

**CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL GRUPO
MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN PASTO**

**ZULLY PATRICIA DÍAZ PINCHAO
MARIBEL DEL ROCÍO GUAQUEZ ERIRA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL GRUPO
MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN PASTO**

**ZULLY PATRICIA DÍAZ PINCHAO
MARIBEL DEL ROCÍO GUAQUEZ ERIRA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
MG. JOSE LUIS BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2012

RESUMEN

La presente investigación consta de tres capítulos, en el primero se describen las características de los gerentes del grupo muestral de empresas en términos de liderazgo, en donde a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información se precisara de forma clara el comportamiento de cada variable que permite caracterizar el liderazgo, en el segundo capítulo se realizan análisis que permiten identificar la característica de liderazgo predominante en el grupo muestral y por último en el tercero se presenta una propuesta que se orienta al mejoramiento y fortalecimiento de la característica de liderazgo que presenta ciertas falencias dentro del grupo de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto.

ABSTRACT

This research consists of three chapters, the first describes the characteristics of the sample group of managers of companies in terms of leadership, where through the implementation of data collection instruments are clearly specify the behavior of each variable to characterize the leadership, in the second chapter analyzes are performed to identify the predominant characteristic of leadership in the sample group and finally in the third presents a proposal that aims at improving and strengthening the leadership characteristic that presents certain weaknesses within the group of companies of the city of San Juan de Pasto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA	14
1.1 TÍTULO	14
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.3 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. OBJETIVOS	23
4.1 OBJETIVO GENERAL	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.1.1 Administración.....	24
5.1.2 Proceso administrativo	24
5.1.3 Dirección	25
5.1.4 Liderazgo	29
5.1.5 El liderazgo como tema central de la investigación.....	37
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	54
5.3 MARCO CONCEPTUAL	60
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	64
6.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	64
6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	65
6.2.1 Tipos de investigación.....	65
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	65

6.3.1	Fuentes primarias.	65
6.3.2	Fuentes secundarias.....	66
6.4	TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	66
6.5	POBLACIÓN.....	67
6.6	MUESTRA.....	68
7.	HIPÓTESIS.....	73
7.1	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	73
7.2	HIPÓTESIS NULA	73
8.	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL.	74
8.1	EL AUTOCONOCIMIENTO COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO.	74
8.1.1	Elementos del autoconocimiento.	75
8.2	LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO	84
8.2.1	Elementos de la capacidad de Influencia.....	84
8.3	EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO	91
8.3.1	Elementos del Desempeño empresarial.	92
9.	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DE LIDERAZGO EN EL GRUPO MUESTRAL.	98
9.1	CARACTERÍSTICA PREDOMINANTE EN EL GRUPO MUESTRAL	98
10.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	110
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES.....	123
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
	ANEXOS.....	131

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Variables de caracterización del liderazgo.	38
Cuadro 2. Caracterización del grupo muestral.....	56
Cuadro 3. Grupo muestral.	69
Cuadro 4. Criterios de inclusión.....	70
Cuadro 5. Criterios de exclusión.....	72

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Relación motivación-liderazgo.....	28
Grafico 2. Identidad personal.....	76
Grafico 3. Sentimientos y emociones.....	79
Grafico 4. Autoevaluación.....	83
Grafico 5. Comunicación interpersonal.....	85
Grafico 6. Credibilidad.....	88
Gráfico 7. Delegación.....	90
Grafico 8. Eficiencia.....	93
Grafico 9. Eficacia.....	95
Grafico 10. Competitividad.....	96
Grafico 11. Autoconocimiento.....	99
Grafico 12.....	102
Grafico 13. Desempeño empresarial.....	104
Grafico 14. Análisis comparativo de las tres variables.....	106
Grafico 15. Desempeño empresarial como variable predominante.....	107

INTRODUCCIÓN

Dentro de cualquier organización, uno de los factores más importantes es el tipo de dirección establecido por sus dirigentes. Víctor Hugo López, en su libro experiencias empresariales exitosas en Nariño, sostiene que Dirigir es influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos de la organización. Los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de sus comportamientos como individuos y como miembros del grupo. Por este motivo, los dirigentes son, además de administradores, líderes efectivos. Dicho estudio refleja que es de vital importancia desarrollar un elemento que fortalezca el proceso de dirección como lo es el liderazgo.

El autor Richard L. Daft, en su libro La Experiencia del Liderazgo, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten; es decir, los resultados de una organización están basados en la capacidad que tiene el líder de influir en todos los componentes de su organización.

El científico de la universidad de Michigan, en su texto 10 peligros básicos para nuestra sociedad, determina como el tercero de los problemas claves, que podría acarrear la destrucción de la sociedad es la calidad de la administración y del liderazgo de nuestras instituciones. Aporte que muestra la importancia de concientizarse acerca del liderazgo llevado por las organizaciones, no solo como elemento de dirección en búsqueda de factor de crecimiento económico, sino también como factor de desarrollo social.

Warren Bennis En su libro Como llegar a ser líder, describe la personalidad del líder para lo cual señala: Líderes son personas que saben expresarse en forma completa, personas que se conocen así mismo, saben cuáles son sus capacidades y sus fallas y como desplegar totalmente esas capacidades y

compensar esas fallas, también saben lo que quieren y por qué lo quieren, como comunicarles a los otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y su apoyo, finalmente saben cómo alcanzar sus metas. Esta breve descripción facilita una amplia interpretación del perfil y rasgos que caracterizan a un líder, características en función de una gestión empresarial exitosa que contribuya al posicionamiento de sus empresas dentro del entorno socioeconómico regional.

Según el estudio realizado por el grupo de investigación Económica Administrativa por Sandra Lucía Goyes, Víctor Hugo López y Álvaro Alonso Ramos; En San Juan de Pasto se ha generalizado la idea de la inexistencia de empresas. Afirmación que no es del todo correcta debido a la existencia de pequeña y mediana empresa en la ciudad de Pasto. El Anuario 2010 de cámara de comercio revela la existencia de 10,692 empresas.

Por otra parte Red de observatorios del mercado de trabajo en el diagnóstico socioeconómico y de mercado de trabajo realizado en la ciudad de Pasto; muestra la existencia de 10,189 empresas correspondientes al 95.35% actividades clasificadas como microempresas, 467 empresas correspondientes al 4.37% denominadas pequeñas empresas, 32 empresas correspondientes al 0.30% como medianas empresas y 4 empresas correspondiente al 0.04% como grande empresa. Porcentajes que verifican la existencia de empresas en la ciudad de Pasto por lo cual es necesario fomentar el liderazgo como elemento de fortalecimiento en el tipo de dirección que cada una de estas tiene. Concientizar a los dirigentes de la importancia que tiene el liderazgo en su manejo gerencial podría ser una solución, frente a la baja participación que tiene la mediana y gran empresa en San Juan de Pasto.

Motivo que nos ha impulsado a estudiar el liderazgo; El propósito de esta investigación es Caracterizar el liderazgo en los gerentes de las empresas objeto de investigación. En forma práctica esta investigación lleva a identificar las

diferentes características que ellos han desarrollado en su gerencia para hacer de sus empresas fuentes del desarrollo regional.

Para lo anterior, es necesario utilizar una metodología de estudio que facilite la recolección de información con la cual se logre identificar una serie de características que predomine en el liderazgo en los gerentes objeto de estudio. Esta investigación se realizara a través del método cuantitativo, ya que de esta forma es posible recolectar datos que permitan identificar las características de los gerentes poseen con respecto al liderazgo, con base en la medición numérica y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se presentara una propuesta que permita a las microempresas, nuevas empresas y a todos los interesados acerca del liderazgo tener como referente las características de las empresas objeto de estudio, cuyo conocimiento servirá para un mejor desempeño en la práctica de gestión de empresas, brindara una motivación a quien quiera aventurar en empresa y se convertirá en texto de estudio para estudiantes de conocimiento afines a la administración o para quienes tomen la lectura como aporte a su conocimiento general.

1. TEMA

“LIDERAZGO”

1.1 TÍTULO

CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN PASTO

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DINÁMICA EMPRESARIAL

1.3 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN GERENCIAL REGIONAL

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas de la ciudad de Pasto, como componente estructural muy importante dentro de la economía regional, han llegado a convertirse en agente activo del desarrollo del Departamento de Nariño y principalmente de su capital, San Juan de Pasto.

Según el estudio realizado por el grupo de investigación económica y Administrativa (López y Goyes 2005), considera que una gran problemática dentro de nuestra región es la falta de divulgación de la gestión y expectativas de los líderes empresariales, lo que ha generado una situación de dificultad en las futuras generaciones para alcanzar sus objetivos; sin embargo, la experiencia puede llevar a que se aprovechen fortalezas, a que no se cometan errores anteriores y que como líderes permitan ver oportunidades, donde el común solamente ve amenazas.

La gestión administrativa no se limita a una serie de actos mecánicos, se trata más bien de un conjunto de interacciones humanas donde se exige del directivo una gran capacidad para aprovechar el talento de las personas a favor de los objetivos organizacionales, por lo tanto hoy en día los retos de adaptación están obligando a las organizaciones a buscar nuevas formas de funcionar y aplicar el liderazgo en la gestión administrativa, generando claras ventajas en el funcionamiento organizacional, siendo este una herramienta complementaria a la gestión administrativa cotidiana.

Diversos autores destacan la importancia del liderazgo “el liderazgo ayuda a determinar la orientación que debe seguir la organización, a través de la influencia que se ejerce en las personas, modificando su manera de pensar sobre lo deseable, posible y necesario para la organización”. (Gutiérrez, 2000, p, 52); de allí que esta investigación muestre interés por conocer las características de los

gerentes de las empresas en la ciudad de Pasto en términos de liderazgo, de tal forma que se genere una caracterización de tipo general, con el fin de reconocer su potencialidad y así mismo se identifiquen falencias para ser corregidas en pro de una mejor gestión administrativa.

Hay que resaltar de igual forma aspectos coyunturales que muestran la realidad empresarial, tales como la baja participación de la economía local sobre la nacional, la débil fuerza competitiva debida principalmente a una estructura empresarial mal dotada, pues de los cinco sectores productivos en Pasto, cuatro pertenecen al sector terciario y solo uno al sector productivo, por lo tanto se tiene una economía tercerizada (Anuario Cámara de Comercio, 2005); en donde, además se suman aspectos circunstanciales que perturban un crecimiento estable; situación preocupante puesto que en la ciudad se debería hacer un mayor énfasis en el desarrollo y crecimiento de los sectores que generen mayor crecimiento, tal como el de la industria manufacturera.

Esta situación se convierte en un deseo por analizar aspectos administrativos y gerenciales de las empresas de la ciudad, en este caso las características que los gerentes tienen con respecto al liderazgo, con el fin de aportar al mejoramiento de aspectos claves en su manejo, que permitan de esta forma el crecimiento económico y social, y que garantice una mejor calidad de vida para la población.

Para esta investigación se ha seleccionado un grupo de quince empresas, las cuales se encuentran referenciadas en la definición de la población y la muestra. (Ver Cuadro N° 3).

En la medida en que se identifiquen las características y comportamientos de los gerentes como líderes, se podrán establecer estrategias que contribuyan a acrecentar el liderazgo dentro de las empresas de la región, principalmente enfocarse en el desarrollo de estrategias para las microempresas, dado a la gran

cantidad de estas dentro de la economía regional, que no reflejan un avance de crecimiento para convertirse en pequeña, mediana y gran empresa.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO DE LA CIUDAD DE PASTO?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Qué tanto dominio tiene el gerente de sí mismo?
- ✓ ¿Conoce de sus fortalezas y debilidades?
- ✓ ¿Cómo se autoevalúa?
- ✓ ¿Cómo desarrolla sus actividades?
- ✓ ¿Cuál es el grado de aceptación del gerente dentro de la empresa?
- ✓ ¿Cómo administra su capital humano, físico y económico?
- ✓ ¿Cómo delega las actividades?
- ✓ ¿Cómo se comunica ante los demás?
- ✓ ¿Cómo motiva a sus colaboradores?
- ✓ ¿Fomenta la participación en su equipo de trabajo?

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los conceptos de liderazgo, caracterizar el liderazgo que poseen los gerentes objetos de estudio en San Juan de Pasto.

La capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en una empresa se ha constituido en un elemento importante dentro de la dirección empresarial; a lo largo del tiempo diferentes autores han tratado de explicar la importancia de liderazgo, un autor la explica como “Líderes y los tiempos de cambio determinan la dirección, mueven a la organización de donde está a dónde necesita estar, deben enfrentar los cambios económicos, políticos, sociales y del mercado, son capaces de re direccionar la energía de las organizaciones, están dispuestos a dejar ir las viejas ideas y formas de hacer las cosas y adoptar nuevos y mejores caminos. La única cosa que nunca cambia es el hecho de que todo cambia”(Peter Drucker, 1981, p, 158).

Hoy en día se observa como la globalización, la apertura de mercado y las necesidades cambiantes de los clientes, exige a las organizaciones replantear el proceso de dirección, para lo cual se necesita líderes más no gerentes, la diferenciación entre líder y gerente radica en que “El líder innova, desarrolla, es original, se concentra en las personas, inspira confianza, posee visión a largo plazo, a contrario el de esto el gerente administra, conserva, es una copia, se concentra en el sistema y estructura, se vale de control, visión a corto plazo”. (Warren Bennis, 1997, p.36); diferencia que esclarece el perfil del líder capaz de influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de objetivos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el

concepto de liderazgo no es igual al de administración, acerca del liderazgo a efecto de exagerar la diferencia se dice que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas, una persona quizás sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador, justo y organizado pero carente de las habilidades del líder para motivar". (Warren Bennis, 1997, p.36); de esto la importancia de diferenciar las habilidades necesarias en el manejo de la dirección.

En la actualidad existen varias definiciones de liderazgo, una de estas afirma "Liderazgo es influencia"(Maxwell, 2005, p.25); muchas veces se tiene conceptos errados acerca del liderazgo que impiden ser eficaces y desempeñar el mejor trabajo, si el líder no posee influencia, no es un líder; para serlo no solo hay que pensar que uno lo es, sino que también tiene que tener gente que lo siga de lo contrario es muy difícil ser líder, se dice que aún la persona más introvertida ha de influenciar a miles de personas en el correr de su vida, de aquí la importancia de cómo utilizar la influencia para hacer un mayor impacto, mejorar la calidad de vida, alcanzar metas y sobre todo orientar a un equipo de trabajo al encuentro de los objetivos en una organización. Aquí radica la importancia de los estudios realizados acerca del liderazgo, y de la necesidad de seguir estudiando sus hábitos, actitudes y características del líder, ya que "El tiempo cambia y con esto también el estilo de liderazgo" (Drucker, 1999, p.48), por lo que es importante el desarrollo de habilidades y capacidades de forma permanente que hagan frente a las necesidades actuales que exige el entorno.

En forma práctica esta investigación está orientada a caracterizar el liderazgo en los gerentes objeto de estudio de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto, de tal forma que al determinar dichas características sea posible proponer mejorías en el manejo del liderazgo como elemento que garantice el manejo de personal, crecimiento empresarial y el bienestar social. El liderazgo está considerado en la actualidad como una clave fundamental para conseguir éxito organizacional, expertos en el tema afirman que cuanto mayor es el liderazgo que

se aplique en las organizaciones, mayor será su efectividad, en donde la influencia que ejerza el líder será un factor preponderante en la gestión empresarial y más aún por los constantes cambios que se producen en el entorno de la empresa, esto hace que las organizaciones en general deben contar con un correcto liderazgo, y en el caso de que su gestión no esté siendo del todo efectiva se debe analizar cómo se está llevando a cabo el liderazgo en los directivos de la empresa.

Análisis realizados a nivel local reconocen la necesidad de realizar estudios de liderazgo en la región, ya que lo consideran como “La capacidad de un jefe para guiar y dirigir”(López, “y otros”, 2005); lo que indica que una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado que sea capaz de guiar de forma efectiva a su equipo de trabajo; o al contrario existen casos de organizaciones que han sobrevivido a planeaciones deficientes y malas gestiones técnicas, pero que lograron salir adelante por contar con un liderazgo efectivo y eficiente, por ende el líder debe tener la capacidad de ser un jefe que pueda guiar y dirigir, en donde lleve a la organización al éxito de sus políticas empresariales.

La estructura empresarial local permite reconocer que “La participación empresarial de la ciudad de Pasto es deficiente frente a la actividad productiva nacional” (Red de observatorio regionales, 2010), lo que se sustenta en diferentes estudios que atribuyen deficiencias en factores como “La dirección administrativa, desaprovechamiento del potencial laboral y de la capacidad creativa e innovadora de los colaboradores y directivos, escasas de un espíritu empresarial y liderazgo” (López, “y otros”, 2005); Frente a lo cual es importante analizar la manera como se gestiona cada una de las empresas, ya que puede ser esa una de las causas de la baja participación empresarial. Aquí reside la importancia en la continua realización de estudios del liderazgo en la ciudad de San Juan de Pasto, como respuesta a las deficiencias encontradas, de tal manera que a través del ejercicio de un liderazgo efectivo se propicie efectividad organizacional.

Este estudio aterriza sobre la importancia del liderazgo en tres elementos que lo conforman (Ver cuadro N°4): el autoconocimiento, comprendido como las cualidades personales del líder; la capacidad de influencia como una actividad mediante la cual se trata de influenciar en las personas para que puedan llevar a cabo los objetivos de la organización de la manera más efectiva; y el desempeño empresarial representado por las habilidades capacidades y destrezas aplicadas por el líder en determinadas situaciones.

El entorno empresarial de la ciudad de San Juan de Pasto se enfrenta a fuertes cambios económicos, a nuevas exigencias del mercado y del cliente por la pronta apertura de mercados, la cual exige líderes capaz de enfrentar, resistir, y sobrellevar este tipo de exigencias. Frente a lo cual instituciones, fundaciones, estudiantes y demás personas relacionados con la actividad gerencial dentro de las organizaciones, empresas y demás ámbitos, tienen el deber de aportar a través de estudios e investigaciones propuestas que ayuden al mejoramiento gerencial en la región y sobre todo que se busque su aplicabilidad.

La investigación se realizara a través del método cuantitativo, puesto que el estudio usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. De la misma manera se utiliza un estudio descriptivo, puesto que éstos miden de manera independiente los conceptos o variables a estudiar, se justifica su utilización, ya que se pretende describir con la mayor precisión posible las características de los empresarios en términos de liderazgo, Para el logro de los objetivos propuestos también se acude complementariamente al empleo de la encuesta como técnica de recolección de información, ya que gracias a su metodología no solo permite recopilar los datos que den respuesta a los interrogantes del estudio, si no también, puede facilitar un acercamiento informal a

través de la cual se puede conocer más a fondo las características de los gerentes objeto de estudio.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral de empresas de San Juan de Pasto.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las características de los gerentes de empresas objeto de estudio de la ciudad de Pasto.

- ✓ Determinar las características de liderazgo predominantes en el grupo muestral de empresas de Pasto.

- ✓ Proponer estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de características de liderazgo para el grupo muestral.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

A través del tiempo se han realizado multitud de estudios con el objetivo de conceptualizar e identificar el liderazgo, para lo cual ha sido de suma importancia conocer los temas o procesos que contienen al liderazgo, que permita esclarecer su origen y conocer claramente el proceso al cual este pertenece.

5.1.1 Administración. La administración se define de manera general como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. De manera específica la administración es definida como “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz y con otras personas y por medio de ellas”(Robbins y Coulter 2000, p. 8); se afirma entonces la importancia de la administración dentro de las organizaciones y de la sociedad misma; así mismo se la ha definido como "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"(Fayol, 1916, p. 45) lo que permite identificar un orden en el ejercicio de la actividad administrativa, conocido como el proceso administrativo.

5.1.2 Proceso administrativo. El proceso administrativo se lo define como “el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar” (Robbins, “y otros”2000, p.212); siendo la administración una disciplina dinámica se hace necesario que los gerentes adopten su adecuada aplicabilidad en cada actividad realizada, de tal forma que se alcancen los objetivos y metas organizacionales conducentes al éxito empresarial.

Se han determinado que las funciones del proceso administrativo son: la planificación, la dirección, la organización y el control (Robbins, “y otros”2000, p.12); para una mejor ilustración a continuación se hace referencia a cada una de estas funciones.

Planificación: implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

La planificación ofrece una dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares que se utilizaran para el control. De allí que este proceso sea de vital importancia en la administración, ya que permite realizar comparaciones entre el comportamiento real con los objetivos y así mismo identifica desviaciones para las cuales se debe emprender acciones correctivas lo que finalmente hace que se alcancen los objetivos organizacionales.

Organización: se define como la creación de la estructura de una organización, por lo tanto es un reto para los gerentes el diseño de una estructura organizacional que permita a los empleados realizar un trabajo eficiente y eficaz, y al mismo tiempo alcanzando los objetivos y las metas de la organización.

Dirección: incluye motivar a los colaboradores, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo.

Control: una vez establecidas las metas, formulados los planes, determinados los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado al personal, es posible que algo resulte mal. Para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente los gerentes deben vigilar el rendimiento.

5.1.3 Dirección. Es pertinente para el presente estudio enfocarse en la función de la dirección, dado que esta contiene al liderazgo. La dirección es definida como

"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"(Koontz y O'Donnell,2008, p. 210); también se señala que "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"(Fayol, 1998).

Dichas definiciones aterrizan la importancia de la dirección como parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, se logra una buena ejecución del proceso administrativo en su conjunto, de ahí que la dirección se considere como la esencia y el corazón de lo administrativo.

Ahora es pertinente identificar las actividades que conciernen a la dirección.

Actividades de la dirección

Ginebra(1997) afirma que“La dirección es parte del proceso administrativo, se encarga de impulsar a las personas eficazmente a la consecución de la misión y los objetivos organizacionales. Además, se encarga entre otras de las siguientes actividades o procedimientos:

- ✓ Hacer una adecuada inducción de personal.
- ✓ Motivar al personal procurando que mediante el enriquecimiento del trabajo y todo lo que está asociado con este, los individuos puedan satisfacer muchas de sus necesidades.
- ✓ Procurar el desarrollo del personal.
- ✓ Mantener comunicaciones abiertas.
- ✓ Procurarla integración del personal y el espíritu sinérgico en aras de la misión y objetivos comunes” (p.9).

La dirección se apoya de elementos fundamentales que permiten un eficiente ejercicio administrativo. La dirección, entonces, es una función que viene

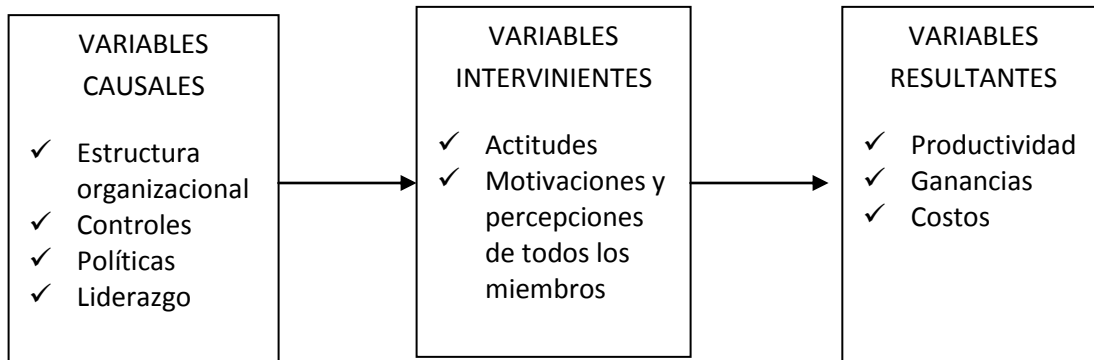
determinada por procedimientos contenidos dentro de uno o varios cargos. Para algunos autores la parte más difícil de la dirección de un equipo consiste en tratar con la dinámica humana existente dentro de un grupo. No existen instrucciones claras que orienten a los directivos sobre este contenido, tomando aquí importancia el liderazgo como un elemento importante dentro de la dirección, ya que se atribuye que “los líderes pueden influir en otras personas o inducirlos a que se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la actividad formal” (Robbins “y otros”, 2000,p. 520), permitiendo así una mayor eficiencia en la realización de las actividades laborales.

De forma genérica se considera a los siguientes tres elementos como fundamentales dentro de la función de dirección:

La motivación. El primer elemento es la motivación, definida como “resultado de la interacción entre el individuo y la situación en que se encuentra, es el excelente desempeño que se logra cuando una persona se entusiasma con una tarea” (Goleman, 2000,p. 57); ha de tenerse en cuenta que la clave del entusiasmo no es la tarea en sí, sino el estado de ánimo especial que se crea mientras se trabaja, un estado que impulsa a las personas a desarrollar su mejor esfuerzo en cualquier tarea.

No obstante para la motivación, las necesidades difieren entre los individuos y cambian con el tiempo. Mientras mejor se conozca a la gente con la que se interactúa mejor se logrará entender sus necesidades y saber que puede motivarla, estas necesidades deberán ser compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Gráfico 1. Relación motivación-liderazgo



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ta. Edición Mc Graw Hill, Bogotá 1997.

La comunicación. El segundo elemento dentro de la dirección es la comunicación, definida como "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"(Staunton, Etzel y Walker, 2007, p. 511); también se define como "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"(Lamb, Hair y McDaniel, 2006, p. 484); la comunicación también se entiende como "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"(Chiavenato, 2006, p.110).

Como se puede observar, independientemente del autor y momento histórico donde se desarrollan las ideas, todos coinciden en señalar que la comunicación es un proceso por medio del cual los individuos se relacionan entre sí, para hacer del mundo un lugar donde las ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes. En este punto, y teniendo en cuenta los anteriores aportes, se puede decir, que mediante la comunicación se establece una conexión en un momento y espacios determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles.

Liderazgo. Considerado genéricamente como el tercer elemento de la dirección, liderazgo “es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales” (Drucker); lo que sugiere que el liderazgo debe ser un factor imprescindible dentro del manejo administrativo y gerencial, de tal manera que se convierta en una fuente de real ventaja competitiva.

Después de haber conocido la importancia del liderazgo como elemento fundamental dentro de la función de la dirección es pertinente profundizarlo, ya que es tomado como eje central de estudio en la presente investigación.

Una vez argumentados, cada uno de los elementos de la dirección se puede inferir la gran importancia que estos tienen, no solo para la función de dirección como tal, sino también para el proceso administrativo.

5.1.4 Liderazgo. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que éstos se desempeñan y desarrollan.

Se observa que, en los últimos años ha existido un especial interés en todas las culturas del mundo por el liderazgo, especialmente por el grupo humano empresarial, luego de estos vinieron los educadores, los políticos, etc. Y con estos avances filosóficos y reflexivos que ha alcanzado el tema: el liderazgo se ha afianzado y convertido en una necesidad, en una alternativa mediadora de logros y gestor de la potencialidad humana.

Para algunos autores, el liderazgo se lo ha determinado como “la capacidad de transformar una visión en realidad” (Bennis, 1977, p.12); en este sentido, cada individuo puede ser un líder o lideresa si es capaz de plasmar en la cotidianeidad su proyecto, su idea, su horizonte, se considera además que hay tres razones

básicas por las cuales los líderes son importantes “primera: ellos son responsables de la eficiencia de la organización, segunda, los cambios y trastornos de los últimos años no han dejado lugar donde esconderse y tercero existe una gran preocupación nacional sobre las instituciones”. (Bennis, 1997, p.13); Todo esto sugiere que siempre se está en continuo cambio y hoy por hoy la sociedad demanda líderes capaces de superar los obstáculos y que no se dejen atrapar por el contexto. Dentro de las implicaciones del liderazgo se dice que “el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias” (Senge, 1994, p. 228); por lo tanto el liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Por otra parte, en cuanto a las dimensiones que influyen en el éxito de los líderes se reconoce a la visión, cuya importancia radica en la forma de comunicación hacia los miembros de toda la organización, haciendo que éstos se comprometan con el logro de los objetivos organizacionales (Stefano, 2001).

El liderazgo, encierra una serie de características, las cuales han sido determinadas por diferentes autores. Existen algunos ingredientes básicos que todo Líder tiene, para una mejor comprensión a continuación se describen las características consideradas como fundamentales en el desarrollo de la presente investigación.

- ✓ Visión Guiadora. El líder tiene una idea muy clara de que es lo que quiere hacer personal y profesionalmente, y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. A menos que uno sepa a donde va y porqué, no es posible que llegue.

- ✓ Pasión. El líder tiene una pasión fundamental por los procesos de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo... el líder que comunica pasión les da esperanza e inspiración a otros.
- ✓ Integridad. La integridad tiene tres partes: el conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez. Conocerse a sí mismo, sigue siendo la tarea más difícil para todos. Para que un líder pueda triunfar debe conocer sus puntos fuertes y débiles y debe saber qué es lo que quiere y porqué lo quiere.
- ✓ Confianza. Es una cualidad que tiene que ganarse, la otorgan los colegas y seguidores y sin ella el líder no puede funcionar.
- ✓ Curiosidad. El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda.
- ✓ Audacia. El líder no se preocupa por los fracasos, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. Acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender. (Warren Bennis, 1997, p. 13).

En la obra "El factor de liderazgo" se afirma que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- ✓ Lograr cooperación entre recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad (Kotter, 1988).

De igual forma el liderazgo posee componentes que respaldan la efectividad de sus funciones, para lo cual la investigación se centra en dos de ellos, al considerarlos como fundamentales el desarrollo del liderazgo.

Valores

Representan las normas, principios y significados ideales del comportamiento sobre los que descansan la cultura, como un modo de vida integrado. Los valores dicen algo de lo que es, de lo que quiere y de lo que debe ser (Cornejo, p. 295).

En los valores conscientes o inconscientes, se refleja el modo como se desea vivir, por considerarlo como el que más sentido y significado posee, en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

Los valores que debe poseer un líder son:

- ✓ **Honestidad:** Ser honesto es ser capaz de amar y construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad. Requiere de una decisión interna del espíritu permitiéndonos luchar contra la mentira, los obstáculos, obligándonos a enfrentar las dificultades. El liderazgo es libertad, decisión, firmeza y honestidad.
- ✓ **Cooperación:** Es la capacidad de apropiarse voluntariamente de los demás, es lograr que haya más persuasión que coerción y que se genere una actitud de confianza y de amistad dentro de las relaciones de poder.
- ✓ **Equidad y justicia:** Es obligación humana darle al hombre lo que le corresponde. La justicia es el criterio ético que nos obliga a darle al prójimo lo que se le debe, en orden a su subsistencia y perfeccionamiento individual y social.
- ✓ **Educación:** la educación es diálogo, es relación interpersonal. Es el proceso humano social a través del cual se incorporan al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad en particular. El líder es un formador

cualitativo de la cultura, que basado en normas vigentes regula la vida del hombre en sociedad.

Hábitos:

Los hábitos son prácticas aprendidas por las personas, y precisamente la repetición de estos actos permite adquirir costumbres que le ayudan a relacionarse con el entorno y pertenecer a una sociedad.

Ocasionalmente la forma actual de comportamiento no es la adecuada, esto conlleva a iniciar un nuevo proceso de aprendizaje con el propósito de romper las viejas costumbres para mejorar la realización personal y la aceptación social. Más aun cuando se asume el papel de líder, ya que los ojos de la organización están sobre él y se convierte en la cabeza visible y en el ejemplo para los demás.

Iniciar un nuevo hábito es el principio de una serie de estímulos que terminan por fortalecer la autoestima, dentro de los cuales se puede mencionar:

- ✓ Endorfina: Esperar lo mejor, auto visualizarse como triunfador, es una actitud que nos anima a la acción y a enfrentar el obstáculo no como una dificultad, sino, como un reto a superar.
- ✓ Energía: Es la fuerza que nos permite superar los retos para alcanzar lo que deseamos, es aquella energía vital para decidir.
- ✓ Evolución: Aquellas opciones que permiten alcanzar la realización personal, hacen al hombre más humano y permiten al hombre descubrir nuevas posibilidades representando la renovación mental, elevando así la cultura general para incrementar la comprensión y visión conceptual para ubicar la misión y el compromiso con la sociedad.
- ✓ Comunicación: “El líder debe compartir información para facultar a las personas y las organizaciones, permite a los colaboradores entender la situación actual en términos claros, crea confianza en toda la organización, acaba con el modo de pensar jerárquico y tradicional, ayuda a las personas a

ser más responsables y las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa” (Blanchard, 1996,p. 37).

Después de conocer la conceptualización, características y componentes del liderazgo; es importante establecer las relaciones directas que este tiene con la organización y con el gerente.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva se enfatiza en "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos". (Myers, 2000, p. 139); según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo, por ende, la necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, el líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, el líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, de la misma manera el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Así mismo, la relación entre gerente y líder merece ser descrita, destacando la importancia que tiene el que el gerente desarrolle un verdadero liderazgo en pro de su organización, tanto en el logro de objetivos personales como los de su equipo de trabajo. Es así como un buen gerente debe preocuparse por alcanzar el éxito de la organización a través del desarrollo de habilidades, entre ellas una de las más importantes la comunicación.

El gerente como comunicador debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y porqué esta requiere determinado esquema organizacional. Como líder influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización de una forma más eficaz (Jiménez, 2006).

Ahora bien, en la actualidad las actividades realizadas por el gerente, administrador, jefe y líder suelen ser confundidas, de ahí la importancia de conocer aquello que no se puede considerar como liderazgo (Bennis, 1996).

“Los autores y administradores pueden considerar a los gerentes y líderes como equivalentes pero no necesariamente son sinónimos. Los gerentes han sido designados como tales; su capacidad para influir se basa en su autoridad formal de los puestos que ocupan. En cambio, los líderes pueden haber sido, designados, o bien, surgir espontáneamente entre los miembros de un grupo” (Robins y Clouter, 2000, p. 520).

Algunos autores esclarecen y determinan las diferencias que existen entre estos conceptos. Uno de los aspectos que más da de qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y no gerentes, tal efecto indica que “la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización” (Henderson, 2007).

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los líderes,

considerando que "los gerentes hacen las cosas bien, pero los líderes hacen lo correcto" (Bennis, 1997, p. 4).

Se puede observar entonces una clara diferencia entre gerente y líder, de las cuales se destacan:

- ✓ "El gerente administra, el líder innova.
- ✓ El gerente es una copia, el líder es original.
- ✓ El gerente conserva, el líder desarrolla.
- ✓ El gerente se concentra en sistemas y estructura, el líder se concentra en las personas.
- ✓ El gerente se vale del control, el líder inspira confianza.
- ✓ El gerente siempre fija a la vista utilidades, el líder mira el horizonte.
- ✓ El gerente hace las cosas bien, el líder hace las cosas que se deben hacer" (Bennis, 1996, p. 39).

Lo anterior, permite distinguir, los rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes, estos rasgos son "empuje, deseo de dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para el trabajo." (Kirkpatrick, citado en Robbins y Coulter, 2002, p. 54); el rasgo de empuje se refiere, a que los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo, poseen un deseo de realización relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten inalcanzablemente en sus actividades y demuestran iniciativa; el deseo de dirigir, consiste en un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigir las mostrando gran disposición a asumir responsabilidades; la honradez e integridad tomada por el autor como otro rasgo del líder, consiste en establecer relaciones de confianza entre el mismo líder y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños, y demostrando una alta congruencia entre las palabras y los hechos; el cuarto rasgo es la confianza, el cual exige tener confianza en sí mismo y no dudar de las propias capacidades, sólo así pueden convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas. Otro rasgo que determina el autor, es la

inteligencia, afirmando que los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas. El último rasgo que diferencia a un líder es: el conocimiento adecuado para el trabajo, el cual sostiene como, los líderes eficaces tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y los aspectos técnicos, un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de esas decisiones (Robbins “yotros”,2002); dichas diferencias permiten visualizar la importancia de desarrollar líderes capaces de sobrellevar el exigente y cambiante entorno.

5.1.5 El liderazgo como tema central de la investigación. Para efectos de la presente investigación el liderazgo se define como “el liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales” (Drucker, 1993); ya que dicha definición, en general se enmarca con las características con las que se pretende realizar el estudio de caracterización del liderazgo en el grupo muestral.

Después de conocer los aportes de diferentes autores acerca de la importancia del liderazgo, sus características y funciones; el presente estudio ha determinado tres variables, estas son: el autoconocimiento, la capacidad de influencia y el desempeño empresarial, las cuales guiarán el desarrollo del mismo.

Este estudio pretende caracterizar el liderazgo de los gerentes de empresas objeto de estudio, a través de las siguientes características o variables mediante las cuales se va a caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral:

Cuadro 1. Variables de caracterización del liderazgo.

VARIABLE	SUBVARIABLES	PREGUNTAS
<p style="text-align: center;">AUTO CONOCIMIENTO</p>	<p>Identidad personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Desarrolla mayores responsabilidades autónomamente? ➤ ¿Es usted consciente de sus fortalezas y debilidades? ➤ ¿Le afecta la percepción que los demás tienen de usted? ➤ ¿Maneja adecuadamente las situaciones de logros y fracasos?
	<p>Sentimientos y emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Transforma las situaciones a través de la información proporcionada por sus emociones? ➤ ¿Controla su conducta, sus pensamientos para obtener mejores resultados? ➤ ¿Conoce cuáles son sus miedos y pasiones? ➤ ¿Considera ser congruente entre sus sentimientos y lo que piensa y defiende su posición? ➤ ¿Es consciente de sus valores? ➤ ¿Tiene dominio de sí mismo? ➤ ¿Le interesa por el desarrollo personal de los demás?
	<p>Autoevaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Realiza constantemente procesos de auto evaluación? ➤ ¿Reconoce que efecto tienen sus emociones y sentimientos sobre su desempeño? ➤ ¿Está abierto (a) a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismo (a)?

VARIABLE	SUBVARIABLE	PREGUNTAS
<p>CAPACIDAD DE INFLUENCIA</p>	<p>Comunicación Interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Considera ser lo suficientemente claro y concreto en un diálogo? ➤ ¿Es importante para Usted escuchar a los demás? ➤ ¿Fomenta la participación en su equipo de trabajo?
	<p>Credibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Es congruente entre lo que dice y lo que hace? ➤ ¿Se considera ejemplar? ➤ ¿Tiene confianza en sí mismo? ➤ ¿Considera su comportamiento íntegro? ➤ ¿Es imparcial en las toma de decisiones? ➤ ¿Es fuerte es el poder de convencimiento que Usted ejerce hacia los demás para hacer que las cosas sucedan? ➤ ¿Posee vocación de servicio?
	<p>Delegación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Posee capacidad de hacer sentir a sus trabajadores importantes y apreciados para la organización? ➤ ¿valora e incentiva el desempeño de sus trabajadores? ➤ ¿Delega autonomía a sus trabajadores en la realización de sus funciones? ➤ ¿Otorga a los trabajadores los recursos y herramientas necesarias para que desempeñen sus tareas?

VARIABLE	SUBVARIABLES	PREGUNTAS
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se preocupa por encontrar nuevos métodos y técnicas para lograr una mayor productividad en la empresa? ➤ ¿Busca la realización de tareas con un mínimo de costo y tiempo? ➤ ¿Busca que la rentabilidad de la empresa esté orientada a obtener beneficios económicos?
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Está orientado esta hacia el logro de la misión y los objetivos propios de la empresa? ➤ ¿Se enfoca en las prioridades para la toma de decisiones? ➤ ¿Siempre busca hacer las cosas bien o encuentra nuevas maneras de hacerlas?
	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Busca el desarrollo y fortalecimiento constante de sus habilidades y conocimientos para ser competitivo? ➤ ¿Desarrolla estrategias para obtener ventajas competitivas frente a sus competidores? ➤ ¿Busca satisfacer expectativas y necesidades de los clientes? ➤ ¿Realiza constantemente estrategias para posicionar los productos y/o servicios ofrecidos por su empresa? ➤ ¿Vela por prestar un servicio de calidad? ➤ ¿Se preocupa por promover la innovación dentro de los procesos y procedimientos en la empresa? ➤ ¿Está enfocado está en desarrollar estrategias que permitan desarrollar y mantener la imagen corporativa de la empresa?

Se prosigue haciendo una descripción detallada de cada una de las características tomadas como base para el estudio de caracterización de liderazgo.

AUTOCONOCIMIENTO

Siendo esta la primera característica con la que se pretende caracterizar el liderazgo, se nombra a continuación algunas de las definiciones más importantes que enriquecen el desarrollo y entendimiento de esta característica dentro del desarrollo de la investigación.

El autoconocimiento es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional, parte de que, si uno no logra conocerse bien a sí mismo, a estar consciente de cuáles son las fortalezas y debilidades que se posee, aprende a identificar sus estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en su comportamiento, difícilmente podrá controlar sus reacciones y utilizarlas productivamente. Tampoco podrá comprender bien el comportamiento de los que le rodean, identificar sus sentimientos y emociones, ni podrá actuar con efectividad en sus relaciones interpersonales todo lo cual resulta esencial en el trabajo de dirección(Goleman, 1995); esto es, que no hay mayor conocimiento que conocerse a sí mismo, por tanto, resultaría paradójico un líder pretendiendo liderar a otros, inspirar a otros, guiar las vidas de otras personas, manejar el negocio de otro, encaminar a sus seguidores hacia una visión organizacional, si el mismo no es dueño de sí mismo, si no es capaz de manejar y dirigir adecuadamente sus emociones, si no está a cargo y se ha hecho responsable de su propia vida, sino no tiene su propia definición de visión y proyecto de vida.

La plataforma sobre la cual se lidera no es, pues, las técnicas o metodologías que se utilizan, ni el conocimiento teórico adquirido sobre liderazgo en las universidades, sin desdeñar de su valor y utilidad; se lidera desde el poder del desarrollo personal, desde el crecimiento y madurez de la vida interior, es decir que la calidad de la gestión del líder o gerente está relacionada con la conciencia y madurez de su vida interior.

Planteamientos de varios autores reconocen la importancia del autoconocimiento, se tiene, por ejemplo “El éxito tiene que ver con el trabajo organizado desde la fortaleza interior, mirando a futuro, tomando decisiones para ubicar su gestión en escenarios de alto desempeño”(Barroso, citado en Inteligencia Emocional de Goleman, 1995), a lo cual se agrega “El domino de nuestra persona nos permite ser magistrales en lo que realizamos” (Senge, citado en Inteligencia emocional, Goleman); el liderazgo, entonces, se desarrolla de adentro hacia fuera, desde las cualidades del carácter de las personas, lo cual repercute en la toma de decisiones y la realización de actividades y funciones dentro de la organización.

Todo esto crea la necesidad de gerenciarse a sí mismo, lo que implica el conocimiento de sí mismo, incluyendo las fortalezas, debilidades, las cosas que se hacen bien, y el desempeño mostrado en determinada labor, etc. Para lo cual se plantea además como conclusión que no se trata de cambiarse a sí mismos, ya que es muy poco probable que se alcance éxito, si no que por el contrario, es mejor trabajar en potenciar la forma cómo se desempeñan y cómo desarrollar las fortalezas que se poseen. (Drucker, 2002)

Bien se ha escuchado que “De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo” (Shakespeare, citado en Inteligencia emocional, González 2003).En el ejercicio de un liderazgo efectivo pesa más la conciencia de sí mismo en el desempeño del rol de líder, con el estilo particular, la forma como cada persona se reconoce a sí misma, que toda la formación académica y modelos teóricos aprendidos, sobre el liderazgo y la dirección. De allí que esta sea una variable fundamental para el estudio, pues encierra aspectos claves que permiten identificar qué tanto conocimiento y dominio tienen los gerentes de sí mismos.

Identidad personal

Es conveniente definir primero, qué es la identidad personal: “es el sí mismo, el sí mismo incluye las posesiones materiales del individuo, el sí mismo social y el sí

mismo intrapsíquico” (James, 1890). En la actualidad las personas muestran una gran preocupación por su identidad, se expresa que hoy nos enfrentamos con una frustración existencial (Frankl, 1977); la sociedad está viviendo en una época en que las rápidas transformaciones sociales, debidas en gran medida a los avances científicos y tecnológicos, que implican cambios radicales en la forma de ser y pensar humana. Todo ello lleva a cada individuo a poner en duda su concepción del mundo y su concepción de sí mismo, que finalmente provoca la ausencia de una identidad bien integrada. Por consiguiente una identidad integra se convierte en el motor que impulsa al hombre a actuar, a sentir y le dota de un concepto unificado del mundo y de él mismo.

Otra concepción resalta que “La identidad es el sentido que un individuo da a sus actos, motivos e intenciones” (Laing, 1961), de esta forma se puede inferir que la identidad es una fuente de fortaleza de tipo ideológico, que proporciona un sistema de ideas que brinda una imagen del mundo convincente.

Se puede concluir diciendo que la identidad personal indica la capacidad que posee una persona para integrar su autopercepción e imagen que tiene del mundo, con sus actos, lo que presupone tener conocimiento claro de las capacidades, intereses, actitudes, objetivos, normas y valores.

Sentimientos y emociones

Emoción y sentimiento casi se utilizan como sinónimos en el lenguaje coloquial e incluso en el lenguaje científico, diferentes autores utilizan diferentes atributos para diferenciarlos, de ahí su general confusión.

La emoción puede ser definida como un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que puede ser fuerte. Son reacciones afectivas, más o menos espontáneas, ante eventos significativos. Implica una evaluación de la situación para disponerse a la acción. La duración de una emoción puede ser de algunos segundos a varias horas (Bisquerra, 2004).

En cuanto a la definición de sentimiento, un importante investigador sugiere la teoría de incluir sentimiento en el marco de las emociones, ya que éstas se conciben en sentido muy amplio (Lazarus, 1991); Es decir, que se considera sentimiento y emoción como conceptos interrelacionados, en el cual el concepto emoción englobaría al sentimiento. En el momento que se toma conciencia de las sensaciones (alteraciones), del cuerpo al recibir ese estímulo, la emoción se convierte en sentimiento. Es decir, en el momento que se nota que el organismo sufre una alteración y se es consciente de ello, se etiqueta lo que se está sintiendo (la emoción), No obstante cabe señalar las diferenciaciones entre sentimiento y emoción, las cuales tiene su fundamento en la diferencia en la duración de cada concepto, ya que la duración de la emoción es menos duradera que la del sentimiento (Frijda, 1991), así pues muchas de las situaciones tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas a un desequilibrio emocional, el cual afecta no solo la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente.

Por otro lado, cada uno influye en el estado de ánimo de los demás, es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal de forma constante; hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que permita tener una interacción armónica en el ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores, clientes, etc.

Autoevaluación

Con el término autoevaluación se designa la acción de evaluarse a sí mismo. O sea, que el sujeto que se autoevalúa toma en sus manos el proceso de valorar sus propias conductas, ideas, o conocimientos; el artículo Autoconocimiento (Jesús Tamariz Saldaña, 2010), da a conocer que la autoevaluación de conciencia es un proceso introspectivo que permite visualizar y juzgar las propias conductas y pensamientos, para castigarlos en su caso, con el remordimiento o imponiéndonos acciones correctivas. Esto hace que el proceso de autoevaluación sea necesario, ya que es a partir de este como se conocen las fortalezas y debilidades propias y al mismo tiempo da lugar a la reflexión sobre uno mismo y a repensarse. En sí la autoevaluación es un balance que se hace de lo positivo y lo negativo.

CAPACIDAD DE INFLUENCIA

La influencia es considerada como aquel proceso directivo, que mediante preguntas y respuestas, busca movilizar a la gente para que se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de los objetivos y metas del grupo (Maxwell, 2005). El liderazgo transforma a la empresa con personas que se sientan comprometidas con la organización y vean su trabajo como parte significativa y contractiva de sus fines individuales.

John C. Maxwell. Considerado como uno de los autores principales del liderazgo, tiene como propósito en sus estudios desarrollar un líder competitivo con las destrezas y competencias necesarias para desempeñarse en su escenario de trabajo, para lo cual aporta que “se requiere que el líder posea buenas destrezas, competencias y habilidades al momento de ofrecer sus servicios de apoyo y asesoramiento” (Maxwell, 2005,p.45); esto implica que si el líder no posee dominio de las destrezas de liderazgo le será difícil funcionar en su escenario de trabajo. De la misma manera afirma que “La esencia del liderazgo es dirigir e influir en el comportamiento de otras personas en la organización” (Maxwell, 2005,

p.46); en el día de hoy ante tantas exigencias y cambios del mercado las organizaciones deberían estar compuestas de líderes y seguidores.

Afortunadamente, es un tema que ha sido analizado por muchos de los interesados en el crecimiento personal y empresarial aportando lineamientos y sugerencias, aspectos que se debe saber manejar a la hora de identificarnos con la influencia, su alcance y repercusiones.

Según la teoría organizacional se dice que en cierta organización se manifiesta influencia cuando en la relación interpersonal surge un líder palpable que, por carisma o presionados ante el mandato de una autoridad formal, es capaz de incidir en el accionar de uno o más individuos, quienes se acogen a las decisiones que el líder puede tomar.

Maxwell, afirma “El liderazgo es influencia no posición” (p.54), muestra como sin ser famosos se influye en otras personas y para alcanzar el éxito se debe saber influenciar positivamente en los demás, sin la influencia no hay éxito. Se puede impactar en muchas personas, pero el nivel de influencia no es el mismo en todas ellas y eso hace que cada una de ellas tenga diferentes respuestas. También esclarece la importancia de influir mas no imponer las tareas en los colaboradores obteniendo como resultado mayor inspiración y motivación en la ejecución de sus funciones. De la misma manera plantea los siguientes argumentos sobre el líder efectivo en la época actual. “El éxito y los logros dependen de la capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas. Esto nos conduce a ponerse uno en el lugar del prójimo, El líder debe tratar a las personas de la misma forma que le gustaría que lo trataran a él” (Maxwell, 2005, p.56); se ha comentado con respecto a las empresas, que el trato amable con los trabajadores hace el mejor rendimiento, cuando una persona recibe una apreciación este se siente importante y se siente feliz en su trabajo pero si se regaña o reprocha la persona no tendrá ganas de trabajar.

Una persona identificada realmente con el alcance de la influencia debe manejarla adecuadamente con estímulos positivos, resaltar a la persona, manejar adecuadamente la motivación, respetar su dignidad y autoestima, manifestar una prueba de apreciación honrada y sincera de sus cualidades, lo que representa el trabajador para el líder y la empresa, debe ser calurosos en la aprobación y generosos con el ego de esta manera la gente acogerá con cariño las palabras de líder. Cuando está decidido a influenciar debe estar plenamente identificado con lo que ello representa, cual es la razón de usarla, de tal forma que no manipule a nadie, simplemente que las personas acepten sus ideas y participen gracias a la aceptación que estas han tenido sobre el líder (Maxwell, 2005).

“Ser líder es influir en los demás” (Maxwell, 2005, p.56). En otro de sus numerosos estudios acerca de la influencia como un elemento del liderazgo Maxwell resume que el liderazgo no es más que influir en los demás para lo cual aconseja una serie de herramientas que ayuden al encuentro de la influencia hacia los trabajadores y la empresa. En las que se destaca el respeto, la intuición, la imagen, sacrificio, legado, apoyo; entre otros aspectos que caracterizan a la influencia en los demás.

Otros autores la determinan como “influencia es la capacidad de llegar a los demás, y la inteligencia e intuición de las personas” (Molina Ana, 2010, p.17); ante el aporte atribuye como importante, la Claridad con uno mismo, expresión clara y concreta, Coherencia entre la palabra y la acción, para poder convencer a alguien de algo, antes que nada se tiene que estar convencido uno mismo, sólo desde ahí, se puede llegar a transmitirlo e influir en los demás, una vez se tiene claro lo que se quiere realizar simplemente se expone el mensaje de la manera más clara y concreta posible, la influencia viene de lo que se transmite, lo que se transmite es eso que no se ve, pero que está ahí lo que acompaña a al discurso todo el tiempo. En conclusión la autora trata de explicar la alegría, claridad, calma, firmeza y demás aspectos que se debe tener a nivel interno y que se reflejan en la expresión.

Para poder llegar a las personas (transmitir) es necesario que el discurso externo (las palabras) y la energía interna (lo que se vive en el interior) estén alineados y tengan una coherencia. Tener coherencia entre lo que se siente, piensa, dice y realiza ofrece al líder credibilidad lo que fortalece su capacidad de influencia sobre los colaboradores.

Varios estudios se enfatizan en la identificación de herramientas que fortalezcan la capacidad de influencia, se conoce ocho herramientas para fortalecer y potencializar la capacidad de influencia en los líderes como “la escucha, participación, modelaje, valoración, expectativas, ambiente y recursos, confianza y entusiasmo”(Alcalá, 2008, p.20); se puede observar como varias de las herramientas coinciden con los aportes realizados por Maxwell, Ana Molina y otros autores dedicados a estudiar la importancia de la influencia. Lo cual orienta a tener una concepción clara de su aplicabilidad, alcances y ventajas que representa el influir en los demás, tanto personalmente como dentro de la empresa y en la sociedad.

La capacidad de influencia, que el líder posee sobre sus colaboradores refleja como resultados mejoras en el clima organizacional, el cual se lo ha determinado como “un conjunto de características del ambiente de trabajo percibidos por los colaboradores y asumido como factor principal de influencia en su comportamiento” (Koontz, 199, .pág. 82); la creatividad se estimula más en una atmosfera de tolerancia, que aliente la explicación de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, para esto se hace necesario que se tenga un ambiente de armonía donde todos trabajen por un fin común, algunas organizaciones han progresado a costa del ambiente que los rodea dado que el ambiente ejerce una profunda influencia sobre la capacidad productiva de la organización.

En la historia grandes líderes, principalmente en el campo religioso poseedores de gran capacidad de influencia en los demás, logran aportar soluciones frente a las

problemáticas de bienestar social, siendo esto una gran muestra de un tipo de influencia desinteresada siempre orientada al bienestar de los demás.

Es necesario identificar una serie de sub variables que contiene la capacidad de influencia, para lo cual se hace referencia a la comunicación interpersonal, delegación y credibilidad, como elementos que desarrolla el líder en el momento de influenciar.

Comunicación interpersonal

Genéricamente la comunicación es la que hace que quienes forman los grupos establezcan relaciones de interdependencia, desarrollen su auto concepto de pertenecer a un grupo determinado, especifiquen el carácter de su interacción según la finalidad para la que se han reunido, requiere también que el otro agente haga lo mismo. Al desarrollar una relación interpersonal, los sujetos muestran interdependencia, es decir, negocian una serie de reglas no impuestas por la cultura, organización o grupo a que pertenecen. La comunicación interpersonal se caracteriza por la escucha, como elemento fundamental a la hora de llevar un dialogo.

Delegación

Se conoce como el acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas (glosario administrativo,2011); se puede definir que delegar consiste en dar a un trabajador el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas, sin necesidad de que tenga que consultar u obtener aprobación, si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo, toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos. El liderazgo desarrolla la delegación a través de la influencia motivando e

inspirando a los demás en la realización de sus tareas y otorgando un grado de autonomía, el liderazgo no se identifica con la delegación a través de la autoridad o poder como suele realizarse en la mayoría de las organizaciones.

Credibilidad

“Credibilidad son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje” (diccionario de la real academia, 2011); la credibilidad es una conducta clave que describe el fundamento y la base del liderazgo, sin credibilidad, es difícil liderar, no se puede seguir a alguien que no tiene credibilidad, que realmente no cree en lo que está haciendo y como lo está haciendo.

DESEMPEÑO EMPRESARIAL

El desempeño se lo define como la “acción y efecto de desempeñar o desempeñarse” (glosario administrativo, 2011); genéricamente se lo considera como la realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden aplicando en esta, habilidades, creativities y destrezas.

El desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la misma, Funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Chiavenato, 2002, p. 236); en tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la Capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

También se lo conoce como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que

pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Ante esto se le atribuye la existencia de un desempeño empresarial.

"La principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos" (Goleman, 2006, p.45); el entorno de los negocios es altamente cambiante, y el líder tiene que responder adecuadamente frente a dichos cambios, hora a hora, día a día, semana a semana, respondiendo como un auténtico profesional utilizando el estilo justo y apropiado, en el momento justo, y en la justa medida la recompensa final serán los resultados obtenidos por el líder. El éxito competitivo de las empresas radica en la capacidad de ser mejor que los mejores, esto supone, superar los propios resultados, al ser capaz, no sólo de hacer más de lo mismo aplicando los últimos avances tecnológicos, sino de alcanzar más de aquello de lo que no se tenía conciencia de poder conseguir, es decir siempre pasar del desempeño normal a la excelencia.

La capacidad competitiva de las empresas dependerá, por tanto, de la gestión del desempeño de sus recursos humanos. La gestión del desempeño implica conseguir que los individuos y los equipos en la empresa, definan y entiendan claramente cuáles son sus objetivos y cómo estos objetivos contribuyen a reforzar los objetivos generales de la empresa.

La gestión del desempeño de los recursos humanos es, por tanto, un primer paso en la integración de las múltiples actividades que conforman la actividad de una empresa ya que resulta necesaria, pero no suficiente para garantizar la consecución de la excelencia en el desempeño. La empresa, debe garantizar un liderazgo que influya en el comportamiento no sólo de los individuos sino también de los equipos, ya que a través del liderazgo es posible que los individuos y equipos en la empresa sean eficientes y efectivos a la hora de reforzar la gestión del desempeño, el líder no sólo actúa como elemento facilitador de la gestión

interpersonal sino también como dinamizador de la actividad empresarial, la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad del líder que le facilita obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

El presente estudio define tres sub variables como: la eficiencia, la eficacia y la competitividad quienes intervienen para el fortalecimiento en el desempeño empresarial.

Eficiencia

"Eficiencia significa hacer bien las cosas" (Drucker, 1974,p. 45);La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización, es decir se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Eficacia

"Eficacia es hacer las cosas debidas" (Drucker, 1974, p.45); la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados. Es decir se enfoca en los resultados, se relacionada con el logro de los objetivos.

Competitividad

"La competitividad son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo" (Porter, 2007, p. 58);de esta manera la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una

organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados, se atribuye también que ser competitivo es” diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas” (Porter,2007, p. 42); el líder, es quien dirige a un grupo de personas a alcanzar los objetivos comunes, generando así gente competitiva con la capacidad de crear y desarrollar ventajas competitivas enfocadas a la continua satisfacción de las necesidades de los clientes, y entorno aportando al crecimiento y subsistencia de la empresa.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

En el ámbito local las empresas son compuestas principalmente por familias y /o grupos de amigos con poca experiencia y poco conocimiento sobre temas económicos financieros o de gerencia. El estudio realizado acerca de la “caracterización socioeconómica en el crecimiento y desarrollo de las mi pymes en la ciudad de san Juan de Pasto (Ramos Ordoñez, 2005), revela que no hay duda que en la región la causa de desempleo haya movido cada vez con mayor frecuencia a las personas a buscar sus propios ingresos o recursos adicionales porque sus salarios no les alcanza para sobrevivir, es entonces cuando grupos de amigos, familias o ambas se unen para conformar microempresas, esto se nota en la cantidad de microempresas que cada año aumenta, no obstante son pocas las que logran sobrevivir por más de dos años, y aún el número es más reducido de las empresas que logran crecer y lograr un desarrollo considerable.

Todo esto se debe a la falta de preparación y falta de conocimiento sobre la constitución o creación de empresa y sobre el manejo financiero o contable, lo que dificulta obtener el punto de equilibrio de las mismas y consecuentemente lograr desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Hoy en día hay una mayor preocupación por fortalecer la gestión gerencial y de productividad, con el fin de enfrentar los retos de los tratados comerciales que Colombia ha venido gestionando y por los requerimientos de la productividad del mercado local e internacional.

Es considerable la importancia de los estudios para implementar estrategias que le permitan seguir creciendo, sin embargo el atraso tecnológico y que hoy se considera un obstáculo para competir a nivel local e incluso global así como la falta de innovación de servicios o productos para fortalecer el crecimiento y desarrollo empresarial. Sin embargo, las empresas Nariñense ya sea

microempresas, medianas o pequeñas siguen luchando por ganar cada día un segmento en el mercado y también por lograr un reconocimiento en el desarrollo de la región y por ende en el país, social y económicamente no tendrán todas las condiciones pero existe la voluntad y ganas de trabajar por hacer que sus actividades sean competitivas y productivas.

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional (DANE 2010), Pasto se ha caracterizado dentro del conjunto de ciudades intermedias, por ser una ciudad de menor desarrollo relativo. Sus niveles de crecimiento han sido siempre inferiores al promedio histórico de la economía nacional. Incluso haciendo un análisis de las variables más relevantes, se observa un estancamiento de su aparato económico en general.

Hablando en términos macroeconómicos se presenta la realidad del contraste. Se trata de una Ciudad con inmensas alternativas y oportunidades de desarrollo, ya que su ubicación como departamento frontera abre la oportunidad a exportar e importar productos con Ecuador; pero en la misma dimensión enormemente atrasada (existe muy pocas empresas industrializadas, lo que no ha generado desarrollo ni crecimiento). A ese nivel se puede comprobar que uno de los factores que determinan el atraso es el lento crecimiento de la inversión unido a su escaso volumen; unido a ello aparece en su gente la baja propensión a invertir en actividades productivas, mientras se muestra un desarrollo relativo del comercio y un enorme crecimiento del sector terciario, éste último sostiene toda la base determinante de la economía regional.

El conjunto de aspectos mencionados anteriormente, permiten establecer un contexto dentro del cual interactúan las empresas del grupo muestral, el cual está compuesto por empresas pertenecientes al sector privado, y además la mayoría de estas pertenecen al sector industrial, siendo este el sector que garantiza mayor competitividad en una economía.

Para una mayor claridad, a continuación se presenta de forma detallada los criterios que a este conjunto de empresas las caracterizan, y las convierten en la muestra seleccionada a través de la cual se caracterizara a los gerentes objeto de estudio de la presente investigación.

Cuadro 2. Caracterización del grupo muestral

Criterio	Descripción
Sostenibilidad	El conjunto de empresas seleccionadas para la investigación se caracterizan por su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, debida a una buena gestión administrativa tanto de los recursos físicos como financieros, que aunque muchas de las empresas pertenecientes a su sector han desaparecido como consecuencia de la alta competencia, estas llevan más de una década en el mercado.
Reconocimiento	El reconocimiento que estas empresas tienen a nivel local es muy significativo, ya que su imagen corporativa está posicionada en la mente de los consumidores. Su éxito es el resultado del liderazgo de hombres o mujeres que han pasado gran parte de su vida dedicados a sus organizaciones, al

<p>Tamaño</p>	<p>igual que el emprendimiento y la conformación de su empresa.</p> <p>En el año 2010 las micro y pequeñas empresas representaban el 99.67% del universo empresarial registrado en Cámara de Comercio, mientras que para el mismo año, la mediana y gran empresa en el municipio, no alcanzan entre las dos el 1%, de allí el interés por estudiar las empresas seleccionadas teniendo en cuenta que están catalogadas como pequeñas, medianas y grandes, de tal forma que se fortalezcan las características de sus líderes para mejorar su desempeño y alcancen un mayor crecimiento.</p>
<p>Desempeño empresarial</p>	<p>Según el estudio realizado por el grupo de investigación económica y administrativa, que se denomina identificación de factores que han llevado a líderes empresariales exitosos de pasto al emprendimiento, gestión y supervivencia de las empresas a su cargo, se encontró que los empresarios atribuyen su éxito en la fase del emprendimiento a</p>

<p>Sector al que pertenecen</p>	<p>factores como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, factores que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando su empresa dentro del mercado. Dentro de este estudio se relacionan algunas de las empresas que para la presente investigación son objeto de estudio, lo que permite analizar que una de sus características es el exitoso desempeño empresarial que estas empresas han tenido a lo largo de su tiempo en el mercado.</p> <p>La estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de una alta participación de las micro, pequeñas y en menor medida las mediana y grandes empresas. Según los registros de la Cámara de Comercio de Pasto, por rama de actividad económica, durante los años 2006-2010, el número de establecimientos registrados ha tendido a permanecer constante sin variaciones significativas. se observa</p>
---------------------------------	--

	<p>que la característica predominante de la economía local es el sector terciario, considerando entonces que algunas de las características de esta economía tercerizada son los empleos de mala calidad, ingresos bajos e inestables y cambios de actividad, nos hemos querido enfocar en su mayoría a empresas del sector manufacturero, teniendo en cuenta lo dicho por la cámara de comercio sobre la incapacidad de este sector de jalonar procesos más vigorosos que revelen más dinamismo en este sector.</p>
--	--

Fuente: Esta investigación.

El contexto anterior permite afirmar la validez del presente estudio, puesto que si se consideran aspectos claves dentro del desarrollo regional, el liderazgo viene a ser un elemento trascendental y a la vez estratégico que respalde las nuevas exigencias del entorno, tanto en términos económicos como administrativos y humanos.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Actitud. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Administración. Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz y con otras personas y por medio de ellas

Autoconocimiento. Es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional, parte de que, es necesario conocerse bien a sí mismo, y estar consciente de cuáles son las fortalezas y debilidades que se posee, aprendiendo a identificar los estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en el comportamiento.

Autoevaluación. Con este término se designa la acción de evaluarse a sí mismo.

Delegación. Se conoce como el acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Dirección. Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados

Credibilidad. Credibilidad son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje.

Cargo. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Clima organizacional. Un conjunto de características del ambiente del trabajo percibidos por los colaboradores y asumido como factor principal de influencia en su comportamiento

Comunicación Interpersonal. Es la que hace que quienes forman los grupos establezcan relaciones de interdependencia, desarrollen su auto concepto de pertenecer a un grupo determinado, especifiquen el carácter de su interacción

según la finalidad para la que se han reunido, requiere también que el otro agente haga lo mismo.

Desempeño. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden aplicando en esta habilidad creatividades y destrezas.

Desempeño laboral. El desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es importante para la misma, haciendo que las personas realicen una gran labor y alcancen satisfacción laboral.

Eficiencia. Es utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.

Eficacia. La eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone.

Emoción. La emoción puede ser definida como un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que puede ser fuerte. Son reacciones afectivas, más o menos espontáneas, ante eventos significativos. Implica una evaluación de la situación para disponerse a la acción.

Espíritu de liderazgo. Compromete a ser creativo para resolver problemas antiguos, para ver las cosas de otra manera, para plantearse problemas nuevos, para repensar la organización.

Estrategia. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Gerente. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Hábitos. Los hábitos son prácticas aprendidas por las personas, y precisamente la repetición de estos actos permite adquirir costumbres que le ayudan a relacionarse con el entorno y pertenecer a una sociedad.

Identidad personal. Capacidad que posee una persona para integrar su auto percepción e imagen que tiene del mundo, con sus actos, lo que presupone tener conocimiento clara de las capacidades, intereses, actitudes, objetivos, normas y valores.

Incidencia del liderazgo. Influencia interpersonal ejercida en una situación determinada y dirigida mediante el proceso de la comunicación humana, a la consecución de uno o varios objetivos definidos.

Influencia. Es considerada como aquel proceso directivo, que mediante preguntas y respuestas, busca movilizar a la gente para que se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de los objetivos y metas del grupo.

Liderazgo. Es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.

Misión. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

Objetivos organizacionales. Son los propósitos a cumplir que tienen las empresas para bien de todos sus integrantes.

Organización. Se define como la creación de la estructura de una organización, por lo tanto es un reto para los gerentes el diseño de una estructura organizacional que permita a los empleados realizar un trabajo eficiente y eficaz, y al mismo tiempo alcanzando los objetivos y las metas de la organización.

Planeación. Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Poder. Capacidad del individuo para influenciar decisiones.

Proceso. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Sentimiento. Surge en el momento que se toma conciencia de las sensaciones (alteraciones) del cuerpo al recibir un estímulo, y la emoción se convierte en sentimiento.

Valores. Representan las normas, principios y significados ideales del comportamiento sobre los que descansan la cultura, como un modo de vida integrado. Los valores dicen algo de lo que es, de lo que quiere y de lo que debe ser.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se tomó como base Metodología de la Investigación (Sampieri, 1991), de esta forma el estudio que se va a realizar es de tipo cuantitativo puesto que la investigación usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. En este caso para la presente investigación se va a caracterizar a los gerentes de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto, en la cual finalmente se describen los hallazgos correspondientes a dicha caracterización de los gerentes.

Las siguientes características permiten definir el método de estudio para la presente investigación como cuantitativo.

- ✓ Su punto de partida, hay una realidad que conocer que puede hacerse a través de la mente.
- ✓ Realidad a estudiar, hay una realidad objetiva única;
- ✓ Busca ser objetiva, tiene como metas describir características
- ✓ El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población;
- ✓ se trabaja con casos que en conjunto son estadísticamente representativos;
- ✓ La recolección de datos es uniforme para todos los casos;
- ✓ los datos son obtenidos por observación, medición y documentación de mediciones. (Sampieri, 1991, p. 71).

Además hay que definir que este tipo de estudio será experimental, puesto que este es un estudio prospectivo, en el que se va a valorar el efecto de una o varias intervenciones.

6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

6.2.1 Tipos de investigación. Para la presente investigación se utilizara el siguiente tipo de estudio.

Descriptivo: Busca especificar las características de los gerentes de las empresas catalogadas como pequeñas y medianas empresas de la ciudad de san Juan de Pasto, es decir, evalúa datos sobre características propias del liderazgo en los gerentes.

El objetivo es medir una serie de características del liderazgo en los gerentes, que sean consideradas como relevantes o de interés para el estudio. Se ha escogido una serie de conceptos o también denominadas variables que mediante sus resultados se hará una descripción del resultado de interés.

Puesto que los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a estudiar pretendemos describir con la mayor precisión posible las características de los empresarios en términos de liderazgo. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias. Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. Se obtiene la información necesaria para el cumplimiento y desarrollos de nuestros objetivos a través de una encuesta, dirigida a los gerentes de las empresas seleccionadas en la muestra.

Con este método se pretende analizar las características de liderazgo que poseen los gerentes de las empresas del grupo muestral en la ciudad de San Juan de Pasto.

6.3.2 Fuentes secundarias. Para esta investigación se hará uso de las fuentes bibliográficas y archivos existentes de los cuales se extrae la información que describa claramente aspectos generales del liderazgo. También se tomara como referencias investigaciones y revistas referentes a la situación actual del sector empresarial de la ciudad de pasto y las características de un buen líder, libros e informes vinculados al desarrollo del sector industrial como la cámara de comercio y el centro de estudios económicos regionales CEDRE de la Universidad de Nariño.

6.4 TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a los métodos descritos para la recolección de información necesaria en la realización de esta investigación, se utilizaran para su tratamiento técnicas estadísticas tanto para codificación como para la tabulación de la información, procedimientos que deben ser sometidos a técnicas y análisis matemáticos en las que se emplearan parámetros convenientes , de la misma manera se apoyará en cuadros y gráficas a través de los cuales se presentara la información que s e obtenga en el trascurso de esta investigación.

6.5 POBLACIÓN.

En Pasto para el año 2010 se encuentran registradas 10.189 empresas catalogadas como microempresas, 467 catalogadas como pequeñas, 32 como medianas y 4 como grandes.

La muestra seleccionada para la presente investigación, se realizó a partir de criterios de inclusión y exclusión (ver cuadros 4 y 5), así, uno de los criterios para considerar la muestra de estudio es el número de empleos generados, que claramente indica la contribución que estas empresas hacen al crecimiento económico regional (Observatorio de mercado de trabajo, 2010).

Otro criterio a resaltar del grupo muestral es que a través del ejercicio de sus actividades productivas buscan un equilibrio social y económico que finalmente se ven reflejado en una mejor calidad de vida para la población.

Como tercer criterio esta su sostenibilidad, puesto que se han mantenido posicionadas en el mercado, en donde habría que aclarar que aunque no se ha logrado un crecimiento marcado en mercados externos; a nivel regional y local su sostenibilidad las hace considerar como competitivas.

Conociendo que los sectores a los cuales pertenecen las empresas seleccionadas son, el sector servicios, sector comercio hoteles y restaurantes, industria manufacturera y construcción, a continuación se describen algunos aspectos importantes en su dinámica y comportamiento.

El aporte al PIB local y regional de las empresas pertenecientes al sector industrial las destaca, ya que han dinamizado el sector al cual pertenecen, en una mayor o menor medida, aunque su sector no sea el de mayor participación en la economía local, ya que de los cinco sectores más productivos en Pasto, 4 pertenecen al sector terciario y solamente 1 al sector productivo, información que permite inferir

que en Pasto se presenta una economía tercerizada, en donde además solo existen pequeñas unidades productivas, de esta forma para el 2010 representan en el PIB local el 10.02% de aporte. (Red de observatorios regionales de trabajo, 2010).

Las empresas que se encuentran en el sector de servicios, comercio, hoteles y restaurantes para el año 2010 representan el 60% de la producción, razón para considerar a estos sectores como los más fuertes y competitivos dado a su significativo aporte al PIB de Pasto, de allí que de este sector se hayan escogido a las empresas más representativas y reconocidas dentro de esta actividad económica.

6.6 MUESTRA

Al llegar a este punto, la caracterización del liderazgo de los gerentes de estas empresas, además del objetivo central de esta investigación, se identificaran las fortalezas y debilidades de los gerentes de las empresas a trabajar, que posteriormente puedan ser una fuente de posibles estudios, que se dediquen al fortalecimiento de las características del liderazgo como factores de competitividad empresarial y regional.

A continuación se da a conocer el grupo muestral de empresas para la presente investigación, y posteriormente se presenta una descripción de los criterios de inclusión y exclusión:

Cuadro 3.Grupo muestral.

EMPRESA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	SECTOR
1.-COLACTEOS	Producción y comercialización de productos derivados de la leche.	Industrial
2.- LÁCTEOS ANDINOS	Producción y comercialización de productos derivados de la leche.	Industrial
3.- LÁCTEOS LA VICTORIA	Producción y comercialización de productos derivados de la leche.	Industrial
4.- MORASURCO	Producción y comercialización de café en sus diferentes presentaciones.	Industrial
5.-PAPAS YENNI	Producción y comercialización de papas fritas en diferentes presentaciones.	Industrial
6.- ALIÑOS LA GARZA	Producción y comercialización de aliños en diferentes presentaciones.	Industrial
7.- POLLO AL DÍA	Distribución de pollo crudo en diferentes presentaciones Y servicio de restaurante.	Industrial
8.- LA SEVILLA	Distribución de productos cárnicos.	Industrial
9.-LA MERCED	Línea de negocios de panadería, pastelería, restaurante, bar.	Industrial Servicios
10.- ORGANIZACIONES SOLARTE	Línea de negocios.	Construcción industrial
11.- VALLE DE ATRIZ	Servicio de transporte terrestre de pasajeros y mercancías.	Servicios
12.- MISTER POLLO	Servicio de restaurante.	Servicios
13.- HOTEL MORASURCO	Servicio de hospedaje.	Servicios
14.- DIARIO DEL SUR	Servicio de comunicación por periódico	Servicios
15.- PANADERÍA LA DOCE	Producción y comercialización de productos derivados de la harina.	Industrial

FUENTE: Esta investigación

CRITERIOS DE EXCLUSIÓN E INCLUSIÓN DE EMPRESAS

Cuadro 4. Criterios de inclusión.

CRITERIO DE INCLUSIÓN	EMPRESAS
Tamaño de la empresa	<p>El grupo de empresas seleccionadas se catalogan como pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que su número de trabajadores es superior a 10.</p> <p>En el grupo de las pequeñas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Panadería la doce ➤ Papas Jenny <p>Las cuales cuentan en su planta con un número de trabajadores entre 11 y 50 y unos activos entre 501 y menos de 5000 SMLV</p> <p>En el grupo de las medianas se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Míster pollo ➤ La Merced ➤ Pollo al Día ➤ Aliños la garza ➤ Valle de Atriz ➤ Lácteos la victoria ➤ Lácteos Andinos ➤ Hotel Mora surco ➤ La Sevilla ➤ Diario del Sur <p>Que además poseen una planta de personal entre 51 y 200 empleados y cuyos activos están entre 5001 y 3000 SMLV.</p> <p>En el grupo de Gran empresa se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Colacteos ➤ Morasurco Café Puro <p>La gran empresa posee una planta de personal superior a 200</p>

	trabajadores y unos activos superiores a los 30000 SMLV.
Sostenibilidad	<p>La muestra escogida ha presentado una sostenibilidad mayor a una década, lo que refleja su supervivencia dentro de un entorno que en el tiempo ha presentado cambios variables en términos económicos, sociales y culturales.</p> <p>La gestión administrativa de este grupo de empresas se han enfocado en mantener posicionadas sus empresas como exitosas dentro del entorno socioeconómico regional, la cual consiste en mantener sus organizaciones a través de tiempo, conservando una productividad y competitividad en el medio.</p>
Generación de empleo	Según el observatorio de mercado de trabajo en 2010, para las pequeñas y medianas empresas de Pasto se generaron, 5456 y 2004 empleos respectivamente. Así mismo para las empresas grandes se tienen 210 empleos generados.
Posicionamiento	La demanda de los productos y servicios ofrecidos por estas empresas es significativa teniendo en cuenta la calidad de los mismos, hecho que ha originado el posicionamiento de la empresa y de sus productos y servicios.

Fuente: Anuario estadístico de Cámara de comercio, año 2009 y 2010.

Cuadro 5. Criterios de exclusión

CRITERIO	ANÁLISIS
Acceso	Uno de los criterios por los cuales solo se escogieron a 15 empresas de la Ciudad y se excluyeron otras que aunque poseen los tres criterios de inclusión anteriormente analizados, se debe a que presentan un limitado acceso a la empresa y a la información que esta investigación requiere.
Supervivencia	Por otra parte, teniendo en cuenta el entorno cambiante al cual se han tenido que enfrentar y se enfrentan actualmente las empresas; muchas de las medianas y grandes empresas existentes en tiempos anteriores han desaparecido. El registro mercantil de la cámara de comercio indica la existencia de 120 empresas medianas y 35 grandes empresas para el año 2007 y para el periodo 2010 la existencia de 32 empresas medianas y 4 grandes. Indicadores que muestran la difícil sostenibilidad de muchas empresas que no han alcanzado niveles superiores de crecimiento e incluso presentan una tendencia a desaparecer

Fuente: Anuario estadístico de Cámara de comercio

7. HIPÓTESIS

7.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los gerentes del grupo muestral se caracterizan por poseer autoconocimiento, capacidad de influencia y desempeño empresarial de forma significativa.

7.2 HIPÓTESIS NULA

Los gerentes del grupo muestral no se caracterizan por poseer autoconocimiento, capacidad de influencia y desempeño empresarial de forma significativa.

8. CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL.

Para caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral, se ha trabajado con tres características importantes que son: El autoconocimiento, la capacidad de influencia y el desempeño empresarial, en donde cada una de estas contienen sus respectivos elementos, a través de los cuales es posible mostrar de forma detallada el comportamiento de cada variable con respecto al liderazgo.

Para este estudio es de vital importancia que a través del ejercicio y aplicación de la encuesta como principal fuente de información, se precisen los datos, de tal manera que tanto su interpretación como su análisis sea más objetivo, para lo cual ha de manejarse la siguiente escala respecto al grado de participación que cada variable y elemento ejerce sobre el liderazgo de los gerentes del grupo muestral:

0% a 19%	Deficiente participación
20% a 39%	Insuficiente participación
40% a 59%	Aceptable participación
60% a 79%	Buena participación
80% a 100%	Excelente Participación.

8.1 EL AUTOCONOCIMIENTO COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO.

El auto conocimiento es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional, parte de que es necesario conocerse bien a sí mismo, y estar consciente de cuáles son las fortalezas y debilidades que se posee, aprendiendo a identificar los estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en el comportamiento. Así

pues los líderes son efectivos por lo que son interiormente; es decir, por las cualidades que los hacen personas.

De allí que el autoconocimiento sea imprescindible en un líder, ya que es a partir de este como al desarrollar un liderazgo intrapersonal es posible liderar a otros, inspirar a otros, guiar las vidas de otras personas y encaminar a sus seguidores hacia una visión organizacional. En sí el auto-conocimiento ofrece un timón seguro para mantener las decisiones laborales en armonía con los valores más profundos.

8.1.1 Elementos del autoconocimiento. Para caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral en términos de autoconocimiento, se han determinado tres elementos importantes que permiten evaluar con claridad su aplicabilidad, estos son: identidad personal, sentimientos y emociones, y autoevaluación.

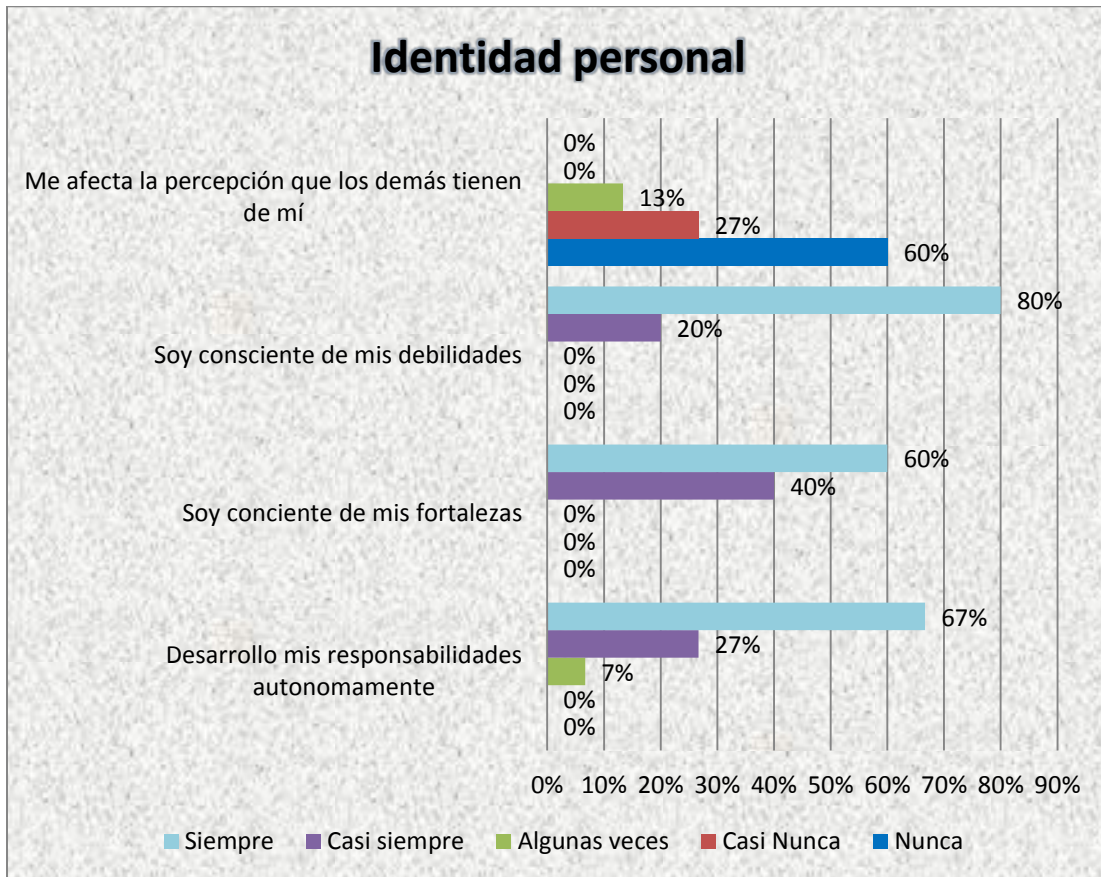
A continuación se presentan cada uno de ellos de forma detallada.

Resultados y análisis de Identidad personal

El ser único y diferente de los demás permite al sujeto tener su propia identidad personal como aquello que lo hace ser quien es, a través de la suma de sus experiencias pasadas, presentes y futuras.

Con el fin de caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral con respecto a la identidad personal, se procede a presentar los resultados encontrados y sus respectivos análisis.

Grafico 2. Identidad personal



Fuente: Esta investigación

✓ **Desarrollo de responsabilidades autonomamente**

Se puede determinar que un 67% de los encuestados desarrollan sus responsabilidades de forma autonoma, lo cual indica la confianza que tienen en si mismos, su capacidad de dirigir libremente su propia conducta, de autorregularse, y de responsabilizarse de las consecuencias de su comportamiento. Por ende la participacion de los gerentes con respecto al desarrollo de responsabilidades con autonomia es buena, siendo este uno de los aspectos mas relevantes a la hora de explicar la identidad personal.

De igual forma un 27% de los encuestados dan a conocer que existe cierta deficiencia en la ejecucion de sus responsabilidades de forma autonoma, situacion

que pone en riesgo el nivel de conocimiento que los gerentes tienen de sí mismos.

Un 7% de los encuestados, presentan considerables deficiencias en su autonomía ya que sus responsabilidades son desarrolladas por sí mismos solo algunas veces.

✓ **Conocimiento de fortalezas**

Se infiere que el 60% de los encuestados conoce cuáles son sus fortalezas, lo cual permite afirmar que la participación de este elemento sobre la identidad personal como elemento del autoconocimiento es buena, siendo importante que dentro del manejo gerencial se desarrollen líderes capaces de conocer a plenitud las fortalezas que posee como individuo enfocándose en aquello que lo diferencia de otros.

✓ **Conocimiento de debilidades**

De otra parte los resultados indican que el 80% de los encuestados conocen cuáles son sus debilidades, lo cual señala una excelente participación de este elemento dentro de la gestión llevada a cabo por los gerentes del grupo muestral en su rol de líderes con respecto a la identidad personal. Por lo tanto este es un aspecto que contribuye en una gran medida sobre el elemento.

Así mismo un 20% de los encuestados presenta una participación poco significativa, al mostrar cierta insuficiencia en el conocimiento de sus debilidades, lo cual muestra la necesidad de trabajar sobre el mejoramiento en el reconocimiento de los puntos débiles que se poseen como individuos y así definir de una mejor manera su propia identidad lo cual los hará mejores líderes en su gestión gerencial.

✓ **Percepción de los demás**

Los resultados permiten visualizar que al 60% de los encuestados no les afecta la percepción que los demás tienen de ellos, por tanto la participación de este aspecto sobre la identidad personal se cataloga como buena, indicando que existe coherencia consigo mismos y propiciando una identidad integrada, en la que cada individuo tiene bien definido su propio criterio que lo incita a actuar acertivamente.

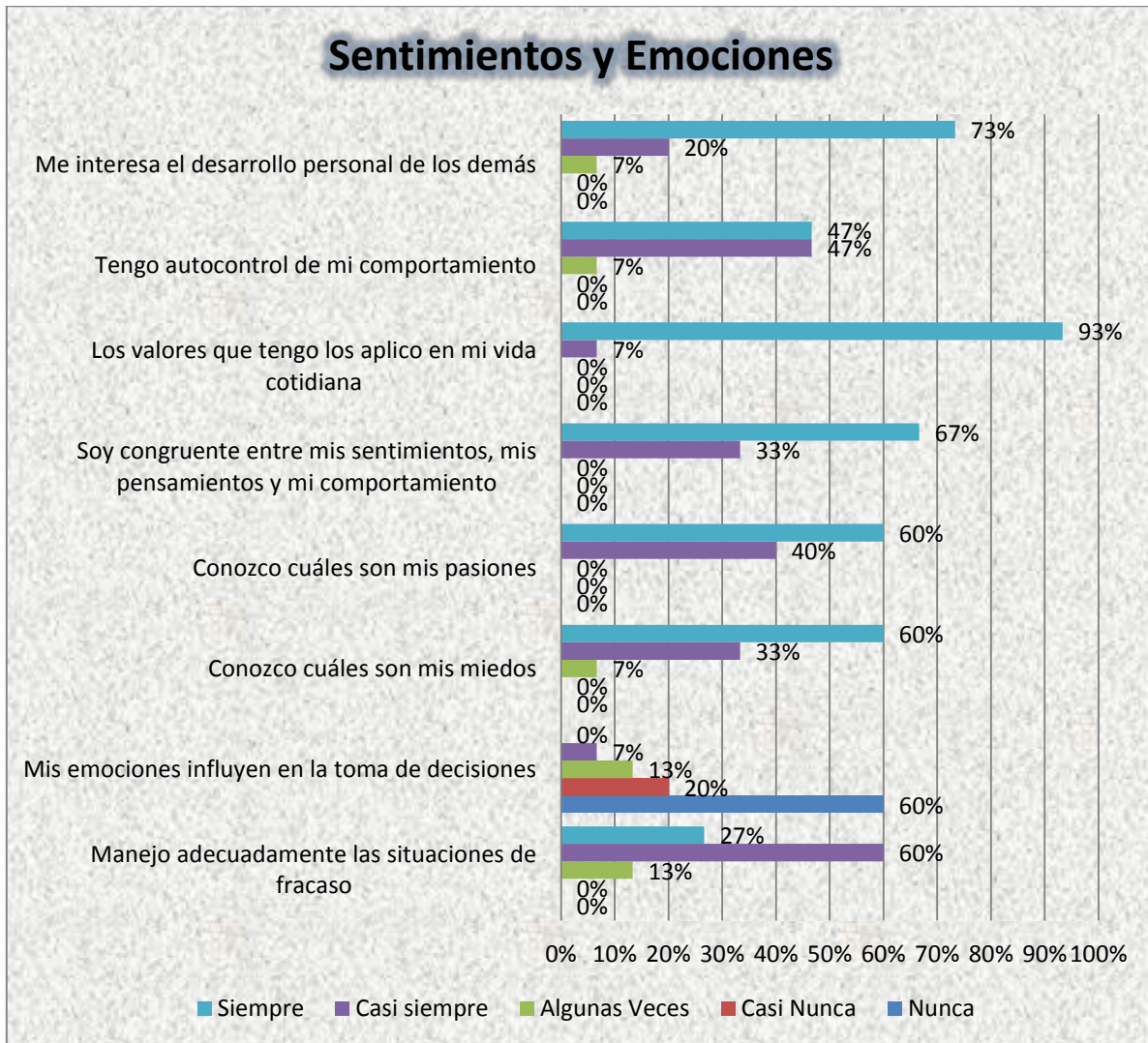
Existe un 40% al cual de forma un tanto frecuente le afecta la percepción que tienen los demás, mostrando entonces una participación aceptable sobre la identidad personal como variable del autoconocimiento, esto es ciertamente desventajoso ya que hace que los individuos no posean criterio propio y presten demasiada atención a la opinión que los demás tienen de ellos, que en si afecta su desempeño laboral principalmente en la toma de decisiones.

Resultados y análisis de Sentimientos y emociones

Los sentimientos y las emociones proporcionan información valiosa sobre sí mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. A través de la información proporcionada por los sentimientos y las emociones, se puede modificar las conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. En el ámbito laboral las emociones tienen un papel importante, tanto las propias como las ajenas, de allí que sea importante utilizarlas de forma inteligente de tal forma que ayuden a controlar la conducta y los pensamientos para obtener mejores resultados, puesto que si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea.

En este caso se analizará el manejo que le dan los gerentes a sus sentimientos y emociones y como esto hace que ellos alcancen los resultados esperados. A continuación se muestran los resultados obtenidos y sus correspondientes análisis.

Grafico 3. Sentimientos y emociones



Fuente: Esta investigación.

✓ **Manejo de las situaciones de fracaso**

Se puede ver que un 60% de los encuestados casi siempre saben como manejar las situaciones de fracaso, lo cual muestra una buena participacion aunque no la optima en estos terminos, sin embargo, hay que considerar que no es tan facil predecir lo que va a pasar y por lo tanto el manejo de las situaciones de fracaso nunca va a ser en un 100%. A pesar de esto se pueden establecer estrategias de fortalecimiento que permitan convertirse en lideres audaces, capaces de asumir

riesgos y estar lo suficientemente preparados para aprender a perder o a ganar, es decir a desarrollar una actitud adecuada ante los fracasos como oportunidad para crecer y mejorar.

Existe además un 27% de los encuestados que siempre manejan de forma adecuada las situaciones de fracaso, lo cual a pesar de ser un porcentaje bajo puede ser considerable teniendo en cuenta las razones expuestas en el anterior párrafo.

✓ **Influencia de las emociones en la toma de decisiones**

Un 60% de los encuestados afirman que sus emociones nunca influyen en la toma de decisiones, lo cual indica una buena participación de este aspecto sobre la identidad personal, lo cual facilita la gestión de los gerentes en sus empresas.

De este modo se puede percibir que un buen porcentaje de los gerentes del grupo muestral, saben manejar de forma correcta sus emociones a la hora de tomar decisiones, examinan sus juicios, es decir, el valor que les dan a las cosas, precisan las intenciones y las sintonizan con sus sentidos.

✓ **Conocimiento de miedos**

De los encuestados el 60% afirman saber cuáles son sus miedos, lo que hace que el conocimiento que tienen de sí mismos sea aún mayor, situación que permite definir en una mayor medida su identidad, por ende este aspecto tiene una buena participación sobre la identidad personal y así sobre la gestión gerencial.

No obstante un 7% de los encuestados tienen poco conocimiento de sus miedos, haciendo que sea aún más difícil garantizar un pleno conocimiento personal lo cual incide sobre su conocimiento personal, repercutiendo además en su gestión

gerencial, ya que no podrá definir en qué medida estaría dispuesto a asumir riesgos dentro de su empresa cuando esta los requiera.

✓ **Conocimiento de pasiones**

Los resultados muestran que el 60% de los encuestados conocen lo que los apasiona, por tanto este aspecto se puede catalogar como de buena participación indicando que los gerentes del grupo muestral han logrado identificar las cosas que tienen mayor prioridad como individuos y aquellas cosas que las consideran de mayor importancia y que tienen un mayor valor en su realización personal y su satisfacción tanto en el ámbito personal como laboral.

✓ **Congruencia entre sentimientos, pensamientos y comportamiento**

Los resultados indican que el 67% de los encuestados poseen alineación entre sus sentimientos, pensamientos y su comportamiento, dicha congruencia se puede considerar como de buena participación sobre el elemento, situación que favorece un mayor autoconocimiento de los individuos, puesto que propicia un comportamiento íntegro y coherente.

✓ **Aplicación de valores en la vida cotidiana**

Del total de encuestados un 93%, afirma aplicar los valores en su vida diaria, indicando la importancia de los valores humanos, morales y los personales tanto en su relación personal como colectiva, en su conducta al ponerlos en práctica y vivir de acuerdo con los mismos reafirmando que los valores son la parte más importante a nivel personal y laboral, ya que garantizan relaciones armónicas en su entorno, y además juegan un papel importante en las organizaciones, ya que posibilitan la integración y guían el comportamiento de sus integrantes.

De esta manera la aplicación de los valores en el grupo muestral puede ser catalogada como de excelente participación, convirtiéndose este aspecto en el más importante a la hora de explicar el manejo de sentimientos y emociones.

✓ **Autocontrol**

Los resultados indican que un 47% posee autocontrol de su comportamiento, por tanto este aspecto tiene una participación aceptable sobre el elemento, situación que sugiere la necesidad de aumentar la capacidad de mantener un mayor dominio sobre su conducta dado al desarrollo de un mayor nivel de autoconocimiento.

✓ **Interés por el desarrollo personal de los demás**

El 73% de los encuestados señalan que se interesan por el desarrollo personal de los demás, situación que permite percibir la importancia que tienen los demás individuos para los gerentes, reconociéndolos como seres humanos con sueños, anhelos, expectativas y necesidades, que deben ser satisfechas para alcanzar una máxima realización.

Cabe notar que dicho interés se puede catalogar de buena participación sobre los sentimientos y emociones, lo que hace que los gerentes del grupo muestral se caractericen por desarrollar un alto grado de interés por hacer que los demás también alcancen sus metas, sueños y aspiraciones, un aspecto fundamental que debe desarrollar el líder.

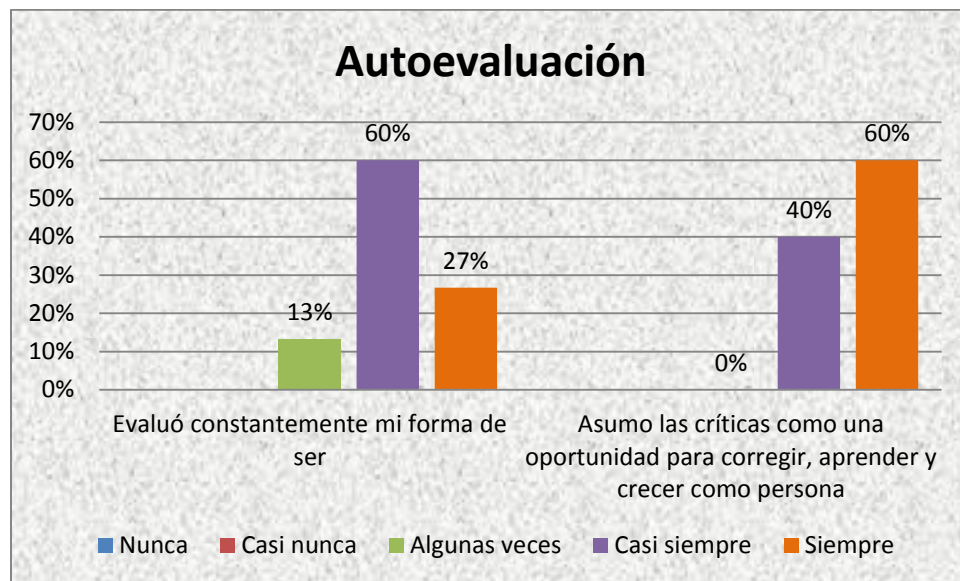
Resultados y análisis de Autoevaluación

La Importancia de la Auto evaluación radica en que a partir de esta se pueden conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades que se posee, es decir que se conocen los puntos fuertes y las debilidades, además se da espacio a la reflexión y se aprende de la experiencia.

La autoevaluación puede considerarse como una habilidad gerencial y como punto de partida para el desarrollo de un trabajo gerencial efectivo, por tanto es esencial que la gerencia preste la atención que esta se merece.

Al realizar los análisis correspondientes se tiene que:

Grafico 4. Autoevaluación



Fuente: Esta Investigación.

✓ Evaluación personal

Los resultados indican que el 27% de los gerentes del grupo muestral se evalúan con una mayor frecuencia, lo que hace que dicha evaluación se catalogue de baja participación sobre la autoevaluación como elemento del autoconocimiento.

Por otra parte los resultados también indican que un 60% lo hace con una participación buena aunque con una menor frecuencia, lo cual indica que mediante el ejercicio de estrategias de fortalecimiento puedan mejorar y alcanzar un mayor nivel de desarrollo.

✓ **Importancia de las críticas como una oportunidad para corregir, aprender y crecer como persona**

El 60% de los encuestados son personas que están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas, son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas. De esta forma se puede considerar este aspecto como de buena participación sobre el elemento de autoevaluación.

8.2 LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO

La influencia es considerada como aquel proceso directivo, que mediante preguntas y respuestas, busca movilizar a la gente para que se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de los objetivos y metas del grupo.

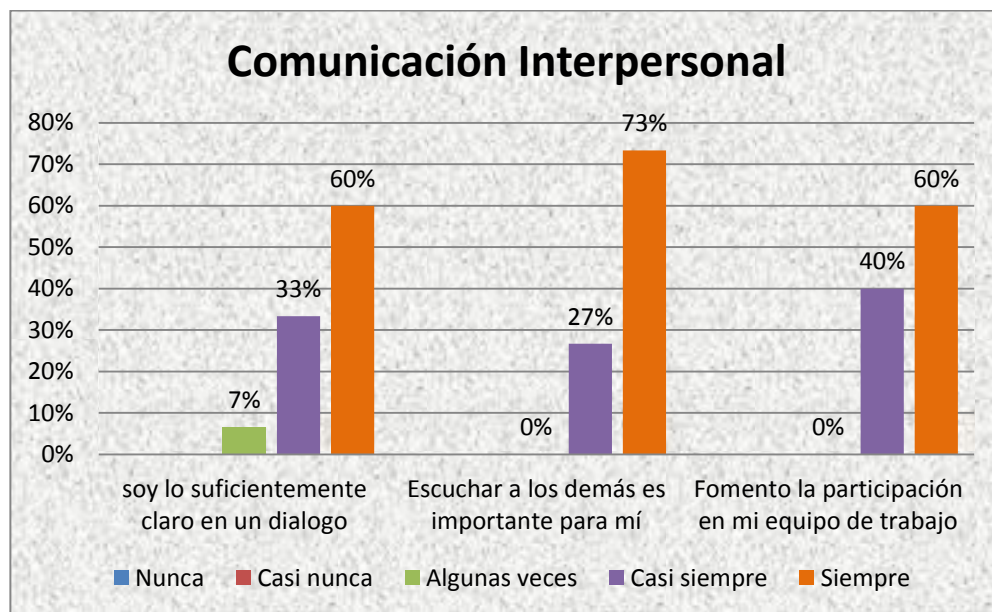
8.2.1- Elementos de la capacidad de Influencia. Para profundizar en la importancia de esta característica la presente investigación recurre a la creación de sub variables que contienen y explican la capacidad de influencia, para lo cual se hace referencia a la comunicación interpersonal, delegación y credibilidad, como elementos que desarrolla el líder en el momento de influenciar.

Resultados y análisis de comunicación interpersonal

Al desarrollar una relación interpersonal, los sujetos muestran interdependencia, es decir, negocian una serie de reglas no impuestas por la cultura, organización o grupo a que pertenecen. La comunicación interpersonal se caracteriza por la escucha, como elemento fundamental a la hora de llevar un dialogo.

Frente a este elemento se analizan los siguientes resultados encontrados en el presente estudio, lo cual permite definir las actividades que predominan en este elementó y las que actividades que requieren fortalecimiento en los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto.

Grafico 5. Comunicación interpersonal.



Fuente: Esta investigación.

✓ **Claridad en un dialogo**

La claridad en un dialogo, se cataloga con buena participación, según la escala de medición utilizada por el presente estudio, el 60% de encuestados lo determinan de esa manera. No obstante es una de las actividades que requeriría de retroalimentación, ya que el estudio demuestra cómo un 7% de los gerentes

encuestados no aplica de manera adecuada esta actividad, lo cual puede presentar confusiones que perjudiquen los resultados de la empresa.

✓ **Escuchar a los demás es de suma importancia**

Un 73% de los gerentes afirma que escuchar a los demás es una de sus principales actividades que ponen en práctica a la hora de dialogar e interactuar con sus empleados. Permitiendo esta actividad tener una muy buena participación dentro de la gestión llevada por los gerentes del grupo muestral, y predominando dentro del elemento de la comunicación interpersonal como la actividad de mayor participación dentro del mismo.

✓ **Fomento de la participación en el equipo de trabajo**

Siendo el 60% de los encuestados quienes afirman que una de las actividades que siempre realizan es fomentar el trabajo en equipo dentro de sus trabajadores, se tiene una buena participación de este elemento sobre la comunicación interpersonal lo cual refleja que generalmente en el grupo muestral existe ese interés por hacer que todos los miembros del equipo de trabajo se sientan involucrados en su empresa. De la misma manera afirma un 40% de los encuestados casi siempre practican esta actividad dentro de la empresa, porcentaje que permiten visualizar una participación aceptable de esta actividad dentro de gestión ejercida por los gerentes encuestados.

La comunicación interpersonal es un elemento de gran importancia en la integración de la característica de capacidad de influencia como requisito fundamental que define el perfil del líder. Se demuestra a través de la investigación que los gerentes objeto de estudio conocen y aplican en un buen nivel la comunicación interpersonal en sus empresas, lo que les facilita la fluidez en las relaciones con sus empleados, obteniendo a través de este importante elemento una adecuada comunicación.

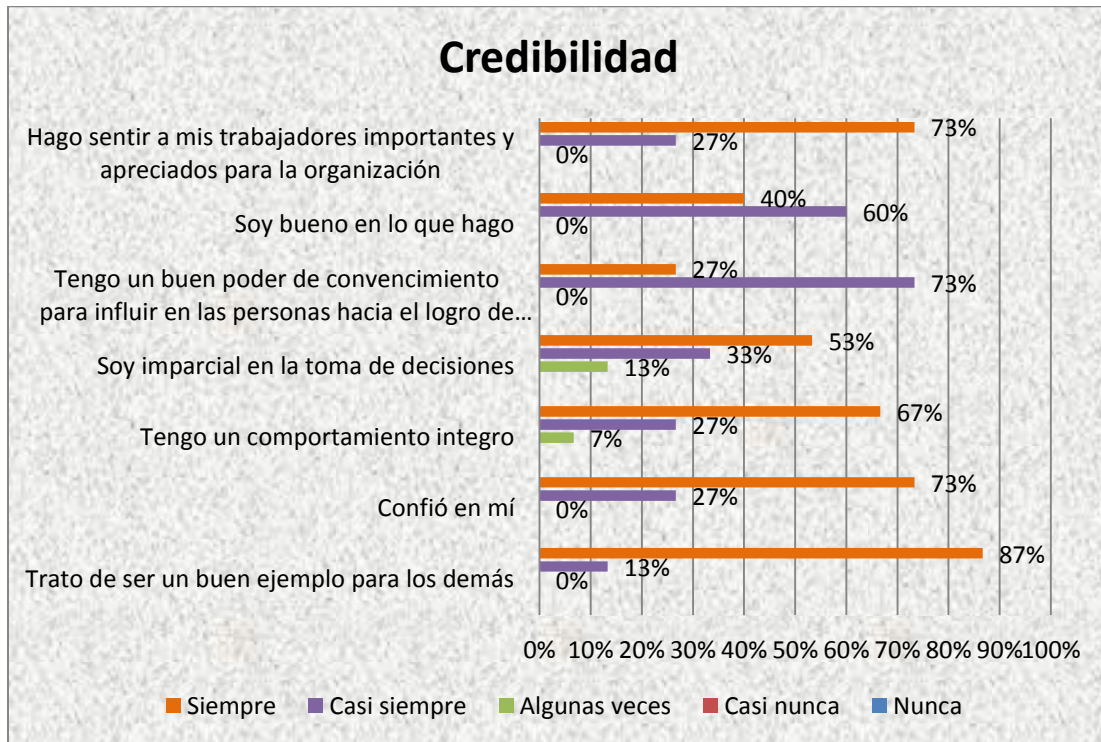
La comunicación interpersonal en los gerentes objetos de estudio se debe a que una de sus prioridades es la escucha que ello tiene hacia los demás. La inexistencia de respuestas nunca y casi nunca practicar estas tres actividades a la hora de comunicarse hacia los demás demuestra la buena participación que la comunicación interpersonal tiene en los gerentes encuestados cuando se entabla un dialogo con los empleados, motivo que enriquece su liderazgo.

Resultados y análisis de Credibilidad

La credibilidad es una conducta clave que describe el fundamento y la base del liderazgo, sin credibilidad, es difícil liderar no se puede seguir a alguien que no tiene credibilidad, que realmente no cree en lo que está haciendo y como lo está haciendo. Tener coherencia entre lo que se siente, piensa, dice y realiza ofrece al líder credibilidad lo que fortalece su capacidad de influencia en sus trabajadores.

Los siguientes son los resultados encontrados en el grupo muestral frente a este elemento:

Grafico 6. Credibilidad.



Fuente: Esta investigación.

✓ **Personalidad ejemplar**

El 87% de los encuestados afirman que la actividad que predomina su credibilidad es la imagen o el ejemplo a seguir que ellos representan hacia los demás, debido a sus conductas, pensamientos, y hechos honestos y sinceros que los identifica. Actividad que muestra la excelente participación en la gestión llevada por los gerentes objeto de estudio.

✓ **Confianza en sí mismo**

El 73% de los gerentes afirma que la confianza que tienen en sí mismo es un factor, que determina la credibilidad que los empleados poseen hacia los gerentes. Ubicándose esta actividad dentro de la escala de medición como de muy

buena participación dentro del elemento de la credibilidad, fortaleciendo la capacidad de influencia que tienen los gerentes hacia sus trabajadores.

✓ **Comportamiento integro**

67% de los encuestados afirman la buena participación de este comportamiento, aplicado por los gerentes en la vida laboral, comportamiento que incrementa su credibilidad ante sus colaboradores.

✓ **Imparcialidad en la toma de decisiones**

53% de encuestados afirman la aceptable participación de esta actividad dentro de la credibilidad que poseen los gerentes ante sus colaboradores.

✓ **Poder de convencimiento**

Los resultados obtenidos por la investigación frente a este elemento permite afirmar que existe una dificultad en los gerentes respecto al poder de convencimiento que estos poseen hacia sus colaboradores, ya que solo un 27% afirma tener y aplicar esta actividad, siendo este un porcentaje negativo que otorga una insuficiente participación dentro de este elementó, el cual exige estrategias de mejoramiento que permitan su fortalecimiento, ya que de lo contrario se verá afectado el proceso de influencia positivo que los gerentes han venido desarrollando con sus trabajadores.

✓ **Importancia y aprecio generados hacia los trabajadores**

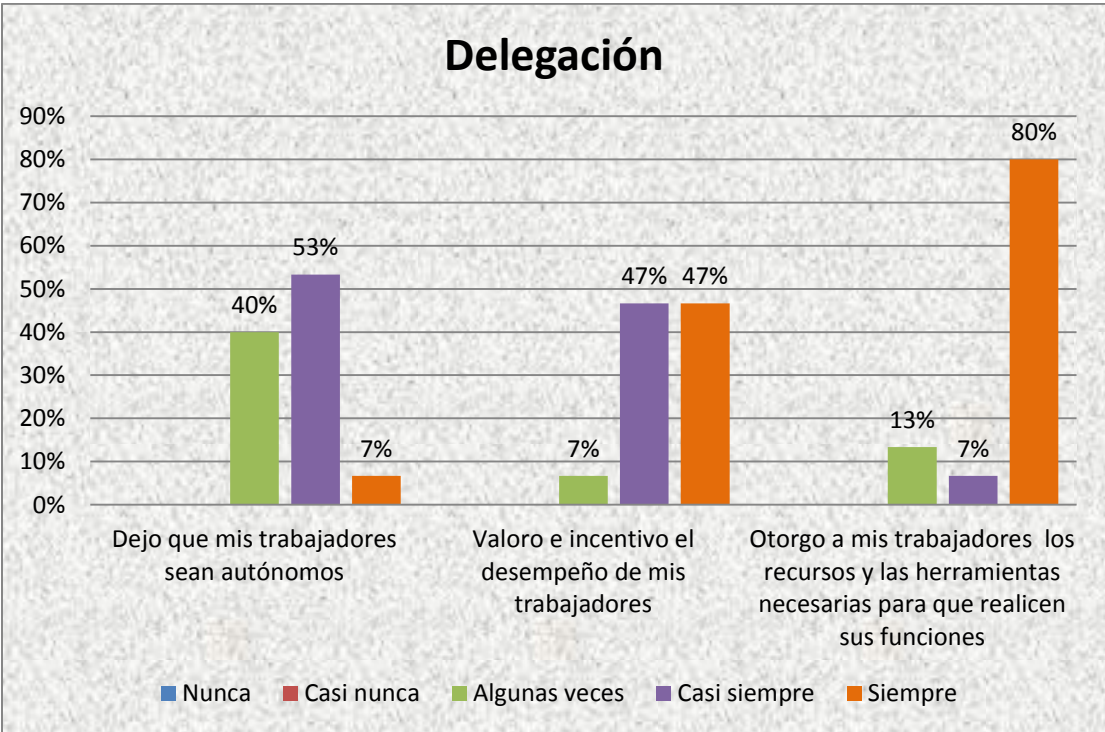
73% de los encuestados elige nuevamente este porcentaje para definir la muy buena participación de esta actividad dentro de este elementó, que integra la capacidad de influencia que define el perfil del líder.

La presente investigación demuestra la inexistencia de respuesta a nunca y casi nunca practicar las actividades que integran la conducta de credibilidad, afirmando con esto la excelente participación que este elemento tiene en la capacidad de influencia que poseen los gerentes objeto de estudio.

8.2.2 Resultados y análisis de Delegación. se puede definir que delegar consiste en dar a un trabajador el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas, sin necesidad de que tenga que consultar u obtener aprobación, si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo, toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

El presente estudio nos permite encontrar frente a este elemento los siguientes resultados:

Gráfico 7. Delegación.



Fuente: Esta investigación.

✓ **Empoderamiento**

Siendo la delegación un importante elemento a la hora de estudiar la característica de la capacidad de influencia que los gerentes objeto de estudio tienen con los colaboradores, los resultados permiten afirmar que su participación es deficiente, ya que solo un 7% de los gerentes afirman otorgar autonomía a los trabajadores a la hora de desempeñar sus tareas, reflejando la fuerte debilidad que los gerentes tienen, ya que limitan la creatividad y capacidad de sus trabajadores.

✓ **Valoración e incentivo del desempeño de los trabajadores**

De la misma manera otro factor que muestra gran debilidad en su aplicación es la baja incentivación que los gerentes tienen con sus colaboradores, ya que solo un 47% afirma utilizarlo siempre, afirmando la aceptable participación de esta actividad dentro de la delegación, motivo que puede contraer resentimiento laboral e inexistencia de sentido de pertenencia hacia la empresa limitando el adecuado funcionamiento de la misma.

✓ **Dotación de recursos y herramientas a los trabajadores**

Un 80% de los gerentes siempre otorgan a los trabajadores los recursos y las herramientas necesarias para la realización de sus actividades, afirmando la excelente participación de esta actividad dentro del elemento de la delegación, de igual forma predominando la existencia de la misma.

8.3 EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL COMO CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la Capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos

tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

También se lo conoce como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Ante esto se le atribuye la existencia de un desempeño empresarial.

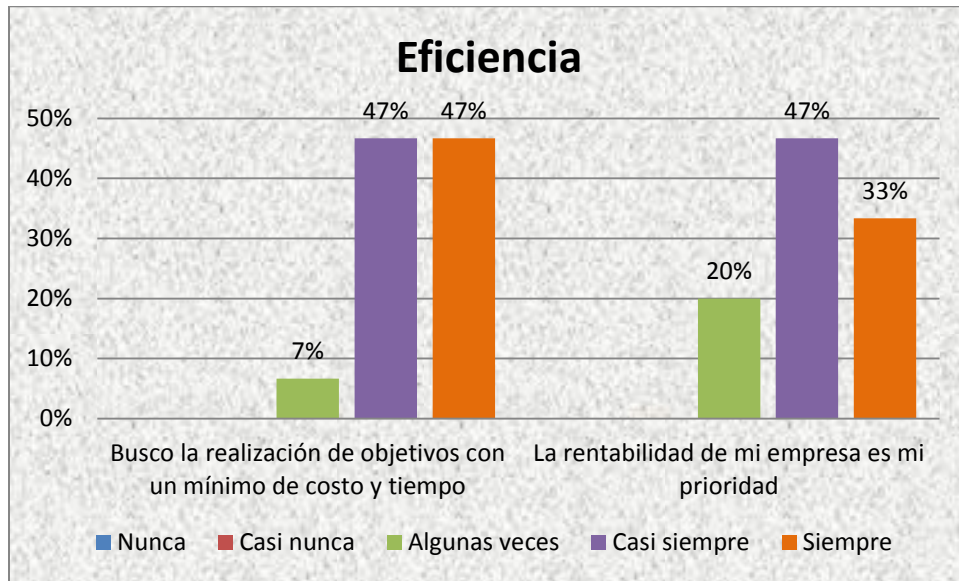
8.3.1 Elementos del Desempeño empresarial. Para mayor precisión en el estudio de esta característica la presente investigación define tres su variable como: la eficiencia, la eficacia y la competitividad quienes intervienen para el fortalecimiento en el desempeño empresarial.

Resultados y análisis de Eficiencia

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización, es decir se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

El presente estudio permite obtener los siguientes resultados frente a este elemento:

Grafico 8. Eficiencia.



Fuente: Esta investigación.

✓ **Alcance de objetivos con un mínimo de tiempo y costo**

Solo el 47% de los gerentes encuestados afirma tener en cuenta la racionalización de los recursos a la hora del alcance de los objetivos, motivo que puede limitar el encuentro eficaz de los mismos. Afirmando con esto la aceptable participación de esta actividad dentro de la eficiencia ejercida por el grupo muestral.

✓ **La rentabilidad de la empresa es la prioridad en los gerentes**

De la misma manera se analiza la debilidad en los gerentes respecto a la prioridad que ellos tienen dentro de la empresa, a pesar que solo un 33% afirma ser la rentabilidad prioridad en su empresa, existe una representativa participación de respuestas a frecuentemente y casi siempre tener como única prioridad la rentabilidad de la empresa, factor preocupante dado a que en cierta manera desplaza la importancia que tiene el talento humano dentro de una organización. Dichos resultados exigen la intervención de estrategias que permitan el

fortalecimiento de las debilidades encontradas, frente a este elemento, ya que su participación es insuficiente.

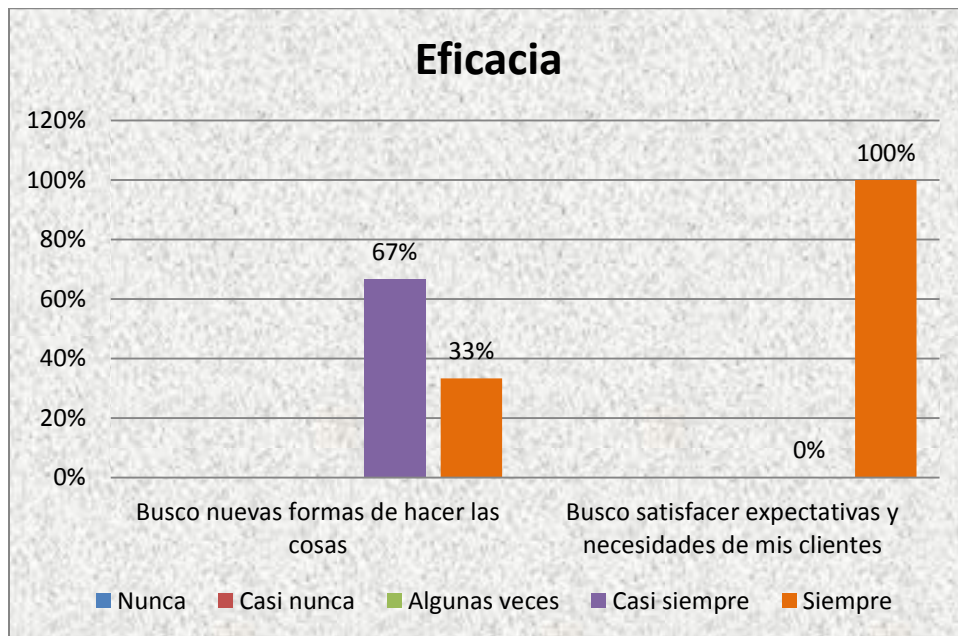
Los resultados obtenidos, relacionados con la característica del desempeño empresarial permiten analizar una debilidad que contiene esta característica en uno de sus elementos definidos por el grupo de estudio, la eficiencia. Función que busca el alcance de sus objetivos con un mínimo de costo y tiempo.

Resultados y análisis de Eficacia

La eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados. Es decir se enfoca en los resultados, se relacionada con el logro de los objetivos.

Frente a esto se ha encontrado los siguientes resultados en los gerentes objeto de estudio:

Grafico 9. Eficacia



Fuente: Esta investigación.

✓ **Se busca nuevas formas de hacer las cosas**

Solo el 33% de los encuetados afirman encontrar nuevas maneras de realizar sus actividades laborales, dicha afirmación permite observar la insuficiente participación de esta actividad dentro de la eficacia llevada por los gerentes objeto de estudio.

✓ **Satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes**

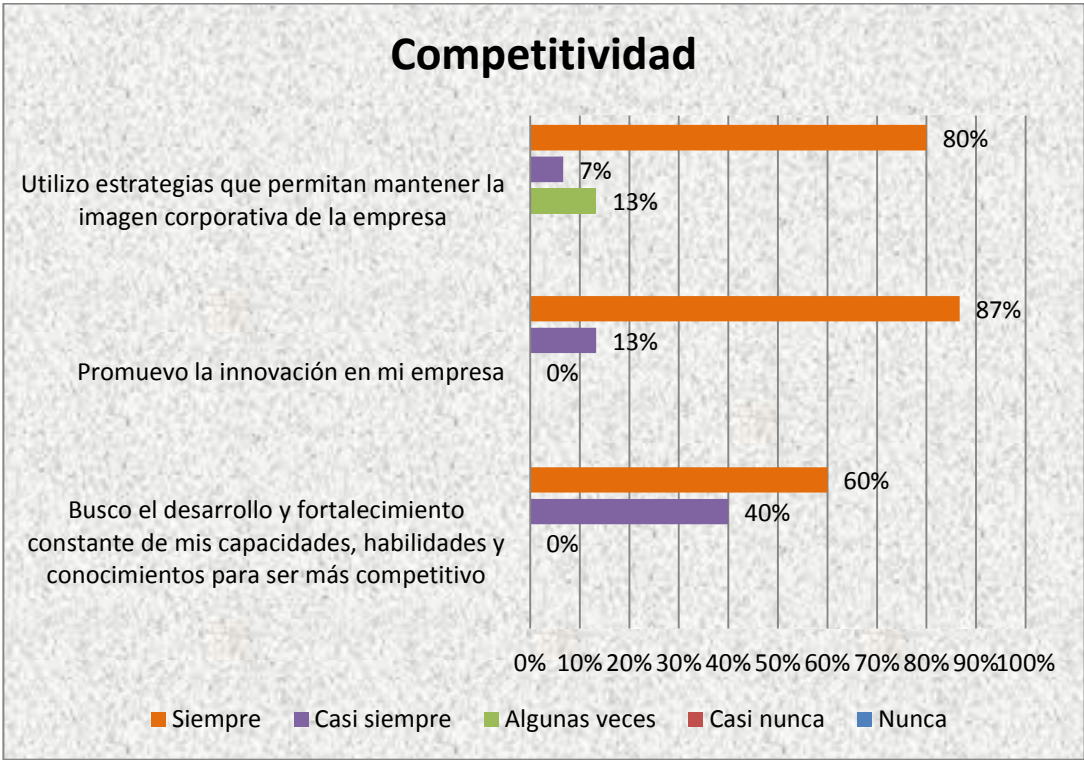
Los resultados obtenidos por el presente estudio permiten definir que el satisfacer siempre las expectativas y necesidades de los clientes es prioritario en los gerentes a la hora de buscar eficacia en la empresa, un 100% así lo afirmaron, lo que refleja la excelente participación que esta tiene dentro de este elemento, predominando dentro de la eficacia que los gerentes del grupo muestral tiene en su desempeño empresarial.

Resultados y análisis de Competitividad

La competitividad son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

El presente estudio permite encontrar los siguientes resultados relacionados con la competitividad llevada por los gerentes objeto de estudio.

Grafico 10. Competitividad.



Fuente: Esta investigación.

✓ Innovación en la empresa

La competitividad es un elemento que define la característica del desempeño empresarial en gran parte, los resultados arrojados respecto a este tema reflejan

la excelente participación que ha tenido la competitividad en el desempeño empresarial alcanzado por los gerentes objeto de estudio en cada una de sus empresas, el 87% de ellos afirma que una de las actividades que predomina en su competitividad es la innovación que constantemente promueven en su empresa, factor que ha permitido posicionarse y mantenerse dentro del mercado, afirmando la excelente participación de esta actividad dentro de la competitividad que el grupo muestral posee.

✓ **Desarrollo y fortalecimiento constantes**

El 60% de los encuestados aplica este factor ubicado dentro de un nivel inferior pero que garantiza la buena participación dentro de la competitividad, actividad que permite el desarrollo constante de conocimiento y capacidades llevado por los gerentes, clave primordial para el crecimiento profesional de sí mismos.

✓ **Uso de estrategias para mantener la imagen corporativa**

De la misma manera el 80% afirma utilizar diferentes estrategias para mantener y desarrollar la imagen que sus empresas tienen en el mercado como factor que incide en su competitividad, motivo que refleja la excelente participación de esta actividad dentro de la competitividad.

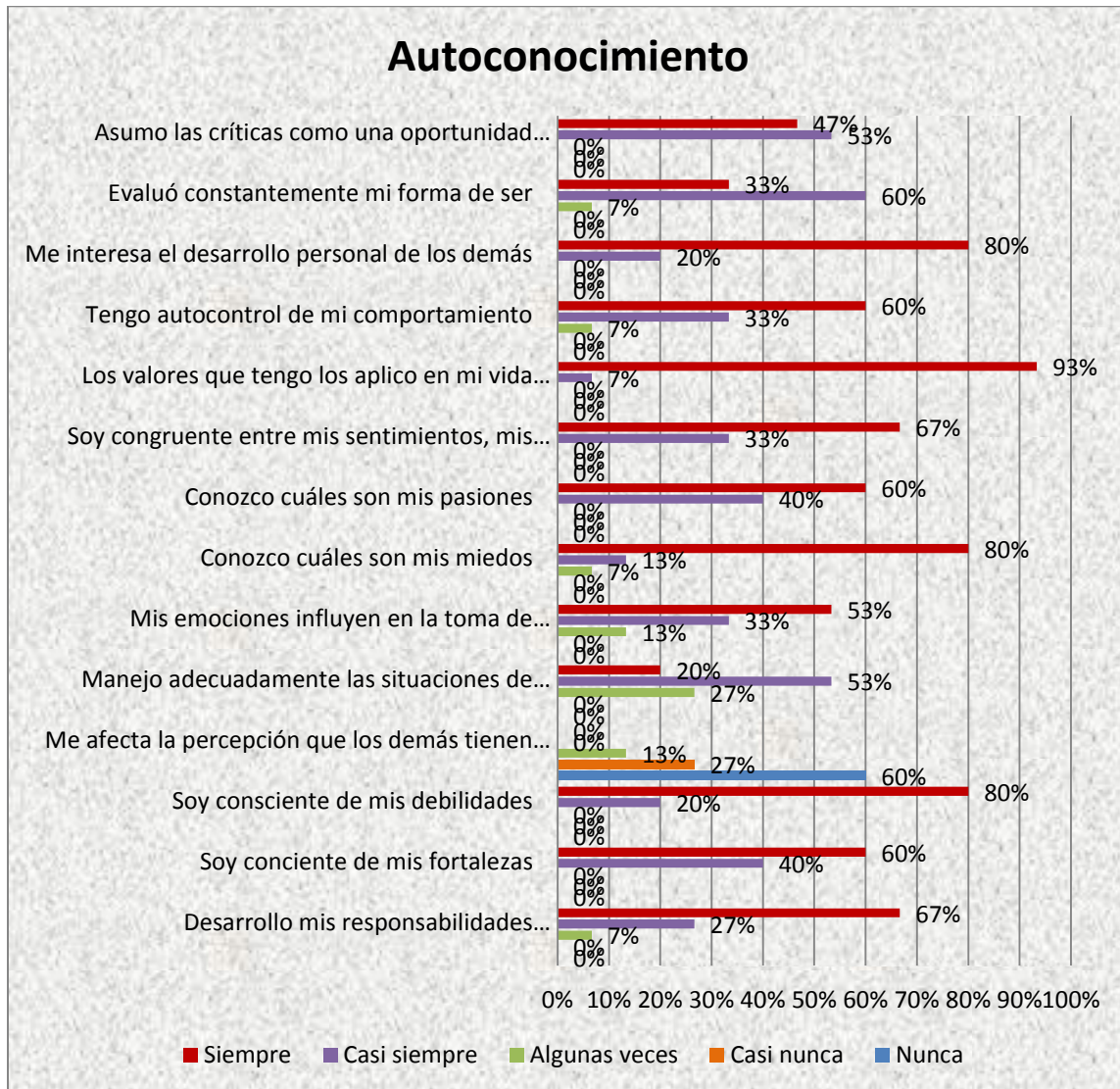
9. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DE LIDERAZGO EN EL GRUPO MUESTRAL.

9.1 CARACTERÍSTICA PREDOMINANTE EN EL GRUPO MUESTRAL

Al realizar los respectivos análisis del autoconocimiento, la capacidad de influencia y el desempeño empresarial con sus respectivas sub variables se pudo determinar que el desempeño empresarial es la variable que mayor incidencia tiene sobre el liderazgo de los gerentes del grupo muestral de empresas en la ciudad de San Juan de Pasto.

Para determinar cuál de las variables tuvo mayor predominio a continuación se detalla cada una de estas a fin de conocer su comportamiento y analizar los resultados de una forma más específica.

Grafico 11. Autoconocimiento



Fuente: Esta investigación.

Al analizar la primera variable denominada Autoconocimiento se puede inferir que la aplicación de los valores en la vida cotidiana es el factor que mayor incidencia tiene sobre esta variable, ya que presenta una participación del 93%, dejando claro que para los gerentes del grupo muestral es de vital importancia la aplicación de valores en su diario vivir puesto que les permite tener un manejo adecuado de sus sentimientos y emociones, en donde además se considera que los valores son parte adherente a su identidad personal, lo cual finalmente hace que mantengan un nivel significativo de autoconocimiento. Los valores garantizan

la formación de personas integra capaces de actuar de la forma correcta frente a las diferentes situaciones de su cotidianidad.

De otra parte se tiene factores que tuvieron una buena participación tales como: el interés por el desarrollo personal de los demás con un 80%, lo que indica que existe una tendencia muy alta a reconocer los deseos, metas, sueños y expectativas de los demás por parte de los gerentes. Además se tiene con el mismo porcentaje de participación a la conciencia de debilidades que se posee, señalando que hay un buen conocimiento de los puntos débiles por parte de los encuestados, haciendo que sea mayor el conocimiento que tienen de sí mismos lo que les permite manejar de una mejor manera las diferentes situaciones que se presentan en su entorno.

De otra parte el conocimientos de miedos con un 80%, muestra una alta participación de este factor, indicando que los gerentes del grupo muestral se caracterizan por conocer aquellas cosas que les producen desconfianza, lo cual acrecienta su grado de conocimiento personal.

A estas actividades, además se suman, la congruencia de sentimientos, pensamientos y comportamiento y el desarrollo de responsabilidades autónomamente, con una participación del 67%, este resultado demuestra la coherencia que poseen los gerentes del grupo muestral lo que los hace ser individuos íntegros. De igual forma el desarrollo de responsabilidades autónomamente tiene una participación buena con un 67% del total de encuestados, permitiendo inferir que una gran parte de los gerentes tienden a realizar sus funciones de forma autónoma, con la capacidad de tomar las mejores decisiones.

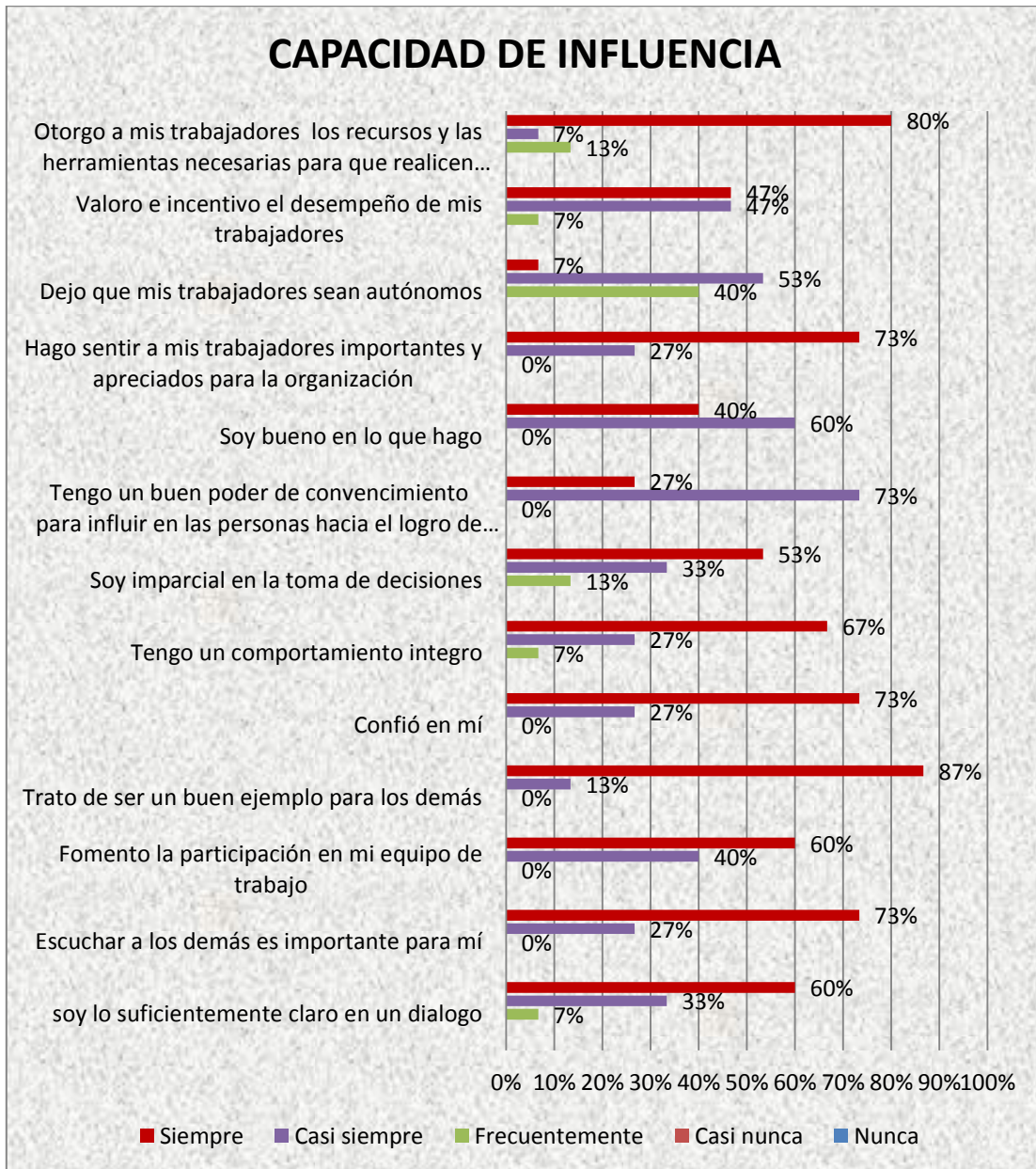
Finalmente entre los factores que predominaron dentro de esta variable está, el conocimiento de fortalezas y pasiones con un 60% representando una buena participación, lo que permite identificar que en términos generales los gerentes del grupo muestral reconocen las cosas que les apasionan y aquellas características

que les permiten identificar sus potencialidades. De la misma manera y con igual participación se puede afirmar que los gerentes del grupo muestral se caracterizan por ser personas que asumen las críticas como oportunidad para corregir, aprender y crecer como personas, cabe resaltar entonces la importancia que esta tiene en el desarrollo personal, puesto que una persona capaz de manejar adecuadamente las críticas ha encontrado una clave del éxito no solo personal sino en todos los ámbitos en los cuales se desenvuelva.

Los resultados expuestos anteriormente permiten determinar que los gerentes del grupo muestral de empresas en la ciudad de San Juan de Pasto si poseen autoconocimiento, y este se caracteriza principalmente por:

- ✓ Aplicar valores en su vida cotidiana
- ✓ Presentar interés por el desarrollo personal de los demás
- ✓ Ser consciente de sus debilidades
- ✓ Ser congruentes entre sus pensamientos, sentimientos y comportamiento
- ✓ Desarrollar sus responsabilidades autónomamente
- ✓ Reconocer sus miedos
- ✓ Reconocer sus pasiones
- ✓ Reconocer sus fortalezas
- ✓ Asumir las críticas como oportunidad para corregir, aprender y crecer como personas.

Grafico 12.



Fuente: Esta investigación.

Según el análisis de los resultados realizados por el presente estudio a los gerentes de la ciudad de Pasto, con respecto a la capacidad de influencia como característica del liderazgo, la predominan dos conductas en las cuales coinciden la mayoría de los encuestados aplicarlas de manera adecuada y continua,

actividades a quienes atribuyen en gran parte el éxito, la permanencia y competitividad de la empresa para quienes trabajan.

Otorgar a los trabajadores los recursos y las herramientas necesarias para la realización de sus tareas, es una de las funciones con la que se caracterizan los gerentes a la hora de ejercer y fortalecer la capacidad de influencia que cada gerente posee con su equipo de trabajo. Un 80% respalda la anterior afirmación, lo cual representa un porcentaje significativo y una excelente participación a la hora de medir la capacidad de influencia en los gerentes de la ciudad de san Juan de Pasto.

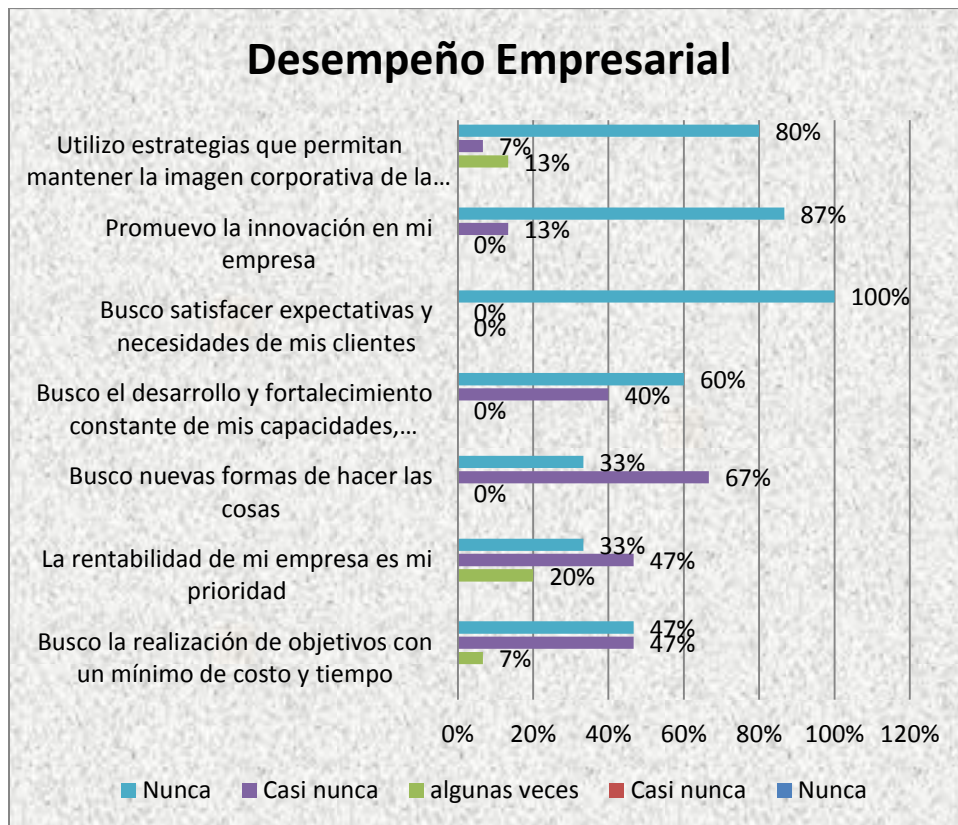
Otra actividad que predomina dentro de esta característica es el ser ejemplar hacia los demás, construir una personalidad que sirva de guía hacia los demás es una conducta que caracteriza al gerente del grupo muestral en la ciudad de san Juan de Pasto, así lo afirma el 87% de encuestados, conducta a la cual le atribuyen la existencia de capacidad de influencia que los gerentes poseen hacia los demás. A las actividades que predominan la característica de la capacidad de influencia se suman aquellas que obtuvieron una muy buena participación según los resultados del estudio como: la escucha hacia los demás, la confianza así mismo y el hacer sentir importante al colaborador en la organización obtuvieron una muy buena participación ya que el 73% afirman aplicar siempre estas actividades en su gestión. De la misma manera se caracterizan por su buena participación, el fomento de trabajo en equipo con un 60%, el Comportamiento integro con un 67%, y por último la claridad que los gerentes encuestados tienen en un dialogo con un 60%.

Las anteriores actividades que predominan la capacidad de influencia en los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto, permite visualizar que los gerentes objeto de estudio si poseen capacidad de influencia y se caracterizan en esto por:

- Dotar los recursos y herramientas necesarias a los trabajadores
- Tener una Personalidad ejemplar
- Escuchar a los demás en un dialogo
- Confianza en sí mismo
- Brindar Importancia y aprecio generados hacia los trabajadores
- Fomento el trabajo en equipo
- Comportamiento integro
- Claridad en un dialogo

La capacidad de influencia se considerado por varios autores requisito fundamental a la hora de definir el perfil del líder, los anteriores resultados permiten visualizar la existencia de esta característica en los gerentes del grupo muestral de san Juan de Pasto.

Grafico 13. Desempeño empresarial.



Fuente: Esta investigación.

El presente estudio denomino como característica del liderazgo; el desempeño empresarial, ante el cual los resultados de la presente investigación muestran una gran participación de este en la gestión llevada por los gerentes dentro de las empresas. En donde el 100% afirma, que una de la actividad que predomina en mayor parte la característica del desempeño empresarial se enfocan siempre en la búsqueda de satisfacer la expectativas de los clientes, de la misma manera el 87% de los encuestados le atribuyen al buen desempeño empresarial que cada uno ha desarrollado a la innovación que ha promovido cada gerente en las empresas. Para finalizar el análisis que determina el desempeño empresarial dentro de los gerentes del grupo muestral, los resultados muestran como las estrategias que permitan mantener la imagen corporativa de la empresa, ha sido reconocida por un 80% de los gerentes como una de las más importantes actividades de ejercer dentro de la empresa, estrategia que fortalece el desempeño empresarial que poseen los gerentes objeto de estudio.

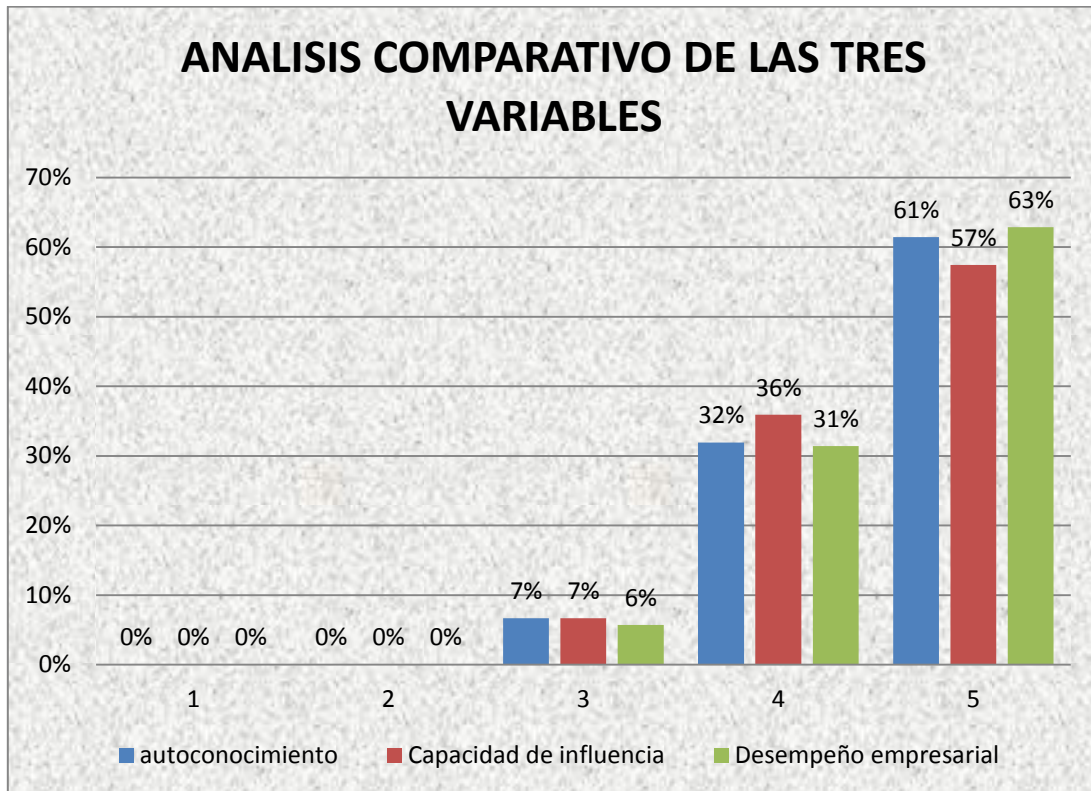
Lo anterior permite determinar la existencia del desempeño empresarial dentro de los gerentes objeto de estudio, dado al permanente interés de los gerentes en la realización de estrategias que permitan cubrir las necesidades de los clientes, promover la innovación y mantener la imagen corporativa, funciones que han permitido desarrollar el desempeño empresarial en los gerentes, factor del crecimiento exitoso que a través del tiempo ha obtenido cada empresa. Por último se encuentra un factor de suma importancia y con buena participación dentro del desempeño empresarial como el desarrollo y fortalecimiento constante del conocimiento y capacidades que realiza el 60% de los gerentes encuestados.

Las anteriores actividades que predominan el desempeño empresarial en los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto, permite visualizar que si poseen desempeño empresarial y se caracterizan en esto por:

- La plena Satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes
- Innovación en la empresa
- Uso de estrategias para mantener la imagen corporativa

- Desarrollo y fortalecimiento constantes de las capacidades de los gerentes

Grafico 14. Análisis comparativo de las tres variables.



Fuente: Esta investigación.

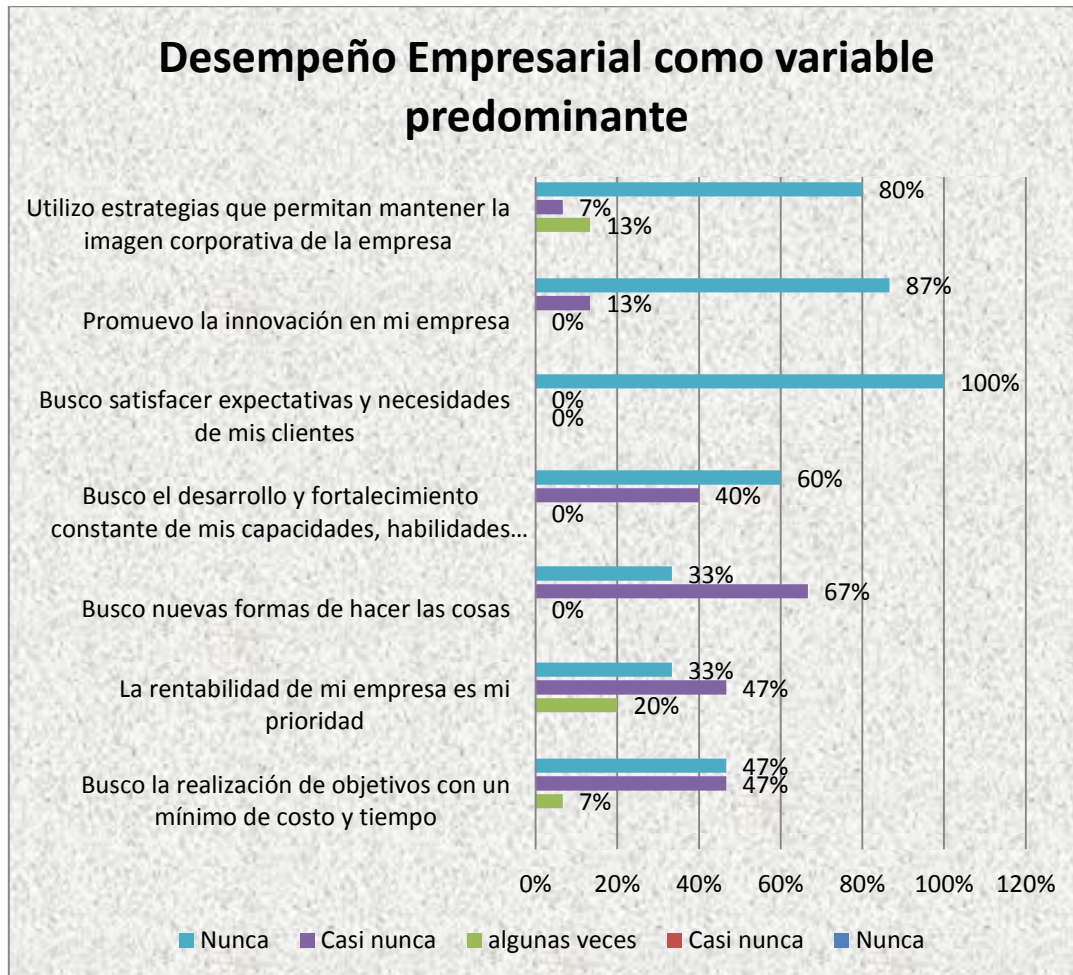
El análisis comparativo de las tres variables muestra que el elemento que predomina en el liderazgo de los gerentes objeto de estudio es el desempeño empresarial, catalogándose con una participación buena, lo cual permite determinar que esta es la principal característica que poseen los gerentes del grupo muestral.

El predominio de esta variable sobre las demás, indica que los gerentes del grupo muestral refleja que su liderazgo está basado principalmente en un buen ejercicio de su actividad empresarial, gracias a su eficiencia, eficacia y su competitividad.

En la siguiente grafica se puede apreciar el desempeño empresarial y sus respectivos elementos que hacen que predomine sobre las demás variables.

2.2.-Elementos que determinaron su grado de predominio

Grafico 15. Desempeño empresarial como variable predominante



Fuente: Esta investigación.

La competitividad es el elementó que determino su grado de predominio, el cual se caracteriza principalmente por:

- ✓ Aplicar innovación en la empresa
- ✓ Usar estrategias para mantener la imagen corporativa

- ✓ Buscar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
- ✓ Buscar el desarrollo y fortalecimiento constante de habilidades y conocimientos para ser competitivo.

2.3.- Perfil general de liderazgo en los gerentes del grupo muestral.

Los resultados y análisis encontrados anteriormente permiten definir el perfil general de liderazgo de los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto destacando sus principales rasgos de caracterización.

Los gerentes del grupo muestral poseen autoconocimiento, ya que a través de este estudio se determinó que para los gerentes del grupo muestral es importante mantener un equilibrio entre su vida interior y lo que se despliega exteriormente en el trabajo, sus relaciones, etc., además para liderar sus empresas y posicionarlas en su entorno lideran desde el poder del desarrollo personal, desde el crecimiento y madurez de su vida interior, por lo tanto su fortaleza se centra en un trabajo organizado desde sus vidas interiormente, mirando a futuro, y tomando decisiones para ubicar su gestión en escenarios de alto desempeño.

Hay que resaltar además que para los gerentes del grupo muestral, es fundamental la aplicación de valores en su diario vivir, lo que deja ver la importancia que tiene trabajar con el respaldo de valores, mejorando su imagen y transmitiendo confianza hacia los demás gracias a un comportamiento integro que además se apoya de la congruencia de pensamientos y conductas.

De igual forma los gerentes del grupo muestral se perfilan como personas a las que el desarrollo personal de otros es importante, compartiendo así sus aspiraciones, sueños, metas y expectativas, presentan un interés alto por el desarrollo personal de los demás, conocen muy bien cuáles son sus miedos, sus debilidades y fortalezas haciendo que tengan un conocimiento considerable sobre si mismos.

El liderazgo en los gerentes del grupo muestral tiene la capacidad de influir en los colaboradores dado a la confianza en sí mismo y el comportamiento integro de los líderes, actitudes que permiten construir una personalidad ejemplar que se convierte en guía para los demás, un liderazgo que aprecia y valora a cada una de las personas que integra la empresa, fomentando en ellos el trabajo en equipo, un liderazgo integrador a la hora de relacionarse con los demás, demostrando siempre claridad en un diálogo y decidido a escuchar a los demás, un liderazgo encargado de proveer los recursos y herramientas necesarias que permitan la adecuada realización de las tareas a los subordinados.

El liderazgo del grupo muestral se enfoca en el alcance de un buen desempeño empresarial, a través de la plena Satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes, la constante Innovación en la empresa, el uso de estrategias que le permitan mantener la imagen corporativa, y sobre todo un liderazgo flexible al cambio, consciente de la necesidad de desarrollar y fortalecer constantemente sus capacidades y conocimientos que permitan la adecuada gestión empresarial.

10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Los resultados obtenidos en el presente estudio permite observar la variedad de características de liderazgo que poseen los gerentes del grupo muestral de la ciudad de San Juan de Pasto, sin embargo, también permite identificar ciertas falencias que han impedido la sana y adecuada participación en la característica de la capacidad de influencia que los gerentes poseen hacia sus colaboradores.

Así pues, teniendo en cuenta los análisis realizados en la presente investigación se puede apreciar el comportamiento de las tres variables del liderazgo, que indica que la variable que necesita mayor atención y a la cual se le debe diseñar una propuesta de mejoramiento es la capacidad de influencia, pues bajo los diferentes escenarios observados en las gráficas del segundo capítulo, se puede determinar que se hace necesario el planteamiento de estrategias que fortalezcan la efectividad del liderazgo en el ejercicio gerencial respecto a la influencia.

La capacidad de influencia busca movilizar a la gente para que se esfuercen voluntariamente hacia la consecución de los objetivos y metas del grupo, se la considera una esencia del liderazgo ya que permite dirigir e influir en el comportamiento de otras personas en la organización. Lo anterior indica la importancia que esta característica tiene dentro del liderazgo exigiendo la creación de estrategias adecuadas y oportunas que contrarresten las debilidades encontradas en el liderazgo ejercido por los gerentes objeto de estudio.

La presente propuesta se orienta a aumentar el crecimiento personal y empresarial aportando lineamientos, sugerencias, aspectos que se debe saber manejar con respecto a la influencia, su alcance y repercusiones, de tal forma que se logre mayor inspiración y motivación en la ejecución de las funciones que cada miembro de la empresa tiene asignadas. La propuesta se enfoca básicamente en

el fortalecimiento de la capacidad de influencia como característica del liderazgo desde el poder de convencimiento, la delegación de autonomía y el manejo de incentivos en el desempeño de los trabajadores, creando un contexto en donde el liderazgo sea efectivo para las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto. Las estrategias propuestas serán a criterio de esta investigación la solución a través de la cual surgirá el liderazgo como acción práctica.

Lo ideal es hacer que los líderes estén en la capacidad de manejar la influencia adecuadamente con estímulos positivos, resaltar a la persona, manejar adecuadamente la motivación, respetar su dignidad y autoestima, manifestar una prueba de apreciación honrada y sincera de sus cualidades garantizando así mejoras en el clima organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Generar condiciones para desarrollar un liderazgo efectivo contrarrestando las debilidades encontradas en el manejo de la capacidad de influencia como característica del liderazgo, que permita el proceso adecuado de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de la empresa.

Objetivos específicos

- ✓ Formular alternativas que podrían mejorar las condiciones en las que se desarrolla el acontecer empresarial y que inciden en las tareas gerenciales.
- ✓ Promover acciones orientadas al mejoramiento de la capacidad de influencia a través de la generación de estrategias de fortalecimiento en el poder de convencimiento, la delegación de autonomía y los incentivos a los colaboradores.

- ✓ Establecer los medios a través de los cuales se puedan disminuir las falencias sobre la capacidad de influencia y lograr una mayor efectividad del liderazgo de los gerentes del grupo muestral.

Propuesta de mejoramiento de la capacidad de influencia como característica del liderazgo en los gerentes del grupo muestral de empresas de san Juan de Pasto.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL PODER DE CONVENCIMIENTO						
Objetivo	Debilidad	Razones que producen la situación	Estrategias	Actividad	Tareas	Ventajas
<p>Formular estrategias que contribuyan al mejoramiento en el manejo del poder de convencimiento como factor a través del cual se puede tener una capacidad de influencia eficaz dentro del desempeño gerencial.</p>	<p>✓ Poder de convencimiento</p>	<p>✓ Escasa habilidad para persuadir</p> <p>✓ Escasa motivación</p> <p>✓ Escasa comunicación</p>	<p>✓ Convencer a través de los atributos personales</p> <p>✓ Convencer conociendo y descubriendo los valores, sentimientos y pensamientos más preciados de la otra persona para poder guiarla, motivarla y convencerla.</p>	<p>*Aplicar adecuadamente los valores, conocimientos, capacidades y destrezas en la hora de ejercer la capacidad de convencimiento.</p> <p>*Aumentar los conocimientos sobre motivación, relaciones humanas y aplicarlas.</p> <p>*hacer que las emociones fluyan dentro del grupo</p> <p>*Mantener siempre contacto directo con los trabajadores.</p> <p>*Designar tiempo y espacios apropiados que fomenten el dialogo y las relaciones entre gerente y colaboradores.</p> <p>*Crear situaciones de integración que genere confianza y permitan la libre participación de los empleados.</p>	<p>Gestionar siempre con conocimientos y competencias.</p> <p>Proporcionar aceptación y respeto, incondicional y positivo a los colaboradores.</p> <p>Dirigirse con bondad, honradez, y confianza hacia los colaboradores.</p> <p>Comprensión y empatía con los problemas de sus subordinados.</p> <p>Emplear programas o actividades que permita conocer las expectativas de los colaboradores.</p> <p>Aprender y utilizar Palabras activas que producen un poderoso impacto en aquellas personas a las que intenta persuadir.</p> <p>Identificar, proponer, y fomentar los comportamientos deseados que permita lograr el máximo aprovechamiento de estas fuentes.</p> <p>Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa.</p>	<p>Fortalecer la capacidad de influencia.</p> <p>Apoyo incondicional del grupo de trabajo.</p> <p>Guiar y garantizar el alcance de los objetivos.</p> <p>Involucra y compromete a los empleados con la empresa.</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTELCER LA DELEGACION DE AUTONOMIA						
Objetivo	Debilidad	Razones que producen la situación	Estrategias	Actividad	Tareas	Ventajas
<p>Propiciar condiciones encaminadas al ejercicio de una eficiente delegación de autonomía en el contexto empresarial, aprovechando al máximo las competencias de los colaboradores y por ende logrando una mayor productividad.</p>	<p>✓ Delegación de autonomía.</p>	<p>✓ Falta de confianza en los trabajadores</p> <p>✓ Exceso de niveles jerárquicos.</p> <p>✓ Exceso de control en las tareas realizadas por los trabajadores.</p> <p>✓ Cultura organizacional tradicionalista</p> <p>✓ Escases de capacitaciones en la delegación de poder y autoridad en los gerentes.</p> <p>✓ Dificultad para identificar talentos ocultos de sus trabajadores.</p> <p>✓ No se fomenta una cultura participativa.</p>	<p>Crear de equipos de trabajo capaces de responder a las diferentes exigencias de las empresas</p> <p>Programar capacitaciones sobre delegación a través de organismos y entidades apropiadas tales como la cámara de comercio.</p> <p>Establecer políticas de evaluación en la selección de</p>	<p>*Identificar el trabajador adecuado, a través de su alto grado de compromiso, responsabilidad y desempeño realizado en la empresa.</p> <p>*Dotar los recursos y herramientas necesarias que permitan los logros esperados.</p> <p>*Realizar una proyección de las capacitaciones contemplando el tiempo y la inversión requerida.</p> <p>*Manejar un proceso formal de selección.</p> <p>*Evaluar a cada colaborador bajo criterios</p>	<p>Evaluar su grado de compromiso, responsabilidad y desempeño realizado en la empresa. Medir sus capacidades y habilidades intelectuales y sus destrezas.</p> <p>Presentar la propuesta a los altos directivos. Contactar a las entidades encargadas de capacitar.</p> <p>Dar a conocer a toda la organización las políticas que</p>	<p>Aprovechamiento de las competencias de los trabajadores.</p> <p>Mayor motivación</p> <p>Mayor tiempo libre</p> <p>Mayor participación</p> <p>Mayor compromiso</p> <p>Mayor productividad</p> <p>Mayor eficiencia</p> <p>Mayor rentabilidad</p>

			personal que permita identificar sus potencialidades y así ponerlas en función de la empresa.	generalizados que permitan una delegación precisa y que garantice una mayor eficiencia en la ejecución de los objetivos trazados.	maneja le empresa en la selección. Definir criterios de evaluación del personal tanto en la selección como en su posterior desempeño.	
PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTELCER EL INCENTIVO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES						
Objetivo	Debilidad	Razones que producen la situación	Estrategias	Actividad	Tareas	Ventajas
Desarrollar condiciones que garanticen la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante herramientas y recursos que incentiven un mejor	✓ Bajo Incentivo en el desempeño de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falsa creencia que incentivar genera gastos. ✓ Los incentivos no se manejan como una política in terna de la empresa. ✓ Falta de concientización del aporte que hacen los colaboradores. ✓ No reconocen 	Creación de hábitos corporativos en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral.	<p>Trabajar a través del modelamiento, de tal forma que a través de actitudes repetitivas se constituyan hábitos.</p> <p>Involucrar en una mayor escala a los colaboradores.</p> <p>Proporcionar retroalimentación de forma</p>	<p>Organizar espacios de encuentro en donde se concientice principalmente a los altos niveles (como principales gestores) sobre la necesidad de fomentar nuevos hábitos dentro de su cultura organizacional.</p> <p>Balancear los resultados a corto y largo plazo.</p> <p>Programar encuentros entre</p>	<p>Logro de mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados.</p> <p>Mayor vínculo entre el trabajador y la empresa.</p> <p>Retener al colaborador.</p>

<p>desempeño de los colaboradores.</p>		<p>oportunamente los logros de sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escases de herramientas y técnicas eficientes que incentiven a los colaboradores. ✓ Desconocimiento de factores que crean alto grado de satisfacción laboral. 	<p>Elaborar programas de incentivos para los colaboradores (Programas de pagos de incentivos, enriquecimiento del puesto, administración de objetivos, etc.)</p>	<p>constante.</p> <p>Fomentar la autonomía</p> <p>Establecer alianzas con cada trabajador</p> <p>Celebrar los éxitos conjuntamente</p> <p>Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común.</p> <p>Seleccionar un sistema de incentivos que este alineado con la estrategia de la empresa y con las expectativas reales de los miembros de la empresa.</p> <p>Segmentar a los trabajadores a partir de los datos de cada uno de ellos, determinando sus</p>	<p>directivos y colaboradores para conocer cuáles son los objetivos trazados.</p> <p>Evaluar factores como la cultura organizacional, los programas formales o informales ya existentes, el presupuesto disponible, la facilidad o dificultad de implementación</p> <p>Establecer metas y</p>	<p>Transmitir a los colaboradores que la empresa se preocupa por sus colaboradores.</p> <p>Premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas.</p> <p>Reduce la rotación de personal</p> <p>Eleva la moral del talento humano organizacional.</p> <p>Refuerza la seguridad laboral</p>
--	--	--	--	---	---	---

				<p>necesidades básicas, edad, estado civil, etc.</p> <p>Ajustar las prácticas seleccionadas a las necesidades del personal de la empresa.</p> <p>Especificar el área, el grupo o individuo para el cual es diseñado el programa.</p> <p>Definir mecanismos de medición en torno al logro de determinados objetivos.</p>	<p>objetivos a alcanzar. estableciendo recompensa</p> <p>Crear una plataforma de puntos y premios, donde cada individuo tiene un objetivo personal que cumplir. Actualizar constantemente sus inventarios de recursos humanos</p> <p>Informar a los colaboradores el avance de sus logros y méritos que va adquiriendo a lo largo del programa.</p> <p>Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo.</p> <p>Realizar seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.</p>	
--	--	--	--	---	--	--

CONCLUSIONES

La capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en una empresa se ha constituido en un elemento importante dentro de la dirección empresarial. A lo largo del tiempo se ha tratado de resaltar la importancia que tiene el liderazgo dentro de cualquier organización, de modo que se convierta en una herramienta que facilita ante estos tiempos de cambio determinar la dirección, mover a la organización de donde está a donde necesita estar, enfrentando los cambios económicos, políticos, sociales y del mercado, re direccionar la energía de las organizaciones, disposición a dejar ir las viejas ideas y formas de hacer las cosas y adoptar nuevos y mejores caminos.

En la investigación realizada se obtienen las características que determinan el perfil general del liderazgo de los gerentes del grupo muestral de empresas de san Juan de pasto. Para lo cual se concluye lo siguiente:

Los resultados obtenidos permiten afirmar que los gerentes del grupo muestral de san Juan de Pasto poseen un liderazgo que se enfoca en el autoconocimiento, la capacidad de influencia y un alto desempeño empresarial dado a la utilización de actitudes, comportamientos y actividades en la gestión llevada por los gerentes en las empresas, las cuales han sido verificadas por el presente estudio.

Los gerentes del grupo muestral poseen autoconocimiento, ya que a través de este estudio se determinó la importancia para los gerentes de mantener un equilibrio entre su vida interior y lo que se despliega exteriormente en el

trabajo, sus relaciones, etc., además para liderar sus empresas y posicionarlas en su entorno lideran desde el poder del desarrollo personal, desde el crecimiento y madurez de su vida interior, por lo tanto su fortaleza se centra en un trabajo organizado desde sus vidas interiormente, mirando a futuro, y tomando decisiones para ubicar su gestión en escenarios de alto desempeño.

El autoconocimiento que los gerentes del grupo muestral poseen se basa primordialmente en el uso de valores en su diario vivir, considerándose personas éticas e integrales en su comportamiento, lo que en si aumenta su credibilidad frente a los demás miembros del grupo.

Los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto poseen la característica de capacidad de influencia a través de: un Comportamiento integro, una Personalidad ejemplar, Confianza en sí mismo, Claridad en un dialogo, Escuchando a los demás, Fomentando el trabajo en equipo, Dotando los recursos y herramientas necesarias a los trabajadores, y Brindando siempre Importancia y aprecio a los trabajadores. Resultados que reflejan la existencia de esta característica en el liderazgo llevado por los gerentes objeto de estudio.

Los gerentes del grupo muestral de san Juan de pasto poseen la característica del desempeño empresarial ya que buscan siempre la plena Satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes, la constante Innovación en la empresa, el uso de estrategias que permitan mantener la imagen corporativa, y el desarrollo y fortalecimiento constantes de sus

capacidades y conocimientos. Resultados que reflejan la existencia de esta característica en el liderazgo llevado por los gerentes objeto de estudio.

El liderazgo que poseen los gerentes objeto de estudio, está predominado por el desempeño empresarial, característica determinada esencialmente por la competitividad, elemento al cual los gerentes han determinado como prioridad a la hora de alcanzar éxito en su gestión empresarial.

Una vez realizados los análisis se definió que el liderazgo que poseen los gerentes objeto de estudio, muestra ciertas falencias, que aunque son menores en comparación con las características positivas que los gerentes poseen, requieren de soluciones que contrarreste ciertas debilidades permitiendo un sano y excelente liderazgo.

Según los resultados obtenidos, se realizó una propuesta de mejoramiento orientada a aumentar la capacidad de convencimiento, la delegación de autonomía y el manejo de incentivos, actividades que han limitado desarrollar una óptima capacidad de influencia.

La importancia de la propuesta para la empresa se basa en hacer más eficientes y eficaces las actividades de las organizaciones de tal forma que el ejercicio de un liderazgo efectivo, permita mejorar los procesos, mayor crecimiento, y así mismo habrá flujo de información y comunicación oportuna para cumplir las metas trazadas por la empresa.

Para los empleados la importancia de la propuesta se centra en los buenos resultados que tiene involucrarlos en una mayor medida reconociendo sus necesidades, capacidades y aptitudes, lo que además se reflejara en un mayor y mejor desempeño laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se acepta la hipótesis planteada en la que se afirma que los gerentes del grupo muestral se caracterizan por poseer autoconocimiento, capacidad de influencia y desempeño empresarial en un nivel significativo.

En si la propuesta permitirá crear una cultura organizacional libre de paradigmas, en donde haya un ambiente laboral estable gracias al ejercicio de un liderazgo dinámico que crea y mantiene el desarrollo interno en que los integrantes de las empresas, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos.

La presente investigación realizada nos permitió incrementar nuestro conocimiento sobre el liderazgo y todos los factores que intervienen en él. También nos ha servido para poder contrastar las distintas visiones que la gente tiene sobre este tema, y así observar cuáles son las características que determinan el perfil del líder.

El aporte que se ha podido realizar desde la academia, es válido cuando se observa la necesidad de hacer a las empresas de la región más competitivas, de tal forma que se genere desarrollo tanto en términos económicos y sociales, así como gerenciales y laborales.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, el líder se convierte en un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo, de ahí la importancia de fortalecer sus características tanto personales como laborales.

Se puede concluir que los líderes son imprescindibles a la hora de guiar una empresa, sin un buen líder, la gente no se siente orientada y actúa sin rumbo fijo. El trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar su máxima capacidad para poder alcanzar entre todos los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

Se considera necesario que los gerentes amplíen sus conocimientos y enfoquen sus esfuerzos en aprovechar al máximo las características que poseen que le permita el alcance de una excelente participación dentro del liderazgo llevado por los gerentes objeto de estudio.

Aunque las características determinen en gran medida el liderazgo, los gerentes deben descubrir, analizar, desarrollar y aplicar diferentes herramientas que aporten en su formación como líder.

La debida aplicación de la propuesta realizada como parte de solución a sus debilidades encontradas, solución que le permitirá un clima participativo, permitiéndole al empleado trabajar en equipo y tomar decisiones de manera más horizontal, en donde el empleado sea quien ponga sus metas, tome sus decisiones, sea su propio supervisor y no necesite de extremada supervisión.

A raíz de la investigación realizada recomendamos que las instituciones encargadas del desarrollo económico como, cámara de comercio, se-emprende, Pnud etc..... realicen cursos de capacitación sobre liderazgo a gerentes o propietarios de empresas de la ciudad de Pasto para que tengan mejores herramientas en su gestión empresarial y contribuyan al a un mejor desarrollo local.

El presente estudio se enfoca en el liderazgo en los gerentes de las empresas escogidas. Vale la pena aclarar que el liderazgo no solo se da en los altos niveles de una organización, esta es una habilidad que puede ejercerse en cualquier persona siempre y cuando posea las ganas de triunfar junto con los demás. Situación que permite recomendar a las familias, escuelas, colegios universidades y demás centro de formación construir y fomentar las bases necesarias para el desarrollo de características personales que respalden el liderazgo.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano, situación que le facilitara una mejor influencia sobre los demás.

Es necesario que como líderes fortalezcan sus fortalezas estratégicas y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la empresa obtener y conservar una ventaja competitiva.

Tener la capacidad de convertir su pasión y el motor estratégico en un plan estratégico realista y viable que proporcione un rumbo específico al equipo y permita a cada uno de sus integrantes clave trabajar en pos del mayor provecho para la organización.

Los líderes deben ser capaces de incorporar, motivar y conservar a las personas que mejor se adecuen a la personalidad del equipo y satisfagan las necesidades de la organización.

Se recomienda ser lo suficientemente flexibles para saber cuándo cambiar y prepararse para el cambio, pero lo suficientemente audaces para ser fieles a su visión.

Ser capaces de aprovechar sus puntos fuertes para colocarla en la mejor posición competitiva según sus características. De esta forma se crea la necesidad de contar con líderes estratégicos que sepan muy bien hacia donde quieren llegar y como hacerlo.

Reconocer el manejo incentivos para sus colaboradores no solo en términos económicos sino contemplando la importancia del talento humano en todas sus dimensiones, y así aumentar su compromiso y el de su personal, creando de este modo una ventaja competitiva de dimensiones colosales.

Aumentar el grado de participación de los colaboradores de tal manera que ellos desarrollen un verdadero sentido de pertenencia para con su empresa, designando el tiempo y espacios apropiados que fomenten el dialogo y las relaciones entre gerente y colaboradores.

Fomentar una cultura en donde lo primordial sea el reconocimiento de las capacidades, aptitudes y destrezas que cada colaborador hace a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación de la Real lengua Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. (22.ª Ed.) . Madrid: Espasa-Calpe s. a.

Alcalá Y Martin. (2008) Video *Las ocho herramientas para fortalecer la influencia del líder*. Venezuela: Ministerio Apostólico Shekinah para las Naciones.

Bennis, W. (1997). *Como llegar a ser líder*. (1 Ed.). Bogotá: Norma. (Trad. J. Cardena. 1990).

Drucker, P. (1981). *La gerencia en tiempos difíciles*. (1 Ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Blanchard, K.(1996). *Empowerment: Las tres claves para lograr el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa*. Bogotá: Norma. (Edición original en ingles).

Cornejo, M. (2007). *Liderazgo de excelencia*. México: Grad.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ªEd). México: McGraw-Hill. (Trad. C. De la Fuente).

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

D´ Souza, A. (1998). *Estrategias para un liderazgo efectivo*. (Vol. 3). Sao Paulo: Sal Terrae. (Trad. E. da Silva. 1996).

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Buenos aires: Vergara.

Ginebra, J. (1997). *El liderazgo y la acción, mitos y realidades*. (1ª Ed.) Bogotá: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (1998). *El Ejecutivo Eficaz*. (1ª Ed). Barcelona: Alienta.

Drucker, P. (2005). *La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas*. (4ª Ed.). Buenos Aires: El Ateneo. (Trad. Granica. 2003)

Koontz y O´Donell. (2008). *Administración y una perspectiva global*. (8ª Ed.) México: Mc Graw Hill.

López Y Goyes, (2005). *Experiencias de Nariño*, San Juan de Pasto: Institución Universitaria Centro De Estudios María Goretti.

Maxwell, John. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: Thomas Nelson.

Maxwell, J. (2001). *17 leyes incuestionables de trabajo en equipo*. Caribe. (Trad. R. Acosta. 2001).

Maxwell, J. (1995). *Liderazgo Eficaz-Cómo influir en los demás*.

Maxwell, J. (1995) Video: *Como ser un verdadero líder*. (Tercera parte). Miami.

Ramos, O. (2009). *Caracterización socioeconómica en el crecimiento y desarrollo de la mipymes en la ciudad de San Juan de Pasto*. Colombia: Universidad Mariana.

Robbins Y Coulter, (2000). *Administracion*. (8ª Ed). Mexico: Pearson educacion.

Red Ormet, (2005-2010).*Cuentas económicas del municipio de Pasto*. Universidad de Nariño: Cedre.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª Ed.) Buenos Aires: Granica.

MichaelL, P. (2004).*Ventajas Competitivas*. México: Alay

Sallenave, J. (1997). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Norma.

Sampieri, R. (2005).*Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Stoner Y Freeman. (2001). *Administración*.(5ªEd.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Stiner, J. (1986). *Administracion*. (2ªEd.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are they different*. Harvard: Business Review.

ANEXOS

Anexo 1.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	SUBVARIABLES
Caracterización del liderazgo	La falta de reconocimiento y fortalecimiento de las características de liderazgo en la gestión empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto.	¿Cuáles son las características de los gerentes del grupo muestral de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto?	Caracterizar el liderazgo de los gerentes del grupo muestral de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto.	<p>Número 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las características de liderazgo de los gerentes del grupo muestral. 	Características de liderazgo de los gerentes del grupo muestral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Autoconocimiento como una característica del liderazgo. ✓ La capacidad de influencia como una característica del liderazgo. desempeño empresarial como una característica del liderazgo.

				<p>Número 2</p> <p>✓ Determinar las características predominantes de liderazgo en los gerentes del grupo muestral.</p>	<p>Características predominantes de liderazgo en el grupo muestral.</p>	<p>✓ Característica predominante en el grupo muestral</p> <p>✓ Elementos que determinaron su grado de predominio</p> <p>✓ Perfil general de liderazgo en los gerentes del grupo muestral.</p>
				<p>Numero 3</p> <p>✓ Proponer estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de las características del liderazgo para el grupo muestral.</p>	<p>Propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de las características de liderazgo.</p>	<p>✓ Estrategias de fortalecimiento</p> <p>✓ Estrategias de mejoramiento</p>

ANEXO 2

INDICE

3.- TEMA: LIDERAZGO

**4.- TITULO: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS GERENTES
DEL GRUPO MUESTRAL DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN PASTO**

5.- LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA EMPRESARIAL

6.- SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN GERENCIAL REGIONAL

7.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.1.- Descripción Del Problema.

7.2.- Formulación Del Problema

7.3.- Sistematización Del Problema

8.- JUSTIFICACIÓN

9.- OBJETIVOS

9.1.- Objetivo General

9.2.- Objetivos Específicos

10.- MARCO DE REFERENCIA

10.1.- MARCO TEÓRICO

10.1.1.- Administración

10.1.2.- Proceso administrativo

10.1.3.- Dirección.

10.1.4.- Liderazgo

10.1.5.- El liderazgo como tema central de la investigación

10.1.5.1.- Autoconocimiento

10.1.5.2.- Capacidad de influencia

10.1.5.3.- Desempeño empresarial

10.2- MARCO CONTEXTUAL

10.3.- MARCO CONCEPTUAL

11.- ASPECTOS METODOLÓGICOS

- 11.1.- Paradigma De Investigación
- 11.2.- Enfoque De La Investigación
- 11.3.- Tipos De Investigación.
- 11.4.- Fuentes De Información
 - 11.4.1.- Fuentes Primarias
 - 11.4.2.-Fuentes Secundarias.
- 11.5.- Técnicas De Tratamiento De La Información
- 11.6.- Población.
- 11.7.- Muestra

12.- HIPÓTESIS

- 12.1.- Hipótesis De Trabajo
- 12.2.- Hipótesis Nula

CAPITULO I

1.- CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL GRUPO MUESTRAL.

1.1-EI Autoconocimiento como característica del liderazgo.

1.1.1.- Elementos del autoconocimiento

1.1.1.1- Resultados y análisis de Identidad personal

- ✓ Desarrollo de las responsabilidades de forma autónoma.
- ✓ Conciencia de fortalezas
- ✓ Conciencia debilidades
- ✓ Percepción de los demás

1.1.1.2- Resultados y análisis de Sentimientos y emociones

- ✓ Manejo de las situaciones de fracaso
- ✓ Influencia de las emociones en la toma de decisiones
- ✓ Conocimiento de miedos
- ✓ Conocimiento de pasiones
- ✓ Congruencia entre sentimientos, pensamientos y comportamiento
- ✓ Aplicación de valores en la vida cotidiana
- ✓ Interés por el desarrollo personal de los demás

1.1.1.3- Resultados y análisis de Autoevaluación

- ✓ Reconocimiento de los efectos de sentimientos y emociones sobre el desempeño
- ✓ Importancia de las críticas como una oportunidad para corregir, aprender y crecer como persona

1.2- La Capacidad De Influencia como característica del liderazgo

1.2.1.- Elementos de la capacidad de Influencia

1.2.1.1.- Resultados y análisis de comunicación interpersonal

- ✓ Claridad en un dialogo
- ✓ Importancia de escuchar
- ✓ Fomento de la participación en el equipo de trabajo

1.2.1.2.- Resultados y análisis de Credibilidad

- ✓ Personalidad ejemplar
- ✓ Confianza en sí mismo
- ✓ Comportamiento integro
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones

- ✓ Poder de convencimiento
- ✓ Importancia y aprecio generados hacia los trabajadores

1.2.3- Resultados y análisis de Delegación

- ✓ Empoderamiento
- ✓ Valoración e incentivo del desempeño de los trabajadores
- ✓ Dotación de recursos y herramientas a los trabajadores

1.3- El Desempeño Empresarial como característica del liderazgo

1.3.1- Elementos del Desempeño empresaria

1.3.1.1.-Resultados y análisis de Eficiencia

- ✓ Alcance de objetivos con un mínimo de tiempo y costo
- ✓ Creatividad en la realización de las tareas

1.3.1.2- Resultados y análisis de Eficacia

- ✓ Alcance de los objetivos
- ✓ Satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes

1.3.1.3-Resultados y análisis de Competitividad

- ✓ Innovación en la empresa
- ✓ Desarrollo y fortalecimiento constantes
- ✓ Uso de estrategias para mantener la imagen corporativa

CAPITULO II

2.- CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DE LIDERAZGO EN EL GRUPO MUESTRAL.

2.1.- Característica predominante en el grupo muestral

2.2.-Elementos que determinaron su grado de predominio

2.3.- Perfil general de liderazgo en los gerentes del grupo muestral.

CAPITULO III

3.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA COMO CARACTERÍSTICA DE LIDERAZGO QUE TUVO UNA MENOR PARTICIPACIÓN.

3.1.- OBJETIVOS

3.1.1.- Objetivo general

3.1.2.- Objetivos específicos

3.1.3.- Justificación de la propuesta

3.2.- Plan de mejoramiento para el poder de convencimiento

3.3.- Plan de mejoramiento para la delegación de autonomía

3.4.- Plan de mejoramiento para el incentivo en el desempeño de los trabajadores

14.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

15.- ANEXOS

15.1.- Matriz de congruencia

15.2.- Índice tentativo

15.3.- Instrumentos de recolección de información.

15.3.1.- Encuesta

Conclusiones

Recomendaciones

Anexo 3.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Como estudiantes de la Universidad de Nariño estamos llevando a cabo una investigación de caracterización de liderazgo en los gerentes de empresas en Pasto, para la cual su prestigiosa empresa ha sido escogida para el presente estudio. Es necesario nos colabore dando respuestas objetivas que nos permitirán obtener resultados más precisos.

Objetivo: Recolectar información que permita caracterizar el liderazgo de los gerentes de empresas de San Juan de Pasto, en términos de autoconocimiento, capacidad de influencia y desempeño empresarial.

Formato de encuesta a Gerentes objeto de estudio.

Datos de identificación

Nombre de la empresa: _____

Persona encuestada: Hombre _____ Mujer _____

Edad _____ cargo _____

Tiempo en el cargo: _____ Nivel de estudio: _____

Marque con X, según la frecuencia con la que usted aplica los siguientes criterios.

CRITERIO	CALIFICATIVO				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Autoconocimiento					
¿Desarrollo mis responsabilidades autónomamente?					
¿Soy consciente de mis fortalezas?					
¿Soy consciente de mis debilidades?					
¿Me afecta la percepción que los demás tienen de mí?					
¿Manejo adecuadamente las situaciones de fracaso?					
¿Mis emociones influyen en la toma de decisiones?					
¿Conozco cuáles son mis miedos?					
¿Conozco cuáles son mis pasiones?					
¿Soy congruente entre mis sentimientos, mis pensamientos y mi comportamiento?					
¿Los valores que tengo los aplico en mi vida cotidiana?					
¿Tengo autocontrol de mi comportamiento?					
¿Me interesa el desarrollo personal de los demás?					
¿Evalué constantemente mi forma de ser?					
¿Reconozco los efectos de mis sentimientos y emociones sobre mi desempeño?					
¿Asumo las críticas como una oportunidad para corregir, aprender y crecer como persona?					
Capacidad de influencia					
¿Soy lo suficientemente claro en un diálogo?					
¿Escuchar a los demás es importante para mí?					
¿Fomento la participación en mi equipo de trabajo?					
¿Trato de ser un buen ejemplo para los demás?					
¿Confío en mí?					
¿Tengo un comportamiento íntegro?					
¿Soy imparcial en la toma de decisiones?					
¿Tengo un buen poder de convencimiento para influir en las					

personas hacia el logro de objetivos en mi empresa?					
¿Soy bueno en lo que hago?					
¿Hago sentir a mis trabajadores importantes y apreciados para la organización?					
¿Dejo que mis trabajadores sean autónomos?					
¿Valoro e incentivo el desempeño de mis trabajadores?					
¿Otorgo a mis trabajadores los recursos y las herramientas necesarias para que realicen sus funciones?					
Desempeño empresarial.					
¿Busco la realización de objetivos con un mínimo de costo y tiempo?					
¿La rentabilidad de mi empresa es mi prioridad?					
¿Busco nuevas formas de hacer las cosas?					
¿Busco el desarrollo y fortalecimiento constante de mis capacidades, habilidades y conocimientos para ser más competitivo?					
¿Busco satisfacer expectativas y necesidades de mis clientes?					
¿Promuevo la innovación en mi empresa?					
¿Utilizo estrategias que permitan mantener la imagen corporativa de la empresa?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!