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.		50%		
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.			75%	
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.		50%		
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.		50%		

Nota: Autoría Propia

Figura 50. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

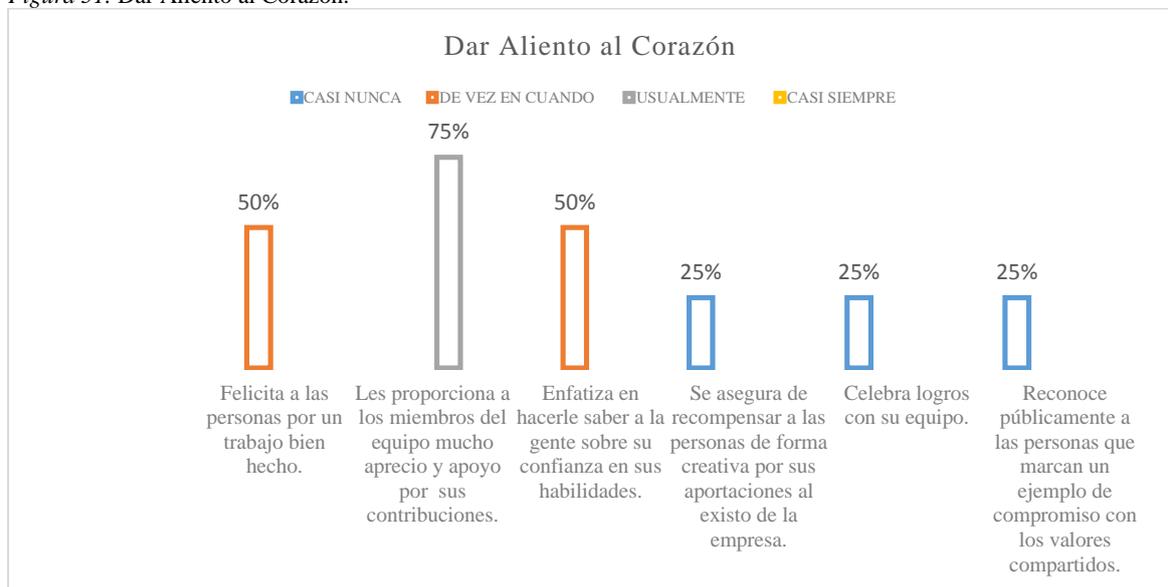
En Modelar el Camino existe dificultades notorias en hacer seguimiento a las promesas y compromisos que hace; dedicar tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado; crea consensos sobre un conjunto común de valores para administrar la organización y solicita comentarios y sugerencias a tus colaboradores en la toma de decisiones esto corresponde a un 50%, mientras que el 75% se debe fortalecer con dar ejemplo sobre las conductas que espera de los demás y ser claro con lo que significa dar lo mejor de sí mismos.

Tabla 55: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.		50%		
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.			75%	
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.		50%		
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa.	25%			
Celebra logros con su equipo.	25%			
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	25%			

Nota: Autoría Propia

Figura 51. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados.

En Dar Aliento al Corazón existe problemas cuando se asegura de recompensar al equipo de forma creativa por sus aportaciones al éxito de la empresa; celebra logros con su equipo y reconocer públicamente al grupo de trabajo que muestran un ejemplo de compromiso con los valores compartidos esto refleja un 25%, también el 50% tiene dificultades en, felicitar a las personas por un trabajo bien hecho y enfatizar en hacerle saber a la gente sobre la confianza en sus habilidades, de la misma manera, al 75% el líder debe aplicar correctivos necesarios para el crecimiento de la empresa.

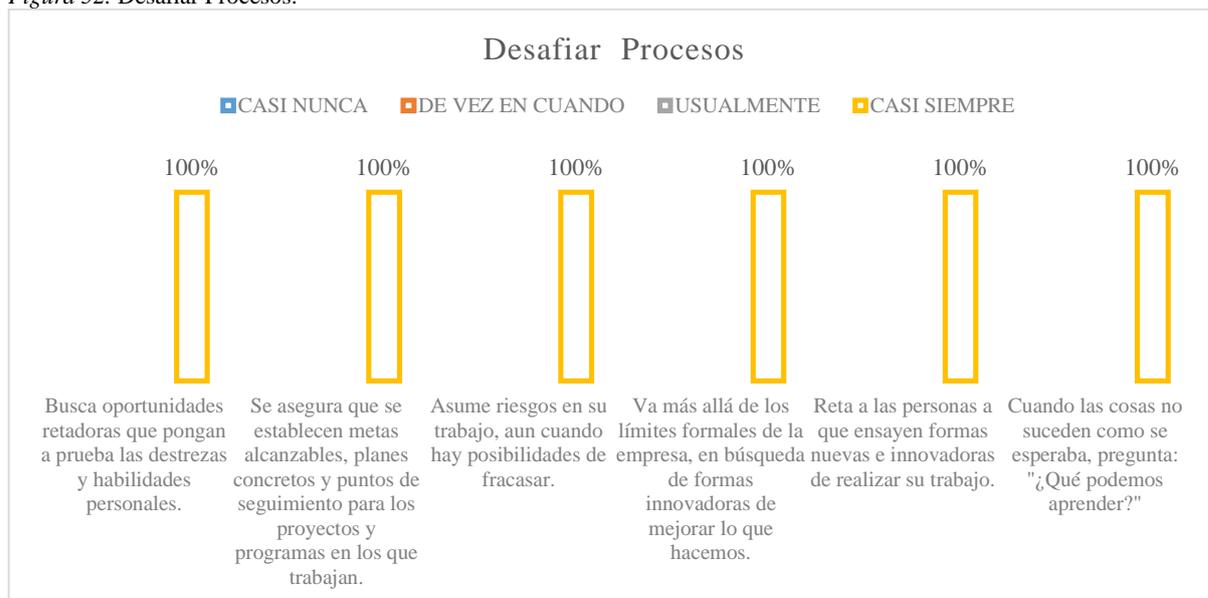
EMPRESA 10: COMERCIALIZADORA VALDIVIEZO VENEGAS CÍA. LTDA.

Tabla 56: Desafiar Procesos

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales.				100%
Se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajan.				100%
Asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracasar.				100%
Va más allá de los límites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos.				100%
Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo.				100%
Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta: "¿Qué podemos aprender?"				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 52. Desafiar Procesos.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la práctica Dar Aliento al Corazón el encuestado cumple al 100% con todas las interrogantes; busca oportunidades retadoras que pongan a prueba las destrezas y habilidades personales, asume riesgos en su trabajo, va más allá de los límites formales de la empresa, se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos o programas en los que trabajan.

Tabla 57: Inspirar una Visión Compartida

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace el trabajo.				100%
Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común, se relaciona con sus intereses a largo plazo.				100%
Describe una imagen de sobre cómo podría ser el futuro de la empresa.				100%
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.				100%
Habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo.				100%
Apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 53. Inspirar una Visión Compartida.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

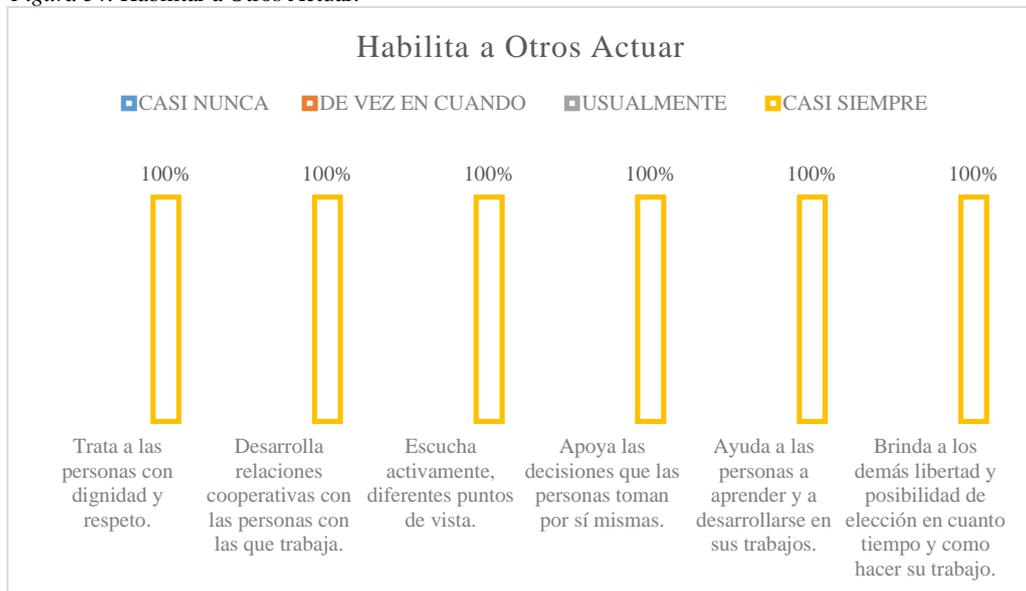
La práctica Inspirar una Visión Compartida es cumplida al 100%, el líder habla y describe una imagen sobre tendencias futuras, muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común se relaciona con sus intereses a largo plazo, comunica una visión global, habla con una convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo y apela a otros para compartir su sueño sobre posibilidades futuras.

Tabla 58: Habilitar a Otros Actuar

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Trata a las personas con dignidad y respeto.				100%
Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.				100%
Escucha activamente, diferentes puntos de vista.				100%
Apoya las decisiones que las personas toman por sí mismas.				100%
Ayuda a las personas a aprender y a desarrollarse en sus trabajos.				100%
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto tiempo y como hacer su trabajo.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 54. Habilitar a Otros Actuar.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

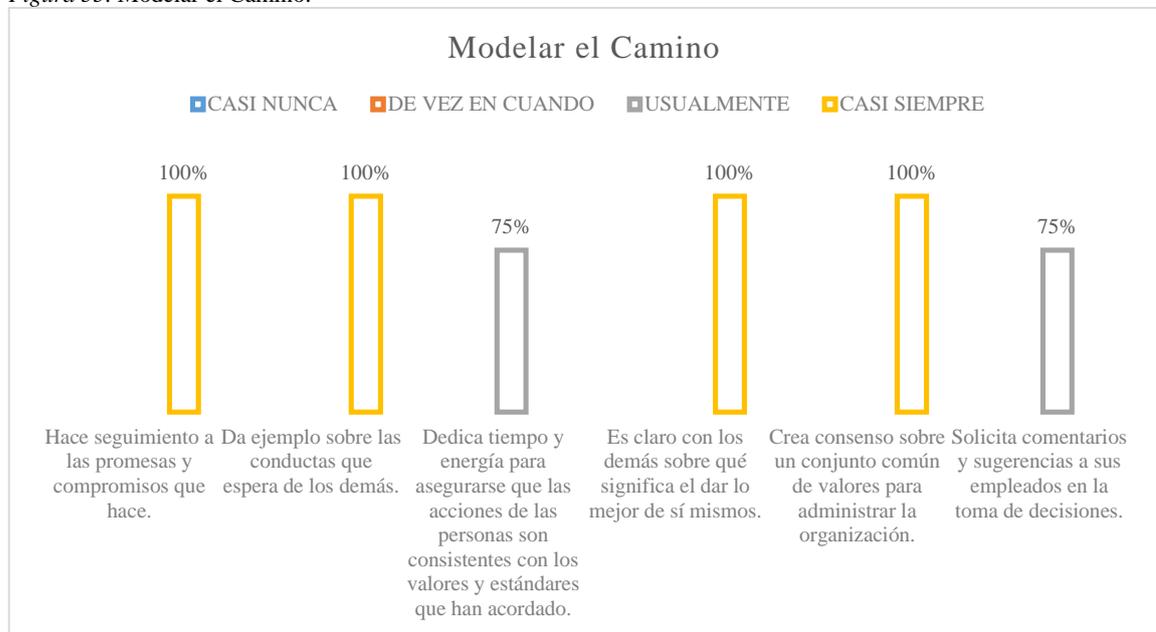
En la práctica Habilitar a Otros Actuar se puede observar que el encuestado cumple al 100%, establece relaciones cooperativas con sus empleados, es consciente de que necesita de su equipo de trabajo para llevar a cabo sus propósitos, genera un ambiente laboral de confianza, dignidad y respeto, está apto para brindar su apoyo cuando sea requerido, escucha y apoya sugerencias que beneficien a la empresa.

Tabla 59: Modelar el Camino

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace.				100%
Da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				100%
Dedica tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado.			75%	
Es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos.				100%
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización.				100%
Solicita comentarios y sugerencias a sus empleados en la toma de decisiones.			75%	

Nota: Autoría Propia

Figura 55. Modelar el Camino.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados.

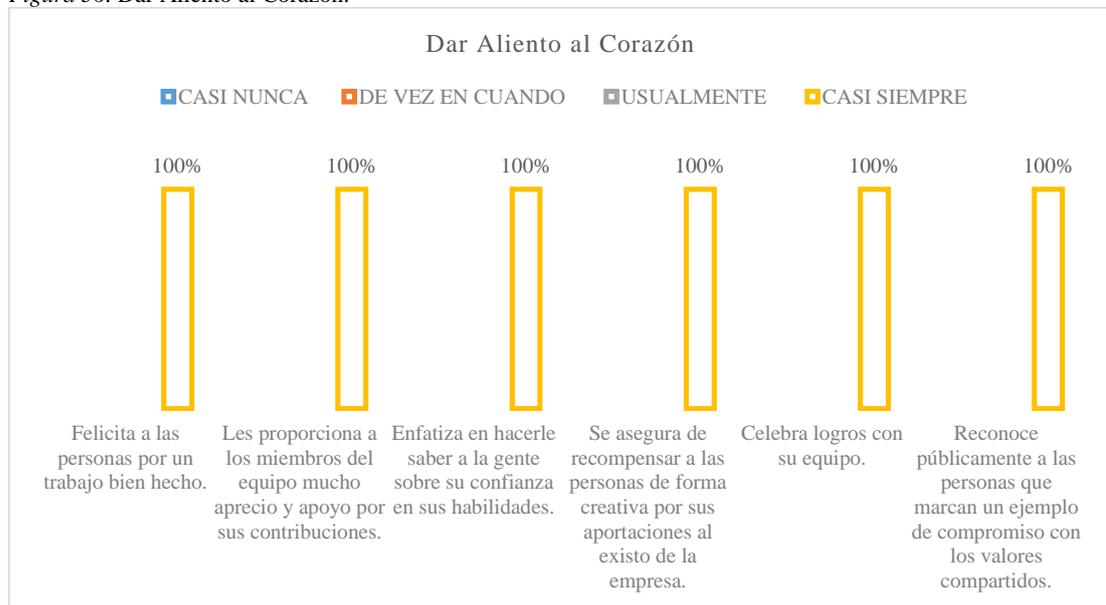
En la práctica modelar el camino el encuestado tiene falencias en los puntajes representados por un 75%, dedicar tiempo y energía para asegurarse que las acciones de las personas son consistentes con los valores y estándares que han acordado, al igual que solicitar comentarios para la toma de decisiones. Por otro lado, cumple al 100% los apartados de hacer seguimiento a las promesas y compromisos que hace; da ejemplo de las conductas que espera de los demás; es claro con los demás sobre qué significa el dar lo mejor de sí mismos y crear consensos para establecer valores que se practiquen en la empresa.

Tabla 60: Dar Aliento al Corazón

Preguntas	Casi nunca	De vez en cuando	Usualmente	Casi siempre
Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.				100%
Les proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones.				100%
Enfatiza en hacerle saber a la gente sobre su confianza en sus habilidades.				100%
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones al existo de la empresa.				100%
Celebra logros con su equipo.				100%
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.				100%

Nota: Autoría Propia

Figura 56. Dar Aliento al Corazón.



Nota: Autoría Propia

Análisis e interpretación de resultados

En la última práctica Dar aliento al Corazón el encuestado aplica el compromiso de tener a sus empleados motivados, incentivarles al 100%, felicita a sus empleados por un trabajo bien hecho, les brinda apoyo, enfatiza en hacerles saber que tienen toda su confianza y celebra logros grupales.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: PALMA CORRALES

NOMBRES: ELIANA NATHALIE

CEDULA DE CIUDADANÍA: 050303235-1

NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES: 0



LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: LATACUNGA, 27 DE OCTUBRE DE 1986

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: SAN FELIPE, SIMON RODRIGUEZ Y URUGUAY S/N

TELÉFONO CONVENCIONAL: 032252604 **TELÉFONO CELULAR:** 0996645497

EMAIL INSTITUCIONAL: eliana.palma@utc.edu.ec

TIPO DE DISCAPACIDAD: ninguna

ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT
TERCER	INGENIERA COMERCIAL	25-02-2011	1004-11-1036058
CUARTO	MAGISTER EN MERCADOTECNIA	28-09-2015	1079-15-86068680
CERTIFICACIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	02-05-2018	SETEC-053-CCL-42950

HISTORIAL PROFESIONAL

FACULTAD ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: CCAA

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: ADMINISTRACIÓN, MARKETING, VENTAS, LOGÍSTICA

FECHA DE INGRESO A LA UTC: ABRIL 2011

DATOS PERSONALES

DATOS PERSONALES

Nombre: Yimabel Belén

Apellidos: Chamorro Achi

Fecha de nacimiento: 01 de Febrero de 1996

Lugar de nacimiento: Carchi, Mira Chontahuasi

Cedula de ciudadanía: 050337842-4

Estado civil: Soltera

Dirección: Tanicuchi – Barrio Centro

Teléfono: 0995257005

Correo electrónico: yimabel.chamorro8424@utc.edu.ec



ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios:	Escuela Batalla de Panupali	(7 años)
Secundarios:	Colegio Militar N° 13 Patria	(3 años)
	Colegio Carlos Martínez Acosta	(2 años)
	Colegio Nacional Saquisilí	(1 años)
Tercer Nivel:	Universidad Técnica de Cotopaxi	

TÍTULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Físico Matemáticas

CURSO Y SEMINARIOS REALIZADOS

- Administración de Archivos y el Sistema de Gestión Documental del Banco Central del Ecuador junio 2016.
- Staff de Protocolo y Etiqueta en el evento Primera cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo y Servicios noviembre 2016.
- Primera cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo y Servicio diciembre 2016 duración de 80 horas, 24 horas presenciales y 56 virtuales.
- I Seminario de Secretariado Ejecutivo Gerencial noviembre 2017, duración 40 horas.
- Diseño de un modelo de capacitación para la atención al cliente de personas con discapacidad auditiva y de habla en las empresas públicas de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga junio 2018, duración de 40 horas.

REFERENCIAS PERSONALES

Sr. Wilter Joselito Chamorro Andrade	0998316461
Srta. Evelin Sofia Chamorro Achi	0999775115
Srta. Wendy Tatiana Vega Toala	0983033576

DATOS PERSONALES

DATOS PERSONALES

Nombre: Wendy Tatiana

Apellidos: Vega Toala

Fecha de nacimiento: 17 de Julio de 1995

Lugar de nacimiento: Latacunga

Cedula de ciudadanía: 0503967572

Estado civil: Soltera

Dirección: Saquisilí-Barrio Manuel Salguero y García Moreno

Teléfono: 0983033576

Correo electrónico: Wendy.vega7572@utc.edu.ec - tatianavega334@gmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

Primarios:	Escuela Republica de Colombia	(7 años)
Secundarios:	Colegio Nacional Saquisilí	(6 años)
Tercer Nivel:	Universidad Técnica de Cotopaxi	

TÍTULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Químico Biólogo

CURSO Y SEMINARIOS REALIZADOS

- Feria del conocimiento con el proyecto Diseño de un estudio estadístico y contable mediante el aprovechamiento de la leche para incentivar la producción de majar de leche en los moradores del barrio Chantilín Grande del Cantón Saquisilí de la Provincia de Cotopaxi 2017.
- Staff de Protocolo y Etiqueta en el evento Primera cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo y servicios 2016.
- Primera cumbre Internacional de Innovación, Liderazgo y servicios 2016 duración de 80 horas, 24 horas presenciales y 56 virtuales.
- Administración de Archivos y el Sistema de Gestión Documental del Banco Central del Ecuador.
- I Seminario Internacional de Secretariado duración 40 horas.

REFERENCIAS PERSONALES

Sr. Marco Antonio Vega	0983283874
Ing. Mirian Bautista	0983091499
Sra. Leticia Martina Toala Castro	0979096833