

ESTILOS DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES: CASO MULTIPLE DE ESTUDIO EN SEIS
EMPRESAS FAMILIARES DE GUADALAJARA DE BUGA

LUZ KARINA GARCIA CONTRERAS

Código: 1304536

Directora

Prof. MONICA GARCÍA SOLARTE

Magister en Administración de Empresas

Ingeniera Industrial

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ

2015

Tabla de Contenido

0. INTRODUCCIÓN	13
1. EL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción y Formulación del Problema	14
Formulación del Problema.....	18
Sistematización del Problema.....	18
1.2 Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 Marco Teórico.....	20
2.1.1. La Empresa Familiar.....	21
2.1.1.1. Definición de empresa familiar.....	21
2.1.1.2. Generalidades de las empresas familiares	22
2.1.1.3. Diferencias entre el sistema familiar y empresarial	23
2.1.1.4. Los tres sistemas de la empresa familiar.....	23
2.1.1.5. Liderazgo en las empresas familiares	25
2.1.2. Liderazgo y Estilos de Dirección y Liderazgo	25
2.1.2.1. Concepto de dirección.....	25
2.1.2.2. Concepto de liderazgo.....	26
2.1.2.3. Diferencias entre dirección y liderazgo	26
2.1.2.4. Definición de estilos de liderazgo.....	27
2.1.2.5. Teorías de los estilos de dirección y liderazgo	28
2.1.2.5.1. Perspectiva de la teoría de los rasgos	29
2.1.2.5.2. Perspectiva de la teoría del comportamiento.....	29
2.1.2.5.3. Perspectiva de las teorías contingenciales.....	30

2.1.2.5.4.	<i>Perspectiva de la teoría integral de liderazgo o teorías emergentes.</i>	31
2.1.2.6.	<i>Estilos de liderazgo</i>	32
2.1.3.	<i>Toma de Decisiones</i>	46
2.1.3.1.	<i>Concepto de decisión</i>	46
2.1.3.2.	<i>Tipos de decisión</i>	46
2.1.3.3.	<i>Concepto de proceso de toma de decisiones</i>	47
2.1.3.4.	<i>Modelos y herramientas de la toma de decisiones</i>	47
2.1.3.4.1.	<i>Arboles de decisión</i>	47
2.1.3.4.2.	<i>Teoría de los juegos</i>	48
2.1.3.4.3.	<i>Modelo de racionalidad económica</i>	49
2.1.3.4.4.	<i>Modelo de racionalidad limitada</i>	50
2.1.3.4.5.	<i>Modelo de Kepner – Tregoe</i>	51
2.1.3.4.6.	<i>Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret</i>	52
2.1.3.4.7.	<i>Modelo de Vroom – Yetton – Jago</i>	53
2.1.4.	<i>Relación entre Liderazgo y Toma de Decisiones</i>	54
2.2	<i>Metodología</i>	60
	<i>Tipo de estudio</i>	60
	<i>Método de investigación</i>	60
	<i>Población</i>	60
	<i>Fuentes y técnicas para la recolección de la información</i>	61
	<i>Fuentes primarias</i>	61
	<i>Fuentes secundarias</i>	61
	<i>Técnicas de recolección</i>	61
	<i>Etapas y planificación del proceso de investigación (Del Río, 2011)</i>	62
2.2.1.	<i>Justificación de la utilización o selección de los instrumentos</i>	64

2.2.1.1.	<i>Modelo para el análisis de los estilos de liderazgo Likert, Burham y Mc Clelland.....</i>	<i>64</i>
2.2.1.2.	<i>Instrucciones de determinación del estilo de liderazgo a través del cuestionario</i>	<i>66</i>
2.2.1.3.	<i>Modelo Para El Análisis De Los Estilos De Toma De Decisiones Vroom, Yetton, y Jago....</i>	<i>70</i>
2.2.1.4.	<i>Instrucciones de determinación del estilo de toma de decisiones mediante la entrevista</i>	<i>71</i>
2.3	<i>Estado del arte.....</i>	<i>72</i>
2.4	<i>Marco conceptual.....</i>	<i>83</i>
2.5	<i>Marco contextual</i>	<i>84</i>
2.4.1.	<i>Sector comercio</i>	<i>85</i>
2.4.2.	<i>Sector Educación y servicio</i>	<i>86</i>
2.4.3.	<i>Caracterización de Guadalajara de Buga</i>	<i>88</i>
3.	<i>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>97</i>
3.1.	<i>Caracterización de las seis empresas familiares objeto de estudio.....</i>	<i>97</i>
3.1.1.	<i>Empresa familiar No. 1 – Metro Chuleta.....</i>	<i>97</i>
3.1.1.1.	<i>Datos generales.....</i>	<i>97</i>
3.1.1.2.	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>98</i>
3.1.1.3.	<i>Misión.....</i>	<i>99</i>
3.1.1.4.	<i>Visión</i>	<i>99</i>
3.1.1.5.	<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>99</i>
3.1.2.	<i>Empresa familiar No. 2 – Maderas Sucre’s.....</i>	<i>100</i>
3.1.2.1.	<i>Datos generales.....</i>	<i>100</i>
3.1.2.2.	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>101</i>
3.1.2.3.	<i>Misión.....</i>	<i>102</i>
3.1.2.4.	<i>Visión</i>	<i>102</i>
3.1.2.5.	<i>Valores corporativos</i>	<i>102</i>
3.1.2.6.	<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>103</i>
3.1.3.	<i>Empresa familiar No. 3 – Ebanistería Lozano</i>	<i>104</i>

3.1.3.1.	<i>Datos generales</i>	104
3.1.3.2.	<i>Reseña histórica</i>	105
3.1.3.3.	<i>Misión</i>	106
3.1.3.4.	<i>Visión</i>	106
3.1.3.5.	<i>Valores corporativos</i>	106
3.1.3.6.	<i>Estructura organizacional</i>	106
3.1.4.	<i>Empresa familiar No. 4 – Centro de enseñanza Auto Club</i>	108
3.1.4.1.	<i>Datos generales</i>	108
3.1.4.2.	<i>Reseña histórica</i>	109
3.1.4.3.	<i>Misión</i>	109
3.1.4.4.	<i>Visión</i>	109
3.1.4.5.	<i>Objetivos corporativos.</i>	109
3.1.4.6.	<i>Políticas organizacionales</i>	110
3.1.4.7.	<i>Clientes, servicios y requisitos</i>	110
3.1.4.8.	<i>Estructura organizacional</i>	110
3.1.5.	<i>Empresa familiar No. 5 – Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos</i>	111
3.1.5.1.	<i>Datos generales</i>	111
3.1.5.2.	<i>Reseña histórica</i>	112
3.1.5.3.	<i>Misión</i>	112
3.1.5.4.	<i>Visión</i>	113
3.1.5.5.	<i>Objetivos Corporativos</i>	113
3.1.5.6.	<i>Valores Corporativos</i>	113
3.1.5.7.	<i>Políticas Organizacionales</i>	114
3.1.5.8.	<i>Clientes</i>	114
3.1.5.9.	<i>Estructura organizacional</i>	115
3.1.6.	<i>Empresa familiar No. 6 – Centro de Enseñanza Guadalajara</i>	115

3.1.6.1. Datos Generales	116
3.1.6.2. Reseña Histórica	116
3.1.6.3. Misión	117
3.1.6.4. Visión	117
3.1.6.5. Objetivos Corporativos	117
3.1.6.6. Valores corporativos	117
3.1.6.7. Políticas Organizacionales	118
3.1.6.8. Clientes	118
3.1.6.9. Estructura Organizacional	119
2.2.2. Análisis Caracterización Empresas Familiares	128
3. IDENTIFICACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES OBJETO DE ESTUDIO	131
3.1. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Metro Chuleta	132
3.2. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's	138
3.3. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano	144
3.4. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub 150	
3.5. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos	156
3.6. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara	162
3.7. Resumen identificación estilos de liderazgo de los dirigentes empresas familiares objeto de estudio	168
4. IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRIGENTES DE LAS SEIS EMPRESAS FAMILIARES OBJETO DE ESTUDIO	170
4.1. Estilo de toma de decisiones de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Metro Chuleta	170
4.2. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's	172
4.3. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano	174

4.4. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub	176
4.5. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos	178
4.6. Estilo de toma de decisiones de la dirigente de la empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara.....	180
4.7. Resumen identificación estilos de Toma de Decisiones de los dirigentes empresas familiares objeto de estudio.....	183
5. RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN SEIS EMPRESAS FAMILIARES.....	184
5.1. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares.....	205
5.1.1. Empresa familiar No. 1. Metro Chuleta - Aida Luz Millán	205
5.1.2. Empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's - Diego Montoya Ospina.....	206
5.1.3. Empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano - Álvaro Alfredo Lozano.....	207
5.1.4. Empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub - Alberto Buitrago	208
5.1.5. Empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos - Hevent Montoya.	209
5.1.6. Empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara – Hilda López Ospina.....	210
6. CONCLUSIONES.....	211
LISTA DE REFERENCIAS.....	214

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Clasificación de empresas Colombianas según su tamaño</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Diferencias entre el sistema familiar y empresarial.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 4. Comparación teorías X y Y.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5. Resumen marco teórico</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6. Equivalentes teóricos estilos de liderazgo.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 7. Estado del arte.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 8. Empresas Familiares objeto de estudio.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 9. Empresas por actividad económica en Guadalajara de Buga, año 2013</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 10. Datos generales Metro Chuleta.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 11. Datos generales Maderas Sucre's</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 12. Datos Generales Ebanistería Lozano</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 13. Datos generales Centro de Enseñanza Auto – Club.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 14. Datos generales Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 15. Datos generales Centro de Enseñanza Guadalajara</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 16. Resumen Caracterización de las Empresas Familiares</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 17. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para la dirigente de la empresa No. 1.</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 18. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Identificado por cada colaborador.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 19. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1 desde su percepción.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 20. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 2</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 21. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2 identificado por cada colaborador.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 22. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2 desde su percepción.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 23. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 3.</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 24. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3 identificado por cada colaborador.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 25. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3 desde su percepción.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 26. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 4.</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 27. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4 identificado por cada colaborador.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 28. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4 desde su percepción.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 29. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 5.</i>	<i>158</i>

<i>Tabla 30. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5 identificado por cada colaborador.....</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 31. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5 desde su percepción.....</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 32. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para la dirigente de la empresa No. 6.</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 33. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6 identificado por cada colaborador.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 34. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6 desde su percepción.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 35. Tabla resumen identificación estilos de liderazgo - Sector Comercio</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 36. Tabla resumen identificación estilos de liderazgo - Sector Educación - Servicios</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 37. Tabla resumen identificación estilos de Toma de Decisiones</i>	<i>183</i>
<i>Tabla 38. Características Estilos de Toma de Decisiones propuestos por Vroom – Yetton – Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago (1978,1988)</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 39. Características estilos de liderazgo propuestos por Likert (1969) y Burnham & McClelland (1976).....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 40. Relaciones directas entre estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones.....</i>	<i>202</i>
<i>Tabla 41. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares sector comercio</i>	<i>203</i>
<i>Tabla 42. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares sector educación-servicios.</i>	<i>204</i>

Lista de Anexos

ANEXO 1.....	218
ANEXO 2.....	222
ANEXO 3.....	227
ANEXO 4.....	233

NOTA DE ACEPTACIÓN

NOMBRE

Docente Univalle

Jurado

NOMBRE

Docente Univalle

Jurado

Agosto de 2015

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que guía mi camino en la búsqueda del cumplimiento de las metas.

A mis Hermanos Paola, Daniela y Javier por ser el motor de mi vida.

A ti mi amor porque siempre me has acompañado a lo largo de estos años sin importar las dificultades,
por ser incondicional, por ayudarme a no desfallecer y poder alcanzar este sueño.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la profesora Mónica García Solarte, mi Directora de Trabajo de Grado, por su asesoría durante el desarrollo del trabajo y toda la disposición que tuvo para lograr culminar los objetivos trazados, por creer en mí y acompañarme en esta travesía.

Al profesor y Director de la Maestría en Administración Luis Aurelio Ordoñez, quien siempre desde sus cátedras nos alentó a esforzarnos por terminar satisfactoriamente este proceso.

A todos los docentes de la Maestría en Administración que desde sus clases nos entregaron tantos conocimientos.

A la Universidad del Valle que me ha permitido formarme a nivel de pregrado y postgrado; y además como profesional desde mis inicios como docente.

Y por supuesto a mi estimada Dianita por su apoyo incondicional, este logro es nuestro!

0. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se ilustra un caso múltiple de estudio, en el cual se busca caracterizar la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga. Se realiza la selección de este tipo de empresas debido a que tienen un sistema con características muy diferentes al sistema tradicional de empresa. Una de esas características diferenciadoras de las empresas familiares, es la manera como se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones, puesto que suelen ser muy especiales por los vínculos familiares existentes, los cuales en ocasiones pueden influenciar las decisiones organizacionales. Asimismo, los estilos de liderazgo de los dirigentes como parte de su proceso de gestión tiene características diferenciadoras en este tipo de empresas dadas las relaciones familiares y lazos de consanguinidad existentes entre sus miembros, lo que hace que se convierta en desafío para el dirigente el manejo de las empresas, especialmente en la gestión de los procesos de liderazgo y la toma de decisiones. De ahí la importancia del estudio de la relación de ambos enfoques teóricos: estilos de liderazgo y estilos de liderazgo en este tipo de empresa.

En el desarrollo de esta investigación es necesaria la caracterización de las seis empresas familiares para conocer su funcionamiento y los procesos que realizan; luego identificar el estilo de liderazgo de los dirigentes en cada organización; asimismo la identificación de los estilos de toma de decisiones y por último establecer la relación entre ambos estilos.

Para llevar a cabo el objetivo de este proyecto, se utilizan bases teóricas sobre el liderazgo y los estilos de liderazgo desde las perspectivas de diversos autores; por último, las herramientas y los modelos de la toma de decisiones.

1. EL PROBLEMA

1.1. Descripción y Formulación del Problema

Las empresas familiares representan un papel importante en la economía, estas son consideradas como fuente de creación de empresas y generadoras de empleo en el mundo.

Una investigación realizada en 16 países durante el año 2012 por HayGroup, Consultora Global de Management, sobre el capital familiar y cómo preservarlo, reveló que el 68% de las empresas existentes en Colombia son familiares, según la Revista Dinero (2013). Asimismo, se halló que para el año el 70 % de las empresas en Colombia es de tipo familiar (El Portafolio, 2014).

Sin embargo, estas empresas se ven obligadas a enfrentar grandes retos como: la sostenibilidad con el paso del tiempo para lograr llevar a cabo la sucesión exitosa de una generación a otra y combatir los Tratados de Libre Comercio (TLC), debido a que podrían significar para las empresas su auge o su fracaso. Asimismo, La transparencia, la distribución de bienes de forma adecuada y el cumplimiento de requisitos legales para preservar la identidad de la empresa (Revista Dinero, 2013). Por otro lado, la formalización de prácticas que articulen de manera exitosa a los diversos órganos que dirigen la empresa, la relación con inversionistas externos, el crecimiento del núcleo familiar (El Portafolio, 2014).

En la actualidad no existe una definición única de empresa familiar, ya que diversos autores han planteado sus puntos de vista dependiendo el grado de interacción que se da entre los tres sistemas de la empresa familiar: Empresa, familia, propiedad. Aun así, es clave presentar una definición propuesta de empresa familiar para poder comprender el concepto.

Miguel A. Gallo (1997) define la empresa familiar como “aquella en la cual parte de la propiedad (con frecuencia la mayoría) es poseída por un familiar, alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporada al menos dos generaciones” (como se citó en Varela, 2008, p.508).

Francisco Cubillos (2012), Coordinador del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario afirma que cuando se habla de que en Colombia hay más de 520.000 mil empresas familiares, se refleja lo que son las pymes y las mipymes en el país, de que su trabajo sigue ligado al compromiso con el desarrollo del país y, en definitiva, sus raíces son familiares. Respecto a cómo están clasificadas estas empresas en Colombia, se usa como variable de clasificación el tamaño. Los parámetros vigentes para la clasificación de las empresas se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de empresas Colombianas según su tamaño

Microempresa
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña empresa
a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana empresa
a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014)

En Colombia, el 99 % de las Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) y de ellas el 80 % familiares, generan el 60 % del empleo industrial, advirtió en una entrevista con Colombia.Inn María del Pilar Rivera (2013), Directora del Departamento Propyme de la Universidad ICESI de Cali, Centro de Altos Estudios Empresariales y motor del emprendimiento en el suroccidente de Colombia.

De acuerdo con lo anterior, se puede destacar que las empresas familiares se encuentran en su mayoría ubicadas en las categorías de pequeñas empresas y microempresas. Estas empresas están en constante búsqueda de creación de estrategias que les permitan incursionar en nuevos mercados, abriendo posibilidades a sus negocios y generar valor en sus compañías.

Además de los retos externos que enfrentan las empresas familiares para subsistir en los mercados competitivos, también se ven expuestas a combatir unas problemáticas internas, las cuales se podrían denominar como una sintomatología de las empresas familiar según el columnista Gustavo León Ramírez Ospina del Diario El Colombiano. Las problemáticas más frecuentes son:

- ✓ La dificultad de la generación fundadora para dar paso a la siguiente generación.
- ✓ Proyectar en la empresa la crisis de valores morales en la familia.
- ✓ El nepotismo¹ que hace que la vinculación no sea por capacidades o competencia sino por los lazos familiar.
- ✓ Concentrar la administración en el núcleo de la familia.
- ✓ Las relaciones familiares y las relaciones empresariales se funden en una sola y no se separan.
- ✓ Los ingresos de la empresa se mezclan con los personales.
- ✓ Problemas de comunicación, rencores, conflictos del pasado, entre otros, no son resueltos nunca.
- ✓ Las familias no se capacitan para resolver los conflictos.
- ✓ Falta de recursos económicos y apertura a otras fuentes.

Gran parte de los síntomas expuestos anteriormente los sufren las empresas familiares debido a la cultura tradicionalista del país, en donde los fundadores limitan a las nuevas generaciones a implementar cambios estructurales en lo ya establecido y que hasta el momento han funcionado.

Por lo general, las empresas familiares están direccionadas por un representante de la familia o existe una junta directiva de familia para tomar las decisiones del funcionamiento de la compañía. Simón (1947), define el proceso de toma de decisiones así: “Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para las personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad”. En este proceso de toma de decisiones se puede presentar un alto grado de conflictos por la diferencia de opiniones de los diversos integrantes desencadenando grandes problemas familiares, es por esto que suele existir alguien que lleva la vocería de la discusión, y quizás esta persona sea un líder que pueda mediar la situación.

¹**Nepotismo:** Preferencia que tienen los funcionarios para dar empleos a familiar o amigos, sin importar el mérito para ocupar el cargo, sino su lealtad o alianza.

El liderazgo forma una parte esencial dentro de toda organización, ya que quien toma una iniciativa propia puede generar una confianza en el personal de la empresa, convenciénolos a hacer de manera voluntaria que las actividades se realicen efectivamente, buscando obtener un bien común. Robbins (2004), define el liderazgo “como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas” (p.365). De acuerdo con lo anterior, se puede denominar estilo de liderazgo como la manera en que se lleva a cabo el proceso de influir sobre otros individuos.

En Colombia, el tema sobre los estilos de liderazgo en las empresas familiares no ha contado con la suficiente investigación de acuerdo con las revisiones bibliográficas realizadas. Aun así, los estudios que se encuentran no han sido focalizados en caracterizar la relación entre los estilos de liderazgo de los dirigentes de empresas familiar y el proceso de la toma de decisiones.

Como se menciona en el inicio del planteamiento del problema, las empresas familiares son de gran relevancia en el país por la participación que tienen en la economía. Se considera importante entonces, tener un mayor conocimiento de la manera cómo funcionan las empresas familiares; conocer cómo están constituidas, cómo es su estructura, las relaciones laborales que se presentan entre los miembros de la familia, la forma en que se dirigen este tipo de empresas y más específicamente, el estilo con el que el dirigente realiza el proceso de liderazgo y como este a su vez, se relaciona con la toma de decisiones.

Es por esto, que esta investigación pretende por medio de un caso múltiple de estudio caracterizar la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones. Igualmente, se espera que los resultados de esta investigación generen un aporte a las temáticas mencionadas en empresas familiares y sirva a su vez para futuras investigaciones. Es clave investigar sobre liderazgo y toma de decisiones en estas empresas, ya que además del aporte teórico establecido por la relación entre ambos enfoques teóricos, es importante el identificar elementos que caractericen este tipo de empresas, tendencias marcadas de su funcionamiento, la influencia de los lazos familiares y de consanguinidad en los procesos de dirección y de liderazgo; y además en los procesos decisorios. Su importancia radica en la mezcla de los elementos: familia, propiedad y trabajo; y los enfoques teóricos propuestos desde su relación y análisis.

Formulación del Problema

¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga?

Sistematización del Problema

¿Cuál es la historia, actividad económica, proyecto institucional, productos y/o servicios de seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga?

¿Qué estilos de liderazgo se pueden identificar en los dirigentes de seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga?

¿Cómo funcionan los procesos de toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga?

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga?

1.2 Objetivos

Objetivo General

Caracterizar la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga, a través de un caso múltiple de estudio, con el fin de aportar a las teorías del liderazgo y la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- ✓ Describir la historia, actividad económica, proyecto institucional, productos y/o servicios de seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- ✓ Identificar los estilos de liderazgo de los dirigentes de seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- ✓ Describir y Analizar los procesos de toma de decisiones de seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- ✓ Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga.

1.3 Justificación

A nivel mundial, estudios similares sobre las temáticas de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones han sido realizados en países como Pakistán. El autor Rashid, R., en el Año 2012, realizó el estudio “*Estilo de liderazgo transformacional como predictor de estilos de toma de decisiones: Moderación del rol de la inteligencia emocional*”; y ese mismo año, Rashid, R., en compañía de Waheed, A., realizaron el estudio denominado “*Liderazgo del individuo y los estilos de toma de decisiones: Un Estudio del Sector Bancario de Pakistán*”. Sin embargo, no se encuentra información sobre estas temáticas en empresas familiares de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada.

Por su parte, en Colombia las temáticas de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones han sido estudiadas separadamente, por lo que no se encuentran estudios similares en el país. Es por esto, que este trabajo se convierte en un aporte a las temáticas, dada su originalidad en términos de incursionar en estas dos temáticas de manera conjunta y además hacerlo como estudio de caso en empresas familiares.

Así mismo, se considera esencial la realización del tema de investigación, porque a partir de este, se podrá evidenciar la aplicación de las teorías de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en empresas reales, y así describir como es la relación de estas con las gestiones empresariales. Con respecto al análisis de la relación del liderazgo en el proceso de la toma de decisiones, se quiere lograr que los dirigentes a partir de las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el estudio, puedan evaluar los procesos que se llevan a cabo en las empresas familiares para mejorar, ajustar y mantener las metas y objetivos organizacionales.

Se espera además, que los resultados arrojados en la investigación sirvan para enriquecer el conocimiento que sobre los temas se tiene, y sirvan de base para futuras investigaciones con información más específica sobre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones dentro de las empresas familiares, y así mismo la articulación que se da entre estas dos.

Por último, como estudiante de la Maestría en Administración, este trabajo permite conocer los diferentes estilos de liderazgo que tienen los dirigentes de la empresa familiar, y como este factor influye directa o indirectamente en la toma de decisiones. La identificación de estos estilos aproximan todas aquellas teorías que se desarrollan en la formación profesional, no solo desde lo teórico sino también desde lo práctico, para así reconocer de primera mano las diferentes variables que toman relevancia durante la ejecución de una orden, decisión o diagnóstico en el ejercicio decisorio que toma un líder.

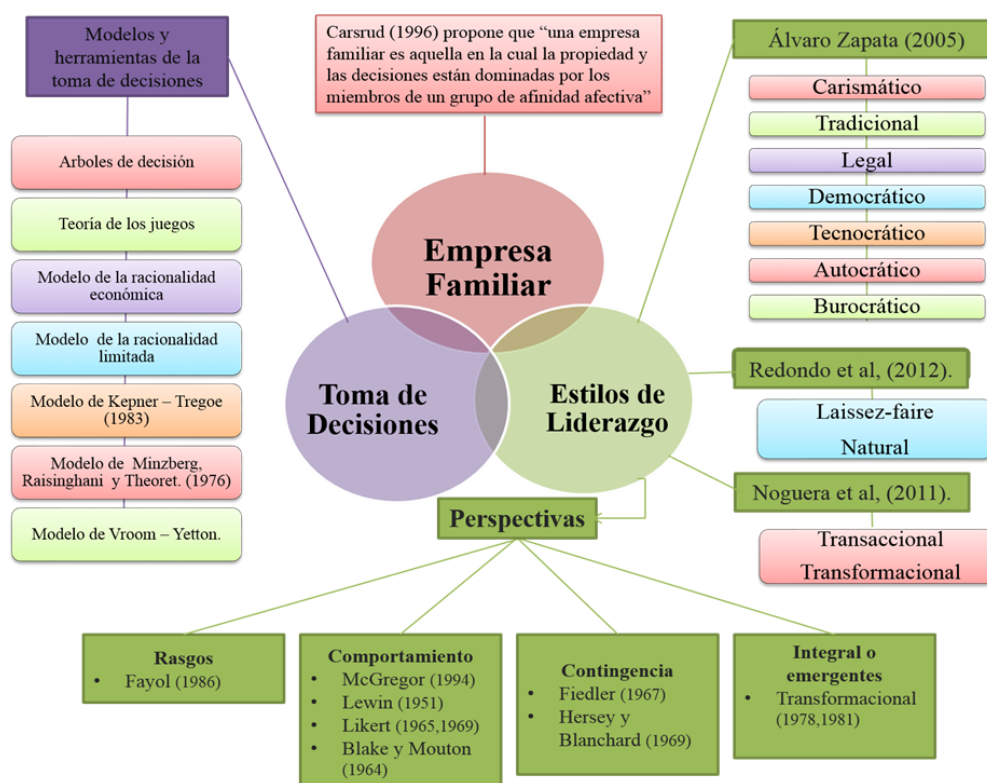
2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El marco teórico que se encuentra a continuación pretende presentar algunos conceptos básicos, modelos y teorías sobre: la empresa familiar desde diversos autores; los estilos de dirección y liderazgo; y el proceso de toma de decisiones desde las herramientas y modelos existentes. La finalidad de presentar estas teorías se debe a que en la investigación se busca describir los estilos de liderazgo que tiene cada dirigente de seis empresas familiares y la relación que tienen estos con la toma de decisiones.

En la figura No. 1 se puede evidenciar los tres grandes temas sobre los cuales gira esta investigación: Estilos de liderazgo, toma de decisiones y la empresa familiar, referenciando las perspectivas y teorías más relevantes encontradas en cada caso.

Figura No. 1 Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia

Es clave hacer una distinción entre concepto, teoría y modelo antes de continuar.

Se entiende por concepto aquello que se concibe en el pensamiento acerca de algo o alguien. Es la manera de pensar sobre algo, y consiste en un tipo de evaluación o apreciación a través de una opinión expresada.

Se llama teoría a una serie de proposiciones que llenan, idealmente, las siguientes condiciones: primera, las proposiciones deben hacerse de acuerdo con conceptos exactamente definidos; segunda, deben ser congruentes entre sí; tercera, deben poderse derivar de ellas las generalizaciones ya existentes; cuarta, deben ser fecundadas, es decir, abrir el camino para llevar nuevas observaciones y generalizaciones que amplíen el campo de conocimientos. Es obra creadora².

Un modelo hace referencia a una estructura lógica que se utiliza en la ciencia para dar razón de un conjunto de fenómenos que guardan entre sí ciertas relaciones.

Se puede entender entonces, que una teoría es general, un modelo es específico y el concepto forma parte de estos.

2.1.1. La Empresa Familiar

La sociedad en general, suele pensar que empresa familiar está asociada con su tamaño, y que la mayoría están constituidas como microempresas y pequeñas empresas, aunque no se debe encasillar el pensamiento de empresa familiar en solo este tipo, ya que las empresas medianas y grandes también pudieron ser constituidas en sus inicios como empresas familiares. Algunos ejemplos de estas empresas medianas y grandes son: Carvajal S.A., El Tiempo, Los ingenios del Valle, Colombina, entre otros.

A continuación se presentan los conceptos y definiciones que sirven como referente para dar soporte a la temática de empresas familiares.

2.1.1.1. Definición de empresa familiar

En la actualidad existe una gran variedad de definiciones de empresa familiar, es por esto que para comprender el concepto de esta, es clave presentar algunas definiciones.

Para Serna y Suárez (2005) “Las empresas son organizaciones económicas –consideradas independientemente de su persona jurídica– en donde su propiedad, control y dirección descansa sobre un

² Tomado del trabajo de grado “El proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas barranquilleras”. Elaboradora para la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Norte (2002).

determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones” (como se citó en Varela, 2008, p.507).

Por otra parte, Carsrud (1996) propone que “una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva” (como se citó en Casillas et al., 2014, p.11).

Y por último, para Longenecket et al., (2012) definen la “empresa familiar como una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa con sus descendientes tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y curso de vida de la empresa” (p.138).

Una vez presentada las definiciones de algunos autores, se podría entender por empresa familiar entonces que es aquella en la cual los miembros de una familia o varias familias son dueños de gran parte de la propiedad accionaria de la empresa y controlan las decisiones de esta.

2.1.1.2. Generalidades de las empresas familiares

La revista digital El Aldabón, expone que no se debe generalizar la empresa familiar, ya que ninguna es igual a la otra. Las empresas familiares se diferencian según la complejidad que aportan la familia y la empresa. El nivel de complejidad señala los recursos necesarios para la gestión de las relaciones entre familia y empresa. Cuanto más compleja sea la empresa familiar, más desarrollada debe estar la estructura de relaciones entre la familia y la empresa de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes que irán sucediendo y así evitar que la empresa familiar pueda tener un comportamiento desordenado o caótico. Si se conoce el perfil de complejidad de una empresa familiar se puede anticipar el tipo de comportamientos que se presentaran en ella.

En Colombia, según un estudio exploratorio realizado por FUNDES, algunas de las empresas familiares que evolucionan, se convierten en una sociedad de personas, por lo general de responsabilidad limitada, o en comandita por acciones y han llegado hasta alcanzar la complejidad de las sociedades anónimas. Sin embargo, no presentan sistemas internos acordados para el manejo y la solución de los conflictos, ni guía su actividad basada en modelos de gestión para los negocios, el manejo de la propiedad y la relación familiar.

2.1.1.3. Diferencias entre el sistema familiar y empresarial

Las características que diferencian de manera fundamental una empresa familiar de una empresa en general se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Diferencias entre el sistema familiar y empresarial

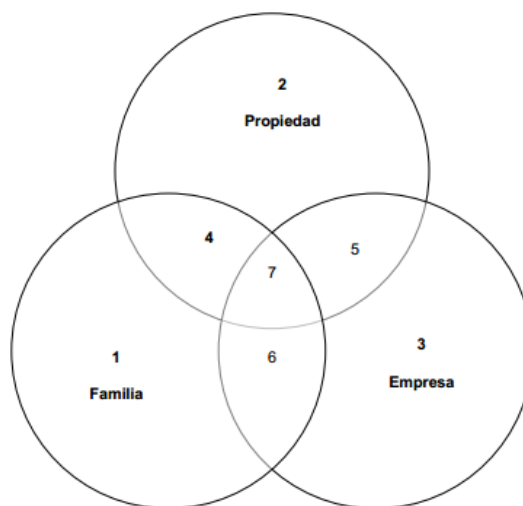
Empresa familiar	Empresa tradicional
Base emocional	Basada en hechos
Orientada a la interrelación	Orientada a resultados
Membresía vitalicia automática	Membresía ganada y no permanente
Apoyo	Competencia
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Dirigida hacia el interior	Dirigida hacia el exterior
Sistema cerrado	Sistema abierto
Busca evitar confrontación	Enfrentamientos
Resiste el cambio	Busca el cambio
Social	Económica

Fuente: Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas (Varela 2008)

2.1.1.4. Los tres sistemas de la empresa familiar

Un buen número de autores han planteado los puntos de vista de sus teorías partiendo del grado de interacción que se da entre los tres subsistemas de la empresa familiar: Familia, propiedad y empresa. Para que una empresa pueda ser considerada familiar debe existir una interacción entre estos subsistemas. Tagiuri y Davis (1982), presentan el modelo de los tres círculos y la unión que existe entre estos, se ilustran en la siguiente figura:

Figura 2. Modelo de los tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis (1982)



Fuente: *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Revista de Investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Ana Isabel Pérez.*

El ámbito de la familia persigue el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas destacan la definición de la misión familiar y la gestión de los conflictos familiares.

El ámbito de la propiedad persigue el mantenimiento de la armonía accionaria, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, el mantenimiento y la mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de la misma.

El ámbito de la empresa persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizacional y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas se destacan el diseño de la estructura organizacional, la gestión del cambio y la innovación, entre otras.

Este modelo de los tres círculos permite aclarar uno de los puntos centrales en el entendimiento de la problemática de las empresas familiares. Una dificultad importante que aparece en este tipo de empresas es la existencia de diversos grupos con intereses diferentes.

2.1.1.5. Liderazgo en las empresas familiares

De acuerdo con un artículo de la revista El Aldabón “Cátedra Prasa” (2010), el tipo de organización empresarial, la cultura familiar y el contexto social influyen en las expectativas que cada familiar se crea sobre su función a desarrollar y ello depende también de la situación que cada individuo tiene en el espacio familia-propiedad-empresa. En el grupo empresarial familiar, el liderazgo de los padres o de los hermanos debe comprender la naturaleza de las demandas, los límites, las restricciones y el modo de adaptarse a ellas. El líder empresarial familiar si quiere ser efectivo tiene que conseguir reconciliar posiciones conflictivas y aprovechar la ambigüedad de muchas funciones para diseñar el camino a seguir. Será la única manera de aprovechar las oportunidades de negocio, expansionar su campo de acción y configurar las actuaciones de los demás en orden a conseguir un objetivo predeterminado.

2.1.2. Liderazgo y Estilos de Dirección y Liderazgo

Desde que se estableció el estudio de los enfoques del liderazgo, inicialmente en 1920 con el enfoque de las teorías de los rasgos hasta los enfoques transformacionales en los últimos años, en donde incluso se desarrollan nuevas perspectivas y enfoques; el liderazgo ha representado un papel importante en las organizaciones de los diferentes sectores económicos. En este apartado del marco teórico se explica claramente el porqué de su importancia.

2.1.2.1. Concepto de dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Reyes, 2004)

Existen discrepancias en su definición, puesto que algunos definen el término desde un enfoque de “actuación” y otros de “ejecución”. Así, Terry define la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo”. Por su parte, Koonts y O’Donell adaptan el termino dirección, definiéndolo como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. (Como se citó en Reyes, 2004)

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “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, interés de la empresa” (como se citó en Reyes, 2004).

2.1.2.2. Concepto de liderazgo

A partir de la segunda mitad del siglo pasado se dio un creciente interés en varias áreas del conocimiento por analizar qué es y cómo se constituye el liderazgo. Actualmente, ese interés sigue vigente y ha tomado un inusitado auge. El tema se ha convertido en objeto de controversiales reflexiones teóricas, de investigaciones empíricas e incluso de prescripciones normativas. Por esto, existen gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo (Agüera, 2004).

Chiavenato (1999), define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. Según Hunter (2001), el liderazgo es “influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Y por último, Robbins (2004) lo define como “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”.

Así, se puede afirmar que la capacidad de influencia es un claro indicador de que el líder ejerce un poder sobre los demás, y que adicionalmente el líder tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar logrando establecer una comunicación efectiva que permiten llegar a los objetivos. Queda claro que en el proceso de liderazgo confluyen cualidades diversas: persuasión, poder, influencia, entusiasmo, motivación, comunicación, entre otras.

2.1.2.3. Diferencias entre dirección y liderazgo

Con la intención de aclarar la diferencia entre estas dos nociones (dirección-liderazgo), se citan autores a continuación que tratan los conceptos e ideas de dirección y liderazgo.

La línea divisoria entre liderazgo y dirección, en su afán de ser explicado por algunos autores, ha resultado confusa y etérea. Bennis & Nanus (1985), por ejemplo, diferenciaron cada uno de los términos diciendo que los gerentes o directivos son personas que hacen el derecho de las cosas y los líderes son personas que hacen las cosas al derecho. Zaleznik (1977) por su parte hace una propuesta más explícita, manifestando que los gerentes se preocupan más sobre cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se preocupan por el significado que tienen las cosas para las personas.

Sin embargo, Van Fleet & Yukl (1989) plantean: “La distinción esencial parece ser que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes simplemente realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio. Una vista contraria es tomada por los escritores que ven la superposición

considerable entre el liderazgo y la dirección y encuentran el objetivo inútil servido asumiendo que es imposible ser tanto gerente como líder al mismo tiempo”.

Para Zaleznik (1989), las características más relevantes de la dirección se encuentran en los gerentes, los cuales, tienden a adoptar una actitud pasiva hacia los objetivos de la empresa y estos prefieren trabajar con gente, evitando la actividad solitaria. Por el contrario, los líderes, asumen una actitud personal y activa y trabajan desde posiciones de alto riesgo y peligro cuando las recompensas parecen altas (como se citó en Sánchez 2009, p.24).

Por otra parte, Kotter (1999) plantea que:

El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección, o sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxitos en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil (como se citó en Sánchez 2009, p.26).

Se puede concluir entonces, que estos dos términos parten de orígenes distintos, pero es evidente que tienen un grado de complemento entre ellos. Debido a que los dirigentes suelen ejercer liderazgo en sus prácticas, aunque también se debe tener en cuenta la visión de un líder que no es necesariamente el dirigente, la cual puede afectar las decisiones del grupo influyendo significativamente en las prácticas de la dirección. Asimismo, “el objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo. Mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados” (Pautt, 2011).

2.1.2.4. Definición de estilos de liderazgo

Según Zapata (2005), “el estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones”. A continuación se expondrán diferentes teorías y perspectivas teóricas que establecen estilos de dirección y liderazgo por diversos autores.

2.1.2.5. Teorías de los estilos de dirección y liderazgo

Según Sánchez (2009), pueden identificarse cuatro principales clasificaciones o perspectivas teóricas del liderazgo, las cuales se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	✓ Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	✓ McGregor
		✓ Lewin
		✓ Likert
		✓ Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos de una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	✓ Fiedler ✓ Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	✓ Transformacional

Fuente: Sánchez (2009)

En el cuadro anterior se pueden apreciar las cuatro perspectivas según han ido surgiendo, estas irán siendo explicadas poco a poco en el desarrollo de este documento.

2.1.2.5.1. *Perspectiva de la teoría de los rasgos*

Algunas particularidades de los rasgos es que permiten distinguir la personalidad del individuo y el comportamiento que este puede presentar.

Sánchez (2009) afirma que:

La teoría se basa en los rasgos y en las habilidades que se consideran como características individuales del líder. De hecho, el punto central consiste en reconocer que ciertos rasgos distinguen al líder de los demás; es decir, posee rasgos que no son comunes (no se encuentran) en sus grupos de seguidores. Estos rasgos y habilidades excepcionales, según plantea la teoría, permanecen estables y son conscientes en el espacio (p.31).

Esta teoría resulta importante, debido a que a partir del conocimiento de ella se puede estudiar la conducta y el desempeño de los individuos. En esta teoría se trata de establecer si es posible que un líder cuente con ciertos rasgos que le dan esta denominación. Si esta afirmación es correcta, entonces todos los líderes deberían contar con unas cualidades similares; y se puede evidenciar durante la historia que no todos los líderes son iguales, ya que pueden tener modos de ser distintos. Dentro de los rasgos que se han estudiado se encuentran el nivel de energía y tolerancia al stress, autoconfianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro y necesidad de afiliación.

Según investigaciones que se han realizado sobre los rasgos se puede decir que si una persona cuenta con algunos de los rasgos mencionados anteriormente pueden incrementar la posibilidad de ser un líder, aunque esto no asegura que tengan éxito. Kirpatrick y Locke (1991) citado por Sánchez, consideran que dichos rasgos pueden ayudar al líder a adquirir habilidades, formular una visión organizacional y un plan efectivo para perseguir dicha visión, y llevar a cabo los pasos necesarios para hacer de la visión una realidad.

2.1.2.5.2. *Perspectiva de la teoría del comportamiento*

Esta teoría surge como desarrollo de la teoría de los rasgos, en ella se establece que es posible encontrar determinantes decisivos del comportamiento del individuo, el cual se podría entrenar, formar o enseñar para que adopten comportamientos de un dirigente o líder.

Para Lussier y Achua (2002):

El comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja esta perspectiva, se basa en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto Pigmalión; es decir, los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus colaboradores, lo que a su vez determina la conducta del desempeño y de los seguidores (como se citó en Sánchez 2009, p.37).

Dentro de esta perspectiva se encuentran los aportes teóricos de autores como: Kurt Lewin (1951), Robert Blake y Jane Mouton (1964), Rensis Likert (1965,1969) y Douglas McGregor (1994).

Lewin (1939) citado por Sánchez, realizó aportes de los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad.

Blake y Mouton (1989) citado por Sánchez, en una continuación por los trabajos inicialmente desarrollados en las diferentes perspectivas del comportamiento, desarrollaron una de las herramientas más utilizadas en el establecimiento o medición de los estilos de dirección o liderazgo: el grid o rejilla gerencial.

Por su parte, Likert (1965, 1969) citado por Sánchez, en su aporte al análisis de los estilos de dirección, propone una perspectiva en la cual desarrolla una serie de conceptos y enfoques importantes sobre los patrones y estilos de los líderes que logró identificar. Asimismo, según la forma en la cual estas características se presentaban en los dirigentes Likert logro identificar y postular cuatro sistemas o estilos administrativos.

El trabajo de McGregor (1994) citado por Sánchez, gira en torno a una nueva teoría del ser humano, el poder y un conjunto de valores nuevos que guiarían el espíritu de los puestos de trabajo. Se encuentran dos formas posibles en las que se trabajan o se trata a las personas dentro de la organización, las cuales denominó Teoría X y Teoría Y de la administración.

2.1.2.5.3. *Perspectiva de las teorías contingenciales*

Debido a que la teoría de los rasgos y la del comportamiento no lograron establecer o identificar el estilo de dirección o liderazgo más apropiado para las situaciones, se plantea una nueva posición teórica para el análisis de dichos estilos, la cual fue denominada, la contingencia. En la teoría se tiene la premisa de que un individuo no llega a ser líder solo por poseer o contar con rasgos o habilidades específicas, además no se puede precisar si esos rasgos o habilidades corresponden a las metas del equipo. Se puede

decir entonces que esta teoría trata de explicar que efectividad tiene un estilo de dirección y liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación a su alrededor.

Fiedler (1967) citado por Sánchez, en su teoría de contingencia de la eficacia de un líder, establece si son las tareas o las relaciones los que motivan un estilo; afirma también, que el dirigente puede modificar su comportamiento dependiendo de los seguidores, pero siempre predomina en él, un estilo de dirección y liderazgo.

En su línea de pensamiento, el autor establece que para lograr obtener un buen proceso de dirección y liderazgo se debe modificar la situación en que se desarrollará el estilo; y no el estilo de dirección y liderazgo como tal.

Hersey y Blanchard (1969) citado por Sánchez, definen su modelo de liderazgo situacional “como (...) un planteamiento que reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse” (como se citó en Sánchez, 2009, p.60). Es decir, la adaptabilidad del estilo del dirigente a las circunstancias de la situación. Los autores plantean unos factores principales de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo.

Por otro lado, según Sánchez y González (1998), Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) los estilos se pueden definir como **E1 (Ordenar)**, **E2 (Persuadir)**, **E3 (Participar)** y **E4 (Delegar)** (como se citó en Sánchez, 2009, p.63).

Sánchez (2009), El liderazgo situacional se basa entonces en la conducta de tarea que ofrece el líder, la cantidad de apoyo socioemocional, la conducta de relación que este da, y el nivel de madurez que los colaboradores presentan frente a una determinada tarea, función u objetivo que el líder intenta lograr a través de ellos.

2.1.2.5.4. *Perspectiva de la teoría integral de liderazgo o teorías emergentes.*

Esta teoría surge tratando de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué son beneficiosas ciertas relaciones de influencia entre dirigentes y seguidores.

Burns en el año de 1978, introduce la idea de liderazgo transformacional, y lo definió “como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de estos a través de su influencia personal” (Sánchez, 2009, p.64).

Bass (1981) citado por Sánchez, plantea que el líder transforma a los seguidores haciéndoles ver la importancia y el valor de los resultados de la tarea, como resultado los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y se sienten motivados a hacer más de lo que ellos esperaban.

Los cuatro factores característicos del liderazgo transformacional son los siguientes:

- ✓ **Carisma o influencia idealizada:** Es la capacidad de generar admiración, empatía y convencer para que lo sigan.
- ✓ **Inspiración o motivación inspiracional:** Es la capacidad de otorgar una visión entusiasta a su grupo motivando a la acción.
- ✓ **Estimulación intelectual:** Es la capacidad de hacer que sus colaboradores piensen de forma creativa e innovadora.
- ✓ **Consideración individualizada:** Es la capacidad de hacer sentir en los seguidores que su colaboración individual es importante.

Se podría decir entonces que el liderazgo transformacional es un estilo de dirección y liderazgo donde el dirigente abandona un poco su papel de jefe para manejar la cultura de la organización fundamentada en valores.

2.1.2.6. Estilos de liderazgo

A continuación se presentan los estilos de liderazgo más representativos en la literatura y practica administrativa, según Álvaro Zapata (2005) en su documento modelo de análisis de la cultura organizacional.

✓ **Estilo carismático:**

Según Conger y Kanungo (1987) citado por Zapata, el liderazgo carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos. Algunas características de este líder son: la autoconfianza, habilidad para articular la visión, comportamiento fuera de lo común, se perciben como agentes de cambio y sensibilidad al ambiente.

De igual manera, House (1977, 577) citado por Zapata, describió tres características del liderazgo carismático: confianza elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Dice que durante el proceso de influencia, el líder articula una visión atractiva que proporciona continuidad y

lealtad en los seguidores. Para ello, el líder comunica sus expectativas y expresa confianza, generando un conjunto de valores, dando ejemplo sus seguidores; el líder se autosacrifica, mostrando valor y convicciones de su visión.

✓ **Estilo tradicional:**

Según Gibson et al (1983) citado por Zapata, los estilos de dirección y liderazgo tradicionales buscan el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción adoptando modelos conductistas, donde tratan de modificar la conducta personal de los miembros de la organización que luego son expresados en el comportamiento organizacional.

✓ **Estilo legal:**

El estilo de liderazgo legal está muy relacionado con lo institucional, entendido éste como el fenómeno social relacionado con los cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social, donde predomina un nivel de realidad social (Schvarstein, 1997, p.26 (Citado por Zapata)). De acuerdo con lo anterior, el estilo de liderazgo legal se ejerce bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder – seguidor está dirigida a preservar el status-quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales.

✓ **Estilo Democrático**

Debido a los diversos estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, se han desarrollado estilos de liderazgo democráticos, donde se tiene en cuenta a los colaboradores y seguidores en la toma de decisiones, fundamentados en factores situacionales o de contingencia. El modelo de contingencia de Fiedler se refiere a que el desempeño de los grupos depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el carácter favorable de la situación; el liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia (Gibson y otros, 1983, p.216 (Citado por Zapata)).

✓ **Estilo Tecnocrático**

Según Zapata, La tecnocracia se refiere al estilo de liderazgo donde hay preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de toda la organización. La tecnocracia es una forma de burocracia mecánica, donde se hace énfasis en aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas.

✓ **Estilo Autocrático**

Según Zapata, estos líderes basan su poder más en atributos de posición que en capacidades personales, enfocadas siempre a las tareas, la producción y la productividad, donde su autoridad se manifiesta en el desempeño del cargo o puesto de trabajo. En este contexto el líder fundamenta su autoridad en formas de poder que hacen referencia a lo coercitivo, poder que se basa en el temor, donde el seguidor percibe que si no hace caso de la orden del líder, se enfrenta a algún tipo de castigo, como una reprimenda social.

Para Hall (1996, 152-153) citado por Zapata, el líder autoritario fundamenta su poder en su puesto de trabajo y está más centrado hacia las sanciones y castigos. Dice además que esta forma de ejercer el liderazgo evidencia problemas, debido a que no es en realidad un tipo de liderazgo propiamente dicho. Pero como forma de dirección sí es aceptado y la historia ha descrito muchos autócratas que han gobernado países, con características particulares en sus resultados, sobre todo cuando se refiere al aspecto humanitario.

Consecuencia de las decisiones en los seguidores o colaboradores, el líder autocrático se gana la reputación de ser un jefe duro que aplica la disciplina al extremo. Es un crítico de la fuerza de trabajo, sus relaciones interpersonales son deficientes, y sus seguidores muestran alto grado de desmotivación. Entre sus indicadores observables, se tiene: hay mucha tensión y sectarismo dentro del grupo, hay mucha rotación de personal y porcentaje de quejas, al líder se le observa como una persona indeseable, y esporádicamente se alcanzan altos niveles de productividad.

✓ **Estilo Burocrático**

El estilo de dirección burocrática se refiere a la manera como las reglas y normas claras, la definición de tareas y la disciplina organizacionales constituyen la guía para tomar decisiones e inciden en el desempeño de los colaboradores en la empresa. De acuerdo con Miller citado por Aktouf (1996, 93) presenta el modelo burocrático de Weber como fruto de sus análisis sociohistóricos; dice que el orden se basa ya no en la tradición o los dones carismáticos, sino que es garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo.

Se hace énfasis en los procesos, al tener en cuenta el área de Procesos y Auditoría, donde cada actividad está relacionada con un proceso, situación que hace las actividades realizadas se adapten a los procesos organizacionales. Igualmente, el uso de normas y manuales organizacionales, como los manuales de funciones y los manuales de procedimientos hacen que los colaboradores se ajusten a los requerimientos de la organización.

✓ **Estilo Laissez-faire**

“Esta expresión francesa significa ‘déjalo ser’ y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta [...] A menudo es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia” (Redondo et al., 2012, p.30).

✓ **Estilo natural**

“Este líder no está reconocido formalmente como tal, se pueden encontrar en cualquier nivel de una organización y lideran simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones” (Redondo et al, 2012, p. 31).

✓ **Estilo transaccional**

Según Ramos (2002), citado por Noguera et al, este líder “clarifica lo que espera de sus colaboradores y lo que recibirán a cambio. Este tipo de liderazgo presenta ciertas similitudes con los modelos de liderazgo como conducta” (p.180).

✓ **Estilo transformacional**

Para Yukl (1992) citado por Noguera et al, este líder “enfatisa la importancia de las reacciones emocionales de los colaboradores como respuesta a su visión trascendente y subraya a los procesos colectivos de motivación tales como identificación social” (p.181).

2.1.2.7. Modelos para el análisis de los estilos de dirección y liderazgo

Desde el enfoque de las teorías del comportamiento y contingenciales, se encuentran los siguientes modelos ordenados cronológicamente:

2.1.2.7.1 Modelo de análisis de Lewin

Lewin (1939) citado por Sánchez, en su aporte de los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad y cómo a partir del uso que los dirigentes le daban a dicha autoridad que se les confería, estableció tres estilos de dirección o liderazgo básicos: estilo autocrático o autoritario, estilo democrático o participativo y el estilo laissez-faire o políticas laxas.

- ✓ **Estilo autocrático o autoritario.** Se caracteriza por ser una persona que da órdenes y se encarga de supervisar el cumplimiento de dichas ordenes; es dogmática e impositiva, y así mismo, dirige con la habilidad de realizar restricciones, otorgar recompensas o castigos. En general describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, tomar decisiones unilaterales, dictar métodos de trabajo, y limitar la participación del grupo de colaboradores.
- ✓ **Estilo democrático o participativo.** Es una persona que consulta con sus colaboradores las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se describe como el dirigente que tiene una tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores.
- ✓ **Estilo Laissez-Faire o políticas laxas.** La persona utiliza un poco su poder y da a sus colaboradores una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder permite a sus colaboradores que fijen sus meta en gran medida, y así mismo, los medios para lograrlas, puesto que considera que su papel es el de facilitar las operaciones de sus colaboradores.

2.1.2.7.2 Modelo de análisis de Likert

Likert (1965, 1969) citado por Sánchez, en su aporte al análisis de los estilos de dirección, propone una perspectiva en la cual desarrolla una serie de conceptos y enfoques importantes sobre los patrones y estilos de los líderes que logró identificar, constituyendo así en su momento, una herramienta útil para la comprensión del comportamiento de los líderes y dirigentes.

Por medio de la identificación y medición de siete características diferentes, Likert analiza el estilo de dirección presentado por los gerentes:

- ✓ Carácter de las fuerzas motivadoras.
- ✓ Carácter del proceso de comunicación.
- ✓ Carácter de los procesos de interacción e influencia.
- ✓ Carácter de los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes.

- ✓ Carácter de los procesos de control.
- ✓ Características de la actuación o desempeño.

Así mismo, según la forma en la cual estas características se presentaban en los dirigentes Likert logro identificar y postular cuatro sistemas o estilos administrativos así:

- ✓ **Sistema 1. Administración explotativa o autoritaria.** En este sistema los dirigentes son altamente autócratas, muestran muy poca confianza en los colaboradores, además suelen motivar a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales y prefieren la comunicación en forma descendente, limitando la toma de decisiones a los niveles superiores.
- ✓ **Sistema 2. Administración benevolente-autoritaria.** En este sistema los dirigentes exhiben un nivel de confianza en los colaboradores, los motiva por medio de recompensas y algunas veces del temor y los castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, suelen solicitar algunas ideas y opiniones de los colaboradores y en la toma de decisiones permiten algún grado de delegación aunque con un estrecho control de políticas.
- ✓ **Sistema 3. Administración consultiva.** En este sistema los dirigentes presentan una confianza sustancial en sus colaboradores, y tratan de usar de manera constructiva las ideas de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación que usan son las recompensas, con castigos ocasionales. Fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente y la toma de decisiones en los niveles inferiores.
- ✓ **Sistema 4. Administración de grupo participativo.** Es el sistema más participativo de todos. En él los dirigentes tienen plena confianza en los colaboradores en todos los aspectos, siempre solicitan ideas y opiniones de estos y las usan de forma constructiva, otorgan además, recompensas sobre la base de participación del grupo en la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas. Fomentan una gran comunicación en ambos sentidos ascendente y descendente, como también la toma de decisiones en forma conjunta.

Likert (1969), afirma que al establecer la productividad de cada uno de los sistemas, encuentra que, concibe al dirigente efectivo, como aquel que se encuentra fuertemente orientado hacia los colaboradores y que se basa en la comunicación para mantener todas las partes de la organización unidas de manera integral, puesto que allí, todos los miembros del grupo incluso el dirigente o líder, adoptan una relación de soporte en la que sienten un interés común en termino de necesidades, metas y expectativas.

2.1.2.7.3 *Modelo de análisis de Hersey y Blanchard*

Hersey y Blanchard (1969) citado por Sánchez, definen su modelo de liderazgo situacional “como (...) un planteamiento que reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse” (como se citó en Sánchez, 2009, p.60). Es decir, la adaptabilidad del estilo del dirigente a las circunstancias de la situación.

Los autores plantean unos factores principales de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo, dentro de estos, consideran los colaboradores o seguidores el de mayor relevancia, según ellos, “si los colaboradores deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior, los asociados claves o cuales sean los requerimientos presentes en el trabajo” (como se citó en Sánchez, 2009, p.61).

En el factor colaborador o seguidores, la variable madurez es la más analizada por los autores. Entiéndase por madurez, “como la disposición y la capacidad de una persona para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas” (como se citó en Sánchez, 2009, p.61). La variable madurez tiene dos dimensiones: Madurez psicológica, que hace referencia a la disposición o motivación para hacer algo y Madurez para el puesto, que se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo.

Las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos en las dimensiones mencionadas anteriormente, es por esto que los autores presentan cuatro niveles de madurez que sirven para describir a las personas.

- ✓ **Madurez (M1):** Las personas no muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad, es por esto que indica baja madurez en ambas dimensiones.
- ✓ **Madurez (M2):** Las personas muestran disposición para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad para hacerlo, es por esto que indica un nivel moderado a bajo de madurez.
- ✓ **Madurez (M3):** Las personas tienen la capacidad pero no muestran la disposición para asumir la responsabilidad, es por esto que indica un nivel moderado a alto de madurez.
- ✓ **Madurez (M4):** Las personas tienen una madurez psicológica como madurez para el puesto, es por esto que indica un nivel alto en ambas dimensiones.

Para definir el estilo del líder, se hace una combinación de conductas a las que (Baquero & Sánchez 2000) llaman “conducta de tarea, definida como el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo,

cuándo, dónde y por quién” (como se citó en Sánchez, 2009, p.62); y “conducta de relación, que se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar” (como se citó en Sánchez, 2009, p.62).

2.1.2.7.3. *Modelo de Análisis de los Estilos de liderazgo Basado en los conceptos de Burnham, McClellan y Likert (1969)*

Desde estos autores se analizan las percepciones de cómo se comporta un dirigente, permitiendo identificar y establecer los factores característicos del estilo o perfil de liderazgo de cada dirigente estudiado. Este análisis obedece al estudio y la reflexión de los estilos motivacionales propuestos en la Teoría de las Necesidades por David Burnham & David McClelland; y los sistemas administrativos o estilos de gestión propuestos en la Teoría del Comportamiento y del Liderazgo propuesta por Rensis Likert (1969).

Las variables estudiadas son: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

Los estilos de liderazgo resultantes son: el estilo Autoritario Coercitivo, Orientado al logro, Autoritario Benevolente, Sociable, Demócrata y Apoyador. Los estilos se funden, se mezclan entre sí, no se determina un estilo “ideal” que pueda ser usado en todas las situaciones. De acuerdo a Goleman et al. (2002, p. 53) “Por lo general, el mejor y más efectivo de los líderes... posee la habilidad para cambiar de estilo dependiendo de la situación”.

2.1.2.7.4 *Modelo de análisis de Blake y Mouton*

Blake y Mouton (1989) citado por Sánchez, en una continuación por los trabajos inicialmente desarrollados en las diferentes perspectivas del comportamiento, desarrollaron una de las herramientas más utilizadas en el establecimiento o medición de los estilos de dirección o liderazgo: el grid o rejilla gerencial.

El grid o rejilla gerencial compuesta por Blake y Mouton, se desarrolla por medio de dos dimensiones, la primera es el interés por la producción, es decir, la obtención de resultados; la segunda, el interés por las personas, las cuales, por medio de su esfuerzo obtienen dichos resultados. Dado el modo en el que estas dos dimensiones se combinan, se determina en cierta forma, el estilo de dirección y liderazgo

del dirigente. Si bien es cierto que pueden existir múltiples combinaciones de estas dos dimensiones, Blake y Mouton destacan como básicas siete combinaciones. Estos estilos básicos son:

- ✓ **La administración empobrecida.** En la cual se ejerce un mínimo de esfuerzo para conseguir realizar el trabajo apropiado para lograr la pertenencia a la organización, es decir, el líder hace lo mínimo exigido para permanecer en su puesto de trabajo.
- ✓ **La administración de autoridad y obediencia.** Es esta la eficiencia de las operaciones resulta de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los individuos interfieran en un grado mínimo de dichas operaciones. El líder concentra todos sus esfuerzos en lograr que las tareas se realicen, tratando a las personas como maquinas.
- ✓ **La administración de medio camino.** El desempeño adecuado de la organización es posible si se equilibran las necesidades para realizar el trabajo y el mantenimiento del ánimo de los trabajadores en un nivel satisfactorio. Los esfuerzos del dirigente se orientan a mantener un desempeño y una moral satisfactoria.
- ✓ **La administración de club campestre.** Toda la atención del líder o dirigente se enfoca en mantener un ambiente de trabajo altamente amigable dejando de lado el tipo de preocupación por la producción.
- ✓ **La administración en equipo.** El líder se esfuerza por lograr el máximo desempeño y la máxima satisfacción de los colaboradores.
- ✓ **Paternalismo/maternalismo.** Es alto el interés por los resultados y por las personas, pero en forma acumulativa, es decir, se concede a las personas premios y aprobación a cambio de su lealtad y obediencia, del mismo modo, la falta de la misma generara sanciones.
- ✓ **Oportunismo.** Se usan varios estilos de forma intercambiable según la persona que se trata.

2.1.2.7.5 *Modelo de análisis de McGregor*

El trabajo de McGregor (1994) citado por Sánchez, gira en torno a una nueva teoría del ser humano, el poder y un conjunto de valores nuevos que guiarían el espíritu de los puestos de trabajo. De lo anterior, para dicho autor se encuentran dos formas posibles en las que se trabajan o se trata a las personas dentro de la organización, las cuales denominó Teoría X y Teoría Y de la administración.

En la Teoría X, McGregor (1994), identifica tres supuestos sobre los cuales se desarrolla la administración:

- ✓ El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y los evitara siempre que pueda.
- ✓ Debido a esta tendencia de huir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas dirigidas para que desarrollen el esfuerzo adecuado y así, lograr los objetivos de la organización.
- ✓ El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, eludir responsabilidades, tiene poca ambición, y desea más que nada la seguridad.

De esta manera, bajo las concepciones del ser humano y su conducta organizacional que identifica McGregor, la labor de los dirigentes se limita al control y empleo de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización, por medio de la modificación de su comportamiento, pues de esta manera, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas.

Por otra parte, en la Teoría Y el principio fundamental es la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar de mejor manera sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

McGregor (1994), afirma que:

La Teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos [...] La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según valla lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización (como se citó en Sánchez, 2009, p.45).

Es por esto, que la Teoría Y propone un estilo de dirección participativo y democrático, basado en valores humanos. Para McGregor, existen una serie de ideas enfocadas a la aplicación de esta teoría, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Descentralización y delegación, la cual permite que todas las personas se involucren en sus actividades y asuman responsabilidades y así satisfagan las necesidades de sus superiores.
- ✓ Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo, que implica actividades adicionales, lo cual implica innovación y a su vez, estimula la aceptación de responsabilidades en la base de la organización.
- ✓ Participación y administración consultiva, la cual busca obtener las opiniones de las personas involucradas en las decisiones, estimulándolos de esta forma a dirigir sus energías a la consecución de los objetivos.
- ✓ Autoevaluación del desempeño, permitiendo que los miembros de la organización formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúe periódicamente su desempeño frente a tales objetivos, en este sentido el papel del dirigente será solo el de orientar el desempeño futuro.

A continuación se presenta una comparación entre la teorías X y Y de McGregor. Tabla 4.

Tabla 4. Comparación teorías X y Y

Teoría X	Teoría Y
Las personas son por naturaleza vagas y prefieren no hacer nada.	Las personas son por naturaleza, activas, fijan metas y disfrutan de su empeño.
Trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus.	Buscan diversas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación y estímulos ante nuevos retos.
La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.	La fuerza principal que las mantiene productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.	Maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, y la responsabilidad.
Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	Son capaces de autodirigirse.
Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestren en los métodos apropiados para el trabajo.	Comprenden y se interesa por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan corregir sus errores.	Necesitan tener la sensación de que se les respeta, y con capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.

Fuente: *Coopers & Lybran (1994).*

Los aportes de McGregor hacen especial énfasis en que los estilos de dirección y liderazgo de los gerentes se encuentran altamente influenciados por los supuestos que éstos tienen del ser humano y su conducta en la organización, siendo así, que la existencia de estos supuestos sean un factor determinante en la cultura organizacional, en el que estos estilos de dirección y liderazgo constituyen una de las dimensiones propias de la cultura de una organización.

2.1.2.7.6 Modelo de análisis de Sánchez & González, Baquero & Sánchez y Lussier & Achua

Según Sánchez y González (1998), Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) los estilos se pueden definir de la siguiente forma (como se citó en Sánchez, 2009, p.63):

- ✓ **E1 (Ordenar):** El dirigente proporciona instrucciones específicas, describe al colaborador en que consiste la tarea, como y cuando realizarla. Supervisa de cerca el desempeño, y brinda cierto grado de apoyo; por lo general se basa en dar instrucciones y en tomar decisiones sin tener en cuenta opiniones o aportes de los seguidores.
- ✓ **E2 (Persuadir):** El dirigente da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes hasta que la labor es realizada; explica también como debe llevarse a cabo determinada tarea. Fortalece las relaciones mostrando a sus seguidores los beneficios que trae el logro de la meta. En ocasiones puede consultar a los colaboradores, pero la decisión sigue siendo exclusiva de su competencia.
- ✓ **E3 (Participar):** El dirigente dedica poco tiempo a dar instrucciones detalladas debido a que se preocupa a alentar a los seguidores, no realiza seguimiento del desempeño sino que se concentra en el resultado final. Por lo general permite que los seguidores tomen decisiones dentro de algunas limitaciones establecidas.
- ✓ **E4 (Delegar):** El dirigente solo interactúa con sus seguidores para indicarles que se debe realizar, haciendo énfasis en aspectos puntuales. No se esfuerza en supervisar y brinda poco apoyo. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación.

Hersey y Blanchard (1969) citado por Sánchez, aclaran que un estilo óptimo no es independiente de la situación. Afirman también que a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: (M1-E1; M2-E2; M3-E3; M4-E4). “Un incremento en la madurez de los colaboradores; implica un

decrecimiento en la conducta de estructura de tarea por parte del líder y un incremento simultaneo en su conducta de relación” (Sánchez, 2009, p.64).

Sánchez (2009), El liderazgo situacional se basa entonces en la conducta de tarea que ofrece el líder, la cantidad de apoyo socioemocional, la conducta de relación que este da, y el nivel de madurez que los colaboradores presentan frente a una determinada tarea, función u objetivo que el líder intenta lograr a través de ellos.

2.1.2.7.7 *Modelo para el análisis de los estilos de dirección y liderazgo Sánchez (2007)*

Sánchez (2007), desarrolla un modelo que permite establecer y analizar los aspectos o factores característicos del Estilo de Dirección y Liderazgo, el cual obedece al estudio y la reflexión de las diferentes teorías y modelos de análisis de los Estilos de Dirección y Liderazgo propuestos por diversos autores.

El modelo que plantea Sánchez trabaja bajo la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales. Este enfoque considera que los estilos se mueven en dos dimensiones independientes una de la otra, pero que en cierta forma pueden complementarse. Es por esto que Sánchez en su documento hace énfasis en dos dimensiones. La primera, Tareas (Resultados), y la segunda, Personas (Relaciones).

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes. En el eje de la ordenada (eje X), está ubicado el énfasis en las Tareas (Resultados). Por su parte, en el eje de la abscisa (eje Y), se ubica el énfasis en las Personas (Relaciones). El modelo también propone cuatro estilos de liderazgo, los cuales fueron pensados en los cuatro extremos del plano, es decir, (0,0), (10,0), (0,10) y (10,10). Los estilos propuestos son: El estilo indiferente, el estilo tecnicista, el estilo sociable, y el estilo sinérgico.

Así mismo, Sánchez (2007) alimenta el componente de su modelo de análisis propuesto con una entrevista a profundidad que se aplica tanto al dirigente como al grupo de colaboradores para verificar la información obtenida en el test.

2.1.3. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es sin duda alguna una de las mayores responsabilidades que puede tener un individuo debido a que este realiza procesos mentales que lo llevan a elegir entre una cosa u otra y en ocasiones las decisiones que toma el individuo pueden ser favorables o no para él y su entorno; es por esto, que esta teoría busca comprender los fenómenos relacionados con las decisiones.

2.1.3.1. Concepto de decisión

Para una mejor comprensión sobre la toma de decisiones, es primordial definir primero que es decisión.

Aktouf (2009) define la decisión así:

Decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho (...). Decidir se convierte entonces en hacer elecciones permanentemente, en seleccionar en cada circunstancia dada, un acto dado (p.153).

2.1.3.2. Tipos de decisión

Las decisiones se han clasificado en unas categorías de acuerdo a la mayor parte de autores. Unas de tipo de planificación como: decisión estratégica, decisión administrativa, decisión corriente. Otras de tipo secundario como: decisión programada o no programada. Estas serán explicadas brevemente a continuación (Aktouf, 2009).

- ✓ **Decisiones estratégicas:** Son las que se toman en la cumbre estratégica de la organización. Estas generan gran alcance, comprometen las políticas y las orientaciones de la empresa.
- ✓ **Decisiones administrativas:** Está orientada a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada meta parcial que conducirán a las metas globales de la empresa.
- ✓ **Decisiones corrientes:** Está orientada al corto plazo y al logro de metas operativas.
- ✓ **Decisiones programadas:** Estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos.

- ✓ **Decisiones no programadas:** Estas decisiones implican lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo.

2.1.3.3. Concepto de proceso de toma de decisiones

Durante el transcurso de la historia se puede evidenciar que en los diferentes ámbitos se han tenido que tomar decisiones, es por esto que desde diversas ciencias, autores han buscado adaptar la decisión a su contexto.

Simón (1947), quien es un autor reconocido sobre el tema, define un proceso de toma de decisiones así: “Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para las personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad”.

2.1.3.4. Modelos y herramientas de la toma de decisiones

A continuación se muestran algunos modelos y herramientas de la toma de decisiones. Coss Bu (2005) y Aguado (2007), exponen los aspectos cuantitativos. Por otra parte, el autor Blank (2002), hace referencia a los aspectos cualitativos.

2.1.3.4.1. Árboles de decisión

El enfoque de árboles de decisión es un método útil para visualizar las diferentes alternativas que se presentan a quien toma la decisión, y se usa en situaciones en las que se debe optimizar una serie o secuencia de decisiones.

Los componentes que conforman la estructura de un árbol de decisión son los siguientes:

1. Alternativas en cada punto de decisión.
2. Eventos que pueden ocurrir como resultado de cada alternativa de decisión.
3. Probabilidades de que ocurran eventos como resultado de las decisiones.
4. Resultados –casi siempre expresados en términos económicos– de las posibles interacciones entre las alternativas de decisión y los eventos.

Estos elementos se organizan mediante la estructura de un diagrama de árbol que ilustra las interacciones posibles entre las decisiones y los eventos. Para la realización de dicho diagrama se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Construir el árbol de decisión: Es necesario considerar las diferentes alternativas o cursos de acción y los posibles eventos asociados a cada curso de acción. En la construcción de un árbol de decisión un rectángulo significa un punto de decisión; mientras que un ovalo representa los posibles eventos asociados a un curso de acción.
2. Determinar los flujos de efectivo de cada una de las ramas del árbol.
3. Evaluar las probabilidades de cada una de las ramas del árbol.
4. Determinar el valor presente de cada una de las ramas del árbol.
5. Resolver el árbol de decisión con el propósito de ver cual alternativa debe ser seleccionada.

La técnica de solución es muy simple, se comienza en los extremos de las ramas del árbol de decisión y se marcha hacia atrás hasta alcanzar el nodo inicial de decisión. A través de este recorrido, se deben utilizar las siguientes reglas.

1. Si el nodo es un nodo de posibilidad, es decir, en forma de ovalo, se obtiene el valor esperado de los eventos asociados a ese nodo.
2. Si el nodo es un nodo de decisión, es decir, en forma de rectángulo, entonces se selecciona la alternativa que maximiza o minimiza los resultados que están a la derecha de ese nodo.

2.1.3.4.2. Teoría de los juegos

Esta teoría de juegos, estudia situaciones de interdependencia, es decir, situaciones en las que tanto las acciones que realizan los individuos, como los resultados que estos esperan, dependen de las acciones que otros puedan llevar a cabo. Dada esta situación de dependencia a lo que otros puedan hacer, se da lugar a diversas estrategias que ayuden a determinar cuáles serán las acciones que los diferentes individuos o “jugadores” llevaran a cabo en la búsqueda de los mejores resultados posibles. Es así como el estudio de esta teoría se centra en los posibles resultados que el individuo pueda obtener en función de sus acciones y de lo que ocurra por fuerzas sobre las cuales él no tiene ningún control o influencia.

Los elementos que se encuentran presentes en cada planteamiento de la Teoría de los Juegos son: los jugadores, los cuales toman las decisiones esperando siempre obtener los resultados deseados, buscando maximizar su utilidad; las acciones, que son cada una de las posibles alternativas que un jugador puede adoptar en cada momento en el que le toca decidir; las estrategias, las cuales son los planes de acción completos que indican la manera en que un jugador toma una acción en todas las ocasiones en las que le pueda corresponder actuar; la información, que no es más que el grado de conocimiento que el

jugador dispone en cada momento acerca del valor de cada variable; las recompensas, representan la utilidad que reciben los jugadores al finalizar el juego; y por último, el equilibrio, que es el conjunto de estrategias que los jugadores llevan a cabo para participar en el juego.

Según la Teoría de los Juegos, existen diversos tipos de juegos:

- ✓ Los juegos de suma cero: en este juego cada jugador elige una estrategia que lo posibilita a hacer lo mejor que puede, dado que su oponente conoce la estrategia que está siguiendo. En este juego, se describe una situación en la que la ganancia o pérdida de un participante se equilibra con exactitud con las pérdidas o ganancias del otro participante.
- ✓ Los juegos cooperativos: en los cuales los jugadores eligen y llevan a cabo sus acciones de manera coordinada.
- ✓ Los juegos no cooperativos: son aquellos en los que los jugadores adoptan sus decisiones de forma individual, pero su relación con las decisiones de otros incorporan elementos de cooperación y de rivalidad.
- ✓ Los juegos evolutivos: en estos juegos se supone que la información es imperfecta y un determinado juego se lleva a cabo repetidas veces.

2.1.3.4.3. Modelo de racionalidad económica

Este modelo está basado en la posibilidad de escoger la mejor alternativa, puesto que se cuenta con toda la información de las alternativas posibles, y qué consecuencias puede desencadenar cada una de ellas. Este modelo está fundamentado en el hombre económico.

Este modelo se basa en dos suposiciones: La primera, asume que las personas poseen racionalidad económica; y la segunda, asume que las personas tratan de maximizar los logros de una forma ordenada y lógica.

Para la utilización de este modelo, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Descubra los síntomas del problema o la dificultad.
2. Determine el objetivo que va a tener, o defina el problema que va a solucionar.
3. Desarrolle criterios para poder desarrollar las situaciones alternas.
4. Identifique todas las alternativas.

5. Considere las consecuencias de cada alternativa.
6. Escoja la mejor alternativa.
7. Implemente la decisión.

El modelo de racionalidad económica muestra cómo deberían tomarse las decisiones y no cómo se toman las decisiones en realidad.

2.1.3.4.4. *Modelo de racionalidad limitada*

Este modelo asume que las personas aunque quisieran encontrar la solución óptima no la pueden obtener y se conforman con una solución que los satisfaga debido a que no tienen toda la información necesaria y además poseen capacidades imperfectas para procesar toda la información necesaria.

El modelo de la racionalidad limitada se basa en las siguientes suposiciones:

1. Las personas no tratan de optimizar, pero escogerán la primera alternativa que satisfaga su nivel actual de aspiraciones, es decir, la persona evalúa la primera alternativa para saber si tiene todo lo que se requiere, si no, examina el resto de alternativas hasta que encuentre una que satisfaga sus requerimientos.
2. Las personas que toman decisiones utilizan la heurística³ para reducir grandes problemas a problemas más entendibles de modo que se puedan tomar más rápido las decisiones, es decir, las personas tratan de obtener decisiones obvias o tratan de tomar decisiones que les han servido en situaciones similares.

Los pasos para poder realizar una toma de decisiones adecuada en este modelo son los siguientes:

1. Fije el objetivo que va a obtener o defina el problema que va a solucionar.
2. Establezca un nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado.
3. Utilice la heurística para reducir el problema a una sola alternativa.

³ **Heurística:** Es una regla que guía la búsqueda de alternativas en áreas que tienen una gran probabilidad de proporcionar soluciones satisfactorias.

4. Si no puede identificar una alternativa variable: rebaje el nivel de aspiración y comience a buscar una nueva solución (repita pasos 2 y 3).
5. Después de identificar una alternativa variable, evalúela para poder determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa identificada no es aceptable, comience a buscar una nueva solución (repita pasos 3 a 5).
7. Si la alternativa identificada es aceptable, implemente la solución.
8. Después de la implementación, evalúe la facilidad con que el objetivo se obtuvo (o no se obtuvo), y aumente o disminuya su nivel de aspiración para futuras decisiones de este tipo.

Este modelo puede ser de gran ayuda para lograr describir todas las alternativas posibles y evaluarlas para así poder dar soluciones a los problemas organizacionales.

2.1.3.4.5. Modelo de Kepner – Tregoe

Este modelo se centra en objetivos obligatorios y deseados que debe cumplir la elección, es decir, obliga a los dirigentes a ser más específicos con respecto a que esperan lograr con la decisión.

Kepner y Tregoe (1983), plantean una serie de pasos para poder llevar a cabo su modelo, los cuales se presentan a continuación.

- ✓ **Enunciar la decisión:** El enunciado da el enfoque para todo lo que sigue, indica el tipo de acción o resultado esperado.
- ✓ **Determinar los objetivos para la decisión:** Son los criterios para la decisión, es decir, son los detalles que debe cumplir la decisión. Los objetivos se establecen luego de enunciar la decisión.
- ✓ **Clasificación de los objetivos:** Los objetivos se clasifican en: Objetivos obligatorios, estos especifican lo que se va a lograr, una alternativa que no cumpla con estos no será tomada en cuenta, y estos deben ser cuantificables; otra clasificación son los objetivos deseados, no son los más específicos pero si los deseados, estos no se pueden cuantificar.

- ✓ **Ponderar los objetivos deseados:** Al identificar los objetivos deseados se pondera cada uno con respecto a su importancia, 10 puntos para el de mayor importancia, 1 para el que no sea muy importante, los otros se pueden calificar dentro de este promedio.
- ✓ **Evaluar alternativas contra objetivos obligatorios:** Las alternativas son consideradas si satisfacen todos los objetivos obligatorios.
- ✓ **Evaluar alternativas contra objetivos deseados:** Cada objetivo deseado se le da una calificación de 1 a 10 dependiendo del cumplimiento que tenga la alternativa en el objetivo. Las calificaciones ponderadas se suman para cada alternativa, la que presente la mayor suma será la elección provisional.
- ✓ **Las consecuencias de la elección:** No es suficiente con que la alternativa cumpla con los objetivos obligatorios y deseados, estas se deben evaluar y considerar todas las posibles consecuencias antes de tomar la decisión final.

De acuerdo con lo anterior, este modelo es de gran ayuda para los dirigentes, debido a que les permite hacer una evaluación entre los objetivos que plantean para un problema y las alternativas que consideran para solucionarlo, logrando encontrar la mejor respuesta a sus necesidades.

2.1.3.4.6. *Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret*

Los autores Mintzberg et al., (1976), describen un modelo para tomar decisiones estratégicas a nivel de alta gerencia. En este modelo se presentan tres fases, aunque no se asegura que exista una relación de secuencia entre ellas.

La primera fase se llama identificación en la toma de decisiones estratégicas, y está compuesta por dos actividades: La de reconocimiento de la decisión, en esta “se reconocen oportunidades, problemas y crisis, y se recuerda la actividad de decisión”; la otra actividad es el diagnóstico, en el cual, “se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas”.

La segunda fase se llama el desarrollo, es el alma del modelo y donde se consumen más recursos. En esta fase se desarrollan una o más soluciones para un problema, crisis, o elaboración de una oportunidad. El desarrollo está compuesta por dos técnicas: La de búsqueda y la de diseño. La búsqueda hace referencia a encontrar soluciones listas, y se identifican cuatro tipos de búsqueda: 1. Búsqueda de memoria, 2. Búsqueda pasiva, 3. Generadores de búsqueda, 4. Búsqueda activa. Por otra parte, el diseño “se utiliza para desarrollar soluciones especiales o para modificar soluciones anteriores”.

La tercera y última fase, es la de selección, donde se escoge la mejor alternativa, en ella se puede involucrar varios procesos de selección si en la anterior fase se han desprendido varias sub-decisiones e incluso algunos de ellos pueden darse en dicha fase.

2.1.3.4.7. Modelo de Vroom – Yetton – Jago

Este modelo de toma de decisiones gerenciales se enmarca en el diagnóstico realizado por Vroom, Yetton, y Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago 1978,1988), buscando dar una mejor comprensión del instrumento. Abarca una serie de estilos de toma de decisiones de acuerdo con la situación que se esté planteando. Los estilos de toma de decisión se presentan a continuación:

- ✓ **Autocrático 1:** El sujeto decide con información que posee en el momento.
- ✓ **Autocrático 2:** El sujeto decide con información que le suministra el colaborador.
- ✓ **Consultivo 1:** El sujeto puede compartir la problemática a cada individuo miembro del grupo. Posteriormente toma la decisión.
- ✓ **Consultivo 2:** El sujeto puede compartir la problemática con otras personas colectivamente. Posteriormente toma la decisión.
- ✓ **Grupo 2:** Los miembros del grupo toman en conjunto la decisión y se hacen responsables de esta.

El modelo relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de la decisión, a partir del reconocimiento de las estructuras de la tarea que presentan demandas diferentes en actividades rutinarias y no rutinarias. Según lo anterior, la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea.

Es un modelo de tipo **normativo** y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar en esencia, la forma y cantidad de participación en la toma de las decisiones, en función de los diferentes tipos de situación. Representa un árbol de decisión que incorpora los 5 estilos alternativos de toma de decisiones mencionados anteriormente.

En el modelo Vroom, Yetton y Jago se establecen siete preguntas que los dirigentes deben contestar para poder diagnosticar la situación. Estas preguntas son:

1. ¿Es la calidad de la decisión importante?;
2. ¿Es importante el compromiso del equipo para la decisión?;
3. ¿Tiene suficiente información para tomar la decisión por su cuenta?;
4. ¿Está el problema bien estructurado?;
5. Si toma la decisión por usted mismo, ¿el equipo la apoyaría?
6. ¿Comparte el equipo las metas organizacionales?;
7. ¿Hay probabilidad de que surja un conflicto entre el equipo por la decisión?

Con base en las preguntas, el dirigente hace un diagnóstico de la situación, cada respuesta que él va suministrando permite determinar el estilo con el que toma las decisiones, este estilo será acertado dependiendo si se hizo un diagnóstico correcto y de si la decisión afecta a uno o varios colaboradores.

Además de estos tipos de estilos de toma de decisiones diferenciables en función del grado de participación de los subordinados, el modelo asume diversas alternativas que permiten la caracterización de la situación-problema que se trata de resolver. Adicionalmente, en función de las contingencias concretas de cada situación el líder puede seleccionar la conducta de liderazgo y el grado de participación en un árbol de decisión.

Asimismo, la investigación sobre el liderazgo debe centrarse en la situación más que en la persona. Para Vroom yYetton los líderes no son rígidos, sino que ajustan su estilo a las diferentes situaciones.

2.1.4. *Relación entre Liderazgo y Toma de Decisiones*

Desde un enfoque teórico, el liderazgo y la toma de decisiones no han sido estudiados de manera conjunta, en donde se haya establecido un claro nivel de relación entre ambos. Por esto, han sido muy pocos los estudios e investigaciones en su aplicación a nivel organizacional. De ahí el planteamiento de la importancia de desarrollar la presente investigación que busca establecer el nivel de relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones. Sin embargo, a continuación se establece un nivel de relación a partir de sus conceptos.

Pautt (2011), expone lo siguiente:

El rendimiento de un buen líder organizacional, se basa en tres tipos de habilidades fundamentales: (1) Habilidades para la solución de problemas complejos; (2) Habilidades para construir la solución de esos problemas y (3) Habilidades de juicio social. Es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión. Además, les proporciona una comprensión suficiente de las personas con las que trabaja, de sus capacidades, necesidades, deseos y creencias (Mumford et al. 2000).

Además, teniendo en cuenta que las decisiones por tener una relación directa con la responsabilidad, suelen ser adoptadas por los jefes; se establece la necesidad de conocer e identificar la relación de influencia que tienen los estilos de liderazgo en los estilos de toma de decisiones, puesto que quien dirige es quien adquiere las habilidades para la resolución de situaciones problemáticas.

A continuación se relaciona una tabla resumen de los elementos expuestos en el marco teórico, en donde se pretende exponer de manera concisa cada perspectiva, modelo o teoría con sus principales elementos básicos, el autor y el año. Dicha información se presenta en la tabla 5. Resumen marco teórico.

Tabla 5. Resumen marco teórico

Autor y año	Perspectivas/modelos/teorías	Principales elementos
Serna y Suárez (2005)	Definición empresa familiar	Las empresas son organizaciones económicas –consideradas independientemente de su persona jurídica– en donde su propiedad, control y dirección descansa sobre un determinado núcleo familiar, con vocación de ser trasmitidos a otras generaciones.
Carsrud (1996)		La propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Longenecket et al., (2012)		Influencia significativa en las decisiones estratégicas y curso de vida de la empresa por los integrantes de la empresa.
Tagiuri y Davis (1982)	Los tres sistemas de la empresa familiar	Propiedad, familia, empresa
Varela (2008)	Diferencias entre empresa tradicional y empresa familiar	Plantea las características que diferencian de manera fundamental una empresa familiar de una empresa.
Fayol	Concepto de dirección	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, interés de la empresa.
Robbins (2004)	Concepto de liderazgo	Definido como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.
Kotter (1999)	Diferencias entre dirección y liderazgo	El liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares.

Zapata (2005)	Concepto Estilos de liderazgo	Comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones.
Kirpatrick y Locke (1991)	Perspectiva de la teoría de los rasgos	Plantea los rasgos: el nivel de energía y tolerancia al stress, autoconfianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro y necesidad de afiliación.
Lussier y Achua (2002)	Perspectiva de la teoría del comportamiento	Basada en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto Pigmalión.
McGregor (1994)	Teoría X y Teoría Y de la Administración	Gira en torno a una nueva teoría del ser humano, el poder y un conjunto de valores nuevos que guiarían el espíritu de los puestos de trabajo
Lewin (1939)	Estilos Clásicos de Dirección basados en la autoridad	Estilo autocrático o autoritario, Estilo democrático o participativo, Estilo Laissez-Faire o políticas laxas.
Likert (1965)	Estilos Clásicos de Dirección basados en la comprensión del comportamiento de líderes y dirigentes	Administración explotativa o autoritaria, Administración benevolente-autoritaria, Administración consultiva. Administración de grupo participativo
Likert (1969)	Dirigente efectivo	Orientado hacia los colaboradores y basado en la comunicación para mantener todas las partes de la organización unidas de manera integral.
Blake y Mouton (1989)	Perspectivas del comportamiento	Plantea las herramientas más utilizadas en el establecimiento o medición de los estilos de dirección o liderazgo: el grid o rejilla gerencial.

Fiedler (1967)	Teoría de Contingencia de la eficacia de un líder	Expone las tareas o las relaciones que motivan un estilo, la modificación del comportamiento dependiendo de los seguidores y la modificación de la situación en que se desarrollara el estilo.
Hersey y Blanchard (1969)	Modelo de Liderazgo Situacional	Adaptabilidad del estilo del dirigente a las circunstancias de la situación.
Baquero & Sánchez (2000)	Definición del estilo del líder	Grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
Hersey y Blanchard (1969)	Dimensiones de la variable "madurez" en los estilos de dirección	Madurez psicológica, que hace referencia a la disposición o motivación para hacer algo y Madurez para el puesto, que se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo.
Sánchez y González (1998), Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002)	Estilos del líder	Ordenar, Persuadir, Participar, Delegar.
Hersey y Blanchard (1969)	Relación nivel de madurez y estilos de liderazgo	Un estilo óptimo no es independiente de la situación, a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo.
Burns (1978)	Concepto de liderazgo transformacional	A través de él se consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de estos a través de su influencia personal.
Bass (1981)	Factores característicos del liderazgo transformacional	Inspiración o motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada.
Conger y Kanungo (1987)	Estilos de liderazgo: carismático	Atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos.

House (1977)	Características estilo de liderazgo: carismático	Confianza elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias.
Gibson et al., (1983)	Estilos de liderazgo: tradicional	Busca el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción adoptando modelos conductistas.
Schvarstein (1997)	Estilos de liderazgo: legal	Se ejercita bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder – seguidor está dirigida a preservar el status-quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales.
Gibson y otros (1983)	Estilos de liderazgo: democrático	Considerado como una relación basada en el poder y la influencia.
Zapata (2005)	Estilos de liderazgo: tecnocrático	Hay preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de toda la organización.
Zapata (2005)	Estilos de liderazgo: autocrático	El líder fundamenta su autoridad en formas de poder que hacen referencia a lo coercitivo, poder que se basa en el temor, donde el seguidor percibe que si no hace caso de la orden del líder, se enfrenta a algún tipo de castigo, como una reprimenda social.
Hall (1996)	Estilos de liderazgo: autocrático	Es autoritario y fundamenta su poder en su puesto de trabajo y está más centrado hacia las sanciones y castigos.
Miller citado por Aktouf (1996)	Estilos de liderazgo: burocrático	Garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo.
Redondo et al., (2012)	Estilos de liderazgo: Laissez-faire	Los líderes permiten a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta.
Redondo et al., (2012)	Estilos de liderazgo: natural	El líder no está reconocido formalmente como tal, se pueden encontrar en cualquier nivel de una organización y lideran simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo.

Ramos (2002)	Estilos de liderazgo: transaccional	Clarifica lo que espera de sus colaboradores y lo que recibirán a cambio. Este tipo de liderazgo presenta ciertas similitudes con los modelos de liderazgo como conducta.
Yukl (1999)	Estilos de liderazgo: transformacional	Enfatiza en la importancia de las reacciones emocionales de los colaboradores como respuesta a su visión trascendente y subraya a los procesos colectivos de motivación tales como identificación social.
Aktouf (2009)	Concepto de decisión	Decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho.
Aktouf (2009)	Tipos de decisión	Decisiones administrativas, Decisiones corrientes, Decisiones programadas, Decisiones no programadas.
Simón (1947)	Concepto de proceso de toma de decisiones	Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para las personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad
Coss Bu (2005) y Aguado (2007)	Herramientas de toma de decisiones	Arboles de decisión y Teoría de los juegos.
Blank (2002)	Modelos de toma de decisiones	Modelo de racionalidad limitada, Modelo de Kepner – Tregoe, Modelo de Mintzberg, Raisinighani y Theoret, Modelo de Vroom – Yetton.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Metodología

Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo exploratorio, según Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación es poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, ya que como se menciona en el aparte anterior, estudios similares no se han desarrollado en Colombia en este tipo de empresas. Se requiere además, un estudio de tipo descriptivo (Dankhe, 1986) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (como se citó en Sampieri 2008), ya que esta investigación busca describir situaciones y eventos.

Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método, el estudio de caso, específicamente estudio de caso múltiple (Yin, 1994, p. 46). Hernández, Sampieri y Mendoza (2008), lo definen como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”. (Como se citó en Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p.163). De acuerdo con lo anterior, el proceso de investigación es mixto debido a que se integran sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en el estudio con el fin de obtener una visión más completa de la investigación. La decisión de trabajar con casos múltiples refuerza la posibilidad de contrastación de datos (comparación por semejanzas y/ o por diferencias) (Yin, 1994, p. 46).

Población

La población objeto de estudio en esta investigación son seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga, se hace elección de estas empresas por ser de tipo familiar, estar categorizadas por su tamaño como empresas pequeñas por contar con 11 a 50 trabajadores, tener personas con vínculo familiar que laboran en ella, su trascendencia y la representatividad que tienen en la ciudad; y finalmente por su disposición en participar en la aplicación de los instrumentos y la realización de la investigación en las empresas.

Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Fuentes primarias

Para la realización del trabajo se acude a fuentes primarias, en este caso son los dirigentes y colaboradores de las empresas familiares; los cuales suministran información por medio de entrevistas y cuestionarios, que permiten lograr el objetivo propuesto en la investigación.

Fuentes secundarias

Para la realización de la investigación se acude también a fuentes de apoyo secundarias como: libros de biblioteca, fotocopia de libros, trabajos de grado, textos digitales y consultas en internet.

Dentro de los principales motores de búsqueda donde se encuentra la información está: la biblioteca de la Universidad del Valle; las bases de datos remotas de la Universidad del Valle; periódicos como El Tiempo, El espectador y El colombiano; El DANE y la Superintendencia de Sociedades.

Técnicas de recolección

Las técnicas que se utilizan para la recolección de la información requerida en la investigación son: Entrevistas en profundidad (individual o grupal), cuestionarios y observación no participativa. Con estas técnicas se espera lograr el alcance de los objetivos del trabajo. A continuación se describe cada una de las técnicas mencionadas anteriormente.

La entrevista en profundidad: Es una técnica de comunicación directa para obtener información sobre los temas de investigación, en la cual, se pueden realizar preguntas de forma abierta o cerrada dependiendo la finalidad de la investigación. Pueden distinguirse en varios tipos según se trate de individuos o grupos y cuando la investigación aborda de manera holística, intensiva o restringe ciertas experiencias.

Entrevista individual: La entrevista individual es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre el evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar y los recursos necesarios para su realización son moderados. Esto la convierte en una herramienta indispensable en evaluación.

Cuestionarios: Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

Observación no participante: Es una técnica cualitativa que permite apreciar lo que está sucediendo de manera directa, a diferencia de otro tipo de técnicas donde es un entrevistado o fuentes documentales de donde se extrae la información. Surge desde los estudios etnográficos.

Etapas y planificación del proceso de investigación (Del Río, 2011)

Uno de los esquemas más conocidos de representación gráfica del proceso de investigación científica es el de Wallace (1976). Se trata de un proceso circular continuo en el cual se muestran conectados (Domínguez y Simó, 2003):

- ***Los cuatro componentes fundamentales:*** teorías, hipótesis, observaciones y generalizaciones empíricas,
- ***Mediante cuatro procesos cognitivos diferentes:*** deducción, operacionalización, interpretación e inducción. La lógica interna de este proceso puede sintetizarse en un principio de coherencia entre todas las fases de dicho proceso.

Como se ha señalado anteriormente, a pesar de que no existen reglas fijas para organizar y planificar el proceso de investigación, es importante disponer de un esquema claro de la organización de la práctica de investigación. En la literatura sobre el tema pueden encontrarse esquemas generales que deberán adaptarse a las necesidades del equipo de investigación o del objeto de estudio. En este caso se ofrece un cuadro basado en Domínguez y Simó (2003) y ampliado para facilitar su comprensión.

No debe confundirse las etapas y fases del proceso de investigación con las fases del proyecto de investigación. El *proceso de investigación*, incluye la totalidad de las etapas de la investigación científica, es decir: i) la construcción del objeto de estudio; ii) la observación, comprobación o verificación empírica y iii) interpretación de los resultados y conclusiones. El *proyecto de investigación* es el trabajo previo a la realización de la investigación, sería el equivalente al proyecto arquitectónico de una vivienda por ejemplo, mientras que el proceso de investigación sería el equivalente a la suma del proyecto arquitectónico más la construcción misma de la vivienda.

Cuadro 1. Cuadro explícito de las etapas y planificación del proceso de investigación

Interpretación de resultados	7. Análisis de la información	- Lectura, interpretación y selección de los datos más significativos en función de los objetivos, las hipótesis y/o las preguntas de investigación - Describir y relacionar las relaciones entre variables - Extraer las principales conclusiones para dar respuesta a las hipótesis y/o las preguntas de investigación
	8. Elaboración del Informe	- Exponer el procedimiento seguido - Presentación de los resultados - Concluir dando respuesta a las hipótesis y/o preguntas de investigación + recomendaciones
Etapas		Características
Construcción del objeto de estudio	1. Concepción de la idea	Concepción de la idea (puede surgir de inquietudes personales, por encargo, problemas identificados, lecturas, otras investigaciones, etc.) - es la pregunta a la que debe dar respuesta la investigación
	1.1. La pregunta inicial	- debe ser precisa y concisa - factible - pertinente
	1.2. La exploración	- Lectura y revisión bibliográfica - Entrevistas exploratorias expertos/as - Observación - Análisis de documentos
	2. Planteamiento del problema a investigar y de los objetivos	- Reformulación de la “pregunta inicial” después de la exploración - Precisar los objetivos de la investigación - Formulación preguntas de investigación - Justificación y factibilidad de la investigación
	3. El marco teórico y conceptual	- Revisión documental (información existente y relativa al tema: teorías, hipótesis, objetos de estudio, estudios, etc.) - Selección documentos más relevantes que se utilizarán para elaborar los “Antecedentes” - Selección de la teoría o teorías de las que partiremos (explicación/presentación de la misma y vinculación a la investigación) - Conceptualización (definición de los términos básicos) - Elaboración de Hipótesis - Operacionalización de los conceptos y definición de las variables
	4. Diseño del modelo de análisis	Diseño de la Investigación - Caracterización de la investigación
	4.1. Metodología	- Unidades de observación - Universo, población y muestra - Definición de las Técnicas de investigación
	4.2. Instrumentos de recogida de información	- Elaboración de los instrumentos de recogida de información - Definición las técnicas o herramientas para la explotación y/o tratamiento de los datos
	5. Recogida de los datos	- Aplicación del instrumento de recogida de información en las unidades de análisis pertinentes - Comprobación de que se siguen los criterios establecidos para la aplicación del instrumento de recogida de información
	6. Explotación de los datos	- Definición de los pasos/formatos de explotación/procesamiento de los datos - Explotación/análisis de los datos (SPSS, transcripciones, vaciado, etc.) - Sistematización de los datos (en el caso de estudios cuantitativos=tablas y gráficos// en el caso de cualitativos o documental= matrices o sistema de análisis

Fuente: Elaboración de Olga Del Rio, basado en Domínguez y Simó, (2003).

2.2.1. Justificación de la utilización o selección de los instrumentos

Luego de revisar las bases teóricas de esta investigación: empresas familiares, estilos de liderazgo y toma de decisiones, se eligen dos instrumentos a aplicar en las empresas familiares que permitan la identificación de los estilos de liderazgo y de toma de decisiones de los dirigentes estudiados.

En primer lugar, se seleccionó el instrumento que caracterizará los estilos de liderazgo, basado en los estilos motivacionales propuestos en la Teoría de las Necesidades por David Burnham & David McClelland; y los sistemas administrativos y estilos conductuales propuestos en la Teoría del Comportamiento y del Liderazgo propuesta por Rensis Likert.

En segundo lugar, se seleccionó un modelo para la identificación de los estilos de toma de decisiones: el modelo de Vroom – Yetton debido a su cercanía con la temática de estilos de liderazgo.

2.2.1.1. Modelo para el análisis de los estilos de liderazgo Likert, Burham y Mc Clelland

Likert se interesó en diferenciar a las organizaciones efectivas de las inefectivas a partir de la identificación de las percepciones de los gerentes sobre las siguientes dimensiones estructurales y procesos organizacionales en su organización: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

El instrumento incorpora los estilos de liderazgo derivados de la clasificación de los sistemas administrativos propuestos por Likert (1969), *Tipo I* Autoritario: Sistema 1 (Autoritario Coercitivo) y Sistema 2 (Autoritario Benevolente); y *Tipo II* Participativo: Sistema 3 (Consultivo) y Sistema 4 (Participativo). Adicionalmente, el instrumento se apoya en los estilos de gestión y factores motivacionales propuestos por David Burnham & David McClelland (1976): Poder, Logro y Afiliación.

Likert identificó un sistema organizacional adicional que iba más allá del Sistema 4 (Participativo-Consultivo) al que denominó Sistema 4T o Sistema 5 (Modelo de Organización Total-Apoyador). Considerando imprescindible tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” entre todos ellos. Los superiores deben dar apoyo a sus colaboradores y los colaboradores deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente bajo situaciones nuevas. Likert (1969)

David Burnham y David McClelland, dos teóricos del liderazgo plantean que la motivación está condicionada por las necesidades de las personas, ya que éstas derivan un patrón de comportamiento en el individuo. Por consiguiente, así como el dirigente puede desarrollar nuevas motivaciones o prácticas en

sus patrones de conducta y comportamientos correspondientes a otro perfil, así mismo puede desarrollar nuevos estilos gerenciales y de liderazgo. Lograron identificar 3 patrones de comportamiento en los dirigentes, los cuales denominaron como las 3 necesidades aprendidas, proponen tres grupos motivacionales derivadas de: Poder, Afiliación y Logro.

Por esto, el instrumento se basa en la premisa de que la motivación como patrón de pensamiento, puede afectar los patrones de comportamiento; permitiendo medir las percepciones de cómo se comporta al dirigir o gerenciar un dirigente, estableciendo y analizando los aspectos o factores característicos del estilo de liderazgo de los dirigentes.

Dada esta complementariedad entre los estilos conductuales y motivacionales de los dirigentes, se plantea a continuación una tabla de equivalencias de los diferentes elementos de ambas teorías que caracterizan en conjunto los estilos de liderazgo propuestos en el cuestionario a partir de sus declaraciones. En la tabla 6 se pueden apreciar las equivalencias entre los estilos de liderazgo del instrumento y los elementos teóricos expuestos.

Tabla 6. Equivalentes teóricos estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO DEL INSTRUMENTO	EQUIVALENTE TEÓRICO
Autoritario Coercitivo	Sistema Autoritario Coercitivo (Likert, 1969)
	Estilo Motivacional de Poder (Burnham & McClelland, 1976)
Autoritario Benevolente	Sistema Autoritario Benevolente (Likert, 1969)
	Estilo Motivacional de Poder (Burnham & McClelland, 1976)
Sociable	Sistema Consultivo (Likert, 1969)
	Estilo Motivacional de Afiliación (Burnham & McClelland, 1976)
Demócrata	Sistema Participativo (Likert, 1969)
Apoyador	Sistema 4T – Tipo Consultivo (Likert, 1969)
Orientado al logro	Logro (Burnham & McClelland, 1976)

Fuente: Elaboración Propia

Los sistemas administrativos están organizados desde una caracterización *Autoritaria* (Benevolente y Coercitivo) y *Participativa*, la cual se divide en Participativo (Demócrata) y en Consultivo (Sociable, Orientado al logro y Apoyador), cada uno de los cuales sigue un desarrollo continuo propio. Sin embargo, los estilos se funden, se mezclan entre sí, no se determina un estilo “ideal” que pueda ser usado en todas

las situaciones. De acuerdo a Goleman et al. (2002, p. 53) “Por lo general, el mejor y más efectivo de los líderes... posee la habilidad para cambiar de estilo dependiendo de la situación”.

Las preguntas del cuestionario están descritas en un lenguaje sencillo y comprensible para todos los participantes, tanto colaboradores de la empresa familiar como el dirigente. Además, está compuesta por un enunciado describiendo conductas representativas del estilo de dirección que evalúa específicamente. Además, cada declaración debe ser escogida frente a otra, sin conocer a qué estilo de dirección pertenece, sino que se obliga a escoger aquella que se aproxime más a la realidad del proceso de dirección y liderazgo.

Así, a partir de todos los elementos y características expuestos en las Teorías Conductuales ya mencionadas, se definen los resultados del instrumento en seis perfiles o estilos de liderazgo: Autoritario Coercitivo, Orientado al logro, Autoritario Benevolente, Sociable, Demócrata y Apoyador.

2.2.1.2. Instrucciones de determinación del estilo de liderazgo a través del cuestionario

El cuestionario propuesto por treinta y seis (36) declaraciones, permite caracterizar el Estilo de Liderazgo de los dirigentes. Los énfasis no son mutuamente excluyentes, por consiguiente un dirigente puede presentar en algún grado uno y otro estilo. En el Anexo 1 se presenta el cuestionario aplicado.

Cada uno de los estilos se encuentra enmarcado en cierta cantidad de declaraciones del instrumento, por esto cada perfil se encuentra caracterizado directamente por diferentes apreciaciones para cada dimensión o variable, lo que permite establecer el estilo del dirigente a través de la escala que se desarrolla al final. Las dimensiones son: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

Cada estilo de liderazgo se encuentra enmarcado en cierto número de variables que permiten ir caracterizando al dirigente e ir diferenciando un estilo de otro, por eso se presenta a continuación la composición específica de cada estilo con las declaraciones, así:

El estilo *Autoritario Coercitivo* se encuentra compuesto por las declaraciones:
3, 9, 12, 13, 19, 20, 25, 26, 29, 31, 34, 35.

El estilo *Orientado al Logro* se encuentra compuesto por las declaraciones:
1, 5, 9, 11, 14, 121, 23, 28, 30 y 31.

El estilo *Autoritario Benevolente* se encuentra compuesto por las declaraciones:
6, 8, 10, 17, 23, 24, 27, 28, 29, 33 y 34.

El estilo *Sociable* se encuentra compuesto por las declaraciones:
4, 7, 14, 18, 19, 21, 22, 24, 26, 27 y 36.

El estilo *Demócrata* se encuentra compuesto por las declaraciones:
2, 4, 8, 10, 11, 12, 16, 20, 30, 32 y 36.

El estilo *Apoyador* se encuentra compuesto por las declaraciones:
2, 3, 5, 15, 17, 18, 22, 25, 32, 33 y 35.

Una vez aplicado el instrumento al dirigente y su grupo de colaboradores para cada empresa en la cual se desea caracterizar su estilo de liderazgo, se deben realizar los siguientes pasos:

Paso No. 1. Hallar el valor total correspondiente al número de elecciones que aparecen debajo de cada una de las columnas que componen el instrumento, las cuales están denominadas por A, B, C, D, E y F. correspondiendo respectivamente cada letra a un estilo de liderazgo, así:

A: Autoritario Coercitivo

B: Orientado al Logro

C: Autoritario Benevolente

D: Sociable

E: Demócrata

F: Apoyador

Paso No. 2. Clasificar y registrar en la tabla de consolidación el número total de elecciones obtenido en el punto anterior para cada perfil en cada columna que representa un estilo de liderazgo único (se realiza horizontalmente). Seguidamente, se promedia en el total de manera vertical, es decir, cada columna es promediada teniendo en cuenta a todos los colaboradores en la identificación de un perfil, y así se realiza para todas las columnas.

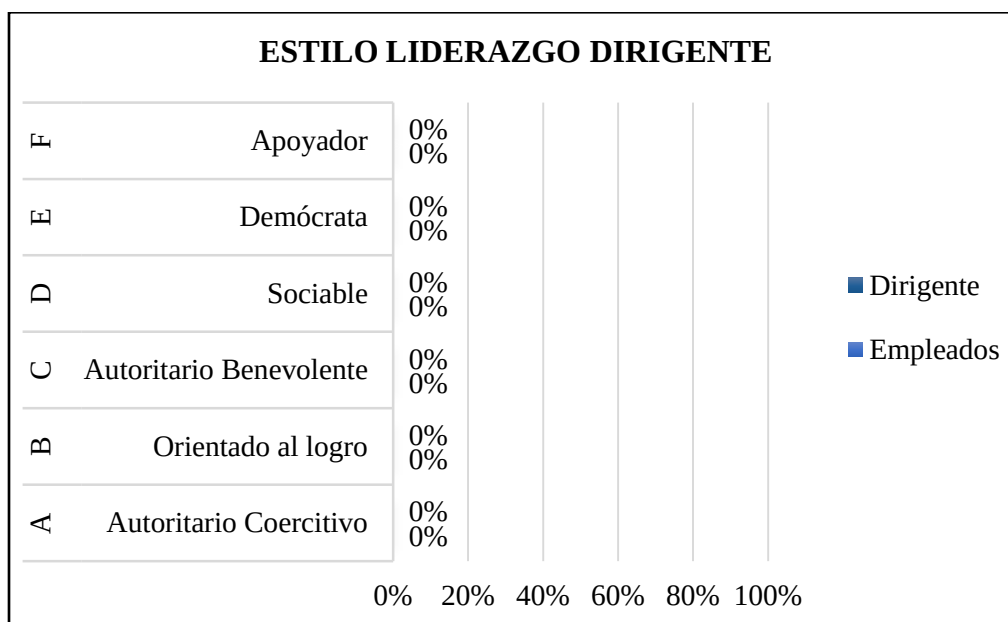
COLUMNA	A	B	C	D	E	F
Colaborador 1						
Colaborador 2						
PROMEDIO TOTAL "X"						

Para el caso de analizar los resultados del dirigente, se realizan los mismos procedimientos con los datos obtenidos por parte del dirigente: pasos No. 1 y No. 2. Sin embargo, no se promedia resultados por ser únicos, se realiza la suma de elecciones por perfil solamente.

Paso No. 3. A partir del cuadro que se obtiene en el punto anterior, se construyen paralelamente unos minigráficos que permiten visualizar rápidamente la tendencia de elecciones para el número de empleados participantes. A manera de ejemplo se ilustra con la siguiente imagen de los resultados de una empresa para su comprensión:

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	7	4	7	6	5	7						
2	7	6	7	6	4	6						
3	7	6	7	6	4	6						
4	7	7	5	5	5	7						
5	5	3	8	6	7	7						
6	6	5	8	6	5	6						
Promedio total	7	5	7	6	5	7						

Paso No. 4. Grafique utilizando un gráfico de barras y usando la puntuación total obtenida en el paso No. 2. El rango está definido porcentualmente entre 0% al 100%, y compara por cada estilo los resultados obtenidos desde la perspectiva propia del dirigente y a su vez la de los colaboradores.



Gráficamente, el instrumento está representado por barras rectangulares horizontales de longitudes proporcionales a la frecuencia de los valores obtenidos de la aplicación del instrumento. A partir de esto, permite comparar los valores que definen la prevalencia de un estilo, ya que ofrece una visión general de todos los perfiles, permitiendo observar con mayor claridad la tendencia, por ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del rango de valores posibles que pueda adquirir el perfil.

Por lo tanto, evidencia los comportamientos y permite observar el grado de homogeneidad entre los valores de todos los perfiles que componen el instrumento, o, en contraposición, permite observar el grado de variabilidad, y por ende, la dispersión de los valores que toman las partes.

Paso No. 5. Analizar los resultados según las puntuaciones obtenidas. El instrumento ofrece un perfil del tipo de estilo o estilos que cada dirigente adopta para liderar a sus colaboradores, presentados en el anexo B. Asimismo, a partir de todos los procedimientos de gráficos y tabulaciones que permiten manejar de mejor manera la información obtenida, se realizan unas descripciones a partir de las variables del instrumento e información obtenida a través de las técnicas de recolección utilizadas como la observación no participante. Para establecer la relación entre las variables del modelo propuesto Likert y McClelland & Burnham y el instrumento aplicado, se realizó un análisis que se presenta en el Anexo C.

Asimismo, si se requiere conocer a profundidad la tabulación de las elecciones específicas de todos los colaboradores, se pueden encontrar en el Anexo D.

Finalmente, es importante recordar que el análisis de los estilos de liderazgo propuestos denota que no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos. Sin embargo, se establecen para su análisis estilos dominantes, estilos alternativos y estilos complementarios, los cuales se identifican con las tendencias que se visualizan en los minigráficos.

2.2.1.3. Modelo Para El Análisis De Los Estilos De Toma De Decisiones Vroom, Yetton, y Jago

Víctor Vroom y Philip Yetton investigaron el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el dirigente a los colaboradores en el proceso decisorio. Este modelo de toma de decisiones gerenciales se enmarca en el diagnóstico realizado por Vroom, Yetton, y Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago 1978,1988), buscando dar una mejor comprensión del instrumento. Permitiendo abordar la toma de decisiones individuales o en grupo, a través de una serie de preguntas que arroja resultados para enmarcarlos en categorías de estilos de toma de decisiones, que tienen características similares a los estilos de liderazgo encontrados en las diferentes perspectivas teóricas.

Identifican cinco estilos de toma de decisiones basados en el grado de participación del colaborador y en la facultad para tomar decisiones administrativas, de acuerdo con la situación que se esté planteando, éstos son: Autocrático 1, Autocrático 2, Consultivo 1, Consultivo 2 y Grupo 2. Lo anterior denota que existen tipologías que enmarcan los estilos así: Tipo *Autocrático* (Autocrático I y Autocrático II), *Consultivo* (Consultivo I y Consultivo II) y *Participativa* (Grupo II).

Este **modelo normativo** delimita diferentes estilos de decisión (van desde autocrático hasta las consulta a las decisiones basadas en el grupo) en la dirección de variables que determinan la eficacia de cada uno de ellos, a través de siete preguntas que los dirigentes deben contestar para diagnosticar la situación y establecer el estilo en que toma las decisiones.

Las variables relevantes para determinar la eficacia de las decisiones, en las cuales el grado de participación de los colaboradores puede influir son:

- La calidad o racionalidad de la decisión.
- La aceptación o el compromiso por parte de los colaboradores.
- La cantidad de tiempo requerida para tomar la decisión.

Con base en las preguntas, el dirigente hace un diagnóstico de la situación, cada respuesta que él va suministrando permite determinar el estilo con el que toma las decisiones, además el nivel de participación de sus colaboradores en ese proceso. Este estilo de toma de decisiones será acertado dependiendo si se hizo un diagnóstico correcto y de si la decisión afecta a uno o varios colaboradores. Este instrumento sólo es aplicado al dirigente para caracterizar su estilo.

2.2.1.4. Instrucciones de determinación del estilo de toma de decisiones mediante la entrevista

Para realizar el análisis del proceso de toma de decisiones en las seis empresas familiares se utiliza el modelo de Vroom – Yetton – Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago 1978,1988) presentado en el marco teórico. Sin embargo, es necesario llevar a cabo una adaptación de las preguntas planteadas en este y proponer una situación donde sea posible aplicarlas, buscando así una mejor comprensión del instrumento por parte de los dirigentes de las empresas familiares. De este modo, se presenta la situación planteada que permite a los dirigentes realizar consideraciones de cómo tomar la decisión.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en las empresas describiendo específicamente para cada una las preguntas y su respectiva respuesta, la cual solo es recibida por parte del dirigente; ya que los colaboradores no se incluyen en la aplicación de este instrumento por ser un proceso decisorio. Adicionalmente, después de presentar las respuestas del dirigente, éstas se ubican en el gráfico brindado por el modelo para identificar finalmente el perfil de toma de decisiones del dirigente.

Situación planteada:

Suponga que usted como dirigente de la empresa deberá tomar una decisión estratégica. En esa decisión, tendrá que afrontar un proceso de renovación o perderá competitividad. Es por esto que usted se plantea la reestructuración general de la empresa, la cual implica la introducción de nuevas tecnologías en áreas como: producción, comercialización y administración. Esta reestructuración afectara al personal de dichas áreas. Usted deberá considerar las posibilidades de: despedirlos (por una reducción de personal), trasladarlos a otras áreas, o puede dejarlos en sus puestos, sin embargo estos tendrán que adaptarse a las

exigencias técnicas de la implementación de las nuevas tecnologías. Con base en las siguientes preguntas que decisión tomaría usted.

Conteste **SI** o **NO** según el caso:

1. ¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso?
2. ¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione?
3. ¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo?
4. ¿Está este problema bien estructurado?
5. Si toma esta decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptará?
6. ¿Están los miembros de su equipo alineados con las mismas metas que usted intenta alcanzar?
7. ¿Es probable que se presente desacuerdo entre los miembros de su equipo por la decisión que usted tome?

2.3 *Estado del arte*

Se realizan revisiones bibliográficas adicionales a las presentadas en el cuadro anterior. Sin embargo, se seleccionan sólo las que presentan mayor relevancia para la presente investigación, dada la similitud metodológica de las temáticas abordadas. De igual manera, se seleccionan porque se constituyen como referentes teóricos y metodológicos que permiten a la autora de la investigación tener una guía en el desarrollo de esta investigación.

En los últimos 10 años comprendidos entre el 2004-2014, es posible encontrar algunos estudios o investigaciones sobre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones. Se tienen en cuenta todos los estudios de este período, dado que para el desarrollo de este punto, se realizó una exhaustiva búsqueda e investigación de estudios, artículos e investigaciones que relacionen los enfoques teóricos de estilos de liderazgo y toma de decisiones o se aproximen a establecer dicha relación, dado que ha sido un enfoque poco estudiado. Se plantean todos los hallazgos en la tabla 7, en donde se sintetizan los estudios considerados como antecedentes de esta investigación.

Tabla 7. Estado del arte

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2014).	<i>"Influencia Del Comportamiento Del Líder En El Desarrollo De Los Recursos Humanos"</i>	Tipo de estudio experimental, donde se aplicó una encuesta a 384 colaboradores de diferentes niveles.	Los resultados de este estudio sugieren que el impacto del comportamiento del líder en desarrollar a los colaboradores es reducido cuando las empresas enfrentan altos niveles de incertidumbre.
Naveed, M., (2014).	<i>"Liderazgo Transformacional y Transaccional y la Toma de decisiones racionales en organizaciones proveedoras de Servicios: Rol moderador del proceso de gestión del conocimiento"</i>	Se utiliza el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 1995) para medir los estilos de liderazgo de los participantes. Se compone de tres estilos de liderazgo y 36 artículos, de los cuales 20 ítems miden el liderazgo transformacional. El cuestionario se basa en 5 puntos escala de calificación. (Scott y Bruce, 1995) se utilizaron para el cuestionario de toma de decisiones que consta de cinco estilos. El cuestionario se basa en 5 puntos escala de calificación cuestionario tipo Likert.	Las investigaciones anteriores evidencian que los estilos transformacional y transaccional se asocian positivamente con los procesos de gestión del conocimiento (Crawford, 2005; Bryant, 2003). Bryant (2003) estudió el papel de estos dos estilos de liderazgo y descubrió que los líderes juegan un papel central en la creación de expertos, compartir y explorar el conocimiento en las organizaciones modernas.

Kumah-Abiwu, F., & Ochwa-Echel J., (2013).	<i>"Repensar las Ideas de Pan-africanismo y africanas Unidad: una perspectiva teórica de Kwame Nkrumah de rasgos de liderazgo y toma de decisiones"</i>	Para la realización del estudio se lleva a cabo un rastreo teórico sobre rasgos de liderazgo y toma de decisiones con base en Nkrumah.	El estudio llegó a la conclusión de que la decisión de Nkrumah fue impulsado por los rasgos de liderazgo y estilos de personalidad. Así mismo el estudio contribuye con un aporte a la literatura panafricanismo y la unidad africana.
Newman, E., (2013).	<i>"Valorando el Estilo de Liderazgo para lograr los objetivos organizacionales"</i>	Para realizar el estudio se llevó a cabo un test para identificar los estilos de liderazgo.	La investigación demostró que hay más de 30 estilos de liderazgo, que van desde micro gestión a manos libres. Seis, sin embargo, se destacan como los más comunes encontrados en los negocios: autoritario, democrático, transformacional, laissez-faire, siervo, y situacional.
Jabeen, S., & Muhammad, M., (2013).	<i>"Toma de Decisiones Estilos de Liderazgo Universitario"</i>	Se utilizó una muestra de 625 jefes de 27 universidades (públicas y privadas). Los cuales fueron divididos en cinco categorías con respecto a la edad. Se adoptó el instrumento Inventario Racional Experiencial (REI) desarrollado por Pacini y Epstein. Contiene 40 ítems que tiene dos sub-escalas (Escala Racionalidad y Experiencia) diseñados para medir el estilo de procesamiento de	Los resultados revelan que la mayoría de los responsables universitarios utilizan la intuición en la toma de decisiones. Confiaban en su sentimiento y creen que sus inferencias intuitivas e inductivas son siempre correctas.

		información, así como estilos de toma de decisiones de los profesionales.	
Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Araneda-Guirriman, C., (2013).	<i>"El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile"</i>	Estudio cuantitativo, donde se aplicó un cuestionario a una muestra de 96 altos directivos de instituciones privadas del extremo norte de Chile, correspondiente a una tasa de respuesta del 22,2%.	La investigación muestra que para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y subsecuentemente mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección deben favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas.
Özgen, Ö., & Duman, S., (2013).	<i>"Análisis de los estilos de toma de decisiones de los líderes de los medios sociales y solicitantes de opinión"</i>	En el estudio, para medir los estilos de toma de decisiones se utilizó un cuestionario de 40 ítems de la escala CSI de Sproles y Kendall (1986), las opciones de respuesta fueron evaluadas en escala Likert. La muestra fue de 265 estudiantes de pregrado que respondieron en el Campus de la Universidad Dokuz Eylül.	Los resultados del análisis muestran que los líderes de opinión son más cuidadosos con las compras, puesto que tienen características de conciencia en el precio, la marca, la satisfacción y placer que genera el producto para tomar la decisión

Rashid, R., & Waheed, A., (2012).	<i>"Liderazgo del individuo y los estilos de toma de decisiones: Un Estudio del Sector Bancario de Pakistán".</i>	Los datos se obtuvieron de 153 colaboradores del sector público y privado de los bancos de Pakistán. Se utilizaron cuestionarios, los cuales estaban compuestos por escalas de medición. Para evaluar los estilos de liderazgo de los encuestados, se utilizó el modelo multifactorial desarrollado inicialmente por Bass y Avolio (2000). Para determinar los estilos de toma de decisión, se utilizó el cuestionario de Scott y Bruce (1995). Además, se realizó un cuestionario para evaluar la inteligencia emocional.	El trabajo de investigación propone la relación entre los estilos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones y la inteligencia emocional. Entre estas relaciones, los estilos de liderazgo incluyen los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y el laissez-faire como predictores; estilos de toma de decisiones que incluyen estilos de toma de decisiones racionales, intuitivas, dependientes, de evitación y espontáneas; mientras que la inteligencia emocional sirve como moderador.
Rashid, R., (2012).	<i>Estilo de liderazgo transformacional como predictor de estilos de toma de decisiones: Moderación del rol de la inteligencia emocional</i>	Los cuestionarios, son la herramienta que se utiliza en esta investigación. Para el estilo de liderazgo, se utiliza la escala multifactorial de liderazgo. Para la toma de decisiones, una escala desarrollada por Scott y Bruce y la última escala para medir la inteligencia emocional. Los datos fueron recogidos de una muestra de 113 colaboradores de los bancos públicos y privados de Pakistán.	El estudio concluyo que el estilo de liderazgo transformacional predice fuertemente los estilos de toma de decisiones racionales, intuitivas y dependientes. Pero se asocia débilmente con la toma de decisiones espontáneas, y no se encontró relación con el estilo de la toma de decisiones por evitación.

Quiñones, M., & Sánchez, F., (2011).	<i>"Gerencia y estilos de liderazgo: Una mirada a la Institución Educativa Monseñor Ramón Arcila"</i>	Se utiliza una metodología de tipo cualitativo. Se realizaron entrevistas a profundidad, encuestas y observación.	Los resultados muestran que hay que entender los liderazgos como algo dinámico y conflictivo, porque en últimas son las personas las que están cobijadas de un poder en un contexto específico y que delimitan sus funciones de acuerdo a lo que se les presente y no como algo meramente estratégico.
Norhakis, R., Maheran, N., & Ismail, N., (2011).	<i>"Una tercera opinión sobre el Liderazgo para la toma de decisiones de calidad: el modelo propuesto"</i>	Se realiza un rastreo teórico sobre las escuelas de liderazgo para el desarrollo de la monografía.	Los resultados del estudio contribuyen a la extensión de la literatura sobre el Liderazgo y la toma de decisiones. Para quien toma las decisiones, podría ser importante para obtener la mejor información de afuera y así mismo lograr unos resultados de calidad en las decisiones financieras.
García, M., & Moreno, G., (2010).	<i>"Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México"</i>	Se utilizó un método cuanti-cualitativo. Las técnicas de recolección fueron tres cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, que se aplicaron a los directivos de los hospitales.	Los resultados del estudio permitió medir la correlación entre tres variables (estilos de liderazgo, grados de madurez de los seguidores y rasgos de conducta) obteniendo un diagnóstico de liderazgo aparentemente poco definida por parte de los directivos de los hospitales.

Muñoz, A., (2010).	<i>"Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral"</i>	Se diseñó un instrumento con base en la teoría de los juicios morales para la realización del estudio. Luego se aplicó la encuesta a una muestra de 343 empresas barranquilleras.	Se pudo concluir que al momento de tomar las decisiones en las empresas y más aún las relacionadas con el área financiera, las personas que tienen en este ámbito gran influencia y sobre quienes recae la trascendencia de dicha decisión, no se encuentran lo suficientemente desarrolladas en el ámbito moral.
Cabeza de Vergara, L., & Muñoz, A., (2010).	<i>"Análisis Del Proceso De Toma De Decisiones, Visión Desde La Pyme Y La Gran Empresa De Barranquilla"</i>	Se realizaron encuestas a una muestra de 77 empresas PYMES de la ciudad de Barranquilla	En los resultados se percibe una alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia del tomador de decisiones como herramientas fundamentales para resolver problemas. Palpándose, por las respuestas obtenidas, la necesidad de contar con modelos de simulación que contribuyan o aporten información que les permita tener más certeza a la hora de tomar un curso de acción ante una situación problemática.

Quintero, A., & Rojas, J., (2009).	<i>“Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales”</i>	Se realizó un estudio transversal. Se aplicó el cuestionario Multifactorial de liderazgo (45 ítems) a una muestra de 25 dirigentes.	Los resultados del estudio permitieron afirmar que si existe una relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en las empresas objeto de estudio. Estableciendo que los dirigentes siempre deben tener una comunicación de valores organizacionales a sus asociados y clientes institucionales.
Sánchez, I., (2008).	<i>"Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis"</i>	La aplicación del modelo se realizó sobre dos dirigentes del Área de gestión humana en dos organizaciones de diferente sector económico. Una de las empresas era del sector de alimentos, la cual se entrevistó 6 de 9 personas del Área de gestión humana aplicando el modelo de escala. La otra pertenecía al sector industrial, se le aplicó la entrevista a 12 de 15 personas.	La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0,887. Así se logró demostrar la confiabilidad de los datos para la caracterización y el análisis. El estilo el modelo sinérgico, con puntuación de 7,9 y la desviación estándar de 0,675462804 para la dimensión "tareas" y 8,6 y la desviación estándar de 1,117806849 para la dimensión "personas". Que se representa en la rejilla Gerencial.

Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J., (2008).	<i>"Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas"</i>	N/D	Los resultados permitieron concluir que el liderazgo transformacional es un estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas.
Rodríguez- Ponce, E., (2007).	<i>"Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas"</i>	La unidad de análisis estuvo constituida por una decisión recientemente ejecutada que haya involucrado una cantidad importante de recursos económicos; que tenga efectos de largo plazo. Se aplicó un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas de la Región de Tarapacá, en el norte de Chile. Se obtuvo un total de 93 respuestas que representa un porcentaje del 29,2%.	El estilo de liderazgo es un determinante estructural, aunque no el único, del proceso de toma de decisiones estratégicas. Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización. La racionalidad y el nivel de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas son aspectos clave de cara a lograr una decisión de alta calidad.

Sánchez, I., (2007).	<i>“Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto”</i>	Los métodos utilizados son de orden cualitativo y cuantitativo. El autor diseña un instrumento para medir los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes de las organizaciones objeto de estudio, así mismo utiliza las entrevistas a profundidad y la observación directa para complementar la información.	Los resultados del estudio destacan la importancia de los colaboradores para la caracterización del estilo de liderazgo del dirigente, aun así se debe tener en cuenta si el colaborador es directo o indirecto, ya que esto genera una percepción diferente del dirigente. Así mismo, el estudio es un aporte a los dirigentes para que realicen una evaluación del desarrollo del ejercicio de dirección y liderazgo, y encuentren falencias y puedan mejorarlas.
Oliveros, R., E & Ocampo, C., (2005).	<i>"Estilos de liderazgo empresarial en Cali"</i>	La metodología utilizada fue Cualitativa y cuantitativa, se utilizó el cuestionario como técnica de recolección de información.	Los resultados del estudio permiten evidenciar que los estilos de liderazgo democrático, autoritario y liberal, muestran una tendencia marcada en los ejecutivos de mandos medios analizados de la ciudad de Cali, y algunos de estos ejecutivos combinan los estilos mencionados anteriormente en el ejercicio de autoridad sobre los colaboradores para influir en ellos y cumplir con los objetivos de la organización.

Eylul, D., (2004).	<i>"La relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de Directores de Escuelas y Cultura Escolar: El caso de Izmir, Turquía".</i>	La investigación se realizó en 50 escuelas de primaria en Izmir, los datos fueron recolectados mediante un formulario que contenía datos de carácter personal y la escala de los Estilos de Liderazgo de los directores, que fueron desarrollados por el investigador. La confiabilidad de las escalas se determinó por medio del coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach. Los datos fueron analizados por medio del programa SPSS, desviación estándar, coeficientes de correlación y test estadísticos.	Los resultados de la investigación arrojaron que, tanto los directores de las escuelas, como los maestros, perciben que los directores de las escuelas exhiben un estilo de liderazgo más transformacional, que transaccional. Los directores de las escuelas y docentes perciben además, que las escuelas tienen una cultura cooperativa de más alto nivel, en comparación con la cultura socio-educativa que presenta un bajo nivel. De acuerdo con los directores de las escuelas, hay una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones de la cultura cooperativa.
----------------------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

2.4 *Marco conceptual*

Las definiciones incluidas en este marco pretenden dar una mejor comprensión a los lectores sobre los temas que se tratan durante el desarrollo de la investigación.

Empresa familiar: conformada por los miembros de una o varias familias son dueños de gran parte de la propiedad accionaria de la empresa y controlan las decisiones de esta.

Dirigente: en toda empresa debe haber una persona encargada de tomar las decisiones que pueden afectar a los individuos bajo su cargo, el rol del dirigente implica una fuerte cuota de liderazgo, puesto que es un referente de relevancia que un grupo toma como propio. Además, el dirigente debe contar con algunas habilidades y actitudes en su dirección.

Actitud: forma de actuar o conducta de una persona, en el ámbito organizacional sea este un dirigente o colaborador, siendo el comportamiento que emplean para hacer las cosas.

Conducta: según la actitud del individuo, se define su comportamiento a lo largo de la vida de los ambientes con los que se enfrenta, y a sus factores visibles y externos.

Poder: es la capacidad de forzar o coaccionar a otro, para que este aunque prefiera no hacerla, haga su voluntad a posición de fuerza, se da en la relación dirigente-colaborador.

Rasgos: Característica o particularidad en la manera de ser o actuar una persona. En el campo organizacional estos rasgos determinan las características de dirección y liderazgo del dirigente, y de actuación de los colaboradores.

Comportamiento organizacional: es el estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Líder: es aquella persona a la que se le atribuyen determinadas características personales para guiar a los miembros de la empresa y alcanzar los objetivos que se han propuesto. Tiene habilidades únicas y especiales que hacen que su liderazgo motive a los demás a la consecución de los objetivos.

Liderazgo: es ejercido por el líder quien toma una iniciativa propia, puede generar una confianza en un grupo, convenciéndolos a hacer de manera voluntaria que las actividades se realicen de manera efectiva, buscando obtener un bien común.

Dirección: ejercido por los niveles jerárquicos superiores, como una influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus colaboradores obtengan los objetivos de la organización.

Organización: Ente o grupo de personas organizadas que se dedican a el desarrollo de alguna razón social y que en conjunto buscan cumplir con los objetivos planteados.

Decisión: Es la voluntad que tiene cada persona para convertir su pensamiento en acción.

Toma de decisión: Es una selección, consciente o inconsciente, que toma cada individuo dependiendo de la situación.

2.5 *Marco contextual*

Tres de las seis empresas familiares pertenecen al sector comercial de la ciudad de Guadalajara de Buga, las otras tres pertenecen al sector de servicios y educación.

A continuación se presenta un resumen de las empresas objeto de análisis, esta información será ampliada en el desarrollo del objetivo 1 que corresponde a la descripción de las seis empresas familiares de Guadalajara de Buga.

Tabla 8. Empresas Familiares objeto de estudio

Empresas	Descripción de la actividad	Sector	Antigüedad	Número de colaboradores
1	Producción y comercialización de muebles para el hogar	Comercio	75 años	12
2	Compra, procesamiento y venta de maderas para la construcción	Comercio	65 años	11
3	Servicio de restaurante	Comercio	5 años	12
4	Impartir enseñanza automovilística	Servicios y Educación	25 años	12
5	Impartir enseñanza automovilística	Servicios y Educación	12 años	11
6	Impartir enseñanza automovilística	Servicios y Educación	20 años	12

Fuente: *Elaboración propia*

El marco contextual que se presenta a continuación, describe los sectores económicos a los cuales pertenecen las empresas familiares que son objeto de estudio. Además, se muestran datos generales sobre el departamento del Valle del Cauca e información detallada del municipio de Guadalajara de Buga; como la población, la composición empresarial, entre otras. Los datos que se utilizaron para la construcción de este apartado fueron suministrados por la Gobernación del Valle, la Cámara de Comercio

de Buga, la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, el Ministerio de Industria y Comercio y el DANE.

2.4.1. Sector comercio

La economía Colombiana durante el año 2013 registro un crecimiento aceptable en la región latinoamericana. Esto debido al buen comportamiento de varios sectores, entre estos el sector comercial. Las ventas reales al por menor tuvieron buena dinámica y crecieron 4,1%, superior a la tasa registrada en 2012 que fue del 3%.

Los sectores líderes en las ventas de comercio al cierre del año anterior habrían sido: muebles y equipos para oficina 17%, calzado y artículos de cuero 8.6% y muebles y electrodomésticos 8%. Por su parte, los sectores con menor crecimiento en sus ventas serían: vehículos -6.6%, productos farmacéuticos -1.5% y repuestos -0.5%.

Por líneas de mercancía, las ventas del comercio estuvieron impulsadas principalmente por muebles y equipo para oficina (creciendo al 17% en el acumulado en doce meses a octubre de 2013); calzado y artículos de cuero 6.7% y artículos de ferretería 5.2%. En cambio, las ramas comerciales como libros y revistas -5.2%, lubricantes para vehículos -4.4% y productos farmacéuticos 0.1% continuaron exhibiendo resultados mediocres.

Después de la desaceleración que exhibió el comercio minorista durante el año 2012 y parte del 2013, el sector presentó una dinámica de crecimiento moderado que señala un repunte de las ventas para el cierre de 2013 y buenas perspectivas para el año 2014.

En el primer trimestre del año 2014, la ocupación en el sector comercio presento una valoración del 27,7%, teniendo la mayor participación de mano de obra en la economía.

El Valle del Cauca, se destaca por su vocación industrial, agroindustria, servicios y manufacturas. Este departamento es reconocido por su industria azucarera. Los ingenios ubicados en el Valle del Cauca, representan el 71% de ingenios del país y fabrican casi todo el azúcar producido en Colombia. Al analizar la dinámica de la economía del departamento, se evidencia que el sector terciario y la industria han sido los sectores más importantes para la economía del Valle.

El Valle del Cauca es un departamento que presenta una participación del 8,5% en el PIB nacional, en el sector comercio. Con respecto a la ocupación laboral, la actividad del comercio, hoteles y restaurantes tienen una valoración del 31,1% del total del mercado laboral. El comercio exterior es un aspecto de alta relevancia en este departamento, pues se exportan productos tales como: Confitería, azúcar de caña, café, chocolate, entre otros. Entre los principales destinos se pueden encontrar: Ecuador,

Venezuela, Perú, Estados Unidos, Chile, entre otros. Las exportaciones durante el periodo Enero – Abril del 2014 fueron de US\$ 642,3 millones en este departamento.

El sector comercio en el municipio de Guadalajara de Buga generó para el año 2013, 4.804 empleos que son equivalentes al 28.71% del total de empleos registrados en ese año. Así mismo, el comercio registró ventas por valor de \$215.153.197.027 y comprende el 60% de los establecimientos existentes aproximadamente, según un informe de la Alcaldía Municipal. Las actividades comerciales que más se destacan en el municipio de Guadalajara de Buga son: Comercio al detal de prendas de vestir, de calzado, de materiales de construcción, comercio de vehículos y accesorios, entre otras.

A pesar de que el comercio tiene gran importancia por la participación que tiene en el municipio y la cantidad de empleos que genera, presenta una serie de problemáticas en diversos aspectos que afectan su competitividad en cuanto a precios, calidad y disponibilidad, restringen su capacidad de reacción antes las recientes y diversas necesidades de los clientes que, finalmente, afectan y limitan su crecimiento.

2.4.2. Sector Educación y servicio

El sector al que pertenecen tres de las empresas objeto de estudio es el de servicios, enfocado en el subsector de la educación para el desarrollo humano y el trabajo, el cual en este caso se encuentra en la modalidad de impartir la enseñanza automovilística.

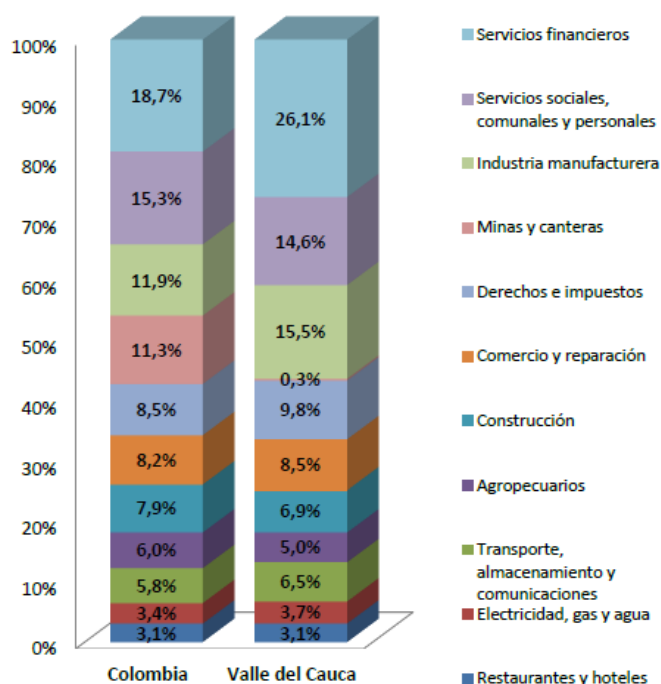
Algunos de los datos recogidos en el documento de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) que tiene por título Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013. Habla sobre el sector de servicios y como se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo en el país. En efecto, su participación dentro de la actividad económica fue del 58% durante el primer trimestre de 2013, superando la ponderación de sectores tradicionales, como el agro y la industria (18% conjuntamente). Más aun, el desempeño reciente de las actividades del sector, particularmente de servicios sociales y establecimientos financieros-servicios empresariales, ha contrarrestado los bajos resultados de la industria (afectada por la Enfermedad Holandesa derivada del reciente auge minero energético), el agro e incluso la minería.

Por su parte, los resultados más recientes de la Muestra Trimestral de Servicios, al corte del primer trimestre de 2013, mostraron que los ingresos y el empleo se ubicaron en el plano positivo a pesar de que la variación de ambos se desaceleró con respecto al año anterior, en los cuales sus ingresos aumentaron en un 7.3% anual. En efecto, los ingresos nominales se expandieron a una tasa del 5% anual, superior al 2.8% registrado por toda la economía durante el mismo período, pero inferior al 10.1% del sector en

2012. Por otro lado, la contratación de personal creció al 1% anual en el mismo período, inferior al 4.5% de un año atrás.

En la siguiente figura se puede evidenciar el porcentaje de participación en el PIB correspondiente al sector servicios sociales, comunales y personales en Colombia y el Valle del Cauca, en el cual se desempeñan tres de las empresas familiares objeto de estudio.

Figura 3. Participación porcentual de sectores en Colombia y Valle del Cauca en el PIB



Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF)

Los Centros de Enseñanza, pertenecen al subsector de servicios personales, donde se encuentran variados temas que componen este sector, tales como: los que se identifican con el estado de bienestar (especialmente educación, sanidad y atención a la dependencia -servicios públicos, se presten por el Estado o por la iniciativa privada).

A nivel nacional, existen 514 empresas de enseñanza automovilística inscritas a FENALEC Federación de Escuelas de Conducción, estas se encuentran en diferentes partes del país como Santander, Antioquia, Nariño, Valle del cauca, Tolima, entre otras y se dedican a la formación y capacitación de vehículos automotores.

Con respecto al sector de educación, los Centros de Enseñanza en Colombia, están regidos por la Secretaria de Educación, la cual avala que el funcionamiento de estas empresas este en perfecto estado, en

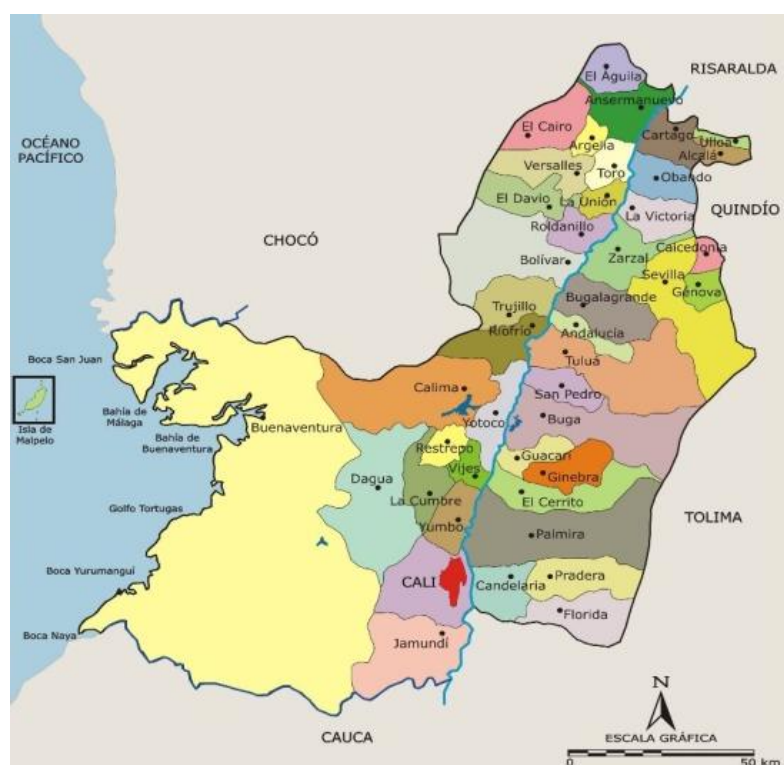
cuanto al manejo de los instrumentos para impartir la enseñanza automovilística, es decir, que cuente con una cantidad específica de instructores, los cuales realizan la función de enseñar al estudiante las bases fundamentales para la conducción.

Las tres empresas familiares pertenecientes a este sector, se encuentran en el departamento del Valle del Cauca y prestan el servicio de enseñanza automovilística en la ciudad de Guadalajara de Buga, están regidas por el Ministerio de Transporte y a su vez por la secretaria de educación. Esta entidad del gobierno, regula el funcionamiento de los Centros de Enseñanza Automovilística de Guadalajara de Buga.

2.4.3. Caracterización de Guadalajara de Buga

El Departamento del Valle del Cauca está ubicado geográficamente en el occidente colombiano y cuenta con un área de 22.140 km² y una población aproximada de 4.474.369 habitantes. Su capital es la ciudad de Santiago de Cali. Sus límites se encuentran al Norte con los Departamentos de Risaralda y Chocó, al Occidente con el Océano Pacífico y el Departamento del Chocó, al Sur con el Departamento del Cauca y al Este con los Departamentos de Quindío y Tolima. Cuenta con diversos elementos naturales como montañas, mar, cordilleras, ríos, planicies y extensos valles; se divide en 42 municipios y 90 corregimientos. Se muestra la división política del departamento en la siguiente figura:

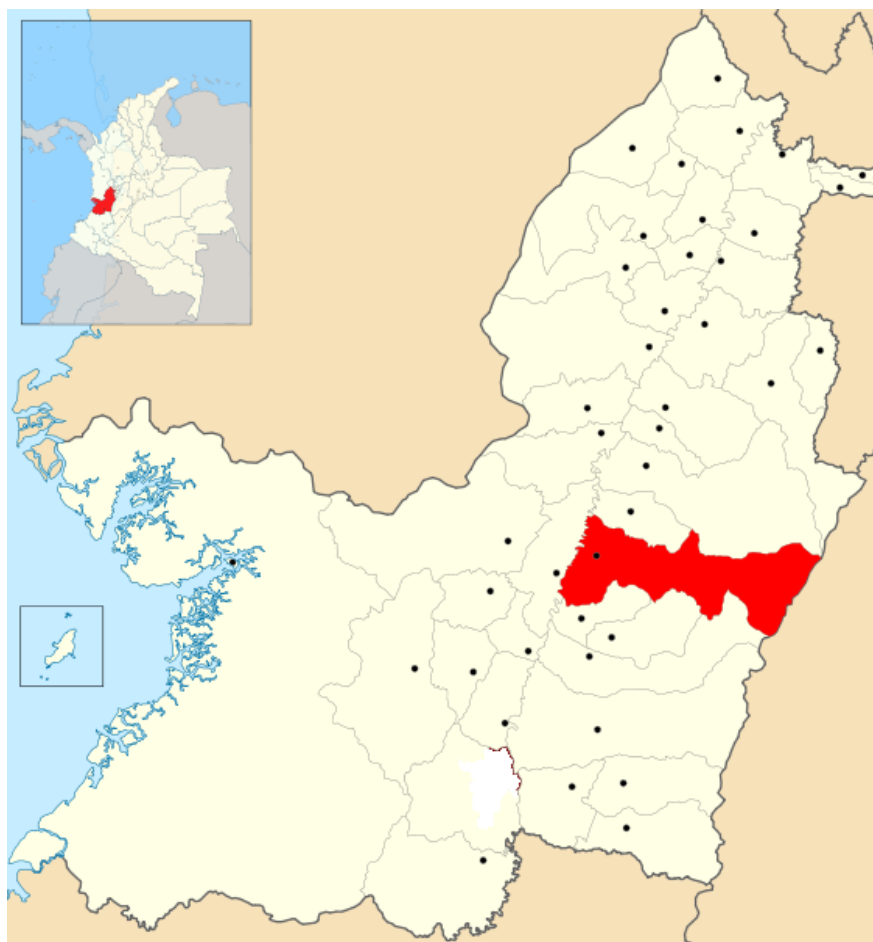
Figura 4. División política del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Gobierno Mayor; Autoridades Tradicionales Indígenas de Colombia

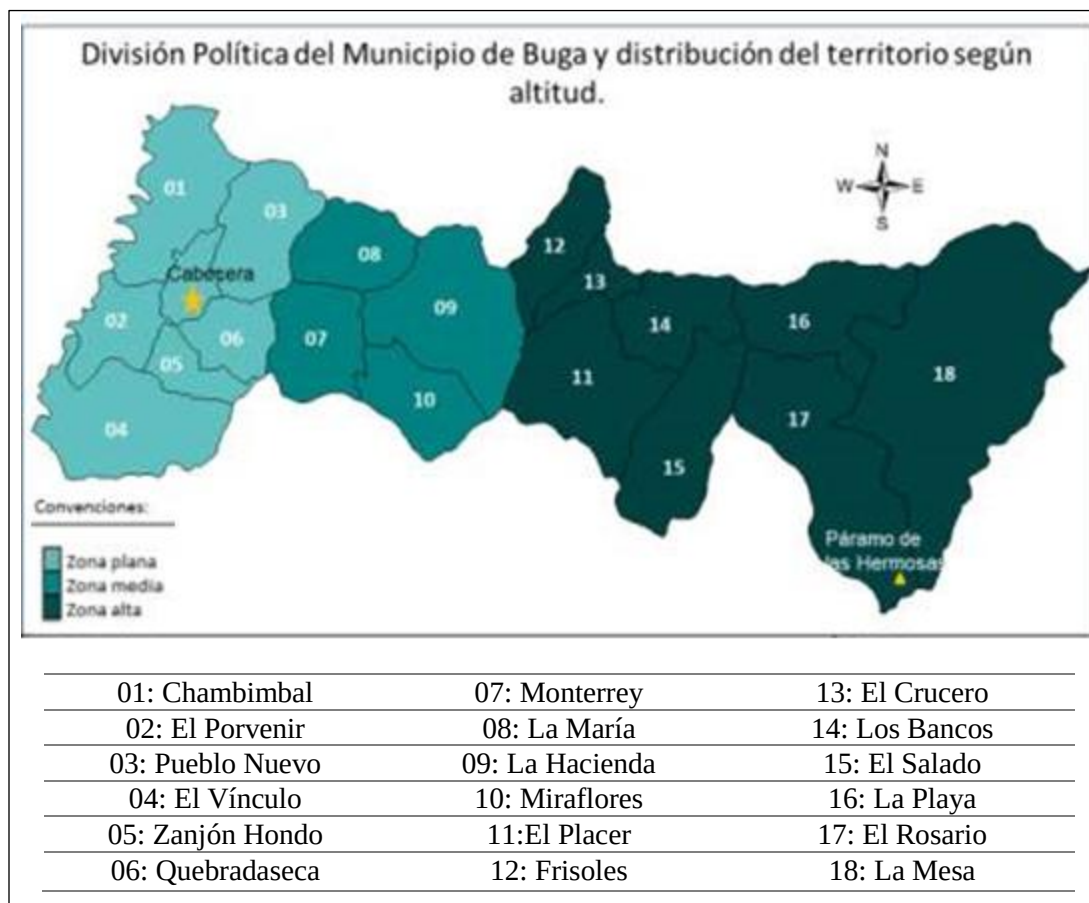
Dentro del departamento del Valle del Cauca se encuentra el municipio de Guadalajara de Buga que está ubicado en la zona centro de este departamento y cuenta con una extensión total de 832 km², de los cuales, 16.2 km² corresponden al área urbana y 816 km² al área rural. Se encuentra a 57 km de la capital del departamento. Delimita por el sur con los municipios de El Cerrito, Ginebra y Guacarí, por el oriente con el Departamento del Tolima, por el norte con los municipios de San Pedro y Tuluá y por el occidente con el municipio de Yotoco haciendo límites el Río Cauca. El municipio se divide en 11 corregimientos y 7 veredas que se presentan en la siguiente figura:

Figura 5. Localización del municipio de Guadalajara de Buga en el departamento del Valle del Cauca



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

Figura 6. División política del municipio de Guadalajara de Buga y distribución del territorio según altitud



Fuente: Campus Virtual Universidad del Valle

El municipio es reconocido en Colombia por la Basílica del Señor de los Milagros, a la que acuden peregrinos de todo el mundo. Su nombre Guadalajara de Buga, se relaciona con el río tutelar, (río Guadalajara), también llamado Río de las Piedras, el cual nace en la parte media de la Cordillera Central. Es una de las ciudades con más historia no sólo en el departamento sino en el país, su historia corre paralela a la historia del Estado Soberano del Cauca y del Valle del Cauca. El Ministerio de Cultura (Colombia) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia con el apoyo del Fondo Nacional de Turismo, declararon al municipio de Buga como Patrimonio Cultural y Religioso de Colombia, esto se dio ya que Buga es de los pocos municipios del país que conserva más de 443 años de historia con grandes vestigios, donde hay calles semi peatonalizadas, plazoletas, edificaciones y templos de Arquitectura Republicana y Arquitectura colonial española, como son la Iglesia de San Francisco, la Catedral, La Santo Domingo de Guzmán y la Basílica del Señor de Los Milagros, construida hace más de un siglo. Otros de los sitios interesantes para conocer son el Museo del Señor de los Milagros, El Faro, el Obelisco el Puente de la Libertad y el Monumento Alejandro Cabal Pombo, el Teatro Municipal Ernesto

Salcedo Ospina, la Casa de la Cultura que funciona como museo, la Casa del Capitán Luis Velásquez de Rengifo que es la sede de la Fiscalía General de la Nación, la Estación Ferrocarril del Pacifico monumento nacional y actual centro de cultura, el Centro Comercial Buga Plaza, El Parque de José María Cabal, Entre otros lugares.

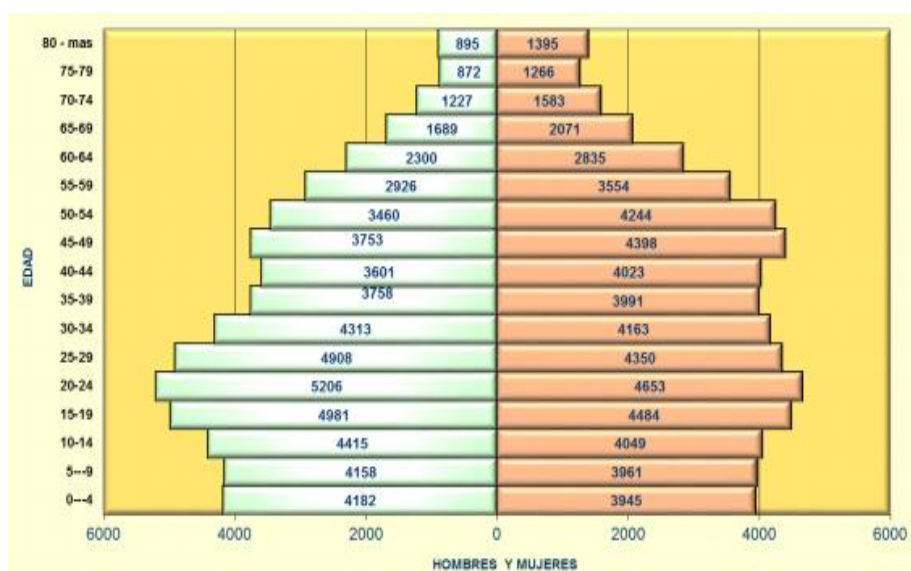
En la actualidad, el municipio cuenta con una población proyectada de 115.609 para el año 2013 según certificaciones del DANE, donde el 51% de la población son mujeres y el 49% restante son hombres (Grafico 1 y 2). Se cuenta también con estadísticas que afirman que del total de habitantes del municipio, el 85,84% se concentran en el casco urbano y el 14,16% restante corresponde a la zona rural.

Figura 7. División de la población por género, año 2013



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

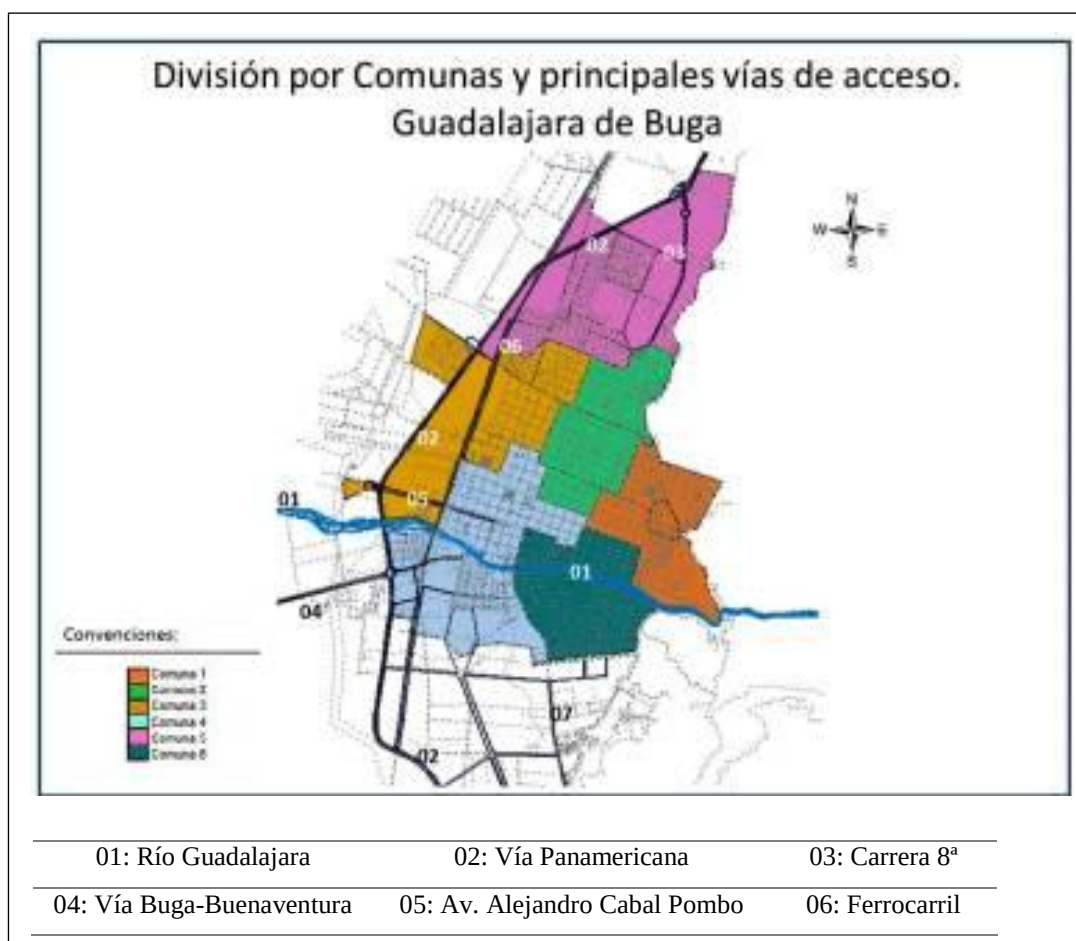
Figura 8. Estructura población por sexo y edad, año 2013



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

La zona urbana del municipio está distribuida en seis comunas (50 barrios), las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 9. Mapa de Guadalajara de Buga distribuido por comunas



Fuente: Anuario Alcaldía de Guadalajara de Buga

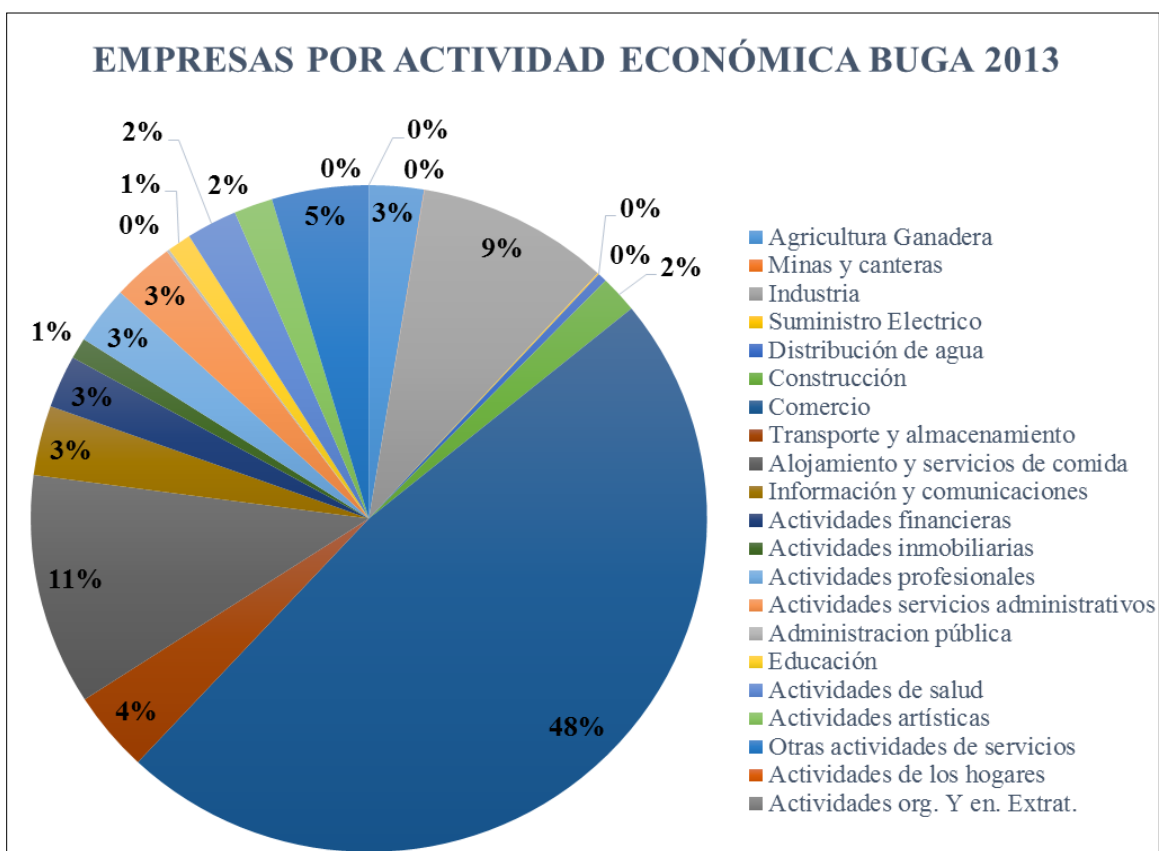
Según datos de la Cámara de Comercio y la Alcaldía Municipal, las actividades económicas de mayor relevancia en el municipio son: El comercio con una participación del 47,81%, alojamiento y servicios de comida 11,21%, la industria 9,20%, y otras actividades de servicios 4,63%. A continuación se muestra de manera detallada la composición según las actividades económicas del municipio (Tabla 9 y figura 10).

Tabla 9. Empresas por actividad económica en Guadalajara de Buga, año 2013

ACTIVIDAD ECONÓMICA	AÑO 2013	
	CANT.	%
Agricultura Ganadera	113	2,62%
Minas y canteras	1	0,02%
Industria	397	9,20%
Suministro Eléctrico	3	0,07%
Distribución de agua	19	0,44%
Construcción	78	1,81%
Comercio	2064	47,81%
Transporte y almacenamiento	169	3,91%
Alojamiento y servicios de comida	484	11,21%
Información y comunicaciones	146	3,38%
Actividades financieras	110	2,55%
Actividades inmobiliarias	44	1,02%
Actividades profesionales	122	2,83%
Actividades servicios administrativos	127	2,94%
Administración pública	6	0,14%
Educación	49	1,14%
Actividades de salud	105	2,43%
Actividades artísticas	80	1,85%
Otras actividades de servicios	200	4,63%
Actividades de los hogares	0	0,00%
Actividades org. Y en. Extrat.	0	0,00%
TOTAL	4317	100%

Fuente: Anuario de la Alcaldía de Guadalajara de Buga

Figura 10. Valor porcentual de empresas por actividad económica en el municipio de Guadalajara de Buga, año 2013



Fuente: Cámara de Comercio de Buga

La economía del municipio se basa en la Agroindustria principalmente, por una parte, el sector agrícola, gracias a que cuenta con una alta fertilidad en sus suelos, concentra su producción en cultivos permanentes como lo son la caña de azúcar, caña panelera, plátano, soya, maíz, entre otros. El sector industrial sobresalen actividades como la cristalería, la producción de concentrados para animales, aceites y grasas; este último cuenta con ventajas debido a la cercanía al puerto de Buenaventura y su ubicación estratégica en el país.

En el sector de educación, Guadalajara de Buga cuenta con instituciones importantes. En el sector privado se encuentra el colegio Gimnasio Central del Valle, Liceo de los Andes, Liceo Juvenil, Colegio Mayor y el Colegio San Pablo. En las instituciones públicas se encuentra la Institución Educativa Tulio Enrique Tascon, Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, Colegio Académico, Colegio San Vicente, entre otros. En lo que corresponde a la educación superior, las universidades que se encuentran en el municipio son la Universidad del Valle, Universidad del Quindío, Universidad Antonio Nariño, Universidad del Magdalena, El SENA, Universidad Minuto de Dios, entre otras.

El sector de servicios públicos en el municipio cuenta con acueducto y alcantarillado, agua, energía, gas, entre otros.

El municipio de Guadalajara de Buga cuenta con 4317 empresas para el año 2013, presentando un incremento del 9.93% con respecto al año 2012. Las cuales se clasifican de la siguiente manera: Microempresa 4085, pequeña empresa 160, mediana empresa 54, y gran empresa 18. Estas empresas fueron responsables de generar 16730 empleos en el año 2013, presentándose un incremento del 21.01% con respecto al inmediatamente anterior. Todo lo anterior según datos de la Cámara de Comercio.

La ubicación de las empresas familiares pertenecientes al sector comercio se muestran en las siguientes figuras:



Figura 11. Ubicación de las tres empresas sector comercio

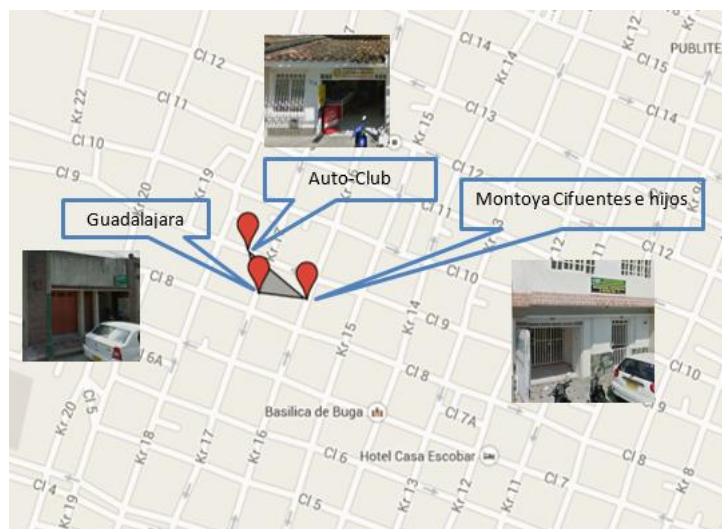


Figura 12. Ubicación de las tres empresas sector servicios y educación

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización de las seis empresas familiares objeto de estudio

La caracterización se presentará básicamente teniendo en cuenta los datos generales de la empresa, su reseña histórica, misión, visión y estructura organizacional y posteriormente se realizará un análisis basado en los datos y características identificadas.

3.1.1. Empresa familiar No. 1 – Metro Chuleta



Figura 13. Fachada Metro Chuleta

3.1.1.1. Datos generales



Figura 14. Ubicación geográfica Metro Chuleta

Tabla 10. Datos generales Metro Chuleta

Nombre de la empresa	Metro Chuleta
Nombre del dirigente	Aida Luz Millán
Descripción de la actividad	Servicio de restaurante
Sector	Comercio
Antigüedad	5 años
Dirección de la empresa	Carrera 8 # 9-29
Barrio	San Antonio
Número de colaboradores	12

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.2. Reseña histórica

Metro chuleta es un establecimiento comercial que nace el 7 de diciembre de 2009, ubicado en la carrera 8 # 9-29 en el barrio San Antonio de la ciudad de Buga; la creación fue llevada a cabo por el señor Luis Fernando Arango y su socio; ambos buscaban alternativas que les generarán ingresos y así fue cómo surgió la idea de crear el restaurante.

El socio quien tenía amplios conocimientos en este mercado aportó su experiencia, mientras que el señor Arango dio un aporte económico, y así fue como empezó a funcionar el restaurante; pero 6 meses después la sociedad se disuelve. Es en ese momento donde la señora Aida Luz Millán, esposa del señor Luis Fernando decide ponerse al frente del negocio y así con el pasar del tiempo logra posicionarlo en el mercado hasta este momento.

El nombre nace gracias a Juan Camilo Arango, su hijo, el cual fue el que dio la idea después de debatir con sus padres distintas posibilidades.

En el año 2011 se abre una sucursal de Metro Chuleta ubicada en la calle 13 sur # 11^a–41 del barrio el Albergue, en un local con mayor amplitud teniendo la posibilidad de atender a más personas y obteniendo una respuesta positiva por parte de la comunidad Bugueña y sus alrededores. En Julio del año 2013 se abre una nueva sucursal ubicada en la calle 4 # 16-92 en la Avenida del Señor de los Milagros.

Metro Chuleta se encuentra registrado con marca a nivel nacional, cuenta con su propio eslogan y lema, el cual es “metro chuleta solo hay una, y como la nuestra ninguna”.

3.1.1.3. Misión

Garantizar la calidad de nuestros productos a la comunidad, ofreciendo un buen servicio que satisfaga las necesidades de todos nuestros clientes contando con un personal bien capacitado y los más altos estándares de salubridad.

3.1.1.4. Visión

Ser reconocidos para el año 2015 a nivel regional por la calidad de nuestros productos y el excelente servicio que se le ofrece al cliente.

3.1.1.5. Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente forma:

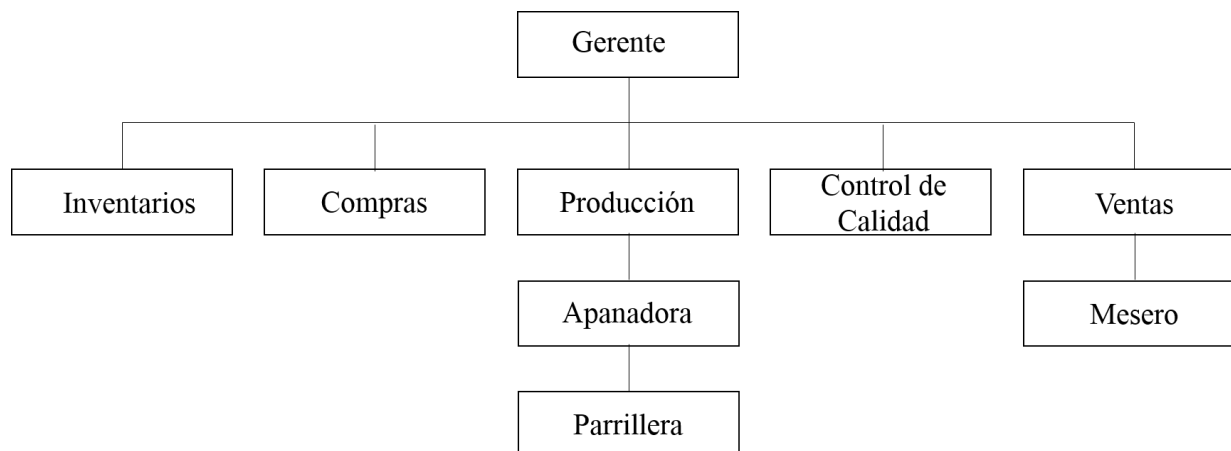


Figura 15. Estructura Organizacional Metro Chuleta

3.1.2. Empresa familiar No. 2 – Maderas Sucre's



Figura 16. Fachada Maderas Sucre's

3.1.2.1. Datos generales

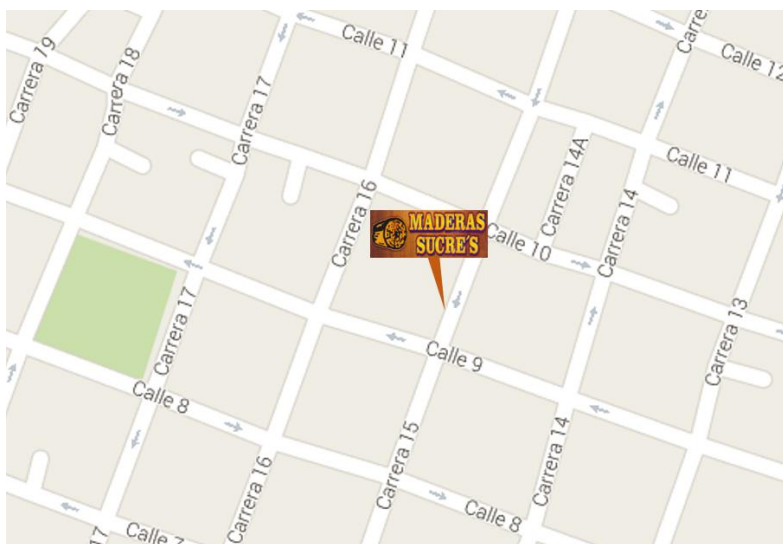


Figura 17. Ubicación Geográfica Maderas Sucre's

Tabla 11. Datos generales Maderas Sucre's

Nombre de la empresa	Maderas Sucre's
Nombre del dirigente	Diego Montoya Ospina
Descripción de la actividad	Compra, procesamiento y venta de maderas para la construcción
Sector	Comercio
Antigüedad	65 años
Dirección de la empresa	Carrera 15 # 9-37
Barrio	Sucre
Número de colaboradores	11

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.2.2. Reseña histórica

Maderas del Sucre abre sus puertas en el año de 1949, fundada por el señor Pepe Montoya, un hombre que vio en el municipio de Guadalajara de Buga la posibilidad de establecer y sacar adelante una familia. En sus inicios, Maderas del Sucre comercializaba maderas para construcción, y recibía toda su materia prima casi lista para entregar. El negocio próspero y le permitió generar empleo y desarrollo para los miembros de su comunidad.

Heberto Montoya, uno de los sobrinos del señor Pepe, mostro interés por esta clase de negocio, aprendiendo todo lo que su tío sabía hacer. Es así, como en 1972 el señor Pepe decide dejar a cargo del negocio a su sobrino Heberto, un hombre con gran habilidad para los negocios.

Heberto Montoya, convencido que el negocio podía crecer, compra maquinaria que permite agilizar el proceso productivo. Tal y como él lo pensaba, la implementación de esta nueva tecnología dio un gran resultado económico en el negocio, lo que le permitió pasar de un pequeño negocio de cuatro colaboradores a una pequeña empresa con 20 colaboradores y con una gran demandan en el mercado local.

Con el paso del tiempo, el señor Heberto Montoya comenzó a sufrir de una enfermedad que fue consumiendo poco a poco su salud. Como era de esperarse, su familia empezó a invertir una considerable suma de dinero en tratamientos, buscando mejorar la salud del señor Heberto. Sin embargo, esta enfermedad apago la vida de un visionario, quien fue líder en el sector de la construcción a nivel local.

En el año de 1998, luego de la crisis generada por la muerte del señor Heberto Montoya y la temporada difícil que sufría el gremio de la construcción, la empresa pasa a ser dirigida por el señor Diego Montoya, quien es el segundo hijo de Heberto Montoya. Él recibe una empresa a puertas de la quiebra económica y asume el reto de sacarla adelante.

El señor Diego Montoya, se pone en la tarea de retomar proveedores y clientes, quienes le ofrecen su apoyo para que recupere el negocio familiar. Con una habilidad para los negocios que heredó de su padre, empieza a innovar con nuevos y varios productos. Un cambio relevante que realiza el señor, es la tecnificación de una de las líneas de producción del negocio, generando dividendos económicos importantes.

Poco a poco, el negocio ha ido logrando durante estos años de trabajo irse recuperando de la crisis que sufrió, volviendo a posesionarse como de una las empresas más importantes en el sector de la construcción.

3.1.2.3. Misión

Maderas Sucre's provee soluciones a sus clientes elaborando y comercializando productos de excelente calidad derivados de la transformación de la madera, poniendo en cada labor la tecnología, la innovación y el recurso humano necesario.

3.1.2.4. Visión

Como empresa líder del sector de las maderas en tres años nos proyectamos satisfaciendo una participación importante del mercado de la construcción, carpintería y acabados; comprometidos con el desarrollo sostenible y el respeto por los recursos naturales, ha iniciado un proceso de cultivo de maderas renovables así en algunos años ser productores de su materia prima.

3.1.2.5. Valores corporativos

- ✓ Honestidad: Actuar de la manera más correcta para la empresa, como para los clientes.
- ✓ Motivación: Es un elemento del que hace uso su gerente para mantener un buen ambiente laboral.
- ✓ Control: Se cuenta con un reglamento interno, el cual es atendida por los colaboradores de manera seria y responsable.
- ✓ Capacitación: Se brinda el apoyo y se da la oportunidad a los colaboradores para que realicen estudios cuando lo deseen.

3.1.2.6. Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente figura:

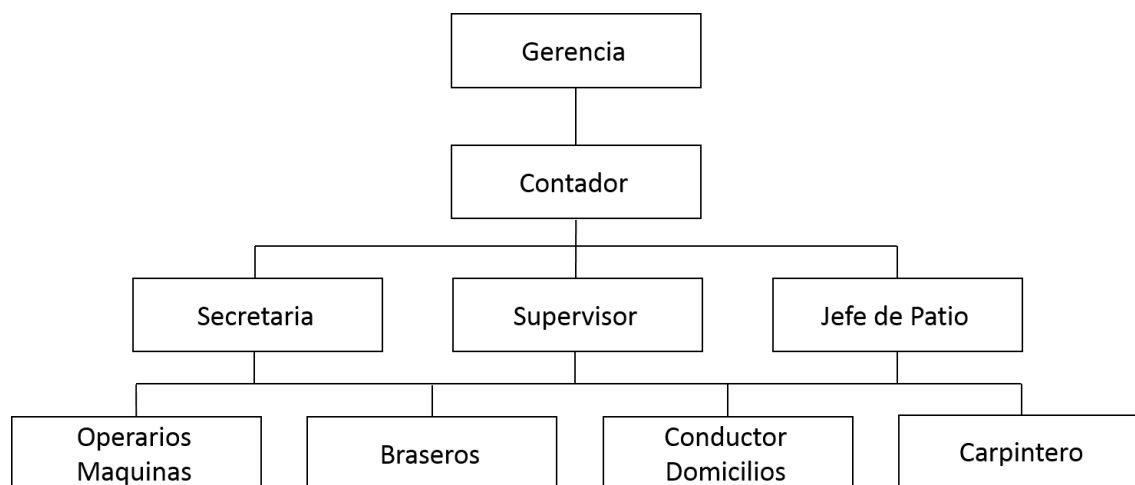


Figura 18. Estructura organizacional Maderas Sucre's

3.1.3. Empresa familiar No. 3 – Ebanistería Lozano



Figura 19. Fachada Ebanistería Lozano

3.1.3.1. Datos generales



Figura 20. Ubicación geográfica Ebanistería Lozano

Tabla 12. Datos Generales Ebanistería Lozano

Nombre de la empresa	Ebanistería Lozano
Nombre del dirigente	Álvaro Alfredo Lozano
Descripción de la actividad	Producir y comercializar muebles para el hogar
Sector	Comercio
Antigüedad	75 años
Dirección de la empresa	Carrera 16 # 8-53
Barrio	Sucre
Número de colaboradores	12

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.3.2. Reseña histórica

La Ebanistería Lozano es fundada en el año de 1939, por el señor Gilberto Lozano Pazmin. La empresa se constituyó con un capital familiar, y fue ubicada en sus inicios en la Carrera 15 # 2–11 de la ciudad de Guadalajara de Buga. El objetivo principal de fundar la empresa fue servir de sustento a la familia Lozano. Desde el principio se concentró en la fabricación de muebles para las familias adineradas de la ciudad, obteniendo a partir de su esfuerzo y trabajo duro el reconocimiento de la comunidad Bugueña.

A medida que el negocio prosperaba, el señor Gilberto incorporo a sus hijos para que aprendieran de este, pero ellos presentaron poca aceptación hacia este trabajo. Sin embargo, Álvaro Alfredo, uno de sus hijos, siempre presentó interés por la labor de su padre y fue su mano derecha. Al cabo de un tiempo, su hijo le propone ponerse al frente del negocio a cambio de sostener la familia y el señor Gilberto accedió a esta petición.

Resultado de la formación académica de sus hijos, la empresa empezó a incorporar elementos administrativos y técnicos que le permitieron valorar mucho más su trabajo y generar un crecimiento gradual del negocio.

En 1960 Álvaro Alfredo Lozano, le propone a sus hermanos formar una sociedad y ubicaron el negocio en una casa que él compro, ubicada en la Carrera 16 # 8-53. Con el paso de los años y crecimiento de la empresa fue comprando las acciones a cada uno de sus hermanos hasta llegar a ser el único propietario. Amplio la cobertura de su negocio, actualizando la maquinaria y abriendo una sala de exhibición y ventas, combinando la parte productiva y de comercialización.

Actualmente la empresa es manejada por el señor Álvaro Alfredo con la colaboración de sus hijos.

3.1.3.3. Misión

Somos una empresa dedicada al diseño y fabricación de muebles de madera para el hogar, armonizando espacios con calidad y estilo.

3.1.3.4. Visión

Seremos en el 2015 una empresa líder en el sector de muebles en madera en el Valle del Cauca dedicada a la creación de espacios en el hogar con funcionalidad, confort y manteniendo la calidad y estilo que actualmente nos caracteriza.

3.1.3.5. Valores corporativos

- ✓ Trabajo en equipo: tener en cuenta que cada acción que se realice influirá en el proceso productivo de la empresa.
- ✓ Amabilidad: no solo con el cliente, sino con las mismas personas que hacen parte de la empresa, permitiéndose así un buen clima laboral.
- ✓ Esfuerzo y dedicación: disponer de estas cualidades en cada actividad realizada, sin importar en qué nivel de la empresa se encuentre, con el fin de ofrecer un insumo o un producto de calidad al cliente interno y externo.

3.1.3.6. Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente figura:

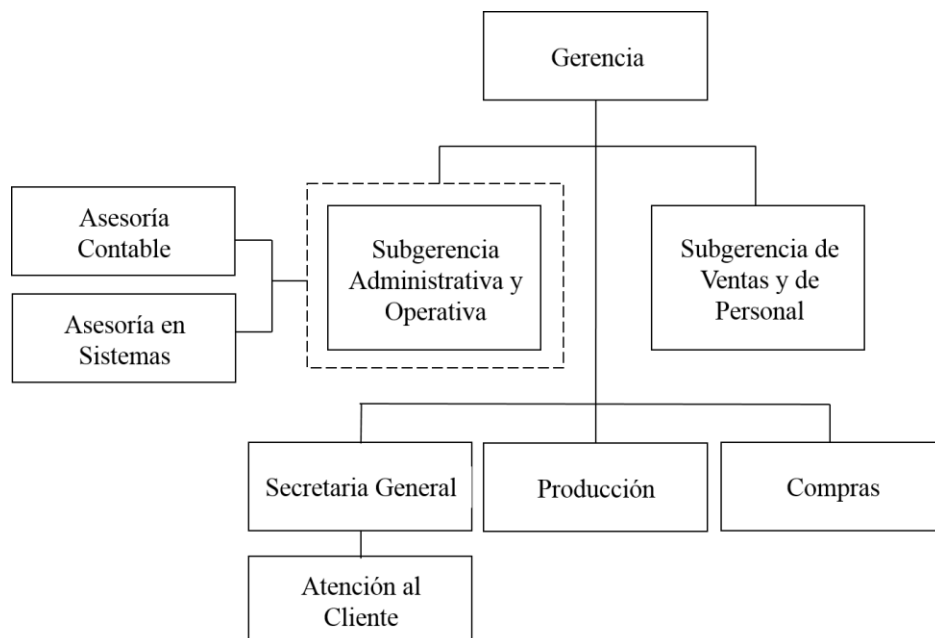


Figura 21. Estructura organizacional Ebanistería Lozano

- ✓ **Gerencia:** se encarga del manejo general de la empresa estudiando y controlando las variables que se presentan cotidianamente, a partir de esto toma las principales y más importantes decisiones.
- ✓ **Subgerencia administrativa:** apoya la labor de toma de decisiones por parte de la gerencia y de la parte financiera de la empresa (presupuesto) además de la planeación de la producción.
- ✓ **Subgerencia de ventas y operativo:** suministra la información necesaria sobre ventas. Además, tiene el deber de velar por la salud e integridad de todas las personas que conforman la empresa.
- ✓ **Secretaría general:** realiza algunas labores de apoyo para la parte administrativa de la empresa.
- ✓ **Producción:** esta área es dirigida por un jefe de producción, el cual controla y administra los procesos realizados allí, desde la recepción de materia prima hasta el almacenamiento del producto terminado.
- ✓ **Compras:** controla los niveles de inventario de materia prima e insumos requeridos en la empresa, así como las características que estos deben cumplir. Informa oportunamente el momento de realizar las compras requeridas, para la asignación del presupuesto.
- ✓ **Atención al Cliente:** realiza las labores de atención y ventas que sucedan al interior del punto de venta de la empresa. Este cargo es ocupado actualmente por la secretaria general.
- ✓ **Contador:** suministra información requerida en materia contable a la empresa.
- ✓ **Asesor de sistemas:** realiza la implantación y mantenimiento de sistemas informáticos dentro de la empresa.

3.1.4. Empresa familiar No. 4 – Centro de enseñanza Auto Club

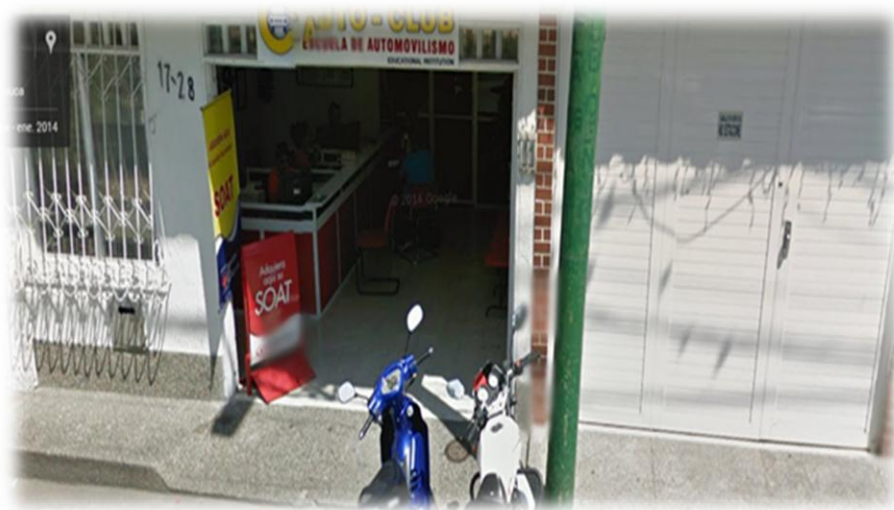


Figura 22. Fachada Centro de Enseñanza Auto - Club

3.1.4.1. Datos generales.

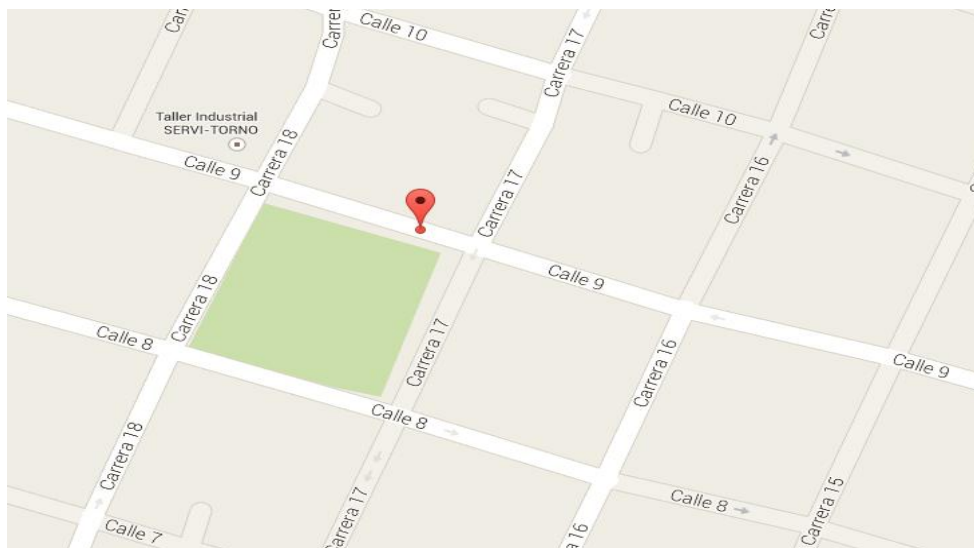


Figura 23. Ubicación geográfica Centro de Enseñanza Auto - Club

Tabla 13. Datos generales Centro de Enseñanza Auto – Club

Nombre de la empresa	Centro de Enseñanza Automovilística Auto - Club
Nombre del dirigente	Alberto Buitrago Ospina
Descripción de la actividad	Impartir enseñanza automovilística
Sector	Servicios y Educación
Antigüedad	25 años
Dirección de la empresa	Calle 9 # 17-28
Barrio	Ricaurte
Número de colaboradores	12

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.4.2. Reseña histórica

En el año de 1986 el Ministerio de Transporte, reglamentó las escuelas de enseñanza automovilística; a partir de ese momento iniciamos la ardua labor de fundar la escuela que hoy tiene por nombre Auto-Club, con sede en la ciudad de Guadalajara de Buga. Después de diligenciar los documentos exigidos por el Ministerio de Transporte, fue autorizada la escuela de enseñanza automovilística en el mes de septiembre del año 1987, de ahí en adelante se empezó a laborar legalmente cumpliendo con todos los requisitos que el Ministerio de Transporte como autoridad iba exigiendo a las escuelas de enseñanza, y a medida que se iban venciendo las resoluciones, se iba solicitando la renovación. Así, se ha trabajado de manera continua desde hace 27 años.

3.1.4.3. Misión

Estamos formando conductores como usuarios de las vías públicas, personas responsables que practiquen la cultura ciudadana y el respeto por las normas de tránsito dentro de un ambiente de trabajo con responsabilidad y eficiencia.

3.1.4.4. Visión

En el año 2015, seremos el mejor CEA de la región, que aporta a Buga y su zona de influencia conductores responsables, fortaleciendo así las condiciones de movilidad, para minimizar los riesgos de accidentes, fomentando los valores éticos y/o sociales, es decir, como verdaderos conductores.

3.1.4.5. Objetivos corporativos.

- ✓ Transmitir conocimientos concernientes a la conducción a todos los estudiantes de la academia.

- ✓ Desarrollar programas de capacitación, evaluación del personal vinculado a la organización.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos que proporcionen adecuados implementos de forma actualizada.
- ✓ Realizar de forma permanente evaluaciones de los distintos procesos para verificarlos y optimizarlos.

3.1.4.6. Políticas organizacionales

El Cea Auto Club, forma y capacita conductores de vehículos automotores, con personal competente y ético, para lograr la satisfacción del cliente mediante el uso de tecnologías adecuadas y la mejora continua de sus procesos.

3.1.4.7. Clientes, servicios y requisitos

En nuestra empresa el primordial elemento es el cliente, por tanto se determina y revisa los requisitos que tienen relación con el servicio, estableciendo los mecanismos para lograr dicha información para la satisfacción del cliente, tales como: reclamos, quejas, procedimientos, evaluación y seguimiento de procesos, el servicio al cliente y tramites de peticiones.

3.1.4.8. Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente figura:



Fuente: Elaborado por Buitrago, D.; Tabares, J.; Tascón, Y. (2011)

Figura 24. Estructura organizacional Centro de Enseñanza Automovilística Auto Club

3.1.5. Empresa familiar No. 5 – Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos



Figura 25. Fachada Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos

3.1.5.1. Datos generales

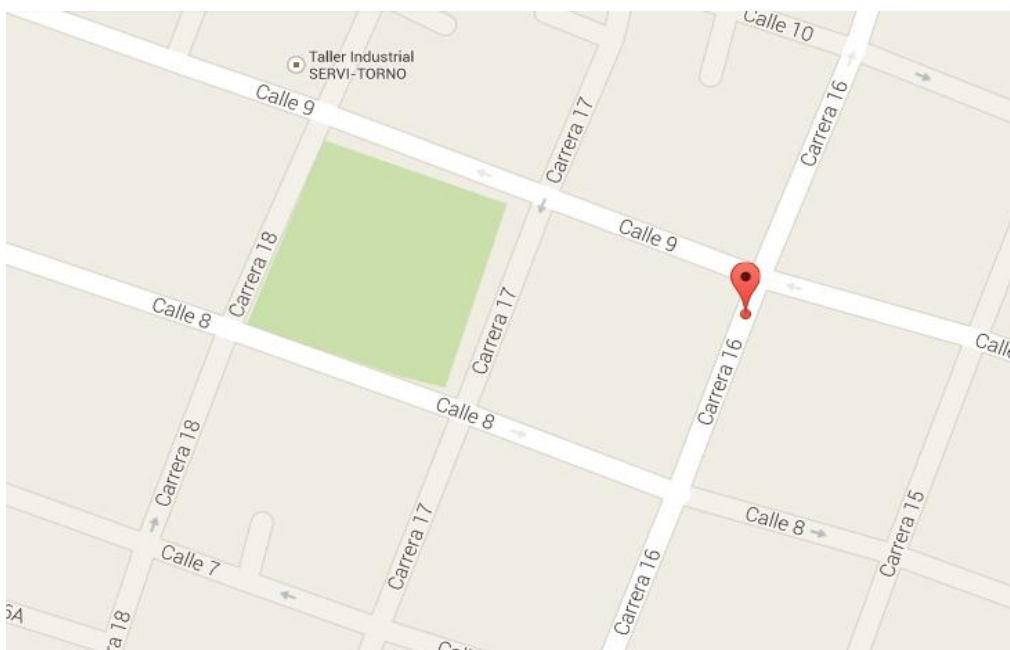


Figura 26. Ubicación geográfica Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos

Tabla 14. Datos generales Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos

Nombre de la empresa	Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos
Nombre del dirigente	Hevent de Jesús Montoya Zapata
Descripción de la actividad	Impartir enseñanza automovilística
Sector	Servicios y Educación
Antigüedad	20 años
Dirección de la empresa	Carrera 16 # 8-83
Barrio	José María Cabal
Número de colaboradores	12

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.5.2. Reseña histórica

En el año de 1993 el señor Hevent de Jesús Montoya, fundó la escuela de enseñanza automovilística a la cual le puso por nombre Montoya Cifuentes e Hijos. Dicho nombre, lo formó, uniendo su apellido, el de su esposa y nombrando a sus hijos dentro de este. La escuela de enseñanza, duró tres años laborando en el mercado sin ser autorizada por el ente que rige a éstas desde entonces, el cual es el Ministerio de Transporte; ya para el año de 1996, dicho ente autorizó a la escuela Montoya Cifuentes e Hijos, a continuar laborando legalmente cumpliendo con todos los requisitos exigidos por este. En esa época, contaba con tan solo dos instructores, un carro y una moto para impartir la enseñanza automovilística.

Actualmente, cuenta con 12 colaboradores, entre los cuales 5 de ellos son instructores y el resto es personal de planta en el Centro de Enseñanza, se encuentran habilitados ante el Ministerio de Transporte, por un ente certificador, que anualmente realiza las revisiones pertinentes, para verificar su buen funcionamiento.

3.1.5.3. Misión

“Somos el Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N° 2, Institución privada al servicio de las personas, la comunidad, la ciudad, el departamento y la imagen del país, fundamentada en principios y valores; contribuimos al desarrollo social formando personas competentes a través de programas aprobados por la secretaria de educación Municipal y el Ministerio de transporte con competencias laborales en la formación de conductores e instructores de conducción de acuerdo a la ley”.

3.1.5.4. Visión

“Ser al año 2014 El Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N° 2 líder en la ciudad y departamento por su contribución en la creación de una cultura de Seguridad Vial, liderando programas de prevención vial por medio de una gestión administrativa eficiente, soportada en el trabajo en equipo con calidad y celeridad, prestando un servicio oportuno a la ciudadanía, la comunidad y del sector empresarial”.

3.1.5.5. Objetivos Corporativos

- ✓ Diseñar y ejecutar programas de formación integral a usuarios de las vías públicas donde se fomente el respeto por la vida y la seguridad vial como bien común.
- ✓ Disponer de un talento humano permanentemente capacitado y sensibilizado hacia la problemática de la seguridad vial.
- ✓ Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad enfocado a la satisfacción del cliente.

3.1.5.6. Valores Corporativos

- ✓ **Trabajo en equipo:** Construcción interdisciplinaria del saber, en donde todos somos mutuamente responsables por los procesos y sus resultados.
- ✓ **Equidad:** Disponibilidad de los bienes de la institución y del servicio educativo que ofrecemos, sin exclusión ni desmejoramiento de la calidad u oportunidad, para que unos y otros accedan sin discriminación.
- ✓ **Servicio:** Reconocimiento de los derechos del ciudadano y la consideración en el actuar frente a la comunidad con actitud de cooperación y colaboración por convicción.
- ✓ **Transparencia:** Actuación de manera abierta, visible, permitiendo al público interno y externo acceder a información, documentación, requisitos, y términos de referencia.
- ✓ **Lealtad:** Respeto propio y por los demás, manifiesto en el comportamiento, actuación y ejecución de su trabajo con rectitud, honradez, dignidad, eficiencia y veracidad.
- ✓ **Compromiso:** Disposición personal para asumir como propios los objetivos de la institución, la toma de decisiones como resultado de información confiable y la oferta de programas académicos con calidad y pertinencia regional.
- ✓ **Respeto:** Capacidad de aceptar los diferentes criterios y actitudes dentro de la filosofía de la organización
- ✓ **Tolerancia:** Respeto que se tiene a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias o a la de las otras personas en su total magnitud.

- ✓ **Honestidad:** La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- ✓ **Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- ✓ **Servicio:** Actividad que se desarrolla para satisfacer las necesidades de la gente, con eficiencia celeridad y eficacia.
- ✓ **Participación:** La participación ciudadana son mecanismos que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad.

3.1.5.7. Políticas Organizacionales

El Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N°2 orientara todos sus esfuerzos para ofrecer una formación integral con estándares de calidad y eficiencia, a los futuros conductores, con un talento humano competente y equipos adecuados; basados en la mejora continua y en nuestro Sistema de Gestión de Calidad; orientados a la satisfacción del cliente.

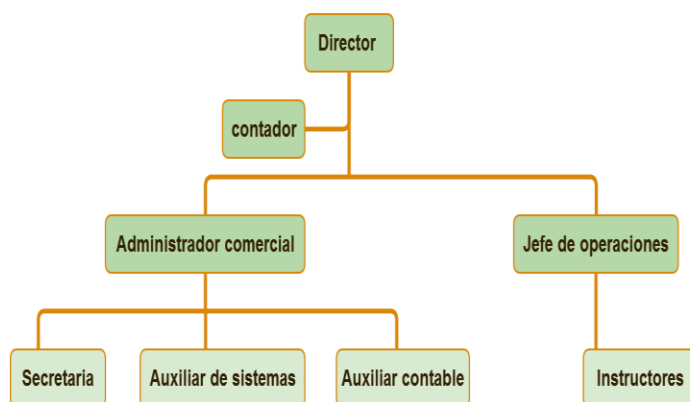
3.1.5.8. Clientes

El Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N°2, ha identificado como partes interesada en su servicio a los usuarios de las vías (peatones, conductores, pasajeros, ciclistas, motociclistas, etc.), propietarios de vehículos automotores, contraventores e infractores de las normas de tránsito y transporte.

3.1.5.9. Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente figura:

ORGANIGRAMA CEA MONTOYA CIFUENTES E HIJOS



Fuente: Elaboración Propia del Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos N°2

Figura 27. Estructura organizacional Centro de Enseñanza Cifuentes e Hijos

3.1.6. Empresa familiar No. 6 – Centro de Enseñanza Guadalajara



Figura 28. Fachada Centro de Enseñanza Guadalajara

3.1.6.1. Datos Generales

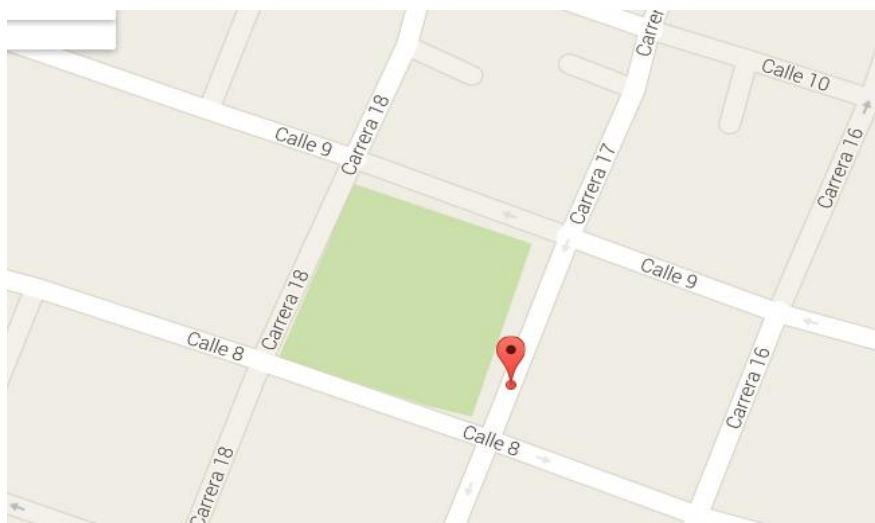


Figura 29. Ubicación geográfica Centro de Enseñanza Guadalajara

Tabla 15. Datos generales Centro de Enseñanza Guadalajara

Nombre de la empresa	Centro de Enseñanza Guadalajara
Nombre del dirigente	Hilda López Ospina
Descripción de la actividad	Impartir enseñanza automovilística
Sector	Servicios y Educación
Antigüedad	12 años
Dirección de la empresa	Carrera 17 # 8-28
Barrio	Ricaurte
Número de colaboradores	11

Fuente: Elaboración Propia

3.1.6.2. Reseña Histórica

En el año de 2002 el señor Jorge Eduardo Buitrago, fundó la escuela de enseñanza automovilística a la cual le puso por nombre Centro de Enseñanza Guadalajara. La escuela de enseñanza, duró un año laborando en el mercado sin ser autorizada por el ente que rige a éstas, el cual es el Ministerio de Transporte; ya para el año 2003, dicho ente autorizó al Centro de Enseñanza Guadalajara, a continuar laborando legalmente cumpliendo con todos los requisitos exigidos por este. En esa época, contaba con tan solo dos trabajadores.

Actualmente, cuenta con 11 colaboradores, entre los cuales, seis de ellos son instructores y el resto es personal de planta en el Centro de Enseñanza Automovilística, dicha escuela automovilística, se encuentra habilitada ante el Ministerio de Transporte, por un ente certificador, que anualmente realiza las revisiones pertinentes, para verificar su buen funcionamiento.

3.1.6.3. Misión

Centro de Enseñanza Guadalajara Institución privada al servicio de las personas, la comunidad, la ciudad, el departamento y la imagen del país, fundamentada en principios y valores; contribuimos al desarrollo social formando personas competentes a través de programas aprobados por la secretaria de educación Municipal y el Ministerio de Transporte con competencias laborales en la formación de conductores e instructores de conducción de acuerdo a la ley.

3.1.6.4. Visión

Ser al año 2014 el Centro de Enseñanza Guadalajara líder en la ciudad y departamento por su contribución en la creación de una cultura de Seguridad Vial, liderando programas de prevención vial por medio de una gestión administrativa eficiente, soportada en el trabajo en equipo con calidad y celeridad, prestando un servicio oportuno a la ciudadanía, la comunidad y del sector empresarial.

3.1.6.5. Objetivos Corporativos

- ✓ Diseñar y ejecutar programas de formación integral a usuarios de las vías públicas donde se fomente el respeto por la vida y la seguridad vial como bien común.
- ✓ Disponer de un talento humano permanentemente capacitado y sensibilizado hacia la problemática de la seguridad vial.
- ✓ Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.

3.1.6.6. Valores corporativos

Son las cualidades deseables que orientan el comportamiento de los miembros de la comunidad de la escuela o academia a nivel de competencias laborales:

- ✓ **Trabajo en equipo:** Construcción interdisciplinaria del saber, en donde todos somos mutuamente responsables por los procesos y sus resultados.
- ✓ **Equidad:** Disponibilidad de los bienes de la institución y del servicio educativo que ofrecemos, sin exclusión ni desmejoramiento de la calidad u oportunidad, para que unos y otros accedan sin discriminación.
- ✓ **Servicio:** Reconocimiento de los derechos del ciudadano y la consideración en el actuar frente a la comunidad con actitud de cooperación y colaboración por convicción.

- ✓ **Transparencia:** Actuación de manera abierta, visible, permitiendo al público interno y externo acceder a información, documentación, requisitos, y términos de referencia.
- ✓ **Lealtad:** Respeto propio y por los demás, manifiesto en el comportamiento, actuación y ejecución de su trabajo con rectitud, honradez, dignidad, eficiencia y veracidad.
- ✓ **Compromiso:** Disposición personal para asumir como propios los objetivos de la institución, la toma de decisiones como resultado de información confiable y la oferta de programas académicos con calidad y pertinencia regional.

Valores propios de los compromisos que adquirimos como entidad de formación para el trabajo y desarrollo humano generando la cultura ciudadana y seguridad vial, los cuales se deben formar para la vida laboral, familiar y especialmente para la convivencia ciudadana.

La intención, es entregar a la sociedad un ser integral, con conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y valores que acompañan su área de formación, y la calidad que se requiere para ser profesionales competitivos, actualizados para el mundo globalizado, con destreza en el uso de las nuevas tecnologías, competencias laborales que requiere el país y respetuosas de la vida y la dignidad humana.

3.1.6.7. Políticas Organizacionales

El Centro de Enseñanza Automovilística Guadalajara orientara todos sus esfuerzos para ofrecer una formación integral con estándares de calidad y eficiencia, con un talento humano competente.

3.1.6.8. Clientes

Como partes interesada en nuestro servicio están los usuarios de las vías (peatones, conductores, pasajeros, ciclistas, motociclistas, etc.), propietarios de vehículos automotores, contraventores e infractores de las normas de tránsito y transporte.

3.1.6.9. Estructura Organizacional

El organigrama de la empresa está compuesto por áreas de la siguiente figura:

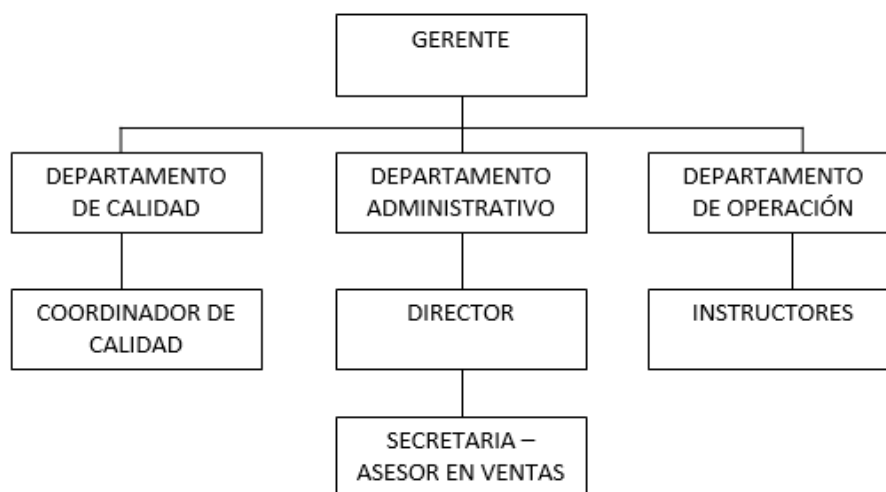


Figura 30. Estructura organizacional Centro de Enseñanza Guadalajara

A continuación se presenta en la tabla 16 un resumen de la información de las seis empresas familiares de Guadalajara de Buga objeto de estudio.

Tabla 16. Resumen Caracterización de las Empresas Familiares

Característica / Empresa	Metro Chuleta	Maderas Sucre's	Ebanistería Lozano
Nombre del dirigente	Aida Luz Millán	Diego Montoya Ospina	Álvaro Alfredo Lozano
Actividad económica	Servicio de restaurante	Compra, procesamiento y venta de maderas para la construcción	Producción y comercialización de muebles para el hogar
Sector económico	Comercio	Comercio	Comercio
Número total de colaboradores	12	7	12
Misión	Garantizar la calidad de nuestros productos a la comunidad, ofreciendo un buen servicio que satisfaga las necesidades de todos nuestros clientes contando con un personal bien capacitado y los más altos estándares de salubridad.	Maderas Sucre's provee soluciones a sus clientes elaborando y comercializando productos de excelente calidad derivados de la transformación de la madera, poniendo en cada labor la tecnología, la innovación y el recurso humano necesario.	Somos una empresa dedicada al diseño y fabricación de muebles de madera para el hogar, armonizando espacios con calidad y estilo.
Visión	Ser reconocidos para el año 2015 a nivel regional por la calidad de nuestros productos y el excelente servicio que se le ofrece al cliente.	Como empresa líder del sector de las maderas en tres años nos proyectamos satisfaciendo una participación importante del mercado de la construcción, carpintería y acabados; comprometidos con el desarrollo sostenible y el respeto por los recursos naturales, iniciando un proceso de cultivo de maderas renovables y así en algunos años ser productores de nuestra materia prima.	Seremos en el 2015 una empresa líder en el sector de muebles en madera en el Valle del Cauca dedicada a la creación de espacios en el hogar con funcionalidad, confort y manteniendo la calidad y estilo que actualmente nos caracteriza.
Valores Organizacionales	-	* Honestidad * Motivación * Control * Capacitación	* Trabajo en equipo * Amabilidad * Esfuerzo y dedicación
Estructura Organizacional	La empresa está estructurada así: la gerente Aida Luz Millán, el área de inventarios, compras, producción (apanadora y parrillera), control de calidad, ventas y mesero están a cargo de integrantes de la familia.	La empresa está estructurada así: gerencia, contador, secretaria, supervisor, jefe de patio, operarios de maquinaria, braseros, conductor (domicilios) y carpintero.	La empresa está estructurada así: gerencia, subgerencia administrativa, subgerencia de ventas y operativo, secretaria general, producción, compras, atención al cliente, contador y asesor de sistemas.
Dirección de la empresa	Carrera 8 # 9-29 Barrio San Antonio	Carrera 15 # 9-37 Barrio Sucre	Carrera 16 # 8-53 Barrio Sucre
Fundador y año de creación	Luis Fernando Arango; 2009	Pepe Montoya; 1949	Gilberto Lozano Pazmin; 1939

<i>Antigüedad</i>	5 años	65 años	75 años
Característica / Empresa	Metro Chuleta	Maderas Sucre's	Ebanistería Lozano

Reseña Histórica

Nace el 7 de diciembre de 2009, creada por Luis Fernando Arango y su socio; ambos buscaban alternativas que les generaran ingresos y así fue cómo surgió la idea de crear el restaurante. El socio aportó su experiencia, mientras que el señor Arango dio un aporte económico. Pero, 6 meses después la sociedad se disuelve. Es en ese momento donde la señora Aida Luz Millán, esposa del señor Luis Fernando decide ponerse al frente del negocio.

El nombre nace gracias a Juan Camilo Arango, su hijo, el cual fue el que dio la idea después de debatir con sus padres distintas posibilidades.

En el año 2011 abre una sucursal ubicada en la calle 13 sur # 11^a-41 del barrio el Albergue, en un local con mayor amplitud teniendo la posibilidad de atender a más personas y obteniendo una respuesta positiva por parte de la comunidad Bugueña y sus alrededores. En Julio del año 2013 se abre una nueva sucursal ubicada en la calle 4 # 16-92 en la Avenida del Señor de los Milagros. Metro Chuleta se encuentra registrado con marca a nivel nacional, cuenta con su propio eslogan y lema, el cual es “metro chuleta solo hay una, y como la nuestra ninguna”.

Abre sus puertas en el año de 1949, fundada por el señor Pepe Montoya. En sus inicios, comercializaba maderas para construcción, y recibía toda su materia prima casi lista para entregar. Heberto Montoya, uno de los sobrinos del señor Pepe, mostró interés por esta clase de negocio, aprendiendo acerca de él y para el año 1972 es dejado a su cargo. Asumiendo la dirección compra maquinaria que permite agilizar el proceso productivo, dando un gran resultado económico en el negocio, lo que le permitió brindar más empleos y aumentar su demanda. Con el paso del tiempo, el señor Heberto Montoya comenzó a sufrir de una enfermedad que fue consumiendo poco a poco su salud; lo que hizo invertir en sus tratamientos parte del capital de la empresa. Sin embargo, esta enfermedad apagó su vida. En el año de 1998, luego de la crisis generada por su muerte y la temporada difícil que sufría el gremio de la construcción, la empresa pasa a ser dirigida por el señor Diego Montoya, segundo hijo de Heberto Montoya. Él recibe una empresa a puertas de la quiebra económica y asume el reto de sacarla a adelante, empezando a innovar con nuevos y más variedad de productos, tecnificando una de las líneas de producción, generando dividendos económicos importantes.

Poco a poco, el negocio ha ido logrando durante estos años de trabajo irse recuperando de la crisis que sufrió, volviendo a posicionarse como de una las empresas más importantes en el sector de la construcción.

Fundada en el año de 1939, por el señor Gilberto Lozano Pazmin. La empresa se constituyó con un capital familiar, y fue ubicada en sus inicios en la Carrera 15 # 2-11 de la ciudad de Guadalajara de Buga. Desde sus inicios se concentró en la fabricación de muebles para las familias adineradas de la ciudad. A medida que el negocio prosperaba, el señor Gilberto incorporó a sus hijos para que aprendieran de éste, pero mostraron poca aceptación hacia este trabajo. Sin embargo, Álvaro Alfredo, uno de sus hijos, siempre mostró interés por la labor de su padre y fue su mano derecha. Al cabo de un tiempo, su hijo le propone ponerse al frente del negocio a cambio de sostener la familia y el señor Gilberto accede. Resultado de la formación académica de sus hijos, la empresa empezó a incorporar elementos administrativos y técnicos que le permitieron valorar mucho más su trabajo y generar un crecimiento gradual. En 1960 el señor Álvaro Alfredo Lozano, les propone a sus hermanos formar una sociedad y ubicaron el negocio en una casa que compra ubicada en la Carrera 16 # 8-53. Con el paso de los años y crecimiento de la empresa fue comprando las acciones a cada uno de sus hermanos hasta llegar a ser el único propietario. Amplió la cobertura de su negocio, actualizando maquinaria y abriendo una sala de exhibición y ventas, combinando la parte productiva y de comercialización. Actualmente la empresa es manejada por el señor Álvaro Alfredo con la colaboración de sus hijos.

Característica / Empresa		Metro Chuleta	Maderas Sucre's	Ebanistería Lozano
Perfil Profesional y Ocupacional del dirigente	Educación	Realizó sus estudios de bachiller en la Institución Educativa Liceo Femenino de la ciudad.	Realizó sus estudios de técnico agropecuario en el Instituto Técnico Agrícola TEPA-Buga. En busca de tener un nivel de educación superior, decide estudiar Administración de Negocios en la Universidad San Buenaventura de ciudad de Cali. Sin embargo, no los finalizó. Ingresa a la Universidad del Valle sede Buga a estudiar Administración de Empresas, carrera que no finalizó por estar al pendiente de la empresa.	Realizó sus estudios de técnico industrial en la ciudad. En busca de tener un nivel de educación superior, decide estudiar Contaduría Pública en la Universidad del Valle sede Buga. A pesar de contar con dos títulos, no ejerce ninguno de estos debido a que se dedica de tiempo completo a las labores de la empresa.
	Experiencia Laboral	Su experiencia laboral se basa en la fotografía, dedicó 30 años de su vida a esta actividad, hasta que por motivos familiares decide realizar un cambio en su labor e inicia la dirección de la empresa familiar.	Su experiencia laboral empieza cuando se ve obligado a tomar las riendas del negocio familiar, evitando el cierre definitivo de este. Desde hace 16 años, el señor Montoya centra todos sus esfuerzos en generar un mayor crecimiento al negocio familiar.	Hace 30 años, cuando comienza a formar parte de la empresa familiar, su interés por querer aprender las labores de su padre lo llevan a convertirse en su mano derecha. Con el paso del tiempo, su padre le entrega la dirección del negocio tarea que realiza hasta el día de hoy, siendo su única experiencia laboral.
	Apreciación propia	La señora Millán, afirma ser “una seguidora de las ideas de su esposo”, por lo cual, toma la dirección de la empresa familiar buscando generar un crecimiento en la parte organizacional. Asimismo, se considera una persona “Leal, que se esfuerza por tener un compromiso con la comunidad y el negocio, para así poder hacerlo crecer”. Afirma que su modelo a seguir ha sido su madre, pues ella la ve como un ejemplo de vida, que ha luchado para conseguir lo que ha querido.	El señor Montoya se describe como una persona “temperamental, honesta, sincera, leal y líder”. Se considera un líder, debido a que le gusta que las cosas funcionen bien, y por estar en la búsqueda constante del bienestar de sus colaboradores, y así entre todos lograr cumplir las metas organizacionales.	El señor Lozano se describe a sí mismo como una persona “honesta, trabajadora, sincera, fiel y responsable”. También se considera líder por ser hábil y tener claros sus objetivos.

Característica / Empresa	Centro de Enseñanza Auto Club	Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos	Centro de Enseñanza Guadalajara
<i>Nombre del dirigente</i>	Alberto Buitrago Ospina	Hevent de Jesús Montoya Zapata	Hilda López Ospina
<i>Actividad económica</i>	Impartir enseñanza automovilística	Impartir enseñanza automovilística	Impartir enseñanza automovilística
<i>Sector económico</i>	Servicios y Educación	Servicios y Educación	Servicios y Educación
<i>Número total de colaboradores</i>	12	12	11
<i>Misión</i>	Formar conductores como usuarios de las vías públicas, personas responsables que practiquen la cultura ciudadana y el respeto por las normas de tránsito dentro de un ambiente de trabajo con responsabilidad y eficiencia.	Somos el Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N° 2, Institución privada al servicio de las personas, la comunidad, la ciudad, el departamento y la imagen del país, fundamentada en principios y valores; contribuimos al desarrollo social formando personas competentes a través de programas aprobados por la Secretaria de Educación Municipal y el Ministerio de Transporte con competencias laborales en la formación de conductores e instructores de conducción de acuerdo a la ley.	Centro de Enseñanza Guadalajara, Institución privada al servicio de las personas, la comunidad, la ciudad, el departamento y la imagen del país, fundamentada en principios y valores; contribuimos al desarrollo social formando personas competentes a través de programas aprobados por la secretaria de educación Municipal y el Ministerio de Transporte con competencias laborales en la formación de conductores e instructores de conducción de acuerdo a la ley.
<i>Visión</i>	En el año 2015, seremos el mejor CEA de la región, que aporta a Buga y su zona de influencia conductores responsables, fortaleciendo así las condiciones de movilidad, para minimizar los riesgos de accidentes, fomentando los valores éticos y/o sociales, es decir, como verdaderos conductores.	Ser al año 2014 El Centro de Enseñanza Técnica Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos N° 2 líder en la ciudad y departamento por su contribución en la creación de una cultura de Seguridad Vial, liderando programas de prevención vial por medio de una gestión administrativa eficiente, soportada en el trabajo en equipo con calidad y celeridad, prestando un servicio oportuno a la ciudadanía, la comunidad y del sector empresarial.	Ser al año 2014 el Centro de Enseñanza Guadalajara líder en la ciudad y departamento por su contribución en la creación de una cultura de Seguridad Vial, liderando programas de prevención vial por medio de una gestión administrativa eficiente, soportada en el trabajo en equipo con calidad y celeridad, prestando un servicio oportuno a la ciudadanía, la comunidad y del sector empresarial.

Característica / Empresa	Centro de Enseñanza Auto Club	Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos	Centro de Enseñanza Guadalajara
Valores Organizacionales	-	* Trabajo en equipo * Equidad * Servicio * Lealtad * Compromiso * Respeto * Tolerancia * Honestidad * Responsabilidad * Servicio * Participación	* Trabajo en equipo * Equidad * Servicio * Transparencia * Lealtad * Compromiso
Estructura Organizacional	La empresa está estructurada así: Director, Administrador, Departamento administrativo, Secretaría, Auxiliar Contable, Auxiliar de Sistemas; Departamento de Calidad, Auditor de Calidad, Auxiliar de Archivo; Departamento Operativo e Instructores; a cargo de integrantes de la familia.	La empresa está estructurada así: Director, Contador, Administrador Comercial, Secretaria, Auxiliar de Sistemas, Auxiliar Contable, Jefe de Operaciones e Instructores; a cargo de integrantes de la familia.	La empresa está estructurada así: Gerente, Departamento de Calidad, Coordinador de Calidad; Departamento Administrativo, Director, Secretaria-Asesor en Ventas; Departamento de Operación e Instructores; a cargo de integrantes de la familia.
Dirección de la empresa	Calle 9 # 17-28 Barrio Ricaurte	Carrera 16 # 8-83 Barrio José María Cabal	Carrera 17# 8-28 Barrio Ricaurte
Fundador y año de creación	Alberto Buitrago Ospina; 1987	Hevent de Jesús Montoya; 1993	Jorge Eduardo Buitrago; 2002
Antigüedad	25 años	20 años	12 años
Reseña Histórica	En el año 1986 el Ministerio de Transporte reglamentó las Escuelas de Enseñanza Automovilística; a partir de ese momento se inició la labor de fundar la Escuela. Después de diligenciar los documentos exigidos por el Ministerio de Transporte, fue autorizada en el año 1987, de ahí en adelante se empezó a laborar legalmente cumpliendo con todos los requisitos que el Ministerio de Transporte como autoridad, iba exigiendo a las escuelas de enseñanza y a medida que se iban venciendo las resoluciones, se iba solicitando la renovación.	En el año 1993 el señor Hevent de Jesús Montoya, fundó la Escuela de Enseñanza Automovilística Montoya Cifuentes e Hijos. Dicho nombre, lo formó, uniendo su apellido, el de su esposa y nombrando a sus hijos dentro de este. Duró tres años laborando en el mercado sin ser autorizada por el Ministerio de Transporte. Sin embargo, para el año 1996 fue autorizada para continuar laborando legalmente. En esa época, contaba con tan solo dos instructores, un carro y una moto para impartir la enseñanza automovilística.	En el año de 2002 el señor Jorge Eduardo Buitrago, fundó la escuela de enseñanza automovilística, la cual le puso por nombre Centro de Enseñanza Guadalajara. Duró un año desempeñando labores de enseñanza sin ser autorizada por el Ministerio de Transporte y contando con el apoyo de dos trabajadores. Sin embargo, para el año 2003, dicho ente autorizó al Centro de Enseñanza Guadalajara para continuar laborando legalmente

Característica / Empresa		Centro de Enseñanza Auto Club	Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos	Centro de Enseñanza Guadalajara
Perfil Profesional y Ocupacional del dirigente	Educación	Sus estudios los realizó en el Colegio Industrial de Tuluá-Valle obteniendo el título de bachiller y una carrera Técnica en Conducción cursada en el Sena.	Sus estudios los realizó en el Colegio Académico obteniendo el título de bachiller, cursó ocho semestres de Derecho en la Unidad Central del Valle del Cauca, cuya finalización no fue posible por inconvenientes económicos. Posteriormente realizó cursos en el Sena en Técnicas de Conducción y obtuvo certificación de actitud profesional.	cumpliendo con todos los requisitos exigidos por este. Sus estudios los realizó en el Colegio Académico obteniendo el título de bachiller, realizó varios cursos de Técnicas Comerciales (Contabilidad) y Técnicas de Sistemas en el Sena.
	Experiencia Laboral	Se convirtió en un empresario independiente desde muy joven, fundó su propia empresa a los 25 años de edad, pensando en el bienestar tanto personal como familiar.	Su experiencia laboral inicia a la edad de 21 años, los cargos en los que se desempeñó fueron: de mensajero, jefe de cartera, supervisor de producción, secretario y cajero. Actualmente lleva 20 años como dirigente de su propia empresa, y a su vez es fiscal del Club de Pesca los Cunagueros y Tesorero de la CVC.	Lleva laborando 34 años en diferentes empresas de la ciudad, cuyos cargos ocupados han sido Auxiliar Contable y Contadora. Actualmente lleva 2 años en la gerencia de su propio negocio heredado de su esposo fallecido.

***Apreciación
propia***

Se describe a sí mismo como una persona respetuosa, seria, honesta, equitativa y cumplida. Se considera un líder porque todos los conocimientos que adquiere los da a conocer, para crecer como persona. Además, se considera exitoso, porque ha adquirido con el tiempo una gran responsabilidad para sacar adelante a su familia y su negocio. Toma de ejemplo y guía a: Dios, porque es una persona muy creyente; a su padre, porque fue quien le enseñó los riesgos y virtudes que tiene la vida y por último a su cuñado porque fue un empresario exitoso y de él recibió muchas enseñanzas para cimentar su propio negocio.

Se describe a sí mismo como una persona honesta, respetuosa, cumplida, recta y emprendedora. Se considera un líder porque le gusta mostrar sus habilidades.

Se describe a sí misma como una persona responsable, honesta, puntual, honrada y colaboradora. Se considera como una seguidora porque ve en otras personas el liderazgo. Sin embargo, cuando de tomar el papel de líder se trata, lo realiza de acuerdo a ejemplares que ha tenido en su vida. Se considera exitosa porque ha conseguido liderar la empresa, y lograr que sus hijos realizaran sus carreras profesionales.

Fuente: *Elaboración propia*

2.2.2. Análisis Caracterización Empresas Familiares

En primera instancia se encontró que las seis empresas familiares estudiadas cuentan con un amplio reconocimiento y trayectoria en la ciudad, estando éstas dedicadas a actividades económicas con gran similitud, puesto que las tres empresas del sector comercio transforman sus productos para posteriormente ofrecerlos terminados y comercializarlos. Así mismo, las empresas que ofrecen el servicio de impartir enseñanza automovilística.

Las seis empresas se encuentran registradas formalmente ante la Cámara de Comercio de la ciudad y cumplen con los requisitos legales, también las empresas del sector educación-servicios pertenecen a gremios o asociaciones. Todas se constituyeron como pequeñas empresas, dado el número de colaboradores vinculados (entre 11 a 50 trabajadores).

Se pudo evidenciar a través de la observación no participante, que las empresas Ebanistería Lozano, Metro Chuleta, Centro de Enseñanza Auto Club y Montoya Cifuentes e Hijos se caracterizan por contar con lazos más estrechos con sus colaboradores, llegando al punto de considerarse como familias organizacionales. Para el caso de la empresa Maderas Sucre's y el Centro de Enseñanza Guadalajara, sus colaboradores son tratados con respeto y amabilidad, sin embargo, el trato no es igual al de las empresas mencionadas anteriormente, debido a que sus dirigentes son menos dados a establecer lazos cercanos con sus colaboradores.

Seguidamente, en el perfil profesional y educativo se logró determinar que dos de los seis dirigentes analizados, cuentan con una formación profesional afín con el rol que desempeñan en la actualidad. También, otro dirigente que cuenta con una formación de bachiller, ha logrado hacer funcionar su empresa familiar y hacerla crecer sin ningún estudio previo, sencillamente lo ha logrado gracias a sus conocimientos empíricos de cómo debe funcionar una empresa. De la misma manera, dos dirigentes cuentan con una formación Técnica en Conducción y Contabilidad. Esto les permite tener acercamiento de cómo funciona una organización y lo que se pretende lograr para llevar un adecuado funcionamiento de la misma. Asimismo, han logrado hacer funcionar sus empresas familiares y hacerlas crecer gracias a sus vivencias y experiencias que han tenido en diferentes negocios de los cuales hicieron parte antes de tener su propio negocio. Además, a partir de las entrevistas en profundidad se identifican características de líder desde muy jóvenes de los dirigentes.

En cuanto al género de los dirigentes, las empresas familiares en su mayoría son dirigidas por hombres, o por lo general fueron sus fundadores; y en la segunda generación la dirección fue asumida por

mujeres. Se logró identificar que las empresas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, dado que se encuentran en su segunda generación o se encuentran en un proceso de transición hacia la misma.

En cuanto al perfil ocupacional del dirigente actual de cada empresa familiar, se identifica que los dirigentes tienen experiencia previa en otras empresas como colaboradores en el caso del dirigente del Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos y Guadalajara; y Metro Chuleta, pero para el caso de Centro de Enseñanza Autoclub, Maderas Sucre's y Ebanistería Lozano sus dirigentes habían laborado con anterioridad en la misma empresa pero en un cargo distinto, o ha sido su única experiencia laboral, esto se debe a que la mayoría de directivos son los mismos socios fundadores o colaboradores iniciales.

En el aspecto del recurso humano y los colaboradores de las empresas familiares, se identificó que a partir de las etapas de crecimiento y expansión se han vinculado a través de los años, nuevas generaciones de la familia en distintos niveles de consanguinidad, teniendo como una buena posibilidad la retención de su propio recurso humano calificado, puesto que la familia se convierte en la fuente natural de la preparación de su capital humano. Una importante estrategia consiste en aumentar vincular laboralmente a los miembros de la familia, al tiempo que realizan estudios de nivel superior, trayendo consigo conocimientos actualizados y aportes relevantes para el manejo y dirección de la empresa, además de adquirir experiencia en los procesos organizacionales de la empresa familiar, tomando esto como una preparación para el proceso de sucesión de la siguiente generación.

El objetivo de la retención de sus miembros calificados están en función de su visión, cualificar las expectativas de desarrollo profesional y personal y proyectar los valores familiares como otro activo natural a través de la iniciativa empresarial. Debido a que el saber-hacer de la organización yace en su talento humano, la correspondencia entre permanencia y calidad del mismo cobra importancia en función del tamaño, así mismo, la movilidad o rotación del personal en muchas de estas empresas impacta de manera directa la operación del negocio.

La mayoría de empresas involucra filiaciones familiares como estrategia para mantener la propiedad, se identifican parientes que se asocian al fundador y su nexo o lazo de consanguinidad o de afinidad. La mayor prevalencia se da en las relaciones de consanguinidad próximas a la estructura familiar (hijos, asociación con padres y hermanos, y con el cónyuge). Seguido de estas formas de composición societaria familiar, se encuentran las relaciones consideradas de afinidad, en la cual el vínculo aunque familiar, es menor y se da por lineamientos de relaciones familiares indirectas (el yerno o nuera, cuñados, primos, tíos, abuelos, nietos, bisnietos o suegros).

En la antigüedad de las empresas se identifica que las empresas que se desempeñan en el sector de servicios-educación son empresas jóvenes, que se encuentran en el grupo de entre 10 a 25 años, mientras que las más antiguas están ubicadas en actividades comerciales. A excepción de la empresa Metro Chuleta que tiene solo 5 años de antigüedad.

En el ciclo de vida de las empresas, las empresas han sufrido modificaciones, muchas de las cuales están en función de su crecimiento. En el campo de la gestión, las modificaciones se han dado en función de la producción, la comercialización, la gobernabilidad, su respuesta al mercado (adaptación), su éxito, su salud financiera, etc.

Para la observación de los procesos adelantados en las seis empresas para la sucesión de generación, la elección de la edad es un elemento para adelantar la conformación del perfil, obedece a que ésta es un aspecto determinante para aproximarse al tema del proceso de sucesión. Puesto que los años son sinónimo de sabiduría, en el terreno empresarial y de la dinámica laboral, además de que su vinculación en la empresa se ha dado con anterioridad para su proceso de acoplamiento y aprendizaje de la dinámica empresarial propia. Analizar el rango de edades de los dirigentes, permite identificar aquellas empresas que están ad portas de dicho proceso. Por lo que en la mayoría de las empresas familiares analizadas se identifican directivos maduros.

Las empresas estudiadas que han tenido que afrontar un proceso de sucesión son: Maderas Sucre's, Ebanistería Lozano, Centro de Enseñanza Guadalajara, además de Metro Chuleta tomando en cuenta el cambio de dirección, aunque actuó como cofundadora. Sin embargo, los Centros de Enseñanza Automovilística Autoclub y Montoya Cifuentes e Hijos, están en cabeza de su fundador, quien ha dado sus mejores años al frente de la organización y se ha convertido en su guía y gestor.

Siendo la particularidad de estas organizaciones la constitución de la familia en una entidad económica, se determinaron marcos axiológicos para la orientación del negocio, al ser una empresa de familia, las tensiones se crean en estos dos campos llevando a la necesidad de poseer políticas para el agenciamiento de las relaciones y por ende del conflicto, ya que de la dinámica del negocio surgen inconvenientes en la relación entre colaboradores y dirigentes y por tanto entre familiares, los cuales deben ser superados para mantener el gobierno de la organización y de esta manera evitar desajustes en la operación del negocio. Por esto, las seis empresas familiares tienen estipulados claramente su misión, visión, valores y políticas organizacionales.

3. IDENTIFICACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES OBJETO DE ESTUDIO

El instrumento a aplicar mide las percepciones de cómo se comporta un dirigente, permitiendo identificar y establecer los factores característicos del estilo o perfil de liderazgo de cada dirigente estudiado. El instrumento obedece al estudio y la reflexión de los estilos motivacionales propuestos en la Teoría de las Necesidades por David Burnham & David McClelland; y los sistemas administrativos o estilos de gestión propuestos en la Teoría del Comportamiento y del Liderazgo propuesta por Rensis Likert.

El instrumento es un cuestionario conformado por 36 declaraciones se encuentra en el anexo A, en donde cada uno de los estilos de liderazgo se encuentra enmarcado, por esto cada perfil se encuentra caracterizado directamente por diferentes apreciaciones para cada dimensión, lo que permite establecer el estilo del dirigente a través de la escala que se desarrolla al final ubicada en un rango de 0%-100%. Las variables que lo conforman son: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento.

Los estilos de liderazgo resultantes del instrumento son: el estilo Autoritario Coercitivo, Orientado al logro, Autoritario Benevolente, Sociable, Demócrata y Apoyador. Los estilos se funden, se mezclan entre sí, no se determina un estilo “ideal” que pueda ser usado en todas las situaciones. De acuerdo a Goleman et al. (2002, p. 53) “Por lo general, el mejor y más efectivo de los líderes... posee la habilidad para cambiar de estilo dependiendo de la situación”.

3.1. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Metro Chuleta

Se aplicó el cuestionario a seis de los doce colaboradores de la empresa familiar, debido a diversos inconvenientes con el horario laboral y la programación de los turnos. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, la dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza a la señora Aida Luz Millán dirigente de Metro Chuleta es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 19 % en la puntuación general. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza a la dirigente según los colaboradores es el estilo *Autoritario Coercitivo* y *Apoyador*, en donde obtuvo un 18 % para ambos estilos.

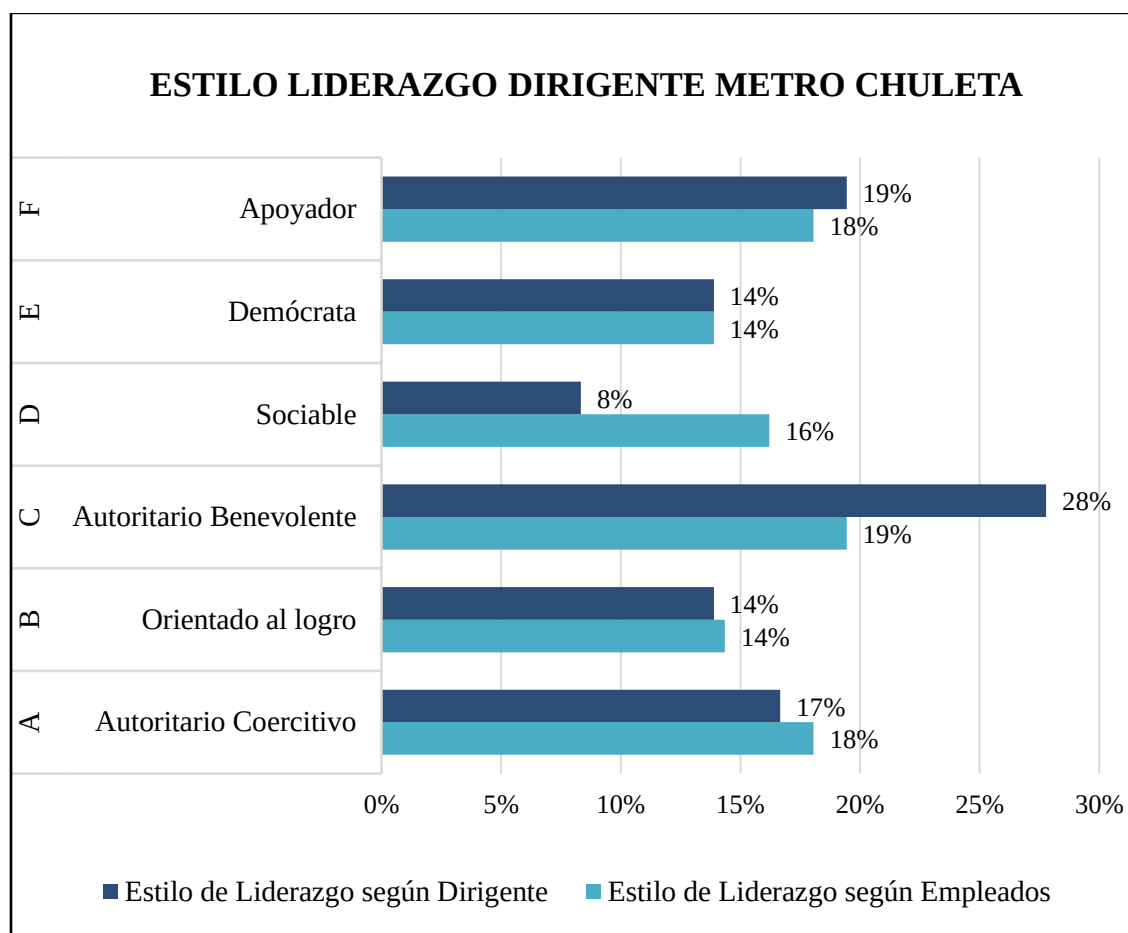
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva de la dirigente, es el **Autoritario Benevolente** con un 28 %, mientras que el estilo alternativo es el *Apoyador* donde se autocalificó con un 19 %, seguido del estilo *Autoritario Coercitivo* con un 17 %; resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentran los estilos complementarios distribuidos así: el estilo *Sociable* en un 16 %; *Demócrata* y *Orientado al logro* en un 14 %.

Mientras que la dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Demócrata* y *Orientado al logro* en un 14 % igual que sus colaboradores, y el perfil *Sociable* con un 8%.

En la Figura 31 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 31. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y la dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: **Autoritario Benevolente (19 %; 28%)** respectivamente; de igual manera para el estilo de liderazgo alternativo *Apoyador* se obtuvo (18 %; 19%) y *Autoritario Coercitivo* (18 %; 17 %). Para los estilos de liderazgo complementarios se obtuvo, en el perfil *Sociable* (16 %; 8 %) y *Demócrata* (14 %; 14 %) y *Orientado al logro* (14 %; 14 %). En la tabla 17 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 17. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para la dirigente de la empresa No. 1.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	7	18%	6	17%
B Orientado al logro	5	14%	5	14%
C Autoritario Benevolente	7	19%	10	28%
D Sociable	6	16%	3	8%
E Demócrata	5	14%	5	14%
F Apoyador	7	18%	7	19%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, la dirigente establece instrucciones claras para que sus colaboradores tengan una definición y descripción de los objetivos y metas propuestas por ella para que así estas se puedan alcanzar. Exigiendo además informes detallados de las actividades realizadas para su consecución.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, la dirigente hace uso tanto de su carisma como de su posición en la empresa para ejercer el poder y así lograr la obediencia de sus colaboradores. Hace responsable a sus colaboradores por la ejecución y presentación de las tareas en los términos que establece, es decir, que hay un empoderamiento para enfrentar dificultades y ejecutar planes. Sin embargo, considera más importante los derechos y valores humanos que los resultados, y considera como negativo sancionar los colaboradores.

En la variable *Rendimiento*, la dirigente lleva a cabo una constante evaluación del desempeño de sus colaboradores por medio de un seguimiento constante a la labor que cada uno de estos ejecuta. Realiza un seguimiento cualitativo a sus colaboradores la mayor parte del tiempo en su empresa por medio de supervisiones periódicas. En algunas ocasiones se realizan seguimientos cuantitativos en formatos que contienen el número de órdenes que efectúa un trabajador en el día. Adicionalmente, la dirigente hace observaciones correctivas y constructivas a sus colaboradores. Presenta una postura insistente en la obtención de resultados. A pesar de que el dirigente realiza seguimientos constantes, las órdenes que emite a sus colaboradores son de carácter flexible o abierto, pero sus estándares son altos, exigiendo disciplina.

En la variable *Toma de decisiones*, la dirigente cuenta con un proceso de toma de decisiones bien estructurado en su empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Así mismo, los colaboradores perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión. Considerando que la dirigente lo hace solo en las ocasiones que es necesario, pero al final ella toma la decisión. Sin embargo, en ocasiones los colaboradores identifican que la dirigente persuade a los colaboradores a tomar un curso de acción en las decisiones, frente a otras alternativas, impone la deseada, reduciendo la resistencia de los colaboradores frente a decisiones tomadas.

En la variable *Motivación*, la dirigente incentiva a la colaboración constante entre los miembros de la empresa creando así una conciencia de trabajo en equipo en estos. Además, al sostener muy buenas relaciones con sus colaboradores hay una confianza mutua. Adicionalmente, se puede decir que la colaboración y la confianza que existe en la empresa se deben a la motivación constante por parte de la dirigente, según sus colaboradores. Se preocupa por generar unas condiciones de trabajo adecuadas, buscando establecer un buen ambiente laboral y así sus colaboradores tengan un estado de ánimo y moral alto, animándolos a conseguir logros. En algunas ocasiones para mantener la obediencia, recurre a otorgar recompensas o castigos, puesto que considera que se deben brindar beneficios a los colaboradores para su felicidad.

En la variable *Interacción*, el dirigente presenta una relación casi de tipo familiar con sus colaboradores pero sin perder la postura de jefe e impidiendo discusiones, busca armonía y fortalecer la relación colaborador-dirigente.

En la variable *Comunicación*, la dirigente promueve la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la empresa. No existen limitaciones al momento de comunicar información de la dirigente hacia sus colaboradores y viceversa, de igual manera se presenta la comunicación entre colaboradores del mismo nivel. Aunque considera negativo sancionar a un colaborador, si hay lugar a una sanción o castigo, la dirigente la explica y da instrucciones, lo comunica firme y lógicamente.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo de la dirigente de Metro Chuleta; es decir, que su estilo de liderazgo predominante es **Autoritario Benevolente** como se muestra en la Tabla 18 en la columna C; y como estilo de liderazgo alternativo *Autoritario Coercitivo* y *Apoyador* representados en la tabla por las columnas A y F, respectivamente. En la tabla 18 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 18. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Identificado por cada colaborador

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	7	4	7	6	5	7						
2	7	6	7	6	4	6						
3	7	6	7	6	4	6						
4	7	7	5	5	5	7						
5	5	3	8	6	7	7						
6	6	5	8	6	5	6						
Promedio total	7	5	7	6	5	7						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, la dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el *Autoritario Benevolente*, representado en la tabla 19 por la columna C.

Tabla 19. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 1 desde su percepción

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	6	5	10	3	5	7						

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 4 se presenta de manera detallada la tabulación completa de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado a los dirigentes y colaboradores de cada empresa

3.2. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's

Se aplicó el cuestionario a siete colaboradores pertenecientes a la empresa familiar. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, el dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza al señor Diego Montoya Ospina dirigente de Maderas Sucre's es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 20 % en la puntuación general brindada, asimismo con la misma asignación porcentual del 20 % el estilo *Sociable*. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza a la dirigente según los colaboradores es el *Autoritario Coercitivo* y el *Orientado al logro*, en donde obtuvo un 16 % para ambos estilos.

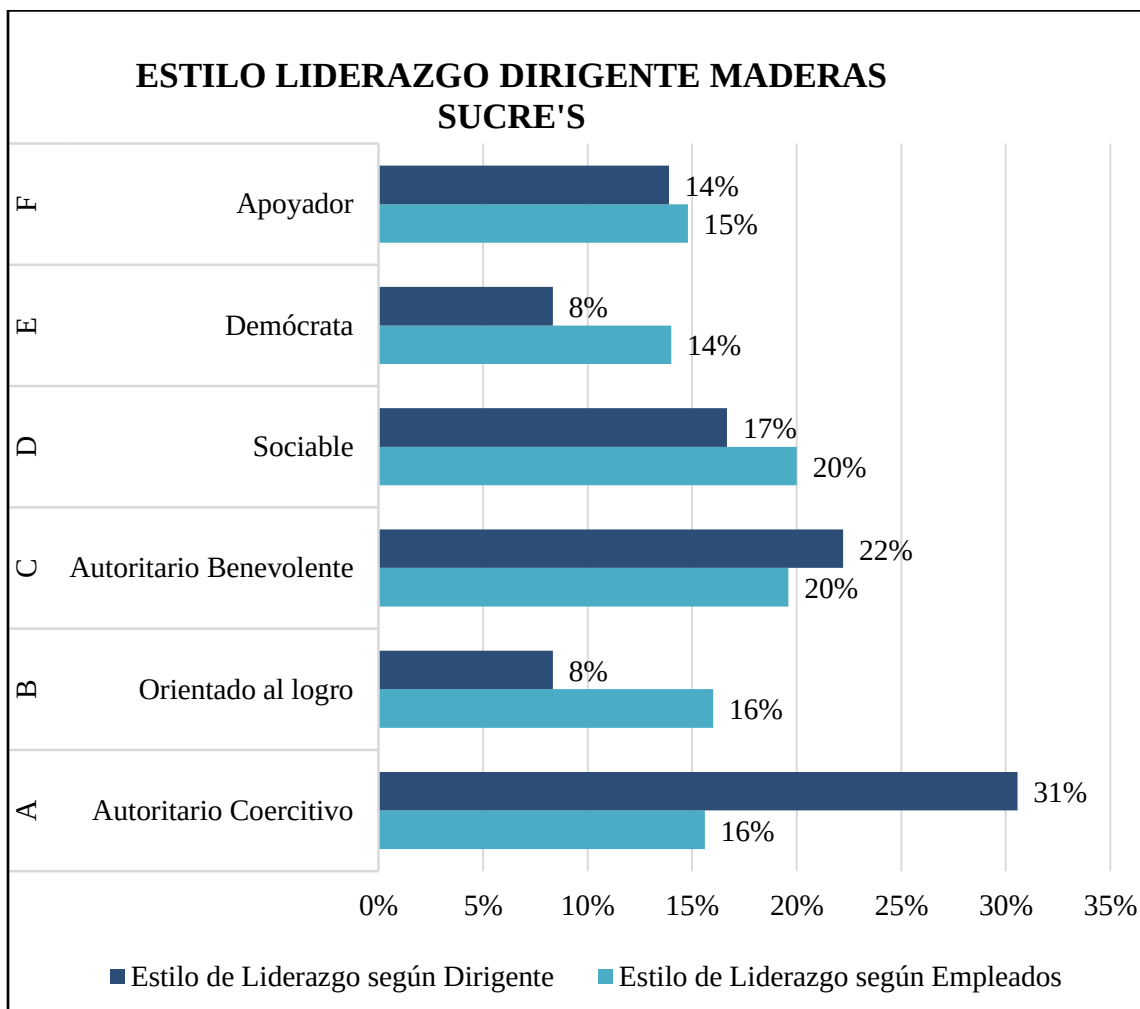
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva del dirigente, es el estilo **Autoritario Coercitivo** con un 31 %, asimismo se identificó en el estilo *Autoritario Benevolente* donde se autocalificó con un 22 %, mientras que el estilo alternativo es el *Sociable* con un 17 % y el *Apoyador* con un 14 %, resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentran los estilos complementarios distribuidos así: el estilo *Apoyador* en un 15 % y *Demócrata* en un 14 %.

Mientras que el dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Demócrata* y *Orientado al logro* en un 8 % para ambos estilos.

En la Figura 32 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 32. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y la dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: **Autoritario Benevolente** (20 %; 22%) y **Sociable** (20 %; 17 %), sin embargo el dirigente considera ser más dominante en el perfil **Autoritario Coercitivo** (16 %; 31%) pero sus colaboradores lo ubican en este perfil como alternativo. De igual manera para el estilo de liderazgo alternativo es *Orientado al logro* (16 %; 8 %). Para los estilos de liderazgo complementarios, obtuvo en el perfil *Apoyador* (14 %; 15 %) y *Demócrata* (14 %; 8 %). En la tabla 20 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 20. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 2

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	6	16%	11	31%
B Orientado al logro	6	16%	3	8%
C Autoritario Benevolente	7	20%	8	22%
D Sociable	7	20%	6	17%
E Demócrata	5	14%	3	8%
F Apoyador	5	15%	5	14%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, el dirigente se preocupa por establecer normas y estándares para que los colaboradores tengan una definición y descripción clara de los objetivos y metas propuestas por él para que así estas se puedan alcanzar. Hace responsable a sus colaboradores por la ejecución y presentación de las tareas en los términos que él establece, dándoles empoderamiento en las actividades a ejecutar. Presenta una postura insistente en la obtención de resultados.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, el dirigente hace uso tanto de su carisma como de su posición en la empresa para ejercer el poder y así lograr la obediencia de sus colaboradores. En algunas ocasiones para mantener la obediencia recurre a otorgar recompensas o castigos. Considera más importante los derechos y valores humanos que los resultados

En la variable *Rendimiento*, el dirigente establece altos estándares de desempeño exigiendo disciplina. Además, lleva a cabo una constante evaluación del desempeño de sus colaboradores por medio de un seguimiento constante a la labor que cada uno de estos realiza. Realiza un seguimiento cualitativo a sus colaboradores la mayor parte del tiempo por medio de supervisiones periódicas. En algunas ocasiones se realizan seguimientos cuantitativos en formatos que contienen el número de órdenes que efectúa un trabajador en el día. Adicionalmente, el dirigente hace observaciones correctivas y constructivas a sus colaboradores, sugiriendo cambiar un plan si no está correcto. A pesar de que el dirigente realiza seguimientos constantes, las órdenes que emite a sus colaboradores son de carácter flexible o abierto.

En la variable *Toma de decisiones*, el dirigente cuenta con un proceso de toma de decisiones bien estructurado en su empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Asimismo, los colaboradores perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión. Sin embargo, al final él toma la decisión y reduce la resistencia de los colaboradores frente a decisiones tomadas, mostrando sus ventajas.

En la variable *Motivación*, el dirigente incentiva a la colaboración constante entre los miembros de la empresa creando así una conciencia de trabajo en equipo en estos. La colaboración y la confianza que existe en la empresa se deben a la motivación constante por parte del dirigente, según sus colaboradores. Asimismo, el dirigente opina que motiva a sus colaboradores. El dirigente se preocupa por generar unas condiciones de trabajo adecuadas, buscando establecer un buen ambiente laboral y así sus colaboradores

tengan un estado de ánimo y moral alto, considerando que se deben ofrecer beneficios a los colaboradores para su felicidad, animándolos a conseguir logros.

En la variable *Interacción*, el dirigente al sostener muy buenas relaciones con sus colaboradores presenta una alta confianza en ellos y se puede apreciar que el también inspira confianza en estos, impide discusiones, busca armonía en el ambiente de trabajo y se establecen relaciones directivo-colaborador muy cercanas.

En la variable *Comunicación*, el dirigente promueve la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la empresa. No existen limitaciones al momento de comunicar información del dirigente hacia sus colaboradores y viceversa, de igual manera se presenta la comunicación entre colaboradores del mismo nivel. En desacuerdos explica el por qué esa forma de hacer algo y aunque evita en su mayoría las sanciones y castigos, si hay lugar a alguno el dirigente comunica fracasos al colaborador firme y lógicamente.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo del dirigente de Maderas Sucre's; es decir, que su estilo de liderazgo dominante es **Autoritario Benevolente** y **Sociable** como se muestra en la Tabla 21 en las columnas C y D, respectivamente; y como estilo de liderazgo alternativo **Autoritario Coercitivo** y **Orientado al logro** representados en la tabla por las columnas A y B, respectivamente. En la tabla 21 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 21. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2 identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	2	6	8	9	3	8						
2	7	6	7	7	6	3						
3	8	7	10	4	5	2						
4	6	6	7	6	4	7						
5	5	7	5	7	5	7						
6	6	2	7	10	7	4						
7	5	6	5	7	5	6						
Promedio total	6	6	7	7	5	5						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el **Autoritario Coercitivo**, seguido del perfil **Autoritario Benevolente**, representados en la tabla 22 por las columnas A y C, respectivamente. En la tabla 22 se pueden evidenciar las valoraciones desde la percepción del mismo dirigente.

Tabla 22. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 2 desde su percepción.

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	11	3	8	6	3	5						

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano

Se aplicó el cuestionario a nueve de los doce colaboradores pertenecientes a la empresa familiar, debido a que dos de estos poseen limitaciones auditivas y no fue posible su colaboración. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, el dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza al señor Álvaro Alfredo Lozano dirigente de Ebanistería Lozano es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 23 % en la puntuación general, asimismo el estilo *Autoritario Coercitivo* con un 19 %. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza a la dirigente según los colaboradores es el *Sociable* con un 17 % y el *Demócrata* y *Apoyador* en donde obtuvo 15 % para cada estilo.

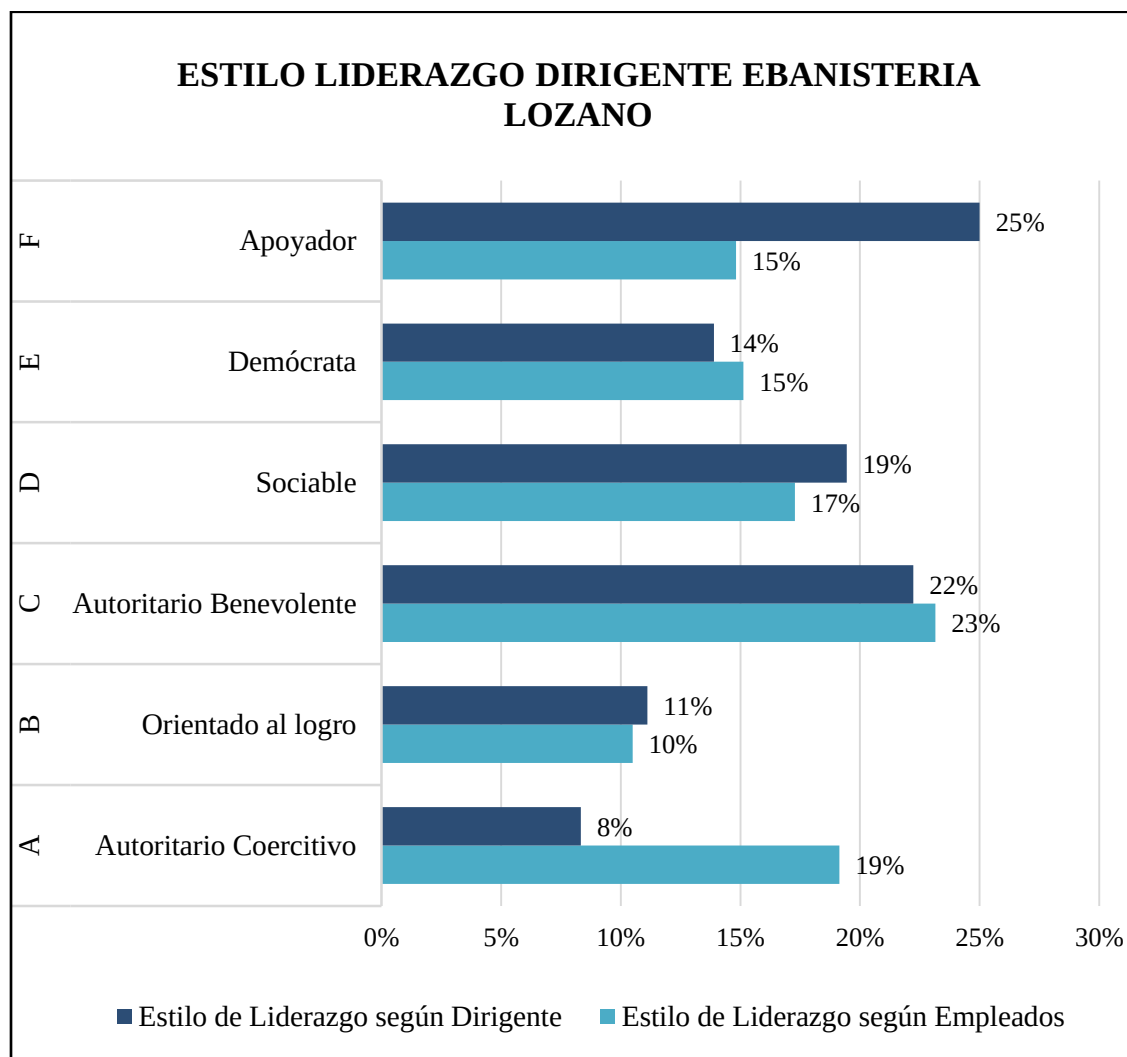
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva del dirigente, es el estilo **Apoyador** con un 25 % y *Autoritario Benevolente* con un 22 %. Mientras que el estilo alternativo es el *Sociable* donde se autocalificó con un 19 % y *Demócrata* con 14 %, resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentra en el estilo complementario el perfil *Orientado al logro* en un 10 %.

Mientras que el dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Orientado al logro* con un 11 % y el *Autoritario Coercitivo* con un 8 % en las valoraciones.

En la Figura 33 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 33. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y el dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: **Autoritario Benevolente** (23 %; 22%) y **Autoritario Coercitivo** (19 %, 8 %), respectivamente; de igual manera para el estilo de liderazgo alternativo **Sociable** se obtuvo (17 %; 19%), asimismo el perfil **Demócrata** (15 %; 14 %) y **Apoyador** (15 %; 25 %). Para el estilo de liderazgo complementario, se identificó el estilo **Orientado al logro** (10 %; 11 %). En la tabla 23 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 23. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 3.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	7	19%	3	8%
B Orientado al logro	4	10%	4	11%
C Autoritario Benevolente	8	23%	8	22%
D Sociable	6	17%	7	19%
E Demócrata	5	15%	5	14%
F Apoyador	5	15%	9	25%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, el dirigente tiene una alta tendencia a establecer normas y estándares para que los colaboradores tengan una definición y descripción clara de los objetivos y metas propuestas por él para que así estas se puedan alcanzar. Sin embargo, el dirigente no otorga la totalidad de las responsabilidades de ejecución y presentación del trabajo a sus colaboradores.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, se puede apreciar que el dirigente emite órdenes a sus colaboradores, aun así, estos ya tienen una claridad en la manera cómo deben realizar las actividades de sus trabajos, por lo que ellos no perciben que la petición realizada por el dirigente suene estricta, sino que por el contrario, la asocian a un carácter flexible o abierto. Hace uso de su carisma para ejercer el poder la mayor parte del tiempo, sin embargo, hay situaciones en donde debe imponer su posición formal en la empresa para lograr la obediencia de sus colaboradores, otorgando recompensas o castigos dependiendo del caso y así mantener el buen funcionamiento de la misma.

En la variable *Rendimiento*, el dirigente cuenta con unos indicadores de seguimiento en su empresa que le permiten medir el desempeño de sus colaboradores. En algunas situaciones, el dirigente utiliza la información recolectada de estos indicadores para realizar observaciones constructivas y formativas a estos. Así mismo, el dirigente presenta una postura moderada al momento de insistir en la obtención de resultados. El dirigente utiliza indicadores de seguimiento cuantitativo y cualitativo para evaluar a sus colaboradores. En el aspecto cuantitativo, se realiza una toma de tiempo por labor realizada durante el día a cada colaborador; mientras que en el aspecto cualitativo, se hace seguimiento por medio de supervisiones periódicas en la semana para hacer correcciones si se presenta el caso. Aun así, se puede evidenciar que el dirigente da una mayor importancia al indicador cuantitativo.

En la variable *Toma de decisiones*, el dirigente cuenta un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones, de igual manera esto se puede evidenciar en la calificación otorgada por sus colaboradores en el cuestionario. Así mismo, los colaboradores consideran que el dirigente acude a ellos para solicitar ideas y opiniones que le ayuden a tomar una decisión, y en la mayoría de situaciones las decisiones son tomadas en consenso buscando la mayor obtención de resultados.

En la variable *Motivación*, el dirigente motiva a sus colaboradores con incentivos económicos, los cuales varían según el grado de antigüedad que presente el colaborador en la empresa; también las

felicitaciones y el reconocimiento se utilizan como técnicas de motivación. Sin embargo, las percepciones que tienen sus colaboradores en la variable son diferentes, puesto que algunos dicen tener una buena motivación, mientras que otros no lo consideran así. El dirigente incentiva ampliamente a sus colaboradores para que trabajen en equipo, insistiendo en la colaboración entre compañeros si en algún momento llegan a necesitar la ayuda de otro. El dirigente se preocupa además por mantener un alto nivel de compromiso por parte de sus colaboradores al momento de realizar cada labor, se preocupa por generar unas condiciones de trabajo adecuadas, buscando establecer un buen ambiente laboral y así sus colaboradores tengan un estado de ánimo y moral alto.

En la variable *Interacción*, el dirigente presenta una fuerte relación con sus colaboradores, a tal medida que ellos mismos dicen sentirse como si hicieran parte de una gran familia donde son bien tratados, lo que hace que el trabajo sea muy ameno. El dirigente presenta una alta confianza en sus colaboradores y se puede apreciar que el también inspira confianza en ellos, se establecen relaciones de confianza íntimas entre directivo-colaborador.

En la variable *Comunicación*, el dirigente promueve la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la empresa. No existen limitaciones al momento de comunicar información del dirigente hacia sus colaboradores y viceversa, de igual manera se presenta la comunicación entre colaboradores del mismo nivel.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo del dirigente de Ebanistería Lozano; es decir, que su estilo de liderazgo dominante es el *Autoritario Benevolente* y *Autoritario Coercitivo* como se muestra en la Tabla 24 en la columna C y A, respectivamente; y como estilo de liderazgo alternativo *Sociable* y representados en la tabla por la columna D. En la tabla 24 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 24. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3 identificado por cada colaborador

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	9	4	8	7	5	3						
2	5	2	9	8	5	7						
3	9	3	10	4	3	7						
4	9	2	10	4	5	6						
5	6	6	8	4	7	5						
6	7	2	6	8	6	7						
7	4	3	9	8	7	5						
8	6	6	7	7	6	4						
9	7	6	8	6	5	4						
Promedio total	7	4	8	6	5	5						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el *Apoyador*, representado en la tabla 25 por la columna F, seguido del perfil *Autoritario Benevolente* representado en la columna C. En la tabla 25 se pueden evidenciar las valoraciones desde la percepción del mismo dirigente.

Tabla 25. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 3 desde su percepción.

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
3	4	8	7	5	9							

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub

Se aplicó el cuestionario a seis de los doce colaboradores pertenecientes a la empresa familiar, puesto que estos son quienes más presentan una relación de subordinación directa con el dirigente a caracterizar. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, el dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza al señor Alberto Buitrago Ospina dirigente del Centro de Enseñanza Autoclub, es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 20 % en la puntuación general, asimismo el estilo *Apoyador* con la misma puntuación del 20 %. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza a la dirigente según los colaboradores es el *Apoyador* y el *Demócrata*, en donde obtuvo un 19 % para cada perfil.

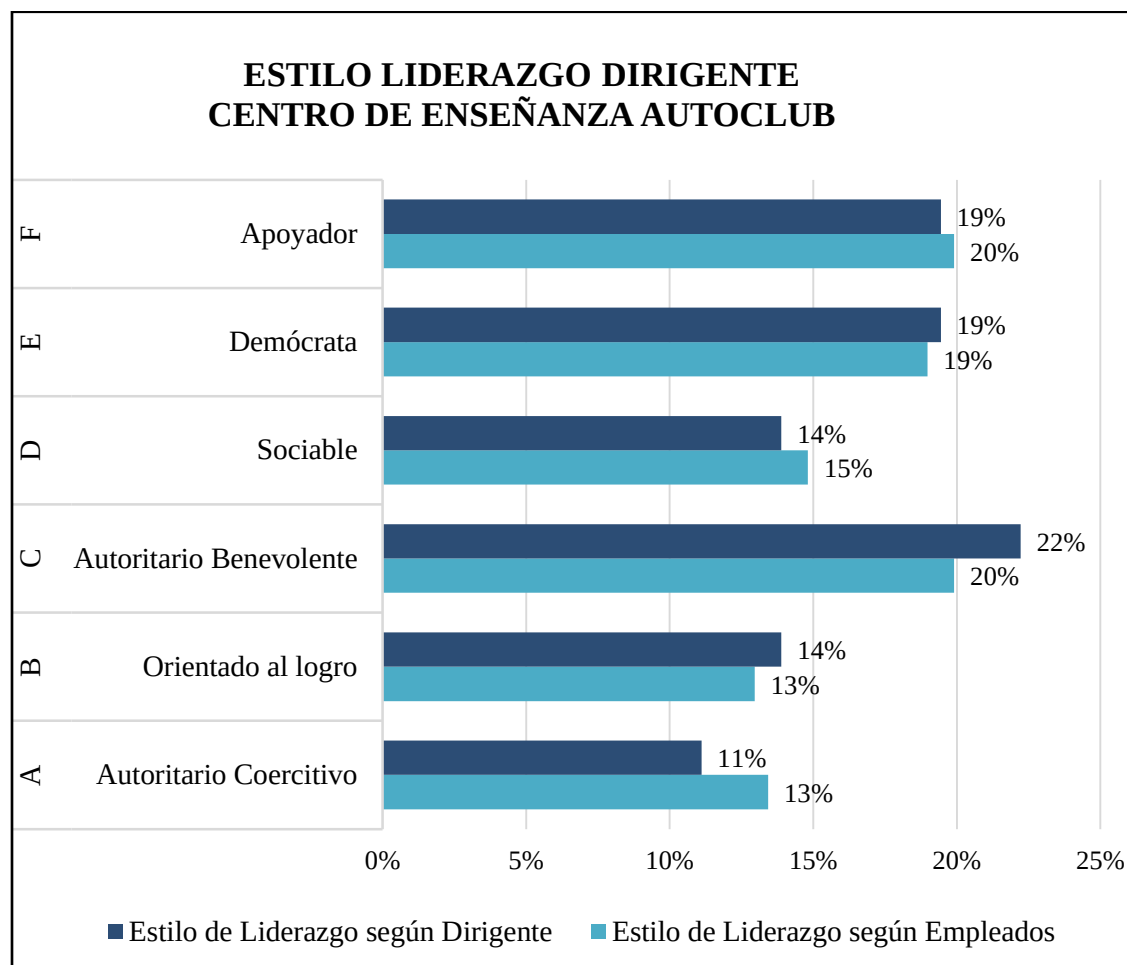
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva del dirigente, es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 22 % y el estilo *Apoyador* con un 19 %. Mientras que el estilo alternativo es el *Demócrata* donde se autocalificó con un 19 % también, resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentran los estilos complementarios distribuidos así: el estilo *Orientado al logro* y *Autoritario Coercitivo* en un 13 % de valoración para cada estilo.

Mientras que el dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Demócrata* y *Orientado al logro* en un 14 % en la valoración de cada estilo, y el *Autoritario Coercitivo* con un 11 %.

En la Figura 34 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 34. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y el dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: **Autoritario Benevolente** (20 %; 22%) y *Apoyador* (20 %, 19 %), respectivamente; de igual manera el estilo de liderazgo alternativo es el *Demócrata* donde obtuvo (19 %; 19%). Para los estilos de liderazgo complementarios, se identificaron los perfiles *Sociable* (15 %; 14 %), *Orientado al logro* (13 %; 14 %) y *Autoritario Coercitivo* (13 %; 11 %). En la tabla 26 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 26. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 4.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	5	13%	4	11%
B Orientado al logro	5	13%	5	14%
C Autoritario Benevolente	7	20%	8	22%
D Sociable	5	15%	5	14%
E Demócrata	7	19%	7	19%
F Apoyador	7	20%	7	19%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, el dirigente hace responsable a sus colaboradores por la ejecución y presentación de las tareas en los términos que él establece. Tiende a establecer normas y esquemas para que los colaboradores asuman una definición y descripción clara de los objetivos y metas propuestas por él, para así estas poder alcanzarlas. Motivación a los colaboradores a superarse ellos mismos, despertando el deseo de grandes logros.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, el dirigente hace más uso de su posición en la empresa para ejercer el poder que de su carisma y así lograr la obediencia de sus colaboradores. En algunas ocasiones, para mantener la obediencia recurre a otorgar recompensas o castigos y cuando se presenta algún conflicto, el dirigente reacciona de manera inmediata ante esta situación tomando las medidas pertinentes para solucionarlo. El dirigente da órdenes a sus colaboradores, pero ellos no lo perciben como una imposición por parte del dirigente, sino que por el contrario, la asocian a un carácter flexible, da órdenes como sugerencias.

En la variable *Rendimiento*, el dirigente considera el desempeño como algo muy importante, insiste más por la obtención de resultados y estándares altos de desempeño. Requiere obtener la información del desempeño de cada colaborador, para realizar retroalimentación si es el caso. Tiende a utilizar indicadores que midan el desempeño de sus colaboradores tales como: los comités de seguimiento de compromisos realizándolos una vez haya terminado las actividades del mes, buscando mejoras en el desempeño individual y motivándolos a conseguir mejores resultados.

En la variable *Toma de decisiones*, el dirigente cuenta con un proceso de toma de bien establecido lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Asimismo, los colaboradores perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión.

En la variable *Motivación*, el dirigente se orienta más a incentivar a sus colaboradores con el reconocimiento y las felicitaciones dejando en segundo grado los incentivos económicos. Estimula frecuentemente el trabajo en equipo, muestra e inspira una gran confianza a sus colaboradores, promueve la colaboración entre ellos y genera un alto nivel de compromiso por parte de cada uno de ellos. Impide discusiones, busca armonía en el ambiente de trabajo y considera negativo sancionarlos, pero si hay lugar hacerlo lo hace firme y lógicamente.

En la variable *Interacción*, el dirigente sostiene relaciones muy sobresalientes con sus colaboradores, trabaja para que estas persistan en diferentes circunstancias ya sean de presión o normalidad laboral y mantiene un contacto directo con ellos; desde el colaborador con un cargo más nivel, hasta el de menos, presentando una sólida relación con sus colaboradores, trabaja para que existan buenas condiciones de trabajo y buenas relaciones entre ellos.

En la variable *Comunicación*, el dirigente tiende a promover la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la empresa. No existen limitaciones al momento de comunicar información del dirigente hacia sus colaboradores y viceversa, de igual manera se presenta la comunicación entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo del dirigente del Centro de Enseñanza Autoclub; es decir, que su estilo de liderazgo dominante es el *Autoritario Benevolente* y *Apoyador* como se muestra en la Tabla 27 en las columnas C y F, respectivamente; y como estilo de liderazgo alternativo *Demócrata* y *Sociable* representados en la tabla por las columnas E y D, respectivamente. En la tabla 27 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 27. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4 identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	5	3	10	5	6	7						
2	5	5	6	5	6	9						
3	4	6	7	5	7	7						
4	6	4	7	6	7	6						
5	4	6	6	5	7	8						
6	5	4	7	6	8	6						
Promedio total	5	5	7	5	7	7						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el *Autoritario Benevolente* y *Apoyador*, representado en la tabla 28 por la columna B y F, respectivamente. En la tabla 28 se pueden evidenciar las valoraciones desde la percepción del mismo dirigente.

Tabla 28. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 4 desde su percepción.

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	4	5	8	5	7	7						

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos

Se aplicó el cuestionario a siete de los doce colaboradores pertenecientes a la empresa familiar, puesto que estos son quienes más presentan una relación de subordinación directa con el dirigente a caracterizar. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, el dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza al señor Jesús Montoya dirigente del Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos, es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 20 % en la puntuación general, asimismo el estilo Apoyador con la misma puntuación del 20 %. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza al dirigente según los colaboradores es el *Orientado al logro*, en donde obtuvo un 17 % y el *Sociable* con un 16 %.

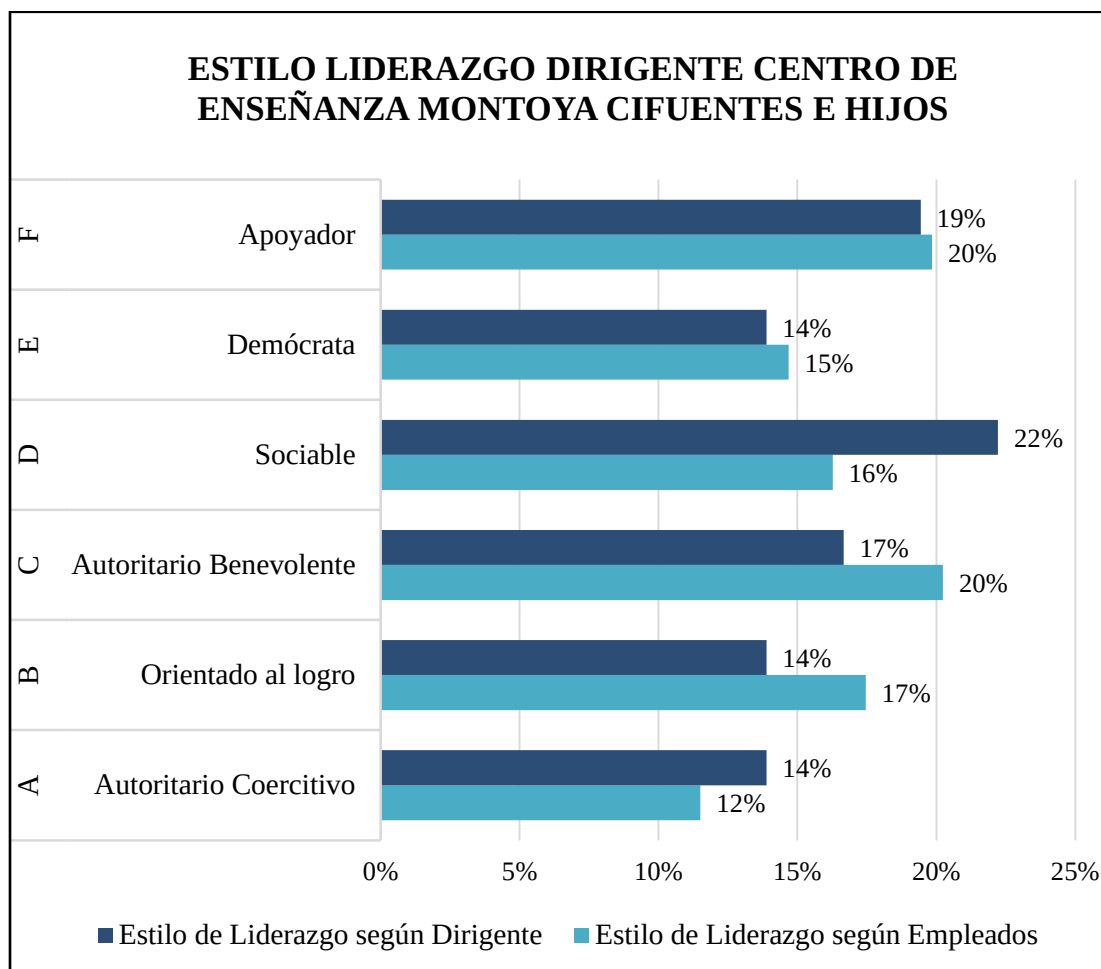
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva del dirigente, es el estilo **Sociable** con un 22 % y *Apoyador* con un 19 %. Mientras que el estilo alternativo es el *Autoritario Benevolente* donde se autocalificó con un 17 %, resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentran los estilos complementarios distribuidos así: el estilo *Demócrata* en un 15 % y el estilo *Autoritario Coercitivo* en un 12 %.

Mientras que el dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Demócrata*, *Orientado al logro* y *Autoritario Coercitivo* en un 14 % de valoración para cada estilo.

En la Figura 35 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 35. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y el dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: *Autoritario Benevolente* (20 %; 17%) y *Apoyador* (20 %, 19 %), respectivamente; de igual manera para el estilo de liderazgo alternativo se obtuvo *Orientado al logro* (17 %; 14%) y *Sociable* (16 %; 22 %). Para los estilos de liderazgo complementarios, se identificaron los perfiles *Demócrata* (15 %; 14 %) y *Autoritario Coercitivo* (12 %; 14 %). En la tabla 29 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 29. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para el dirigente de la empresa No. 5.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	4	12%	5	14%
B Orientado al logro	6	17%	5	14%
C Autoritario Benevolente	7	20%	6	17%
D Sociable	6	16%	8	22%
E Demócrata	5	15%	5	14%
F Apoyador	7	20%	7	19%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, el dirigente busca establecer normas y esquemas para que los colaboradores asuman una definición y descripción clara de los objetivos y metas propuestas por él para que así estas se puedan alcanzar. No solo permite que los colaboradores realicen sus tareas en los términos en que él las establece, sino también, en hacerlos apropiarse de los resultados que cada uno debe responder dados a unos términos definidos, empoderándolos para que superen independientemente situaciones y cumplan sus metas, motivándolos a superarse a ellos mismos y plantearse formas distintas las cosas para mejorar.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, se puede apreciar que el dirigente se caracteriza por darle órdenes a sus colaboradores, de igual manera estos ya tienen claridad en el cómo proceder a realizar las diferentes actividades asignadas, por lo que ellos no perciben las ordenes como una imposición por parte del dirigente, sino que por el contrario, la asocian a un carácter flexible.

En la variable *Rendimiento*, el dirigente utiliza indicadores de seguimiento cuantitativo y cualitativo para evaluar a sus colaboradores. Mide a sus colaboradores por medio de diferentes indicadores que le muestran cómo han logrado sus objetivos en determinado tiempo. En algunas circunstancias, el dirigente utiliza la información recolectada para realizar observaciones constructivas y formativas a estos. Asimismo, el dirigente enfatiza en la obtención de resultados y hace observaciones correctivas y constructivas a sus colaboradores, sugiriendo cambiar un plan si no está correcto. A pesar de que el dirigente realiza seguimientos constantes, las órdenes que emite a sus colaboradores son de carácter flexible o abierto.

En la variable *Toma de decisiones*, el dirigente cuenta un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones, se preocupa por generar la participación y obtener el apoyo con ideas y opiniones por parte de sus colaboradores buscando establecer una buena dinámica en la Toma de Decisiones.

En la variable *Motivación*, presenta una sólida relación con sus colaboradores, trabaja para que existan buenas relaciones entre ellos, se preocupa por fortalecer el trabajo en equipo y generar unas condiciones de trabajo adecuadas donde los colaboradores se sienten cómodos para realizar las diferentes actividades que cada uno de ellos debe de cumplir. El dirigente se inclina más por utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores que por brindar incentivos

económicos o materiales. Todos los colaboradores lo consideran de esta manera y no se oponen a su forma de incentivarlos.

En la variable *Interacción*, el dirigente al sostener muy buenas relaciones con sus colaboradores presenta una alta confianza en ellos y se puede apreciar que el también inspira confianza en estos, impide discusiones, busca armonía en el ambiente de trabajo y se establecen relaciones directivo-colaborador muy cercanas.

En la variable *Comunicación*, el dirigente estimula la comunicación accesible para todos los colaboradores de la empresa. No existen prohibiciones al momento de difundir información hacia sus colaboradores y de sus colaboradores a él, de igual manera se presenta una buena comunicación entre colaboradores del mismo y diferente nivel jerárquico.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo del dirigente del Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos; es decir, que su estilo de liderazgo dominante es el *Autoritario Benevolente* y *Apoyador* como se muestra en la Tabla 30 en la columna C y F, respectivamente; y como estilo de liderazgo alternativo *Orientado al logro* y *Sociable* representados en la tabla por las columnas B y D, respectivamente. En la tabla 30 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 30. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5 identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	5	5	6	8	5	7						
2	7	6	8	3	4	8						
3	7	6	8	3	4	8						
4	2	7	8	6	7	6						
5	3	6	8	6	7	6						
6	2	7	6	8	6	7						
7	3	7	7	7	4	8						
Promedio total	4	6	7	6	5	7						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el *Sociable*, representado en la tabla 31 por la columna D. En la tabla 31 se pueden evidenciar las valoraciones desde la percepción del mismo dirigente.

Tabla 31. Estilo de liderazgo del dirigente de la empresa familiar No. 5 desde su percepción.

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	5	5	6	8	5	7						

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara

Se aplicó el cuestionario a cuatro de los once colaboradores pertenecientes a la empresa familiar, puesto que estos son quienes más presentan una relación de subordinación directa con la dirigente a caracterizar. Todas las personas que respondieron el cuestionario son colaboradores directos del dirigente estudiado. Así mismo, la dirigente respondió el cuestionario para caracterizar el estilo de liderazgo desde su propia perspectiva.

Según las valoraciones suministradas por el conjunto de colaboradores de la empresa, el estilo de liderazgo dominante que caracteriza a la señora Hilda López Ospina dirigente del Centro de Enseñanza Guadalajara, es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 24 % en la puntuación general, asimismo el estilo *Demócrata* en donde obtuvo un 17 %. Adicionalmente, el estilo de liderazgo alternativo que caracteriza a la dirigente según los colaboradores es el *Apoyador y Orientado al logro*, en donde obtuvo un 16 % para ambos estilos.

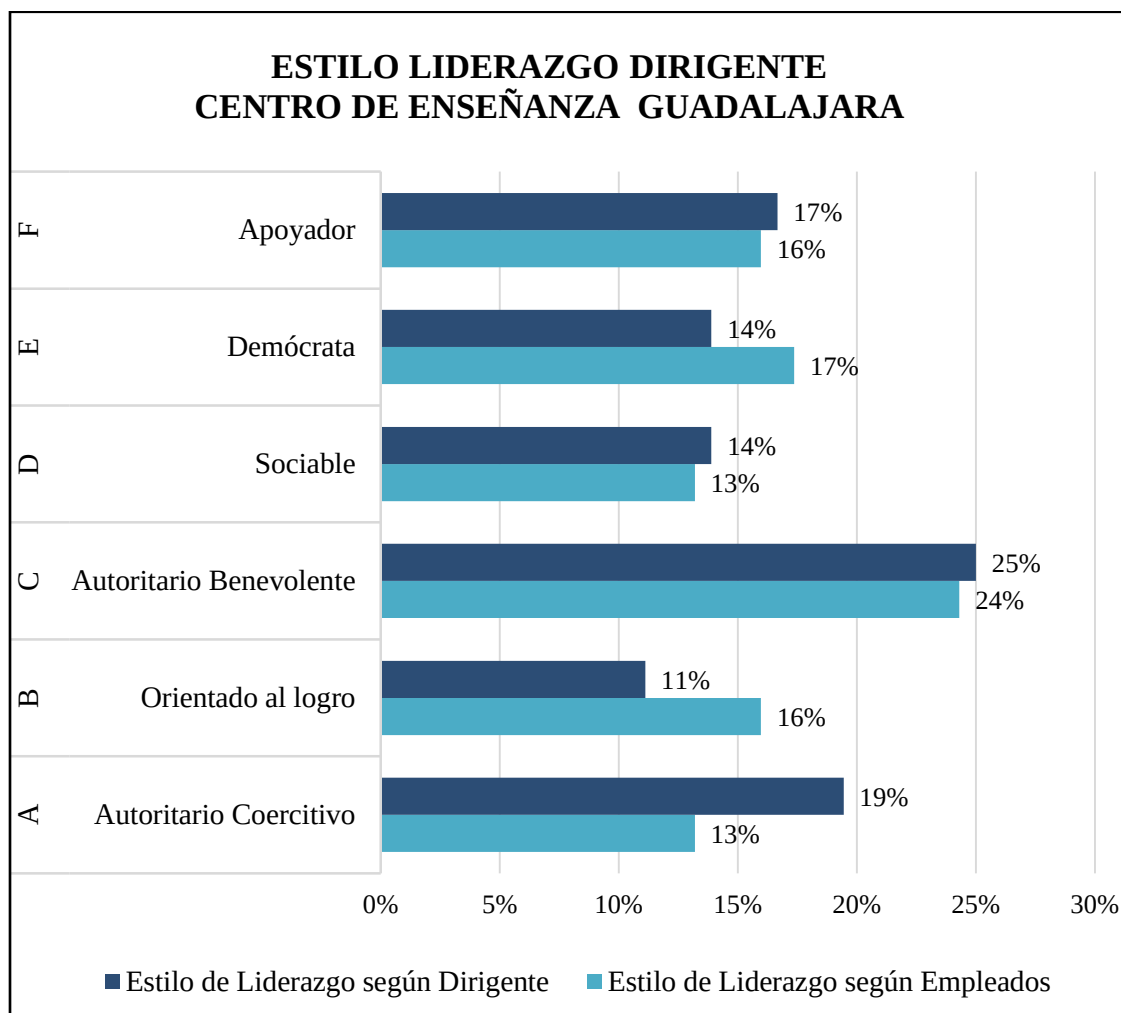
Por otra parte, el estilo de liderazgo dominante desde la propia perspectiva de la dirigente, es el estilo **Autoritario Benevolente** con un 25 % y *Autoritario Coercitivo* con un 19 %. Mientras que el estilo alternativo es el *Apoyador* donde se autocalificó con un 17 %, asimismo el estilo *Sociable y Demócrata* donde obtuvo un 14 %, resultados muy cercanos a los obtenidos por parte de los colaboradores.

Sin embargo, como se ha denotado anteriormente en el análisis de los estilos de liderazgo propuestos en el instrumento, no es posible encontrar un estilo o perfil puro en un dirigente, sino que existen posiblemente combinaciones entre éstos, y que además contienen rasgos o factores característicos de cada uno de los diferentes estilos, es decir, los perfiles son complementarios y en conjunto son el 100 %. Por lo tanto, los colaboradores identificaron un nivel de representatividad para cada estilo de liderazgo de su dirigente, lo que permitió establecer si un perfil era dominante, alternativo o complementario.

Aparte del estilo dominante y el estilo alternativo identificados por los colaboradores, se encuentran los estilos complementarios distribuidos así: el estilo *Autoritario Coercitivo* y *Sociable* con un 13 % de valoración para estilo.

Mientras que la dirigente en los estilos complementarios manifestó un perfil *Orientado al logro* en un 11 % como valoración.

En la Figura 36 se pueden apreciar las valoraciones mencionadas anteriormente.



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 36. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6

Se puede apreciar la estrecha relación que se da en las valoraciones asignadas por los colaboradores y la dirigente en la identificación del estilo de liderazgo dominante así: *Autoritario Benevolente* (24 %; 25%) y *Demócrata* (17 %, 14 %), respectivamente; de igual manera para el estilo de liderazgo alternativo se obtuvo *Apoyador* (16 %; 17%) y *Orientado al logro* (16 %; 11 %). Para los estilos de liderazgo complementarios, se identificaron los estilos *Autoritario Coercitivo* (13 %; 19 %) y *Sociable* (13 %; 14 %). En la tabla 32 se pueden evidenciar las valoraciones de la puntuación general y su composición porcentual de todos los estilos de liderazgo del instrumento.

Tabla 32. Valoraciones de puntuación y composición porcentual del instrumento para la dirigente de la empresa No. 6.

Estilo de liderazgo	Estilo de Liderazgo según Colaboradores		Estilo de Liderazgo según Dirigente	
	Puntuación total	Composición Porcentual	Puntuación total	Composición Porcentual
A Autoritario Coercitivo	5	13%	7	19%
B Orientado al logro	6	16%	4	11%
C Autoritario Benevolente	9	24%	9	25%
D Sociable	5	13%	5	14%
E Demócrata	6	17%	5	14%
F Apoyador	6	16%	6	17%
Total	36	100%	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las variables predominantes en el instrumento se describen a continuación. Se realiza la caracterización de forma integrada por cada variable a partir de los resultados del instrumento y la observación no participante, así:

En la variable *establecimiento de metas y normas*, la dirigente de la empresa familiar tiende a establecer normas y estándares para que los colaboradores asuman una definición y descripción clara de los objetivos y metas propuestas por ella para que estas se puedan alcanzar. Además, la dirigente hace uso de los indicadores de seguimiento en su empresa que le permiten medir el desempeño de sus colaboradores, utilizando la información recolectada de estos indicadores para realizar observaciones constructivas. Asimismo, la dirigente hace uso de su carisma y del cargo que ocupa para ejercer el poder. Cuando se presentan algún conflicto, la dirigente busca de manera inmediata por medio del diálogo encontrar la solución al conflicto.

En la variable *Liderazgo* y su forma de dirigir, la dirigente se caracteriza por emitir órdenes a sus colaboradores, de igual manera estos ya tienen claridad en el cómo proceder a realizar las diferentes actividades asignadas, por lo que ellos no perciben las ordenes como una imposición por parte de la dirigente, sino que por el contrario, la asocian a un carácter flexible. Adicionalmente, la dirigente no solo permite que los colaboradores realicen sus tareas en los términos en que ella establece, sino que también les permite apropiarse de los resultados que son responsabilidad de cada uno, los empodera de la ejecución de tareas y planes.

En la variable *Rendimiento*, la dirigente utiliza indicadores de seguimiento cuantitativo y cualitativo para evaluar a sus colaboradores, otorgando recompensas o castigos según sea la situación de manera limitada, dado que no tiende a establecer sanciones, sino a recompensar el buen desempeño y a incluir a los colaboradores en los planes a ejecutar.

En la variable *Toma de decisiones*, la dirigente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones en su empresa. Así mismo, la dirigente acude a sus colaboradores para solicitar opiniones que le permitan tomar una decisión y a su vez trata de que las decisiones se tomen en consenso.

En la variable *Motivación*, la dirigente incentiva ampliamente a sus colaboradores para que trabajen en equipo, insistiendo en la colaboración entre compañeros. Así mismo, la dirigente brinda confianza a sus colaboradores y se puede apreciar que ella también inspira confianza en ellos. Se preocupa por generar unas condiciones de trabajo adecuadas, buscando establecer un buen ambiente laboral generando un buen estado de ánimo de los colaboradores. Además, motiva a los colaboradores estableciendo recompensas por el buen desempeño.

En la variable *Interacción*, la dirigente presenta una sólida relación con sus colaboradores, trabaja para que existan buenas relaciones entre ellos, lo que favorece que el trabajo sea muy ameno, el dirigente al sostener muy buenas relaciones con sus colaboradores presenta una alta confianza en ellos y se puede apreciar que el también inspira confianza en estos, impide discusiones, busca armonía en el ambiente de trabajo y se establecen relaciones directivo-colaborador muy cercanas, en las que los colaboradores tienen un contacto directo con la dirigente para buscar su orientación en algún proceso si es necesario consultando o solicitando su ayuda.

En la variable *Comunicación*, la dirigente promueve la comunicación abierta entre todos los colaboradores de la empresa. No existen limitaciones al momento de comunicar información, de igual manera se presenta la comunicación entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

Es clave resaltar que la totalidad de colaboradores que diligenciaron el cuestionario, coincidieron en su mayoría en el estilo de liderazgo de la dirigente del Centro de Enseñanza Guadalajara; es decir, que su estilo de liderazgo dominante es el *Autoritario Benevolente* y *Demócrata* como se muestra en la Tabla 33 en la columna C y E, respectivamente; y como estilo de liderazgo alternativo el estilo *Apoyador* y *Orientado al logro* representados en la tabla por las columnas D y A, respectivamente. En la tabla 33 se pueden evidenciar las valoraciones individuales de los colaboradores.

Tabla 33. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6 identificado por cada colaborador.

No. Empleado	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	4	7	8	4	8	5						
2	6	4	9	4	6	7						
3	5	7	8	6	5	5						
4	4	5	10	5	6	6						
Promedio total	5	6	9	5	6	6						

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el dirigente desde su percepción identificó como su perfil dominante el *Autoritario Benevolente*, representado en la tabla 34 por la columna C. En la tabla 34 se pueden evidenciar las valoraciones desde la percepción del mismo dirigente.

Tabla 34. Estilo de liderazgo de la dirigente de la empresa familiar No. 6 desde su percepción

Dirigente	Total						Minigráfico					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	7	4	9	5	5	6						

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Resumen identificación estilos de liderazgo de los dirigentes empresas familiares objeto de estudio

Tabla 35. Tabla resumen identificación estilos de liderazgo - Sector Comercio

Dirigente	Estilo de liderazgo dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*
Aida Luz Millán (Metro Chuleta)	Autoritario Benevolente	Apoyador (18 %)
		Autoritario Coercitivo (18 %)
		Sociable (16 %)
		Demócrata (14 %)
		Orientado al logro (14 %)
Diego Montoya Ospina (Maderas Sucre's)		Sociable (20 %)
		Autoritario Coercitivo (16 %)
		Orientado al logro (16 %)
		Apoyador (15 %)
		Demócrata (14 %)
Álvaro Alfredo Lozano (Ebanistería Lozano)		Autoritario Coercitivo (19 %)
		Sociable (17 %)
		Demócrata (15 %)
		Apoyador (15 %)
		Orientado al logro (10 %)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Tabla resumen identificación estilos de liderazgo - Sector Educación - Servicios

Dirigente	Estilos de liderazgo dominante	Estilos de liderazgo alternativos
Alberto Buitrago (C.E.A Auto Club)		Apoyador (20 %)
		Demócrata (19 %)
		Sociable (15 %)
		Orientado al logro (13 %)
		Autoritario Coercitivo (13 %)
Hevent Montoya (C.E.A Montoya Cifuentes e Hijos)	Autoritario Benevolente	Apoyador (20 %)
		Orientado al logro (17 %)
		Sociable (16 %)
		Demócrata (15 %)
		Autoritario Coercitivo (12 %)
Hilada López (C.E.A Guadalajara)		Demócrata (17 %)
		Apoyador (16 %)
		Orientado al logro (16 %)
		Autoritario Coercitivo (13 %)
		Sociable (13 %)

4. IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRIGENTES DE LAS SEIS EMPRESAS FAMILIARES OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Estilo de toma de decisiones de la dirigente de la empresa familiar No. 1. Metro Chuleta

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo a la señora Aida Luz Millán dirigente de la empresa familiar Metro Chuleta, se logró identificar que de acuerdo a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Autocrático II (A2). El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene la dirigente para decidir basada en sus criterios individuales, sin embargo solicita información a sus colaboradores y puede informarles para que les solicite dicha información o puede no hacerlo.

A continuación se presenta de forma detallada algunas de las opiniones suministradas por la dirigente a cada pregunta realizada, y la gráfica donde se evidencia el estilo resultante.

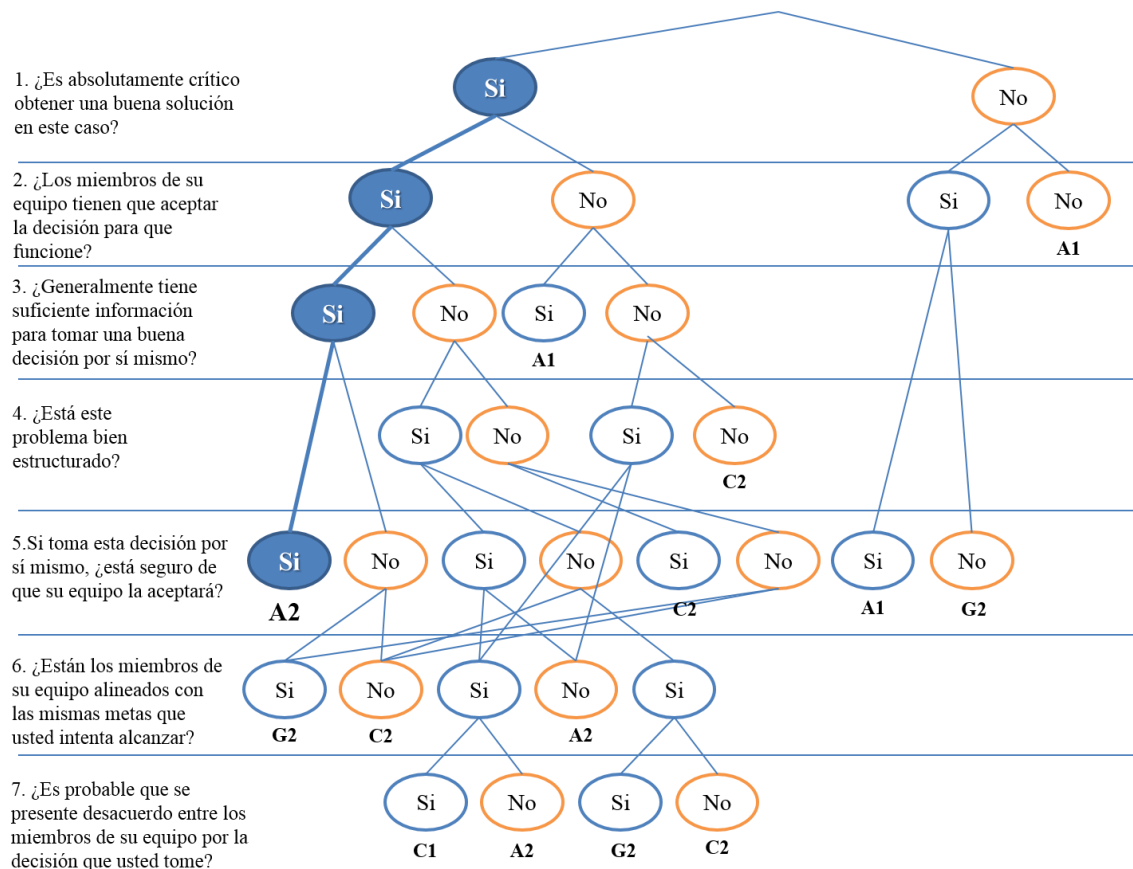
¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI.* La dirigente plantea que en todos los casos se debe obtener la mejor solución posible. Pues el tomar una buena decisión asegura la calidad de los resultados y consecuencias de la misma, de ahí su importancia.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione? *Respuesta SI.* La dirigente afirma que los colaboradores deben estar de acuerdo con la decisión que se toma para así poder mejorar los objetivos de la organización. La aceptación de los colaboradores hace que la ejecución y aplicación de la decisión sea positiva y adecuada.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo? *Respuesta SI.* La dirigente afirma que posee un amplio conocimiento del funcionamiento de su empresa por lo que la mayor parte del tiempo tiene la información suficiente para decidir por sí misma. Por esto, además de tener suficiente información a su alcance para la toma de decisiones, cuenta con la capacidad de utilizarla de manera efectiva.

Si toma esta decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptará? *Respuesta SI.* La dirigente afirma que en esta situación deberán aceptar la decisión, además de que éstas siempre están enmarcadas en los objetivos organizacionales, los cuales están vinculados con los intereses de los colaboradores por pertenecer a la empresa.

Figura 37. Estilo de toma de decisiones dirigente de la empresa familiar No. 1



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la señora Millán se caracteriza por tratar de obtener la mayor información posible que le permita tomar las decisiones acertadas y que solucionen los problemas. Su carácter es un factor importante que le brinda seguridad al momento de decidir, logrando mostrar a sus colaboradores que tiene clara la forma como se deben tomar las decisiones. Así mismo, la mayor parte del tiempo las ordenes que imparte la dirigente en las decisiones que realiza son estrictas.

Por otro lado, su estilo de toma de decisiones autocrático hace que el nivel de participación en el proceso decisorio dependa de la utilizando información disponible en el momento. O según la situación, ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución al problema. Siendo la anterior, su segunda opción si al intentar resolver el problema no logra tomar la decisión por sí misma.

4.2. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo al señor Diego Montoya Ospina dirigente de la empresa familiar Maderas Sucre's, se logró identificar que de acuerdo a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Consultivo II (C2). El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene el dirigente para tomar las decisiones discutiendo la situación como grupo donde se pueden recopilar ideas o sugerencias, pero al final es el dirigente quien toma la decisión y esta podrá reflejar o no la influencia de su grupo.

A continuación se presenta de forma detallada algunas de las opiniones suministradas por el dirigente a cada pregunta realizada, y la gráfica donde se evidencia el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI*. El dirigente considera que en todas las situaciones que se presenten en la empresa se deben obtener la mejor solución posible, buscando el bienestar conjunto y la calidad de la decisión fomentando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione? *Respuesta SI*. El dirigente afirma que los colaboradores deben ser partícipes de los procesos organizacionales para que estos funcionen, de igual forma deben estar de acuerdo con las decisiones que él toma, puesto que si no lo hacen, el proceso podría presentar dificultades al momento de ejecutar acciones relacionadas con la decisión.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo? *Respuesta NO*. El dirigente afirma que cuenta con un conocimiento de cómo funciona su empresa, sin embargo, en algunas situaciones pide opiniones a sus colaboradores que le permitan cerciorarse que la decisión que piensa tomar es la adecuada. Es un complemento entre la experiencia directiva y operativa la que provee la información suficiente.

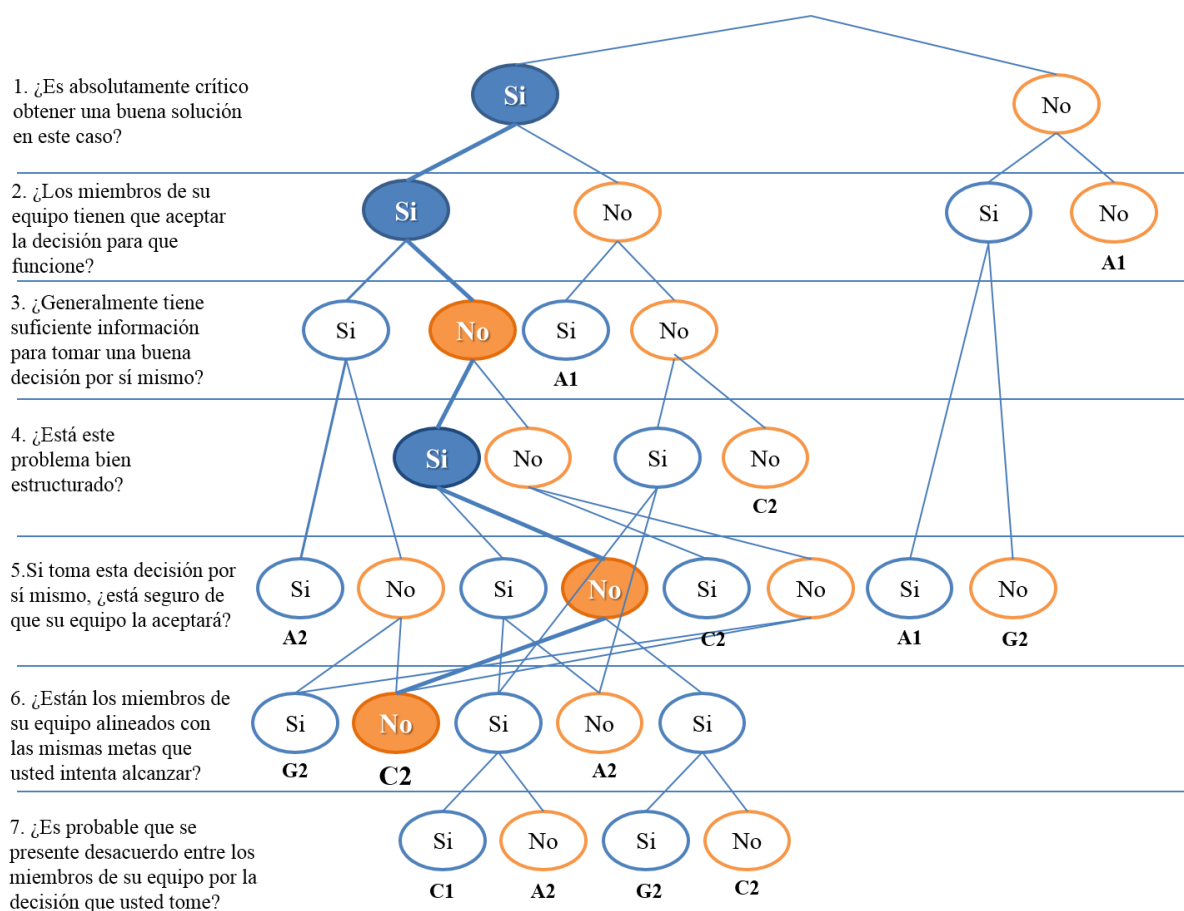
¿Está este problema bien estructurado? *Respuesta SI*. Sin embargo, el dirigente afirma que requiere de una mayor información para poder tomar una decisión, considerando que carece de algunos elementos que podrían facilitar el proceso decisorio.

Si toma esta decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptará? *Respuesta NO*. El dirigente considera que su equipo no necesariamente aceptaría la decisión si se vieran afectados por el resultado de la misma.

¿Están los miembros de su equipo alineados con las mismas metas que usted intenta alcanzar?

Respuesta. NO. El dirigente afirma que no necesariamente, debido a que él logra identificar que algunos miembros de su equipo poseen metas propias y que están alejadas de las de la organización.

Figura 38. Estilo de toma de decisiones dirigente de la empresa familiar No. 2



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el señor Montoya se caracteriza por ser un dirigente que está pendiente de todo el funcionamiento de la empresa, este se encarga de solucionar por sí mismo los problemas que se presentan a diario con la información que posee en el momento, aunque en algunas circunstancias recurre a sus colaboradores para asegurarse de las decisiones que está tomando. De igual manera, esas opiniones que puede solicitar a sus colaboradores son muy precisas y pueden ayudar o no, a cambiar el criterio con el que toma la decisión.

El dirigente, tiene como estilo de toma de decisiones el Consultivo II, donde su objetivo está relacionado directamente con el nivel de participación: compartir colectivamente con sus colaboradores la

problemática, solicitando sus ideas y posteriormente tomando la decisión con sus aportes, o puede incluso no hacerlo con base en ellos. Toma la decisión individualmente, no con la intervención de quienes participaron.

4.3. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano

Luego de aplicar las preguntas propuestas del modelo al señor Álvaro Alfredo Lozano dirigente de la empresa familiar Ebanistería Lozano, se logró identificar que de acuerdo a las respuestas obtenidas, su estilo de toma de decisiones se caracteriza por ser el denominado Grupo II (G2). El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene el dirigente para tomar las decisiones compartiendo la situación con sus colaboradores como grupo. El grupo define alternativas y logra el consenso. Su meta es facilitar el proceso y ayudarlos a coincidir en la decisión final. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

A continuación se presenta de forma detallada algunas de las opiniones suministradas por el dirigente a cada pregunta realizada, y la gráfica donde se evidencia el estilo resultante.

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? *Respuesta SI*. El dirigente en su constante búsqueda de bienestar para la empresa considera que siempre que se presente alguna problemática se debe obtener la mejor solución posible.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la decisión para que funcione? *Respuesta SI*. El dirigente considera que los colaboradores deben aceptarla para que funcionen, pues sin ellos no hay empresa según sus propias palabras.

¿Generalmente tiene suficiente información para tomar una buena decisión por sí mismo? *Respuesta NO*. El dirigente afirma que no siempre cuenta con toda la información, debido a que en algún momento necesitará datos o información complementaria que algún otro miembro de la organización pueda aportar.

¿Está este problema bien estructurado? *Respuesta SI*. El dirigente considera que la situación planteada está bien estructurada, sin embargo, requiere de una mayor información para poder tomar una decisión.

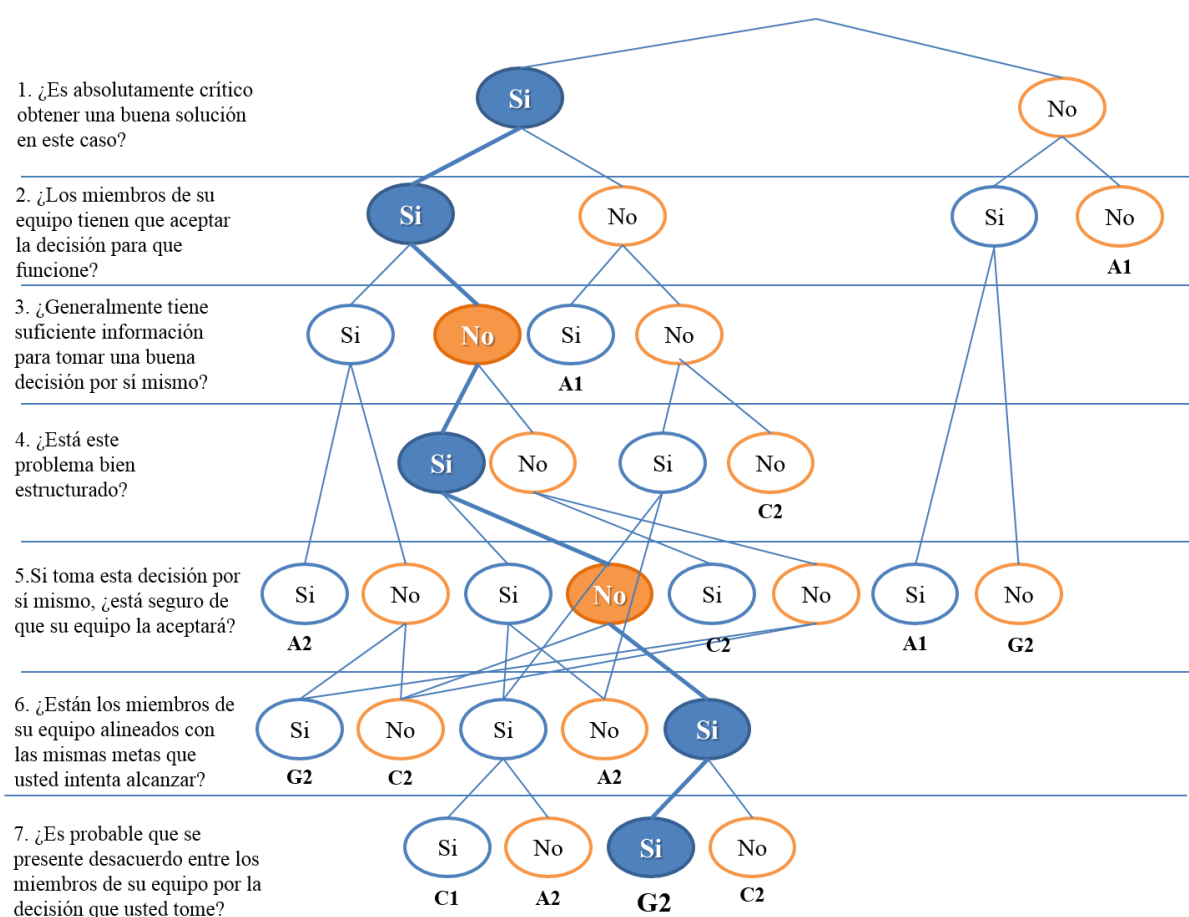
Si toma esta decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptará? *Respuesta NO*. El dirigente considera que su equipo no necesariamente aceptaría la decisión puesto que a todos les gusta que se les consulte cuando se pueden ver afectados por los resultados de la decisión, ya que todos forman parte de una familia organizacional.

¿Están los miembros de su equipo alineados con las mismas metas que usted intenta alcanzar?

Respuesta. SI. El dirigente considera que todo su equipo trabaja por el bien común de la organización, y están alineados con las metas, además trabajan en su cumplimiento.

¿Es probable que se presente desacuerdo entre los miembros de su equipo por la decisión que usted tome? **Respuesta. SI.** El dirigente afirma que es lo probable, debido a que algunos miembros de la organización al llevar tanto tiempo trabajando en la empresa, no considerarían que se tomara una decisión que los afecte seriamente sin haberles consultado previamente.

Figura 39. Estilo de toma de decisiones dirigente de la empresa familiar No. 3



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el señor Lozano se caracteriza por ser un dirigente que está pendiente de trabajar en conjunto con sus colaboradores para poder alcanzar las metas que él propone. Durante el tiempo que ha dirigido su empresa familiar, ha creado una cultura donde sus colaboradores no son tratados como simples trabajadores, sino como miembros de una familia, los cuales son piezas

fundamentales para el buen funcionamiento de la misma, y ha otorgado gran importancia a las opiniones e ideas que estos dan. Por esto, su estilo de toma de decisiones es Grupo II, donde los miembros del grupo toman en conjunto la decisión y se hacen responsables de ésta. Presenta el mayor grado de participación, que se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación.

4.4. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub

Al aplicar las preguntas propuestas del respectivo modelo al señor Alberto Buitrago Ospina dirigente del Centro de Enseñanza Auto Club, se logró identificar, que de acuerdo a las respuestas que este brindó, en el marco de las categorías del estilo de Toma de Decisiones el dirigente se caracteriza por practicar un estilo denominado Autocrático 1 (A1). El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene el dirigente para tomar decisiones basado en sus criterios individuales y la información que posee en el momento, para llevar a cabo este proceso.

Las siguientes, son las respuestas otorgadas por el dirigente en cada pregunta realizada y algunas opiniones en particular:

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? Respuesta **NO**. El dirigente plantea que en una situación como esta, simplemente debe tomar una decisión como cualquier otra, siempre teniendo en cuenta la importancia de la calidad de la decisión.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la Decisión para que funcione? Respuesta. **SÍ**. El dirigente plantea que los miembros de su equipo son importantes para desarrollar el funcionamiento de las decisiones que él tome, aceptando primordialmente las decisiones.

Si toma la decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptara? Respuesta. **SÍ**. El dirigente piensa que la decisión sería aceptada por todos sus colaboradores, sin entrar en conflicto con sus intereses, ya que están alineados intereses personales y organizacionales.

participación es mínimo e inexistente para los colaboradores (basado en la confianza de su dirigente y su concepto y percepción de las situaciones).

4.5. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos

Al aplicar las preguntas propuestas del respectivo modelo al señor Hevent de Jesús Montoya dirigente del Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos, se logró identificar, que de acuerdo a las respuestas que este brindó, en el marco de las categorías del estilo de Toma de Decisiones el dirigente se caracteriza por practicar un estilo denominado Autocrático 1 (A1). El estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene el dirigente para tomar decisiones basado en sus criterios individuales y la información que posee en el momento, para llevar a cabo este proceso.

Las siguientes, son las respuestas otorgadas por el dirigente en cada pregunta realizada y algunas opiniones en particular:

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? Respuesta **NO**. El dirigente plantea que no considera esta situación tan crítica, puesto que en algunas ocasiones ha tenido otro tipo de decisiones que exigían más para ser tomadas.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la Decisión para que funcione? Respuesta. **SÍ**. El dirigente plantea que los miembros de su equipo son los que desarrollan el trabajo que implica cada decisión, por esto es importantes que acepten las decisiones, ya que son los ejecutores de las acciones y actividades que implica la decisión.

Si toma la decisión por sí mismo, ¿está seguro de que su equipo la aceptara? Respuesta. **SÍ**. El dirigente piensa que la decisión sería aceptada por todos sus colaboradores por la autoridad que tiene en la organización.

participación es mínimo e inexistente para los colaboradores (basado en la confianza de su dirigente y su concepto y percepción de las situaciones).

4.6. Estilo de toma de decisiones de la dirigente de la empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara

Al aplicar las preguntas propuestas del respectivo modelo a la señora Hilda López Ospina dirigente del Centro de Enseñanza Guadalajara, se logró identificar, que de acuerdo a las respuestas que brindo, en el marco de las categorías del estilo de Toma de Decisiones la dirigente se caracteriza por practicar un estilo denominado Grupo (G2). Este estilo mencionado anteriormente se refiere a la capacidad que tiene el dirigente de facilitar y apoyar a los miembros del grupo para que en conjunto y en consenso con el tomen las decisiones y se hagan responsables de estas.

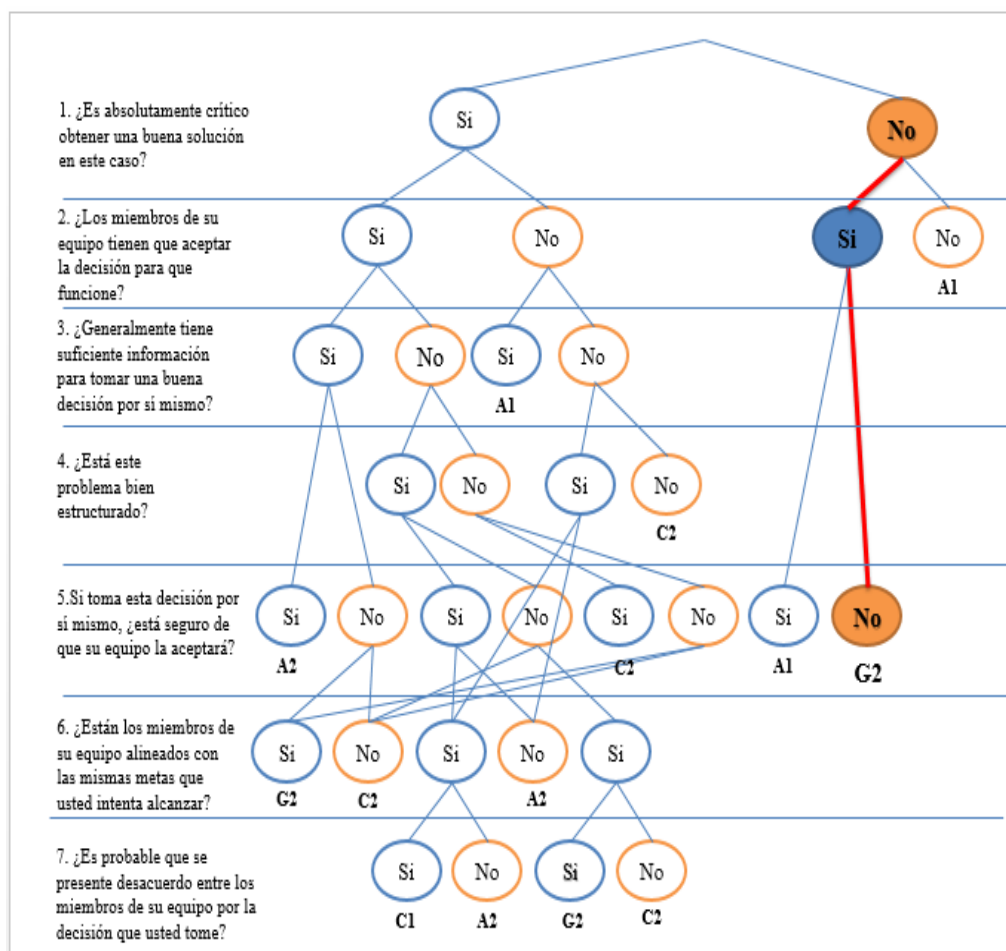
Las siguientes, son las respuestas otorgadas por el dirigente en cada pregunta realizada y algunas opiniones en particular:

¿Es absolutamente crítico obtener una buena solución en este caso? Respuesta **NO**. La dirigente plantea que ha tomado decisiones mucho más complejas.

¿Los miembros de su equipo tienen que aceptar la Decisión para que funcione? Respuesta. **SÍ**. La dirigente plantea que los miembros de su equipo son importantes para desarrollar las actividades de las decisiones que ella tome.

Si toma la decisión por sí misma, ¿está segura de que su equipo la aceptara? Respuesta. **NO**. La dirigente plantea que cada colaborador piensa de manera diferente y por tanto no puede dar seguridad de ello. No es posible establecer el grado de aceptación por parte de los colaboradores.

Figura 42. Estilo de toma de decisiones del dirigente de la empresa No.6.



Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior, se puede inferir que la señora Hilda López Ospina es aquella dirigente que comparte las situaciones particulares que suceden dentro de la empresa para que su grupo de colaboradores definan diferentes alternativas en conjunto, y así en consenso con ella tomen las decisiones requeridas.

La dirigente en este caso actúa más como mediadora en este proceso ayudando y permitiendo al grupo llegar a una decisión final donde todos están de acuerdo, ya que dispone de tiempo suficiente para gestionar una decisión de grupo. La comunicación con sus colaboradores en este caso se da de manera descendente y ascendente.

Lo anterior, la define en un estilo de toma de decisiones Grupo II, donde los miembros del grupo toman en conjunto la decisión y se hacen responsables de ésta. Presenta el mayor grado de participación,

que se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación.

4.7. Resumen identificación estilos de Toma de Decisiones de los dirigentes empresas familiares objeto de estudio

Tabla 37. Tabla resumen identificación estilos de Toma de Decisiones

Dirigente	Estilo de Toma de Decisiones
Aida Luz Millán (Metro Chuleta)	Autocrático II (A2)
Diego Montoya Ospina (Maderas Sucre's)	Consultivo II (C2)
Álvaro Alfredo Lozano (Ebanistería Lozano)	Grupo II (G2)
Alberto Buitrago (C.E.A Auto Club)	Autocrático I (A1)
Hevent Montoya (C.E.A Montoya Cifuentes e Hijos)	Autocrático I (A1)
Hilada López (C.E.A Guadalajara)	Grupo II (G2)

Teniendo en cuenta la tabla No. 37 *Resumen identificación estilos de Toma de Decisiones*, se puede determinar que no hay un estilo de toma de decisiones predominante en los dirigentes de las seis empresas analizadas. Sin embargo, se logró determinar que al igual que los estilos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones tienen características cercanas entre unos y otros.

5. RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN SEIS EMPRESAS FAMILIARES

En este apartado se presentan de manera detallada los resultados obtenidos en la investigación, la cual busca describir la relación entre los estilos de liderazgo y los procesos de toma de decisiones en seis empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga. Para dar cumplimiento al objetivo se utilizan los instrumentos seleccionados, dado el uso de características similares en la metodología con la cual identifican y determinan los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones.

Para definir la caracterización de la relación es necesario establecer bajo qué términos se fundamenta dicha relación. Por esto, se realiza una relación de equivalencia entre los resultados posibles de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, encontrando en cada uno de estos, similitudes o diferencias en sus elementos de caracterización de los perfiles o estilos que plantean, que llevan a asignar un calificativo directo (D) o indirecto (I) de acuerdo al grado de relación, entendido este último como las características dominantes y más importantes que comparten cada uno de los estilos de liderazgo con los estilos de toma de decisiones. Es decir, que la relación directa de un estilo de liderazgo con un estilo de toma de decisiones se fundamenta en los elementos característicos dominantes que tienen en común, y por consiguiente, la relación indirecta se fundamenta en la no identificación de elementos característicos comunes entre ambos estilos. Lo anterior, partiendo de que cada uno de los estilos tanto de liderazgo como de toma de decisiones tiene características pertenecientes a cada una de las variables que evalúa.

En las tablas 47 y 48 se muestran las características de cada uno de los perfiles correspondientes a los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones para posteriormente a partir de esta identificación establecer el grado de relación.

Tabla 38. Características Estilos de Toma de Decisiones propuestos por Vroom – Yetton – Jago (Vroom 1973, Vroom & Yetton 1973, Vroom & Jago (1978,1988)

Estilos de toma de decisiones					
Estilo de Toma de Decisiones	Autocrático I	Autocrático II	Consultivo I	Consultivo II	Grupo II
Características	Toma decisiones basado en criterios individuales.	Toma decisiones basado en criterios individuales.	Explica la situación a cada miembro de manera individual.	Se trabaja en grupo.	Se comparte la situación con los colaboradores como grupo.
	Utiliza la información que posee en el momento.	Solicita información a sus colaboradores.	Solicita ideas a cada miembro.	Se discuten las situaciones como grupo.	El grupo define alternativas.
	Toma la decisión por sí mismo.	Puede informar o no para que requiere la información.	No se reúnen como grupo.	Se recopilan ideas o sugerencias.	Toma de decisiones en consenso.
		Toma la decisión por sí mismo.	Toma la decisión por sí mismo.	Las ideas y opiniones pueden influenciar la decisión o no.	Las ideas del dirigente no tienen mayor peso que la de los demás.
				Toma la decisión por sí mismo.	La meta del dirigente es facilitar el proceso.
					Ayuda a coincidir en la decisión final que tome el grupo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Características estilos de liderazgo propuestos por Likert (1969) y Burnham & McClelland (1976)

Estilo de Toma de Decisiones	Estilos de Liderazgo					
	Autoritario Coercitivo	Autoritario Benevolente	Orientado al Logro	Sociable	Demócrata	Apoyador
Características	<i>Sistema administrativo autocrático</i>	<i>Sistema administrativo autocrático</i>	<i>Sistema administrativo orientado hacia las metas</i>	<i>Sistema administrativo consultivo</i>	<i>Sistema administrativo democrático</i>	<i>Sistema administrativo basado en relaciones</i>
	<i>Control rígido sólo en la dirección</i>	<i>Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios</i>	<i>Control en la dirección, pero delega a otros niveles</i>	<i>Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios</i>	<i>Control compartido en toda la organización</i>	<i>Control compartido en toda la organización y empoderamiento</i>
	<i>Comunicaciones verticales, de arriba hacia abajo</i>	<i>Comunicaciones verticales de arriba hacia abajo, y descendentes.</i>	<i>Comunicaciones verticales de arriba hacia abajo, horizontales y descendentes.</i>	<i>Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y ascendentes,</i>	<i>Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas</i>	<i>Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas</i>

Fuente: **Elaboración Propia**

Estilo de Toma de Decisiones	Estilos de Liderazgo					
	Autoritario Coercitivo	Autoritario Benevolente	Orientado al Logro	Sociable	Demócrata	Apoyador
Características	<i>Ambiente de temor y desconfianza</i>	<i>Ambiente y clima condescendiente</i>	<i>Ambiente de confianza</i>	<i>Ambiente de confianza muy alta</i>	<i>Ambiente de confianza muy alta</i>	<i>Ambiente de confianza muy alta</i>
	<i>Relaciones interpersonales son vistas como perjudiciales</i>	<i>Tolerante y acepta relaciones interpersonales</i>	<i>Tolerante y acepta relaciones interpersonales</i>	<i>Tolerante y acepta relaciones interpersonales</i>	<i>Fomenta relaciones interpersonales</i>	<i>Tolerante, justo y franco, interesado por el desarrollo de los colaboradores</i>
	<i>Poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores</i>	<i>Poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores</i>	<i>Mediana confianza en las relaciones jefe-colaboradores</i>	<i>Bastante confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores</i>	<i>Mucha confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores,</i>	<i>Total confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores para dar apoyo</i>
	<i>Las metas y métodos se imponen a los colaboradores</i>	<i>Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas</i>	<i>Establecimiento de metas de forma participativa</i>	<i>Establecimiento de metas de forma participativa</i>	<i>Establecimiento de metas de forma participativa</i>	<i>Establecimiento de metas de forma participativa</i>

Fuente: *Elaboración Propia*

Una vez presentadas las características de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, se lleva a cabo los análisis para realizar las equivalencias entre los dos estilos mencionados, y estas se presentan en las figuras 43, 44, 45, 46, 47 y 48.

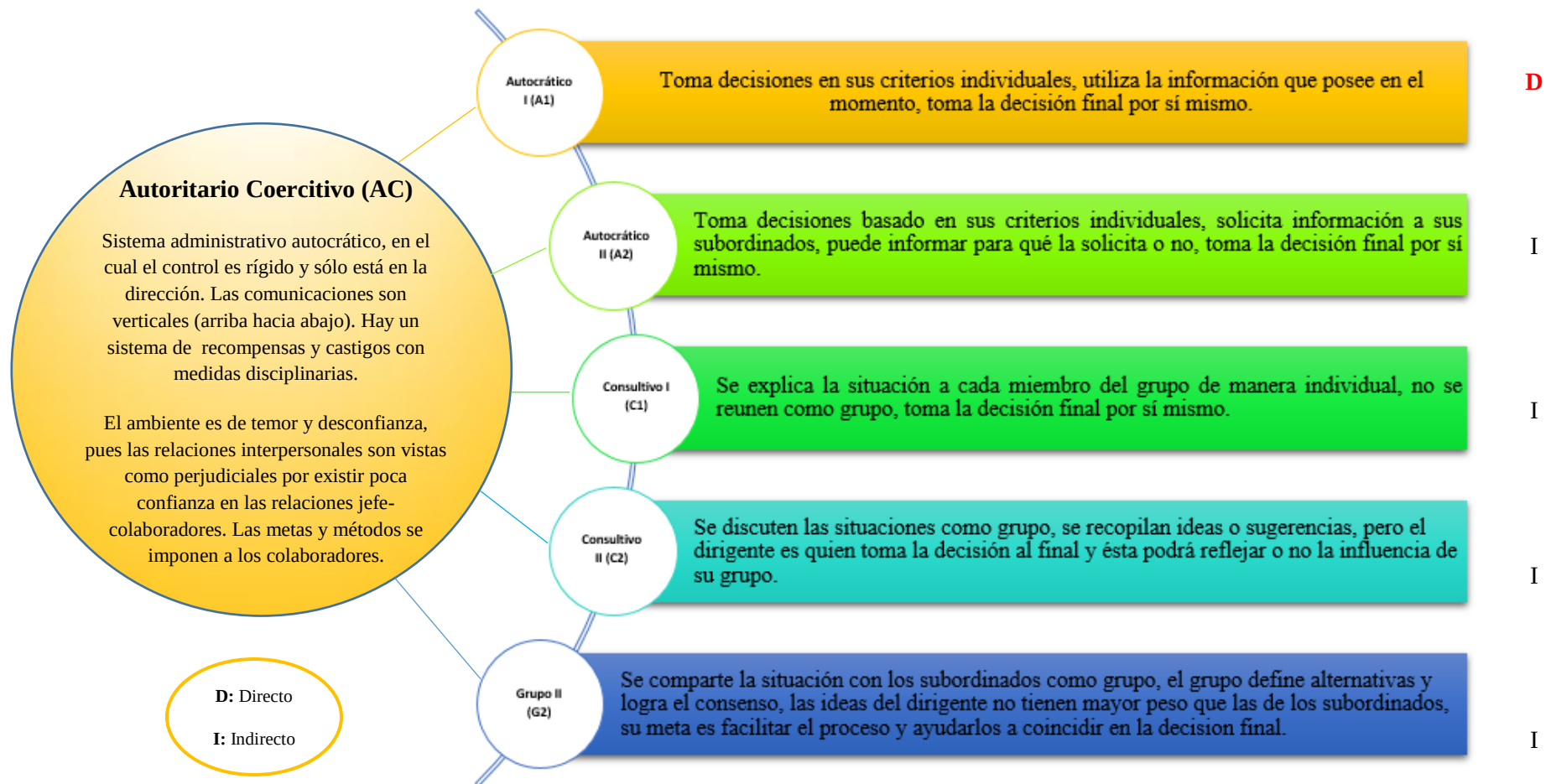
Estilos de liderazgo propuestos por:

Likert (1969) Burnham & McClelland (1976)

Estilos de Toma de Decisiones propuestos por:

Vroom (1973), Vroom & Yetton (1973), Vroom & Yago (1978-1988)

Relación

Fuente: *Elaboración Propia***Figura 43.** Relación directa e indirecta entre el estilo de liderazgo Autoritario Coercitivo y los estilos de toma de decisiones

De acuerdo con la Figura 43., se presentan las características similares entre el estilo de liderazgo Autoritario Coercitivo y los estilos de toma de decisiones:

- ✓ La relación entre los estilos AC → A1 (Autoritario Coercitivo y Autocrático I), se presenta de manera *directa*, debido a que las tres características del estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en siete de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo autocrático
 - Control rígido sólo en la dirección, dada la individualidad del dirigente
 - Comunicaciones verticales, sin participación de los colaboradores, solo de arriba hacia abajo
 - Ambiente de temor y desconfianza
 - Relaciones interpersonales son vistas como perjudiciales
 - Poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores
 - Las metas y métodos se imponen a los colaboradores
- ✓ La relación entre los estilos AC → A2 (Autoritario Coercitivo y Autocrático II), se presenta de manera *indirecta* debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo dos de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo autocrático
 - Control rígido sólo en la dirección, dado que el dirigente toma la decisión final
- ✓ La relación entre los estilos AC → CI (Autoritario Coercitivo y Consultivo I), se presenta de manera *indirecta* debido a que de las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo una de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Control rígido sólo en la dirección, dado que el dirigente toma la decisión final
- ✓ La relación entre los estilos AC → CII (Autoritario Coercitivo y Consultivo II), se presenta de manera *indirecta* debido a que de las cinco características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo una de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Control rígido sólo en la dirección, dado que el dirigente toma la decisión final

- ✓ La relación entre los estilos AC → GII (Autoritario Coercitivo y Grupo II), se presenta de manera *indirecta* debido a que de las seis características que tiene este estilo de toma de decisiones, no están enmarcadas dada su familiaridad en ninguna de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo.

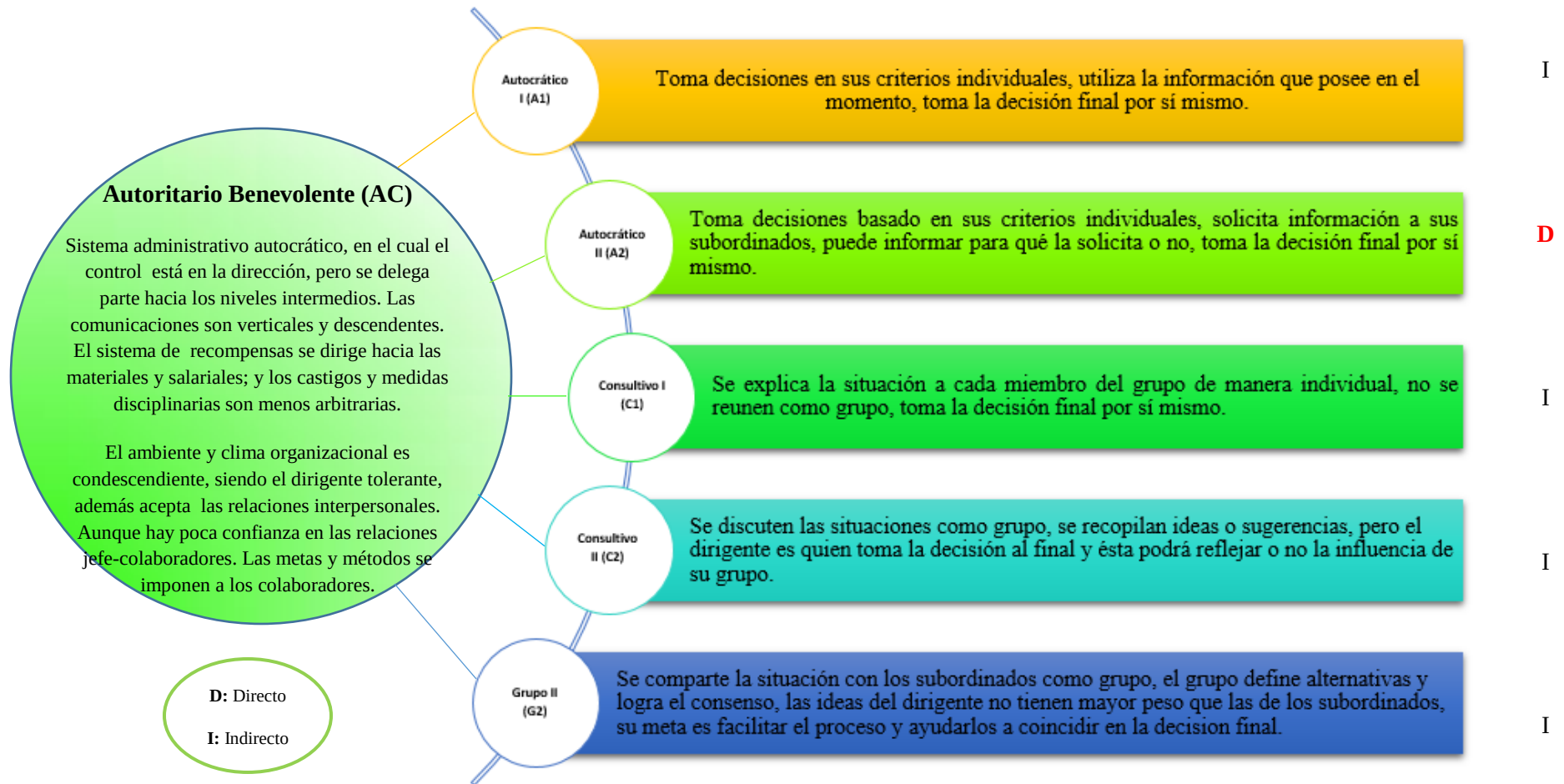
Estilos de liderazgo propuestos por:

Likert (1969) Burnham & McClelland (1976)

Estilos de Toma de Decisiones propuestos por:

Vroom (1973), Vroom & Yetton (1973), Vroom & Yago (1978-1988)

Relación

Fuente: *Elaboración Propia***Figura 44. Relación directa e indirecta entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente y los estilos de toma de decisiones**

De acuerdo con la Figura 44., se presentan las características similares entre el estilo de liderazgo Autoritario Benevolente y los estilos de toma de decisiones:

- ✓ La relación entre los estilos AB → A1 (Autoritario Benevolente y Autocrático I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las tres características del estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo tres de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo autocrático
 - Comunicaciones verticales de arriba hacia abajo, descendentes
 - Poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores
- ✓ La relación entre los estilos AB → A2 (Autoritario Benevolente y Autocrático II), se presenta de manera *directa*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en las siete de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo autocrático
 - Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios
 - Comunicaciones verticales de arriba hacia abajo, y descendentes.
 - Ambiente y clima condescendiente
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores
 - Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas
- ✓ La relación entre los estilos AB → CI (Autoritario Benevolente y Consultivo I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo tres de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas
- ✓ La relación entre los estilos AB → CII (Autoritario Benevolente y Consultivo II), se presenta de manera *indirecta* debido a que las cinco características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo tres de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:

- Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas
- ✓ La relación entre los estilos AB → GII (Autoritario Benevolente y Grupo II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que de las seis características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo cuatro de siete características identificadas en el estilo de liderazgo.
- Control en la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios
 - Ambiente y clima condescendiente
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Las metas y métodos se imponen a los colaboradores, a veces participan en establecerlas

Estilos de liderazgo propuestos por:

Likert (1969) Burnham & McClelland (1976)

Estilos de Toma de Decisiones propuestos por:

Vroom (1973), Vroom & Yetton (1973), Vroom & Yago (1978-1988)

Relación

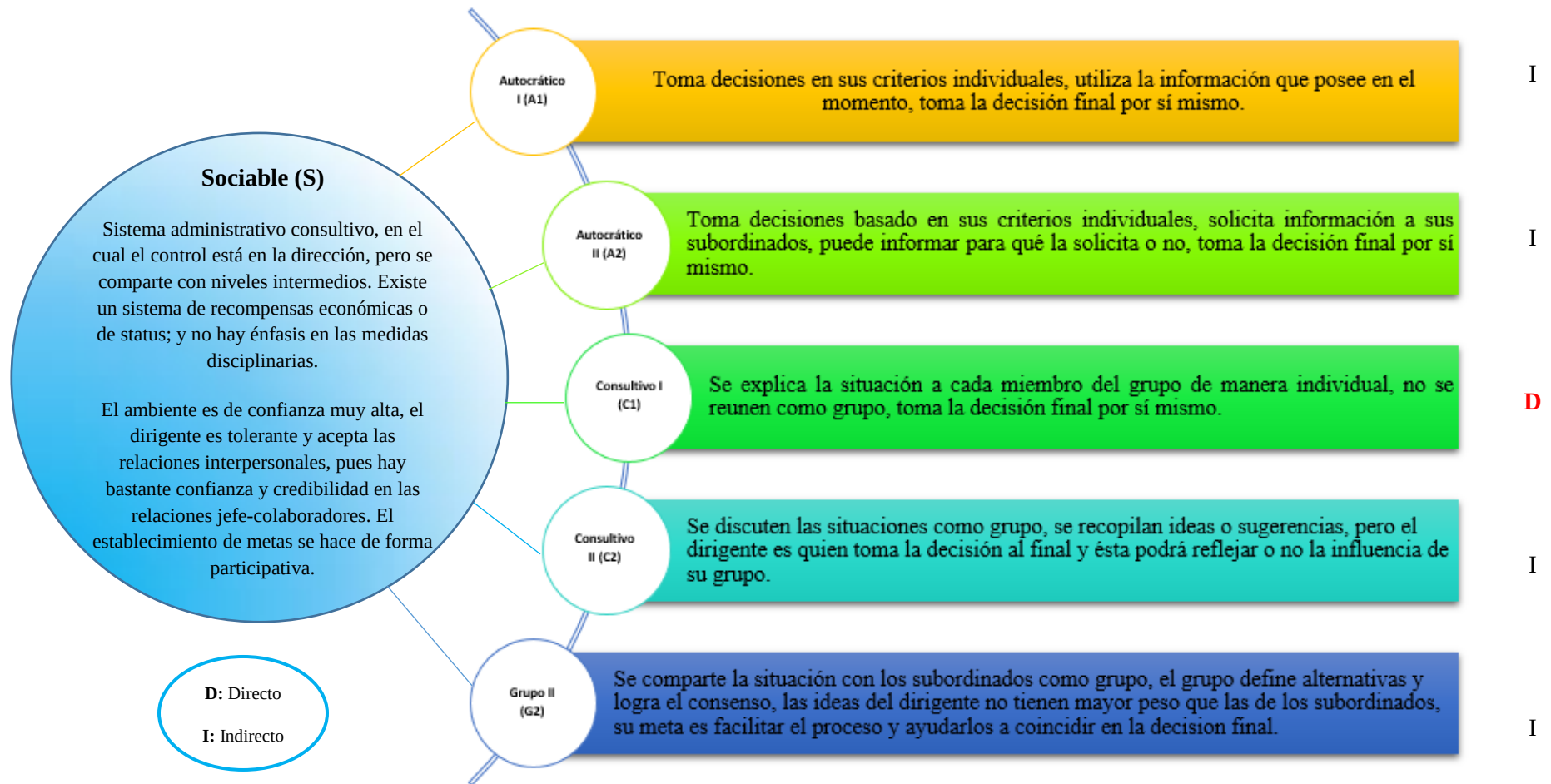
Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 45. Relación directa e indirecta entre el estilo de liderazgo Sociable y los estilos de toma de decisiones

De acuerdo con la Figura 45, se presentan las características similares entre el estilo de liderazgo Sociable y los estilos de toma de decisiones:

- ✓ La relación entre los estilos S → A1 (Sociable y Autocrático I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las tres características del estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo dos de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Control en la dirección
 - Comunicaciones sólo para el momento en que son verticales

- ✓ La relación entre los estilos S → A2 (Sociable y Autocrático II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en dos de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Control en la dirección
 - Comunicaciones sólo para el momento en que son verticales

- ✓ La relación entre los estilos S → CI (Sociable y Consultivo I), se presenta de manera *directa*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en siete de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo consultivo
 - Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y ascendentes
 - Ambiente de confianza muy alta
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Bastante confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores
 - Establecimiento de metas de forma participativa

- ✓ La relación entre los estilos S → CII (Sociable y Consultivo II), se presenta de manera *indirecta* debido a que las cinco características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en cinco de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo consultivo
 - Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios
 - Tolerante y acepta relaciones interpersonales
 - Bastante confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores
 - Establecimiento de metas de forma participativa

- ✓ La relación entre los estilos S → GII (Sociable y Grupo II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que de las seis características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en cinco de siete características identificadas en el estilo de liderazgo.
- Control en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y ascendentes
 - Ambiente de confianza muy alta
 - Bastante confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores
 - Establecimiento de metas de forma participativa

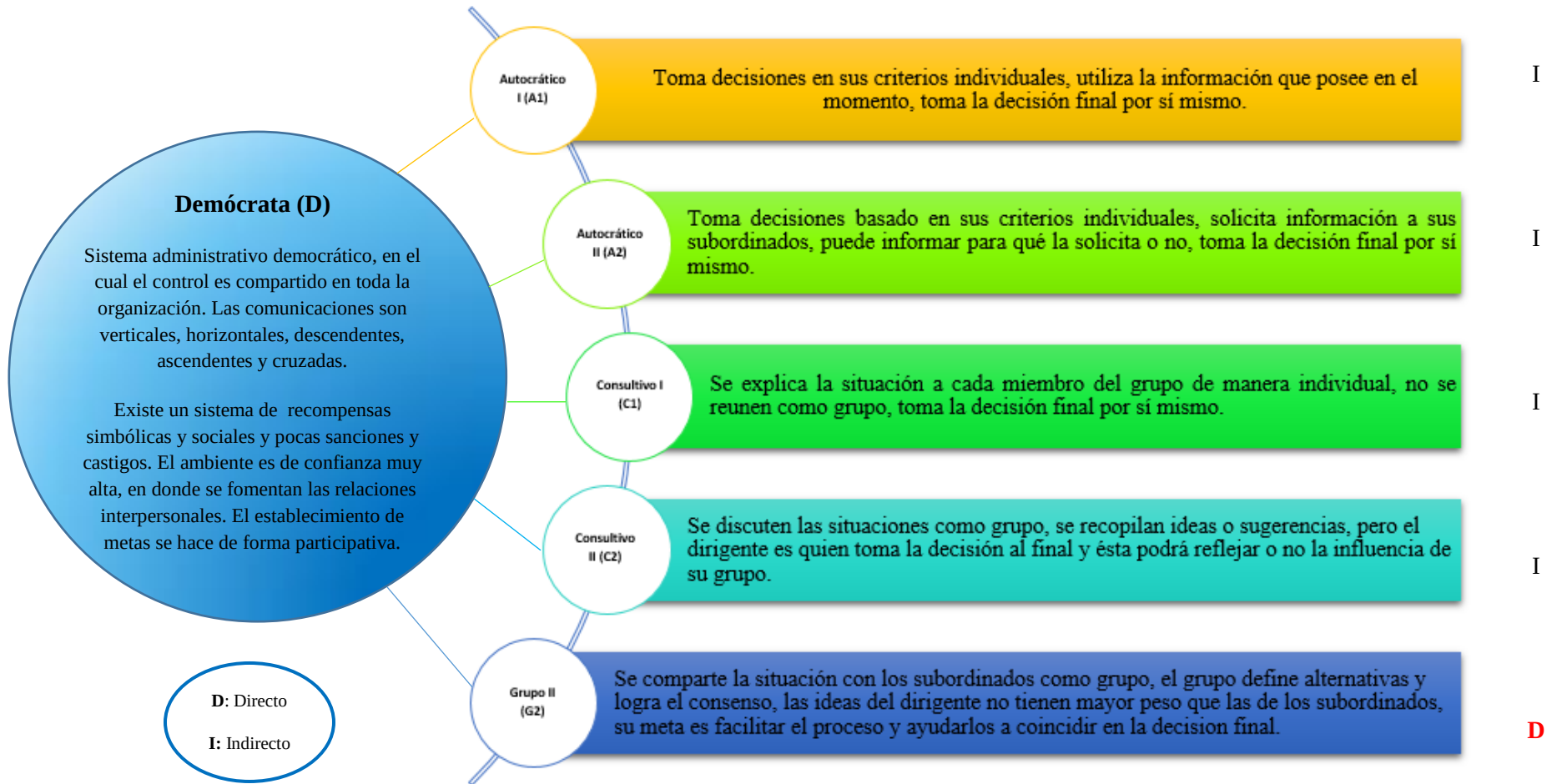
Estilos de liderazgo propuestos por:

Likert (1969) Burnham & McClelland (1976)

Estilos de Toma de Decisiones propuestos por:

Vroom (1973), Vroom & Yetton (1973), Vroom & Yago (1978-1988)

Relación



Fuente: Elaboración Propia

Figura 46. Relación directa e indirecta entre el estilo de liderazgo Demócrata y los estilos de toma de decisiones

De acuerdo con la Figura 46, se presentan las características similares entre el estilo de liderazgo Demócrata y los estilos de toma de decisiones:

- ✓ La relación entre los estilos $D \rightarrow A1$ (Demócrata y Autocrático I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las tres características del estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan sólo una parte de una característica identificada en el estilo de liderazgo:
 - Comunicaciones verticales
- ✓ La relación entre los estilos $D \rightarrow A2$ (Demócrata y Autocrático II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan sólo una parte de una característica identificada en el estilo de liderazgo:
 - Comunicaciones verticales y descendentes
- ✓ La relación entre los estilos $D \rightarrow CI$ (Demócrata y Consultivo I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo cuatro de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo democrático-participativo
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes
 - Fomenta relaciones interpersonales
 - Establecimiento de metas de forma participativa
- ✓ La relación entre los estilos $D \rightarrow CII$ (Demócrata y Consultivo II), se presenta de manera *indirecta* debido a que las cinco características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en cinco de las siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo democrático-participativo
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas
 - Fomenta relaciones interpersonales
 - Mucha confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores
 - Establecimiento de metas de forma participativa
- ✓ La relación entre los estilos $D \rightarrow GII$ (Demócrata y Grupo II), se presenta de manera *directa*, debido a que de las seis características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en siete de siete características identificadas en el estilo de liderazgo.
 - Sistema administrativo democrático
 - Control compartido en toda la organización

- Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas
- Ambiente de confianza muy alta
- Fomenta relaciones interpersonales
- Mucha confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores, Mucha confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores,
- Establecimiento de metas de forma participativa

Estilos de liderazgo propuestos por:

Likert (1969) Burnham & McClelland (1976)

Estilos de Toma de Decisiones propuestos por:

Vroom (1973), Vroom & Yetton (1973), Vroom & Yago (1978-1988)

Relación

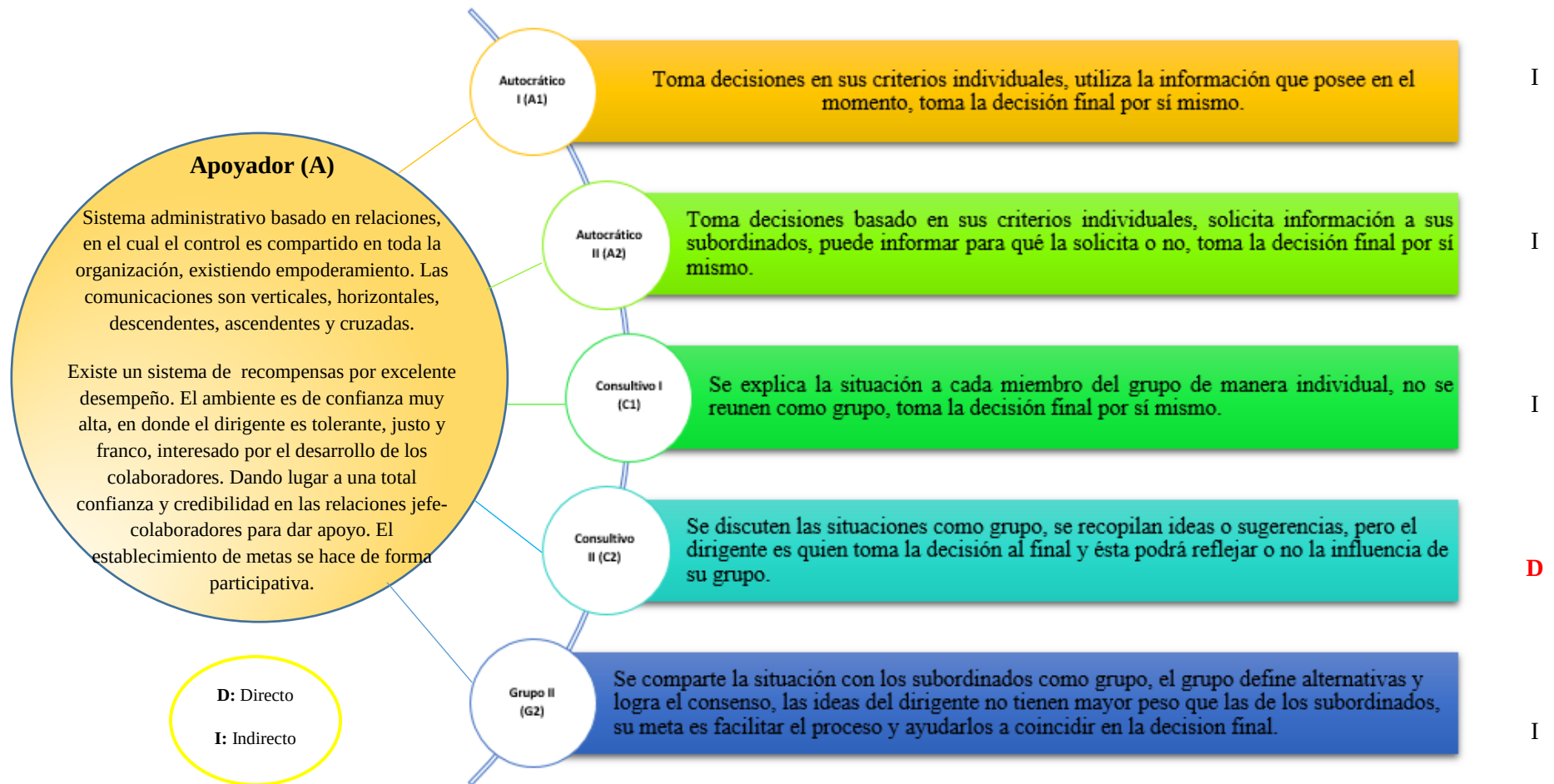
Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 47. Relación directa e indirecta entre el estilo de liderazgo Apoyador y los estilos de toma de decisiones

De acuerdo con la Figura 47, se presentan las características similares entre el estilo de liderazgo Apoyador y los estilos de toma de decisiones:

- ✓ La relación entre los estilos A → A1 (Apoyador y Autocrático I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las tres características del estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan sólo una parte de una característica identificada en el estilo de liderazgo:
 - Comunicaciones sólo de forma vertical
- ✓ La relación entre los estilos A → A2 (Apoyador y Autocrático II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan sólo una parte de una característica identificada en el estilo de liderazgo:
 - Comunicaciones verticales y descendentes
- ✓ La relación entre los estilos A → CI (Apoyador y Consultivo I), se presenta de manera *indirecta*, debido a que las cuatro características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en tan solo tres de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes y ascendentes
 - Ambiente de confianza muy alta
 - Establecimiento de metas de forma participativa
- ✓ La relación entre los estilos A → CII (Apoyador y Consultivo II), se presenta de manera ***directa*** debido a que las cinco características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en siete de siete características identificadas en el estilo de liderazgo:
 - Sistema administrativo basado en relaciones
 - Control compartido en toda la organización y empoderamiento
 - Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas
 - Ambiente de confianza muy alta
 - Tolerante, justo y franco, interesado por el desarrollo de los colaboradores
 - Total confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores para dar apoyo
 - Establecimiento de metas de forma participativa
- ✓ La relación entre los estilos A → GII (Apoyador y Grupo II), se presenta de manera *indirecta*, debido a que de las seis características que tiene este estilo de toma de decisiones, están enmarcadas dada su familiaridad en cuatro de siete características identificadas en el estilo de liderazgo.
 - Control compartido en toda la organización y empoderamiento

- Comunicaciones verticales, horizontales, descendentes, ascendentes y cruzadas
- Ambiente de confianza muy alta
- Establecimiento de metas de forma participativa

Finalmente, después de analizadas las relaciones entre las características de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, se establecen como relaciones directas entre ambos estilos los siguientes perfiles que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 40. Relaciones directas entre estilos de liderazgo y estilos de toma de decisiones

Tipología	Estilo de Liderazgo	Estilo de Toma de Decisiones	Relación
Autoritaria	Autoritario Coercitivo	Autocrático I	Directa
	Autoritario Benevolente	Autocrático II	Directa
Participativa	Sociable	Consultivo I	Directa
	Apoyador	Consultivo II	Directa
Consultiva	Demócrata	Grupo II	Directa

Fuente: *Elaboración Propia*

De acuerdo al conjunto de relaciones directas identificadas del análisis de los estilos de liderazgo y de estilos de toma de decisiones, se establecen para el objetivo de la investigación las siguientes relaciones partiendo de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

Seguidamente, se describen ampliamente las relaciones y características de los estilos obtenidos en cada empresa, a partir de los estilos dominantes, alternativos y complementarios de liderazgo identificados (perspectiva dirigente-colaboradores); y los estilos de toma de decisiones basados en el perfil definido por el instrumento (perspectiva dirigente) y la variable de toma de decisiones del instrumento de estilos de liderazgo (perspectiva colaboradores).

Luego de aplicados los dos instrumentos en las empresas familiares y realizar la caracterización relacional descrita anteriormente entre los perfiles de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, se presentan a continuación en las tablas 50 y 51 los resultados encontrados.

Dirigente	Estilo de liderazgo dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilo de Toma de Decisiones	Relación
Aida Luz Millán (Metro Chuleta)	Autoritario Benevolente (19 %)	Apoyador (18 %)	Autocrático II (A2)	Directa
		Autoritario Coercitivo (18 %)		
		Sociable (16 %)		
		Demócrata (14 %)		
		Orientado al logro (14 %)		
Diego Montoya Ospina (Maderas Sucre's)	Autoritario Benevolente (20 %)	Sociable (20 %)	Consultivo II (C2)	Directa
		Autoritario Coercitivo (16 %)		
		Orientado al logro (16 %)		
		Apoyador (15 %)		
		Demócrata (14 %)		
Álvaro Alfredo Lozano (Ebanistería Lozano)	Autoritario Benevolente (23 %)	Autoritario Coercitivo (19 %)	Grupo II (G2)	Directa
		Sociable (17 %)		
		Demócrata (15 %)		
		Apoyador (15 %)		
		Orientado al logro (10 %)		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares sector comercio

*Los estilos alternativos y complementarios se encuentran ordenados según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

Dirigente	Estilos de liderazgo dominante	Estilos de liderazgo alternativos y complementarios*	Estilo de Toma de Decisiones	Relación
Alberto Buitrago (C.E.A Auto Club)	Autoritario Benevolente (20 %)	Apoyador (20 %)	Autocrático I (A1)	Directa
		Demócrata (19 %)		
		Sociable (15 %)		
		Orientado al logro (13 %)		
		Autoritario Coercitivo (13 %)		
Hevent Montoya (C.E.A Montoya Cifuentes e Hijos)	Autoritario Benevolente (20 %)	Apoyador (20 %)	Autocrático I (A1)	Directa
		Orientado al logro (17 %)		
		Sociable (16 %)		
		Demócrata (15 %)		
		Autoritario Coercitivo (12 %)		
Hilada López (C.E.A Guadalajara)	Autoritario Benevolente (24 %)	Demócrata (17 %)	Grupo II (G2)	Directa
		Apoyador (16 %)		
		Orientado al logro (16 %)		
		Autoritario Coercitivo (13 %)		
		Sociable (13 %)		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares sector educación-servicios.

*Los estilos alternativos y complementarios se encuentran ordenados según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

5.1. Relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones de los dirigentes de las empresas familiares

Los resultados obtenidos de las relaciones de los diferentes estilos para cada empresa, se describen a continuación:

5.1.1. Empresa familiar No. 1. Metro Chuleta - Aida Luz Millán

En el estilo de liderazgo la dirigente obtuvo el estilo Autoritario Benevolente como estilo dominante. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó a la dirigente con el estilo Autocrático II, por lo que toma decisiones basada en criterios individuales solicitando información a sus colaboradores, informando o no para qué requiere la información y finalmente toma la decisión por sí misma. Los colaboradores consideran que la dirigente cuenta con un proceso de toma de decisiones bien estructurado en su empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Así mismo, los colaboradores perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión. Considerando que la dirigente lo hace solo en las ocasiones que es necesario, pero al final ella toma la decisión.

Por lo tanto, la relación es directa entre ambos estilos identificados desde las dos perspectivas de los estilos de liderazgo y toma de decisiones, puesto que se obtuvieron en los perfiles una relación Autoritaria-Autocrática.

5.1.2. Empresa familiar No. 2. Maderas Sucre's - Diego Montoya Ospina

En el estilo de liderazgo el dirigente obtuvo el estilo Autoritario Benevolente como estilo dominante con un 20 %. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas. Además, el estilo Sociable también obtuvo el mismo 20 % en su caracterización, siendo este un sistema administrativo consultivo, en el cual el control está en la dirección, pero se comparte con niveles intermedios. El ambiente es de confianza muy alta, el dirigente es tolerante y acepta las relaciones interpersonales, pues hay bastante confianza y credibilidad en las relaciones jefe-colaboradores y el establecimiento de metas se hace de forma participativa.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó al dirigente como estilo Consultivo II, por lo que se trabaja en grupo, discutiendo las situaciones y recopilando ideas o sugerencias, ideas y opiniones que pueden influenciar la decisión o no, pero finalmente el dirigente toma la decisión por sí mismo.

Los colaboradores consideran que el dirigente cuenta con un proceso de toma de decisiones bien estructurado en su empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Asimismo, perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión. Sin embargo, al final él toma la decisión y reduce la resistencia de los colaboradores frente a decisiones tomadas, mostrando sus ventajas.

Por lo anterior, según el análisis de los elementos característicos de los estilos, el estilo de liderazgo dominante obtenido por el dirigente no tiene una relación directa evidente con el estilo de toma de decisiones, pues al ser Autoritario Benevolente se espera que sea Autocrático II. No obstante, al obtener el estilo Sociable con un 20% como un perfil dominante también, seguido del estilo Apoyador con un 15% como estilo complementario, se logra identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo consultivos. Ambos perfiles consultivos se diferencian sólo en la participación individual o grupal, según sea Consultivo I o II. Asimismo, las características definidas en la variable de Toma de decisiones del instrumento de estilos de liderazgo y la observación no participante que permiten conocer la posición de los colaboradores admiten llegar a la conclusión de que existe una relación directa: Consultiva-Consultiva.

5.1.3. Empresa familiar No. 3. Ebanistería Lozano - Álvaro Alfredo Lozano

En el estilo de liderazgo el dirigente obtuvo el estilo Autoritario Benevolente como estilo dominante. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó al dirigente como estilo Grupo II, donde comparte la situación con los colaboradores como grupo, definen alternativas para tomar decisiones en consenso, en las que las ideas del dirigente no tienen mayor peso que las de los demás, siendo la meta del dirigente actuar como facilitador del proceso, ayudando a coincidir en la decisión final que tome el grupo. Los colaboradores consideran que el dirigente cuenta con un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa, lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. Asimismo, consideran que el dirigente acude a ellos para solicitar ideas y opiniones que le ayuden a tomar una decisión, y en la mayoría de situaciones las decisiones son tomadas en consenso buscando la mayor obtención de resultados.

Sin embargo, según el análisis de los elementos característicos de los estilos, el estilo de liderazgo dominante obtenido por el dirigente no tiene una relación directa evidente con el estilo de toma de decisiones, pues al ser Autoritario Benevolente se espera que sea Autocrático II. No obstante, al obtener el estilo Grupo II se analizan las características del estilo y se identifica que en los estilos de liderazgo dominantes obtuvo perfiles autoritarios y como estilos complementarios obtuvo perfiles participativos. Por lo tanto, el perfil complementario Demócrata con un 15 % justifica la variación del estilo de toma de decisiones hacia el Grupo II.

Asimismo, las características definidas en la variable de Toma de decisiones del instrumento de estilos de liderazgo y la observación no participante que permitieron conocer la posición de los colaboradores admiten llegar a la conclusión de que existe una relación directa, Participativa-Participativa.

5.1.4. Empresa familiar No. 4. Centro de Enseñanza Autoclub - Alberto Buitrago

En el estilo de liderazgo el dirigente obtuvo el estilo *Autoritario Benevolente* como estilo dominante. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó al dirigente con un estilo *Autocrático I*, donde toma decisiones basado en criterios individuales, utilizando la información que posee en el momento y finalmente decide él mismo. Sin embargo, los colaboradores consideran que el dirigente cuenta con un proceso de toma de bien establecido lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones; en el cual perciben que el dirigente en ocasiones acude a ellos para solicitar ideas u opiniones que le permitan tomar una decisión.

Según el análisis de los elementos característicos de los estilos, el estilo de liderazgo dominante obtenido por el dirigente tiene una relación directa a partir del componente autoritario, puesto que en el estilo de liderazgo como se mencionó anteriormente, se obtuvo un estilo *Autoritario Benevolente* con un 20 % por lo que se esperaba que obtuviera un estilo *Autocrático II*, sin embargo obtuvo *Autocrático I* (perteneciente al mismo componente o tipología autoritaria-autocrática), que según las relaciones identificadas pertenece al estilo *Autoritario Coercitivo*, donde obtuvo un 13% como estilo complementario. La diferencia entre ambos estilos de toma de decisiones pertenecientes a la misma tipología radica en que como lo afirman los colaboradores en ocasiones el dirigente puede sugerir que ellos manifiesten sus opiniones e ideas, como en ocasiones no lo hace, dependiendo la situación.

Por lo tanto, la relación es directa entre ambos estilos identificados desde las dos perspectivas de los estilos de liderazgo y toma de decisiones, puesto que se obtuvieron en los perfiles una relación *Autoritaria-Autocrática*.

5.1.5. Empresa familiar No. 5. Centro de Enseñanza Montoya Cifuentes e Hijos - Hevent Montoya

En el estilo de liderazgo el dirigente obtuvo el estilo Autoritario Benevolente como estilo dominante. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó al dirigente como estilo Autocrático I, donde toma decisiones basado en criterios individuales, utilizando la información que posee en el momento y finalmente decide él mismo. Los colaboradores consideran que el dirigente cuenta un amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa lo que permite percibir que tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones, se preocupa por generar la participación y obtener el apoyo con ideas y opiniones por parte de sus colaboradores buscando establecer una buena dinámica en la Toma de Decisiones.

Según el análisis de los elementos característicos de los estilos, el estilo de liderazgo dominante obtenido por el dirigente tiene una relación directa a partir del componente autoritario, puesto que en el estilo de liderazgo como se mencionó anteriormente, se obtuvo un estilo Autoritario Benevolente con un 20 % por lo que se esperaba que obtuviera un estilo Autocrático II, sin embargo obtuvo Autocrático I (perteneciente al mismo componente o tipología autoritaria-autocrática), que según las relaciones identificadas pertenece al estilo Autoritario Coercitivo, donde obtuvo un 12% como estilo complementario. La diferencia entre ambos estilos de toma de decisiones pertenecientes a la misma tipología radica en que como lo afirman los colaboradores en ocasiones el dirigente puede sugerir que ellos manifiesten sus opiniones e ideas, como en ocasiones no lo hace, dependiendo la situación.

Por lo tanto, la relación es directa entre ambos estilos identificados desde las dos perspectivas de los estilos de liderazgo y toma de decisiones, puesto que se obtuvieron en los perfiles una relación: Autoritaria-Autocrática.

5.1.6. Empresa familiar No. 6. Centro de Enseñanza Guadalajara – Hilda López Ospina

En el estilo de liderazgo el dirigente obtuvo el estilo Autoritario Benevolente como estilo dominante. Este perfil autoritario, tiene un sistema administrativo autocrático, el control está en la dirección, pero se delega parte hacia los niveles intermedios. El ambiente y clima organizacional es condescendiente, siendo el dirigente tolerante y abierto hacia las relaciones interpersonales. Aunque hay poca confianza en las relaciones jefe-colaboradores las metas y métodos se imponen a los colaboradores, sin embargo, en ocasiones ellos participan en establecerlas.

Adicionalmente, el instrumento de caracterización del estilo de toma de decisiones, identificó al dirigente como estilo Grupo II, donde comparte la situación con los colaboradores como grupo, definen alternativas para tomar decisiones en consenso, en las que las ideas del dirigente no tienen mayor peso que la de los demás, siendo la meta del dirigente actuar como facilitador del proceso, ayudando a coincidir en la decisión final que tome el grupo. Los colaboradores consideran que la dirigente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones en su empresa. Así mismo, la dirigente acude a sus colaboradores para solicitar opiniones que le permitan tomar una decisión y a su vez trata de que las decisiones se tomen en consenso.

Según el análisis de los elementos característicos de los estilos, el estilo de liderazgo dominante obtenido por el dirigente no tiene una relación directa evidente con el estilo de toma de decisiones, pues al ser Autoritario Benevolente se espera que sea Autocrático II. No obstante, al obtener el estilo Grupo II se analizan las características del estilo y se identifica que en los estilos de liderazgo dominantes obtuvo perfiles autoritarios y como estilos complementarios obtuvo perfiles participativos. Por lo tanto, el perfil complementario Demócrata con un 17 % justifica la variación del estilo de toma de decisiones hacia el Grupo II.

Asimismo, las características definidas en la variable de Toma de decisiones del instrumento de estilos de liderazgo y la observación no participante que permitieron conocer la posición de los colaboradores admiten llegar a la conclusión de que existe una relación directa, Participativa-Participativa.

6. CONCLUSIONES

El sistema con el que suelen funcionar las empresas familiares se denomina sistema familiar, en este se presenta características muy diferentes al sistema tradicional de empresa, ya que se manifiesta una situación incondicional de los miembros de la familia, existen vínculos basados en emociones, los lazos de sangre son indisolubles y en su mayoría este sistema es cerrado a personas que no pertenecen a la familia. La presente investigación logró determinar que los estilos de liderazgo que representan a los dirigentes de las empresas familiares objeto de estudio, influye de manera *directa*, en todos los casos, en la manera que se toman las decisiones en estas empresas.

En primera instancia se encontró que las seis empresas familiares estudiadas cuentan con un alto grado de reconocimiento y trayectoria en la ciudad, estando éstas dedicadas a actividades económicas del sector comercio y educación-servicios. Asimismo, se pudo evidenciar a través de la observación no participante, que las empresas Ebanistería Lozano, Metro Chuleta, Centro de Enseñanza Auto Club y Montoya Cifuentes e Hijos se caracterizan por contar con lazos más estrechos con sus colaboradores, llegando al punto de considerarse como familias organizacionales. Para el caso de la empresa Maderas Sucre's y el Centro de Enseñanza Guadalajara, sus colaboradores son tratados con respeto y amabilidad, sin embargo, el trato no es igual al de las empresas mencionadas anteriormente, debido a que sus dirigentes son menos dados a establecer lazos cercanos con sus colaboradores. Esto evidencia como en este tipo de empresas las relaciones entre dirigentes y colaboradores es mucho más cercana que en otro tipo de organizaciones de mayor envergadura, donde la estructura misma no permite un mayor contacto entre dirigentes y colaboradores.

Seguidamente, en el perfil profesional y educativo se logró determinar que dos de los seis dirigentes analizados, cuentan con una formación profesional afín con el rol que desempeñan en la actualidad. También, otro dirigente que cuenta con una formación de bachiller, ha logrado hacer funcionar su empresa familiar y hacerla crecer sin ningún estudio previo, sencillamente lo ha logrado gracias a sus conocimientos empíricos de cómo debe funcionar una empresa. De la misma manera, dos dirigentes cuentan con una formación Técnica en Conducción y Contabilidad. Esto les permite tener acercamiento de cómo funciona una organización y lo que se pretende lograr para llevar un adecuado funcionamiento de la misma. Asimismo, han logrado hacer funcionar sus empresas familiares y hacerlas crecer gracias a sus vivencias y experiencias que han tenido en diferentes negocios de los cuales hicieron parte antes de tener su propio negocio. Los dirigentes de este tipo de empresas son personas que aprendieron a direccionar un negocio mayormente por la experiencia, propio de los avatares del día a día

en una organización, que han sabido hacer que sus negocios prosperen con el pasar del tiempo, basados en el empirismo.

La identificación de los estilos de liderazgo en las empresas, permitió establecer a través de su análisis que existe una relación entre el estilo: Autoritario Benevolente y el tipo de empresa: familiar. Una vez finalizado el proceso de aplicación y análisis del cuestionario basado en las teorías de Likert y Burnham & McClelland, se logró verificar que el estilo de liderazgo que obtuvieron los seis dirigentes como dominante es el estilo **Autoritario Benevolente**. Es clave resaltar en este punto, que tanto los dirigentes como los colaboradores coincidieron en calificar a cada uno de los dirigentes con este estilo de liderazgo, estableciendo además estilos de liderazgo alternativos y complementarios. Los estilos se ubican en la agrupación de estilos como: Autoritarios, Participativos y Consultivos.

El estilo de liderazgo Autoritario Benevolente, se caracteriza por ser la persona que decide. Es mucho más sociable, oculta las amenazas aunque se usan como último recurso y motiva por medio de las recompensas, siendo muy amable cuando solicita algo. Además, escucha a los colaboradores modificando sus decisiones si el colaborador presenta argumentos lógicos. El gerente autoritario benevolente adopta esta política, no porque produzca mejores resultados, sino porque sabe que las personas reaccionan y trabajan mejor si piensan que se han considerado sus opiniones y deseos. Por consiguiente, él puede ejercer su influencia con más eficacia. Asimismo, este dirigente siempre está al tanto de los detalles, ejerce mucho control y exige informes detallados.

La caracterización anterior del estilo predominante (Autoritario Benevolente) en las empresas familiares objeto de estudio permiten establecer que este tipo de empresas, al presentar lazos de consanguinidad existentes entre sus miembros, es decir, relaciones familiares y generacionales entre colaboradores y directivos hace que los procesos de dirección se vean permeados por esta cercanía, haciendo el ambiente de trabajo armónico, lo que hace que sus miembros tengan más compromiso con los objetivos organizacionales y su cumplimiento, puesto que están muy alineados con sus intereses personales y esperan que al conseguir unos consecuentemente cumplirán los otros. Es decir, se originan en la mezcla de la familia, la propiedad y el trabajo. Siendo la empresa, motivo de pasión para sus propietarios; la impulsan, la desarrollan y, es una parte fundamental de su vida. Por otro lado, también se identifica en los colaboradores un ambiente de confianza alta. Dada la cercanía entre sus miembros, los cuales en su mayoría son de generaciones cercanas asegura la sucesión de conocimientos adquiridos por los años de experiencia y de permanencia en el mercado, la inclusión de nuevas generaciones en la empresa, la unidad, el compromiso y la marcada aceptación de los valores organizacionales-familiares.

Para el caso de la identificación de los estilos de toma de decisiones de las seis empresas familiares, se identificó que no hay estilo predominante en las empresas analizadas. Sin embargo, en el análisis del instrumento se logró establecer que al igual que los estilos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones tienen características cercanas entre unos y otros, así se agrupan en estilos Autocráticos o Autoritarios, Consultivos y Participativos; y así se obtiene que tres de las empresas tienen estilos autocráticos, dos de ellas estilo Grupo II y una sola el estilo Consultivo. Estas variaciones se dan por características particulares y únicas que tienen los estilos, a pesar de que la agrupación permita identificar varias características relacionadas. Es por esto, que los estilos de toma de decisiones se diferencian entre los dirigentes, pues los procesos decisorios se realizan por diferentes opciones condicionadas por el tipo de negocio, sector y situación, además del conocimiento y experiencia.

Los estilos de toma de decisiones se lograron relacionar con los estilos de liderazgo identificados y estudiados a partir de un análisis de sus variables y características que se establecieron, se identificaron aspectos comunes y diferenciadores particulares entre cada agrupación de estilos Autoritarios, Consultivos y Participativos. Con esta tipología planteada y teniendo en cuenta las teorías propuestas por Likert y Burnham & McClelland; y Vroom – Yetton – Jago, los resultados finales de la investigación establecieron relaciones directas entre las características de los estilos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, de acuerdo con la equivalencia realizada en el último objetivo de la investigación. Lo cual permite afirmar que el estilo de liderazgo de los dirigentes de las empresas objeto de estudio analizadas, influye de manera significativa en la forma como éstos toman de decisiones.

Finalmente, los resultados de la investigación realizada en empresas familiares de la ciudad de Guadalajara de Buga, han de ser ilustrativos. No intentan cubrir y generalizar todos los aspectos de comportamiento de los dirigentes, ni tampoco las características de las organizaciones. Se trata de relaciones basadas en una integración de teorías de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones que reflejan una tendencia mayoritaria pero no generalizan ni caracterizan la totalidad de ellas. Las conclusiones se realizan a partir de análisis deductivos por los resultados obtenidos que tuvieron tendencias marcadas en su aplicación. Por esto, es de resaltar la necesidad de ampliar la investigación a través de nuevas investigaciones que permitan establecer resultados más amplios enfocados hacia una muestra más grande que incluya una mayor cantidad de empresas, otros sectores o tipos de empresas, e incluso estudiarlas a partir de otras herramientas metodológicas o tipos de estudio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (2014). *Anuario de Guadalajara de Buga 2013*. Recuperado de <http://gdriv.es/anuario2013>
- AKTOUF, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación. Cuarta Edición*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. p.153.
- AGUADO, J. (2007). *Teoría de la decisión y de los juegos. Primera Edición*. Madrid, España: DELTA publicaciones. p. 51-52.
- AGUERA I; E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social. Primera Edición*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México: Dirección General de Fomento Editorial.
- BLANK, L. (2002). *La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. Tercera Edición*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. p. 79-101.
- CABEZA, L, & MUÑOZ, A. (2010). Análisis Del Proceso De Toma De Decisiones, Visión Desde La Pyme Y La Gran Empresa De Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6(10), 9-40.
- Cámara de Comercio de Buga. (Enero 2014). *Informe económico de la zona 2013*. Recuperado de <http://www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/Informe%20Socioeconomico%20de%20la%20zona%202013/INFORME%20SOCIOECONOMICO%20DE%20LA%20ZONA%202013.pdf>
- CASILLAS, J. et al., (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones. Segunda Edición*. Paraninfo. p.11. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=p6DBAgAAQBAJ&pg=PA16&lpg=PA16&dq=La+gesti%C3%B3n+de+la+empresa+familiar:+conceptos,+casos+y+soluciones+Segunda+Edici%C3%B3n&source=bl&ots=gz-59U5eUU&sig=lzsYAQtlArhwdjXdsVls5kidQA&hl=es&sa=X&ei=ViUvVI6lDdP7sATcnIGoAg&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20empresa%20familiar%3A%20conceptos%2C%20casos%20y%20soluciones%20Segunda%20Edici%C3%B3n&f=false>
- Conozca las claves para que su empresa familiar sea exitosa. (18 de Octubre de 2011). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Principal/N2011-10-18.doc>
- COSS BU, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Segunda Edición*. México: LIMUSA. p. 253-254.
- Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana, o Grande. *MinCIT*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- El país tiene 511.000 empresas familiares; tiene alta participación en el sector productivo del país. (04 de Noviembre de 2010). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/el-pais-tiene-511000-empresas-familiares>.
- DEL RIO, O. (2011), *El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación*, en Vilches, L. (coord.) *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*, Barcelona, Ed. Gedisa, pp. 67-93

- GARCÍA, M, & MORENO, G. (2010). Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México. *EnfNeurol*, 9(2), 70-75.
- GÜENAGA, I., y RIVA, V. (2011). La Empresa Familiar. 7-8. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>
- Gobernación del Valle del Cauca. (2014). *Anuario estadístico del Valle 2013*. Recuperado de <http://anuarioestadisticovalle.comli.com/#!/>
- HERNÁNDEZ, et al., (2010). *Metodología de la investigación. Quinta Edición*. McGraw Hill. p.163.
- HERNÁNDEZ, J, ESPINOZA, J, & AGUILAR, M. (2014). Influencia Del Comportamiento Del Líder En El Desarrollo De Los Recursos Humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(6), 75-90.
- LIKERT, R., (1965). Un nuevo método de gestión y dirección. Única traducción autorizada al castellano de la obra *New Pattenrs of Management* publicada por Mc Graw Hill Book Company Inc. De New York. Ediciones Deusto. Bilbao.
- LIKERT, R., GIBSON, J. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Primera Edición. Editorial Trillas.
- LONGENECKER, et al., (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Edición 16*. CENAGE Learning. p.138. Recuperado de http://issuu.com/cengelatam/docs/administracion_de_pequenas_empresas_16ed_longeneck
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>
- MUÑOZ, A. (2010). *Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral*. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- NOGUERA, et al., (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local. Series Estudios y Documentos, 4*. PUV. p.180-181. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=mng6UNRAbZsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- OLIVEROS, R, & OCAMPO, C. (2005). *Estilos de liderazgo empresarial en Cali* (Trabajo de Maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- PEDRAJA, L, RODRÍGUEZ, E, & RODRÍGUEZ P. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29.
- PAUTT T. Geli. (2011). *Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Universidad Externado de Colombia, Vol. XIX (1), Junio 2011, 213-228.
- QUINTERO, A, & ROJAS, J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales* (Trabajo de grado) Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

- Radiografía de la empresa familiar española: Fortalezas y riegos. (28 de Noviembre de 2006). *ESADE*. Recuperado de http://www.fbkonline.com/es/eventos/informe_IEF.pdf
- RAMIREZ, G. Empresas familiares tienen sus siete pecados capitales. *El Colombiano*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas_familiares_tienen_sus_siete_pecados_capitales/empresas_familiares_tienen_sus_siete_pecados_capitales.asp
- REDONDO, A. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*. p.30-31. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=mhuRAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+celador+y+el+trabajo+en+equipo+redondo&hl=es&sa=X&ei=XhIwVOOuOYHKgwSqjYEg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20celador%20y%20el%20trabajo%20en%20equipo%20redondo&f=false>
- REYES, A. (2004). *Administración moderna*. México: LIMUSA. p. 384. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA384&dq=concepto+de+direccion&hl=es&sa=X&ei=BKgyVNu-HoPzgwTPh4KQCw&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20direccion&f=false>
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Edición 10*. México: PEARSON EDUCACIÓN. p.365.
- RODRÍGUEZ, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas. *AUG*, 32(8), 522-528.
- RODRÍGUEZ, E, PEDRAJA, L, & ARANEDA, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3).
- SÁNCHEZ, I. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto* (Trabajo de Maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- SANCHEZ, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. p.24.
- _____ (2009). p.26.
- _____ (2009). p.31.
- _____ (2009). p.37.
- _____ (2009). p.45.
- _____ (2009). p. 60-64.
- _____ (2009). p.68.
- SÁNCHEZ, P. (2011). *Análisis Financiero y Su Incidencia En La Toma De Decisiones De La Empresa Vihalmotos*. Universidad Técnica De Ambato Ecuador, Ecuador.
- SILVA, J, QUIÑONES, M, & SÁNCHEZ, F. (2011). *Gerencia y estilos de liderazgo: Una mirada a la Institución Educativa Monseñor Ramón Arcila* (Trabajo de Maestría). Universidad San Buenaventura, Cali, Colombia.
- SIMÓN, H. (1947). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid, España: Aguilar.
- Superintendencia de Sociedades. (Mayo de 2006). *Sociedades de familia en Colombia en el año 2005*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

- VARELA, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera Edición. Cali, Colombia: PEARSON. p.507.*
- _____. (2008). p.508.
- VELEZ, D. et al., (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme: Estudio exploratorio en Colombia. FUNDES.* Recuperado de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>
- ZAPATA, A. (Agosto – Diciembre 2005). *Modelo de análisis de la cultura organizacional.*p.71–76.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS MOTIVACIONALES

Nombre: _____

Cargo: _____ Empresa: _____

Instrucciones

Piense en lo que hace en su trabajo en la actualidad al dirigir a sus colaboradores. Presentamos en este cuestionario 36 pares de declaraciones que a lo mejor describen lo que usted hace en su trabajo. Lea cada par de declaraciones y decida cual declaración describe su comportamiento con mayor exactitud. Coloque una "X" en la casilla que aparece al lado de la declaración que ha seleccionado.

Por ejemplo, si considera que la primera declaración del punto 1 ofrece la mejor descripción de lo que usted hace en su trabajo, coloque una "X" en la casilla que aparece debajo de la columna B.

Debe contestar todas las preguntas. Tendrá problemas con algunas preguntas porque a lo mejor pensará que las dos declaraciones lo describen o ninguna de las dos lo describe. Pero debe seleccionar la declaración más apropiada, más típica de usted en el trabajo. Asegúrese de colocar la X en la casilla que queda al lado de la declaración que ha seleccionado.

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
1	Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación para alcanzarlas. ó Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica.		☐				
2	Digo a mis subordinados que no se preocupen por el desempeño de los demás sino que traten de superarse. ó Pienso que los informes no son muy necesarios cuando se confía en las personas.					☐	☐
3	Tengo estándares muy altos de desempeño y no tengo mucha paciencia con las personas que no alcanzan sus metas. ó Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.	☐					☐

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
4	Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo. ó Recompenso el buen trabajo y pienso que el castigo por faltas de desempeño tiene un uso limitado.				☐	☐	
5	Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero. ó Pienso que los subordinados deben saber como vencer las dificultades por sí mismos.		☐				☐
6	Cuando alguien propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero. ó Cuando un subordinado no esta de acuerdo conmigo, me esfuerzo en explicar por qué quiero que se hagan las cosas de cierta manera.			☐			
7	Creo que se hace más mal que bien al sancionar a los empleados. ó Establezco una relación íntima con mis subordinados porque creo que esto identifica un buen gerente.				☐	☐	
8	Recompenso el buen desempeño y pienso que las sanciones por desempeño limitado tienen un uso restringido. ó Cuando un subordinado no cumple le comunico el fracaso de manera firme pero lógica.			☐		☐	
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado. ó Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades independientemente.	☐	☐				
10	Cuando tomo una decisión, también persuado a mis subordinados para que la acepten. ó Pienso que los planes aprobados en general, deben representar las ideas de mis subordinados.			☐		☐	
11	Pienso que las personas se desarrollan más si existe una desconfianza mutua. ó Pienso que después de establecer las metas, cada persona debe tener suficiente motivación par alcanzarlas.		☐			☐	
12	Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien. ó Pienso que los informes no son muy necesarios cuando confío en las personas.	☐				☐	

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
13	Pienso que la disciplina es necesaria para mantener el progreso del trabajo. o Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	☐ ☐					
14	Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular. o Pienso que los subordinados no se deben desanimar si tropiezan con problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente.				☐		
15	Creo que es responsabilidad del gerente despertar el deseo de obtener grandes logros en los subordinados. o Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a los subordinados a alcanzarlos.		☐				☐
16	Mis subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesitan ayuda. o Pienso que las personas se desarrollan más si existe una confianza mutua.					☐ ☐	☐
17	Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan. o Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.			☐			☐
18	Pienso que la seguridad y los beneficios, por ejemplo los seguros médicos, son importantes para la felicidad de los empleados. o Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, le sugiero que reflexione un poco y produzca otro plan.				☐		☐
19	A la larga, acabaré por despedir a una persona si llego a la conclusión de que nadie podrá dirigirla. o Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados.	☐			☐		
20	Pienso que los informes no son muy necesarios cuando se confía en las personas. o Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado de lo contrario tienen algún tipo de sanción.	☐				☐	

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
21	No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados. Me interesa más que imiten mis ejemplos. o Opino que los derechos y valores humanos son más importantes que los resultados concretos en el trabajo.		☐		☐		
22	Busco mejoras en el desempeño individual y los animo a establecer metas más exigentes cada vez. o Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados.				☐		☐
23	Pienso que los subordinados no se deben desanimar si tropiezan con problemas en el trabajo, y deben superar las dificultades independientemente. o Cuando tomo una decisión me molesto en persuadir a mis subordinados.		☐	☐			
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, me esfuerzo por explicar por qué quiero que se haga de cierta manera. o Creo que se hace más mal que bien en sancionar los empleados			☐	☐		
25	Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a mis subordinados a alcanzar esos estándares. o Pienso que la disciplina es importante para mantener el progreso de trabajo.	☐					☐
26	Impido las discusiones que acaban con la armonía entre los subordinados. o Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra.	☐			☐		
27	Establezco una relación íntima con los subordinados porque creo que esto es la característica de un buen gerente. o Cuando alguien me propone varias alternativas, no tardo mucho en indicar cual prefiero.			☐	☐		
28	Cuando un subordinado no cumple, le comunico el fracaso de manera firme pero lógica. o No me preocupo por establecer una relación íntima con mis subordinados, me interesa más que imiten mis ejemplos.		☐	☐			
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones al pie de la letra. o Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero.	☐		☐			

No.	Declaración	A	B	C	D	E	F
30	Yo doy responsabilidad, pero la retiro si el desempeño no la justifica. ○ Los subordinados pueden consultarme y pedirme orientación cuando necesitan ayuda.		☐			☐	
31	Pienso que los subordinados deben saber cómo vencer las dificultades por sí mismos. ○ Cuando sanciono a un subordinado, le hago saber qué es lo que no se ha hecho bien.	☐	☐				
32	Tengo la tendencia a confiar en la auto-dirección y auto-control de los empleados, en vez de controlarlos yo. ○ Sugiero distintas maneras de hacer las cosas en vez de indicar la manera que yo prefiero					☐	☐
33	Trato de reducir la resistencia de los subordinados cuando tomo una decisión, explicándoles las ventajas que ellos obtendrán. ○ Busco mejoras en el desempeño individual en vez de exigir un alto nivel de desempeño de los subordinados			☐			
34	Con frecuencia doy órdenes como si fueran sugerencias, pero explico lo que quiero. ○ A la larga, acabaré por despedir a una persona si llego a la conclusión de que nadie podrá dirigirla.	☐		☐			
35	Insisto en que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades. ○ Me preocupo por los altos estándares de desempeño y animo a mis subordinados a alcanzarlos.	☐					☐
36	Pienso que los planes aprobados, en general, deben representar las ideas e mis subordinados. ○ Creo que un líder popular es mejor que un líder impopular.				☐	☐	

ANEXO 2.

DESCRIPCIÓN DE LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL INSTRUMENTO

Para una mejor comprensión del modelo propuesto, es clave describir en qué consisten cada uno de los seis Estilos de Liderazgo propuestos.

Autoritario Coercitivo

Probablemente este estilo es el más primitivo de los seis estilos gerenciales que presentamos en este artículo porque el gerente autoritario coercitivo da la impresión de ejercer fuerza bruta. Es un gerente dominante, que se encarga de todo y tiene la tendencia de ser egocéntrico y posesivo. Aun así no es el verdadero dueño de la organización, este gerente actúa como si lo fuese en realidad. Al hablar menciona a “mi gente” y “mi organización” y espera el tipo de obediencia que se reserva para los dueños. El gerente autoritario coercitivo piensa que “no se gana siendo amable”.

Los gerentes autoritarios coercitivos piensan que el temor y los castigos dan buenos resultados. Amenazan mucho y ofrecen pocas recompensas. También piensan que nadie sabe tanto como ellos, y, por consiguiente se impacientan cuando tienen que escuchar opiniones ajenas y recompensa el conformismo.

A corto plazo, el gerente autoritario coercitivo tiene mucho éxito, siempre y cuando tenga las respuestas correctas para la situación. Sin embargo, a la larga los resultados desmejoran porque los colaboradores renuncian o se revelan.

Aunque el gerente autoritario coercitivo puede estar muy motivado por el poder, es un error clasificarlos siempre de esta manera. Con frecuencia el gerente autoritario coercitivo está motivado por los logros y piensa que los comportamientos típicos de este estilo gerencial son los únicos comportamientos que harán que los colaboradores alcancen sus estándares.

Autoritario Benevolente

Este gerente se parece al gerente autoritario coercitivo en un aspecto muy importante: es la persona que decide. Sin embargo, este gerente es mucho más “sociable”. Las amenazas se ocultan, aunque se usan como último recurso. El gerente autoritario benevolente motiva por medio de las recompensas.

El gerente autoritario benevolente es amable cuando solicita algo y hasta escucha a los colaboradores y modifica sus decisiones si el colaborador presenta argumentos lógicos. El gerente autoritario benevolente adopta esta política, no porque produzca mejores resultados, sino porque sabe que las personas reaccionan y trabajan mejor si piensan que se han considerado sus opiniones y deseos. Por consiguiente, él puede ejercer su influencia con más eficacia. El gerente autoritario benevolente siempre está al tanto de los detalles, ejerce mucho control y exige informes detallados.

A corto plazo, los resultados fluctúan de buenos a excelentes. Y siguen siendo buenos a menos que la situación exija un estilo gerencial con menos dirección. En ese caso, los resultados desmejoran, porque el gerente autoritario benevolente no desarrolla la capacidad de los colaboradores para funcionar y razonar independientemente.

Sociable

El gerente sociable es el motivador menos eficaz porque opina que la armonía entre las personas está por encima del trabajo. Este gerente evita el riesgo de ser despreciado o detestados. Dar órdenes es una actividad solitaria, lo más importante es convivir y llevarse bien.

El gerente sociable cree que se crea un ambiente agradable, los colaboradores se sentirán felices y trabajaran en forma más eficaz. Evita e ignora los conflictos y tiene la tendencia de comprometer el trabajo con tal que los colaboradores estén contentos. No insiste en altos estándares porque teme que esto limite la libertad de sus colaboradores. Este gerente opina que todo el mundo estará muy motivado si el ambiente de trabajo es un ambiente de confianza.

Aunque este gerente ofrece un ambiente agradable para trabajar, con frecuencia no tiene éxito porque se preocupa demasiado por la armonía y las relaciones personales. El gerente sociable es menos eficaz al motivar porque no corre el riesgo de disgustar a los colaboradores. Este gerente compromete o

hasta renuncia al papel de líder con tal de no presionar a los colaboradores a alcanzar altos estándares de desempeño. Los colaboradores lo aprecian en lo personal pero consideran que es débil y no tiene convicciones. Los motivos tienen más efecto en este estilo que la situación y con frecuencia este estilo es producto de una gran necesidad de afiliarse.

Demócrata

Al igual que el gerente sociable, el gerente demócrata cree en la mayoría pero no renuncia a la tarea de Gerenciar y dirigir. El gerente demócrata cree que las necesidades que motivan a las personas son las necesidades de satisfacción personal, aceptación, reconocimiento y elogios. Piensa que si satisfacen estas necesidades las personas se superaran independientemente. Por consiguiente, el gerente demócrata anima a los a establecer sus propias metas y recompensa y elogia sus desempeños con relación a las metas que se han establecido. Este gerente es tolerante, fiel, indulgente y no espera que los demás lo imiten. Este gerente nunca amenaza o critica porque opina que este tipo de acción tiene un impacto negativo en el desempeño.

Por lo general, los resultados que el gerente demócrata logra a corto plazo son impresionantes. A la larga, el resultado puede fluctuar de lo malo a lo excelente, todo depende de la selección de colaboradores. Las personas que tienen la capacidad para dirigirse y controlarse independientemente y tienen las habilidades requeridas tendrán mucho éxito; esto es lo que el gerente demócrata espera. Pero las respuestas de los colaboradores que necesitan control y dirección serán inadecuadas. Este gerente afronta otro peligro, si las metas establecidas por los colaboradores son asequibles y corresponden a las necesidades de la organización todo marchara bien, pero si las metas no satisfacen las necesidades de la organización, lo más probable es que el gerente demócrata no estimulará a los colaboradores para que establezcan mejores metas.

Orientado al Logro

Este gerente establece pautas y asume las responsabilidades. El gerente orientado al logro típico es el excelente vendedor que se convierte en gerente de ventas y continúa vendiendo más que el equipo de ventas. Se siente responsables del éxito o fracaso y como le cuesta mucho trabajo delegar, trabaja sin tregua para hacerlo todo.

El gerente orientado al logro no exige conformidad, establece estándares altos, recompensa el buen desempeño, pero no ofrece apoyo y respaldo.

El desempeño de este gerente depende sobre todo de sus propios esfuerzos y de los esfuerzos de los colaboradores que imitan su comportamiento. Este gerente tiene la tendencia de animar solamente a aquellos colaboradores que ya están motivados.

Apoyador

El gerente apoyador es un emprendedor. El gerente apoyador se ganó este nombre porque estimula a los colaboradores a convertirse en personas emprendedoras. Básicamente el gerente apoyador está interesado en el control y lo ejerce colocando las necesidades de la organización en primer término, por encima de sus necesidades y de las necesidades de los colaboradores. Al igual que el gerente demócrata, el gerente apoyador establece estándares junto con sus colaboradores y los anima a participar en este proceso. Pero las metas que establece deben satisfacer las necesidades de la organización al igual que las necesidades de los colaboradores.

El gerente apoyador ofrece *feedback* sobre el desempeño en forma regular, al igual que el gerente demócrata. Pero no ignora los fracasos, trata de ayudar a los colaboradores a planear como vencerlos. Recompensa no solo el desempeño excelente, sino también las mejoras en el desempeño y los resultados deseados y se orienta a la dirección y al control administrativo.

Los colaboradores opinan que este gerente es justo y franco y se interesa en el desarrollo de los colaboradores. Este gerente hace que los colaboradores piensen que si alcanzan las metas de la organización también alcanzarán las propias metas.

El gerente apoyador por lo general tiene éxito tanto a corto plazo como a largo plazo. En casi todas las situaciones este gerente se puede describir como un gerente que ejerce presión variable, según la situación y el individuo.

ANEXO 3.

**RELACIÓN DE VARIABLES DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM
CON LAS DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

ESTILO LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO					
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Numero y característica que identifica)	3	Altos estándares de desempeño	Poca paciencia	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Establecimiento de metas - Rendimiento
	9	Empoderamiento cumplimiento de planes	-		Establecimiento de metas
	12	Sanciones explicadas	-		Comunicación
	13	Exige disciplina	-		Rendimiento
	19	Despido colaborador no dirigible	-		Rendimiento
	20	Informes no necesarios	Confianza en las personas		Motivación - Interacción - Liderazgo
	25	Altos estándares de desempeño	Anima a los subordinados a alcanzar logros		Establecimiento de metas - Rendimiento - Motivación
	26	Impide discusiones	Busca armonía		Interacción
	29	Instrucciones claras	-		Comunicación
	31	Empoderamiento para enfrentar dificultades	-		Liderazgo - Motivación
	34	Ordenes como sugerencias	-		Comunicación
	35	Informes detallados de actividades	-		Establecimiento de metas - Rendimiento

ESTILO LIDERAZGO ORIENTADO AL LOGRO					
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Numero y característica que identifica)	1	Empoderamiento - responsabilidad (no si no hay buen desempeño)	Autodirección para cumplir metas	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Liderazgo - Motivación
	5	Empoderamiento para enfrentar dificultades por si mismos	-		Liderazgo - Motivación
	9	Empoderamiento para enfrentar dificultades independientemente	-		Liderazgo - Motivación
	11	Autodirección para cumplir metas	-		Liderazgo - Motivación
	14	Superar dificultades independientemente	No desmotivarse por tropiezos		Motivación
	21	No relaciones intimas	Imitar ejemplo dirigente		Interacción
	23	Superar dificultades independientemente	No desmotivarse por tropiezos		Motivación
	28	Comunica fracasos al subordinado firme y lógicamente			Comunicación
	30	Empoderamiento - responsabilidad (no si no hay buen desempeño)	-		Liderazgo - Motivación
	31	Empoderamiento para enfrentar dificultades por si mismos	-		Liderazgo - Motivación

ESTILO LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE				
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Numero y característica que identifica)	6	En desacuerdos explica el por qué esa forma de hacer algo	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Comunicación
	8	Comunica fracasos al subordinado firme y lógicamente		Comunicación
	10	Persuade a los subordinados a tomar un curso de acción en las decisiones		Toma de decisiones
	17	Ordenes como sugerencias		Comunicación
	23	Persuade a los subordinados a tomar un curso de acción en las decisiones		Toma de decisiones
	24	Persuade a los subordinados a tomar un curso de acción en las decisiones		Toma de decisiones
	27	Frente a otras alternativas, impone la deseada		Toma de decisiones
	28	Comunica fracasos al subordinado firme y lógicamente		Comunicación
	29	Ordenes como sugerencias		Comunicación
	33	Reduce la resistencia de los subordinados frente a decisiones tomadas, mostrando ventajas		Toma de decisiones
	34	Ordenes como sugerencias		Comunicación

ESTILO LIDERAZGO SOCIABLE					
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Numero y característica que identifica)	4	Mas importante derechos y valores humanos que resultados	-	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Liderazgo
	7	Considera negativo sancionar los empleados	Establece relaciones íntimas con los colaboradores		Comunicación
	14	Líder popular	-		Liderazgo
	18	Beneficios a los empleados para su felicidad	-		Motivación
	19	Impide discusiones	Busca armonía		Interacción
	21	Mas importante derechos y valores humanos que resultados	-		Liderazgo
	22	Impide discusiones	Busca armonía		Interacción
	24	Considera negativo sancionar los empleados	-		Comunicación
	26	Impide discusiones	Busca armonía		Interacción
	27	Establece relaciones íntimas con los colaboradores	-		Comunicación
	36	Líder popular	-		Liderazgo

ESTILO LIDERAZGO DEMÓCRATA					
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Número y característica que identifica)	2	Informes no necesarios	Confianza en las personas	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Motivación - Interacción - Liderazgo
	4	Recompensa el buen desempeño	Sanciones y castigos por mal desempeño limitados		Motivación - Rendimiento
	8	Recompensa el buen desempeño	Sanciones y castigos por mal desempeño limitados		Motivación - Rendimiento
	10	Planes que incluyen ideas de los colaboradores	-		Interacción - Comunicación
	11	Confianza mutua	-		Interacción
	12	Informes no necesarios	Confianza en las personas		Motivación - Interacción - Liderazgo
	16	Subordinados consultan y piden orientación	Confianza mutua		Comunicación - Interacción
	20	Informes no necesarios	Confianza en las personas		Motivación - Interacción - Liderazgo
	30	Subordinados consultan y piden orientación	-		Interacción
	32	Autodirección y autocontrol de los colaboradores	-		Motivación
	36	Planes que incluyen ideas de los colaboradores	-		Comunicación - Interacción

ESTILO LIDERAZGO APOYADOR					
DECLARACIONES DEL INSTRUMENTO (Numero y característica que identifica)	2	Motivación a los subordinados de superarse ellos mismos	No vigilar a los demás compañeros	VARIABLE DEL MODELO DE LIKERT, MCCLELLAND Y BURNHAM A LA QUE PERTENECE CADA DECLARACION	Motivación
	3	Sugiere cambiar un plan al subordinado si no está correcto	-		Establecimiento de metas - Rendimiento
	5	Sugiere formas distintas de hacer las cosas	No impone la propia		Comunicación - Interacción
	15	Despierta el deseo de grandes logros en los subordinados	Altos estándares		Motivación - Establecimiento de metas - Rendimiento
	17	Sugiere cambiar un plan al subordinado si no está correcto	-		Establecimiento de metas - Rendimiento
	18	Sugiere cambiar un plan al subordinado si no está correcto	-		Establecimiento de metas - Rendimiento
	22	Busca mejoras en el desempeño individual	Anima a cumplir metas más exigentes		Establecimiento de metas - Rendimiento - Motivación
	25	Altos estándares de desempeño	Anima a los subordinados a alcanzar logros		Establecimiento de metas - Rendimiento - Motivación
	32	Sugiere formas distintas de hacer las cosas	No impone la propia		Comunicación - Interacción
	33	Reduce la resistencia de los subordinados frente a decisiones tomadas, mostrando ventajas	-		Toma de decisiones
	35	Altos estándares de desempeño	Anima a los subordinados a alcanzar logros		Motivación - Establecimiento de metas - Rendimiento

Fuente:

Elaboración

propia

ANEXO 4.

TABULACIÓN RESULTADOS INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se presentan los resultados específicos obtenidos en la aplicación del instrumento de identificación de los estilos de liderazgo para cada empresa. Por una parte, muestra de manera ordenada y estructurada las elecciones que realizó cada colaborador en cada par de declaraciones del instrumento. Por otro lado, se muestran las elecciones para el dirigente, quien también realiza el cuestionario.

En la tabulación, se identifican con letras asignadas a un solo estilo de liderazgo además de un color, lo que permite identificar características y comportamientos predominantes en el dirigente. Se encuentran relacionados como se muestra:

A	Autoritario Coercitivo
B	Orientado al logro
C	Autoritario Benevolente
D	Sociable
E	Demócrata
F	Apoyador

En la Tabla 1 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la empresa familiar No. 1. Por otra parte, en la Tabla 2 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por la dirigente de la empresa desde su propia percepción.

Tabla 1. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 1.

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	F	F	E	F	C	D	E	A	C	B	A	A	B	F	E	F	D	D	E	B	F	C	D	A	A	D	C	C	E	A	F	C	C	A	D
2	B	F	A	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	C	D	D	E	B	F	B	D	A	A	D	C	C	E	A	F	F	C	F	D
3	B	F	A	E	B	C	D	C	B	C	E	A	A	B	F	E	F	D	A	A	B	F	B	D	A	D	D	C	C	E	A	F	C	C	F	D
4	B	F	A	E	B	C	D	E	B	E	B	A	A	B	F	E	C	D	D	A	B	F	B	C	F	A	D	C	A	E	A	F	F	C	F	D
5	B	E	F	D	F	C	D	C	A	C	E	E	A	B	F	E	F	F	D	E	D	D	C	C	A	D	C	C	A	E	B	F	C	A	F	E
6	B	E	A	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	C	D	D	E	B	F	C	D	F	A	D	C	C	E	A	F	F	C	F	D

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 2. Tabulación de datos suministrados por la dirigente de la empresa No. 1

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	E	F	E	F	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	C	D	A	A	B	F	B	C	F	D	C	C	C	E	A	F	C	C	F	E

Fuente: *Elaboración Propia*

En la Tabla 3 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la empresa familiar No. 2. Por otra parte, en la Tabla 4 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por el dirigente de la empresa desde su propia perspectiva.

Tabla 3. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 2

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	F	F	D	F	C	D	C	B	C	B	E	A	D	F	D	F	D	E	B	D	D	B	C	A	D	C	C	C	E	B	F	F	C	F	D
2	B	E	A	D	F	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	C	D	D	A	D	D	B	C	A	A	D	B	C	E	A	E	C	C	F	E
3	B	E	A	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	C	D	A	E	B	D	C	C	A	A	C	C	C	B	B	E	C	A	F	D
4	B	F	F	D	B	C	D	C	A	E	B	A	A	B	F	E	F	D	D	A	B	F	B	C	A	D	D	C	C	E	A	F	C	C	F	E
5	B	F	F	D	B	C	D	C	B	E	B	A	A	D	F	E	F	D	D	A	D	F	B	C	F	A	D	B	C	E	B	E	F	C	A	E
6	B	E	F	E	F	C	D	C	A	C	E	A	A	D	F	E	C	D	D	E	D	D	B	D	A	D	D	C	A	E	A	E	C	C	F	D
7	B	F	A	D	B	C	D	E	B	C	B	A	A	B	F	E	F	D	D	E	D	F	B	C	A	D	D	C	A	E	B	F	F	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Tabulación de datos suministrados por el dirigente de la empresa familiar No. 2

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	F	A	E	F	C	D	C	A	C	B	A	A	D	F	E	C	D	A	A	D	D	B	C	A	A	C	C	A	E	A	F	C	A	F	D

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 5 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la empresa familiar No. 3. Por otra parte, en la Tabla 6 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por el dirigente de la empresa dese su propia percepción.

Tabla 5. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 3.

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	F	A	E	F	C	D	C	A	E	B	A	A	D	F	E	C	D	A	A	B	D	B	D	A	D	C	C	C	E	A	E	C	C	A	D
2	B	F	F	D	F	C	D	C	A	C	E	A	A	D	F	E	C	D	D	E	D	D	C	D	A	A	C	C	C	E	B	F	F	C	F	E
3	B	F	A	E	F	C	D	C	A	C	B	A	A	D	F	E	C	F	A	A	B	F	C	C	A	D	C	C	A	E	A	F	C	C	F	D
4	B	F	A	E	F	C	D	C	A	C	E	A	A	D	F	E	C	F	D	A	B	D	C	C	F	A	C	C	A	E	A	F	C	C	A	E
5	B	E	F	E	F	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	F	D	A	E	D	D	B	C	A	A	C	C	C	E	B	F	C	C	A	E
6	B	E	F	D	F	C	D	C	A	E	B	A	A	D	F	E	F	D	A	E	D	F	C	C	F	D	D	C	C	E	A	E	F	A	A	D
7	B	E	F	E	F	C	D	E	A	C	E	A	A	D	F	E	C	D	D	E	D	D	B	C	F	D	C	C	C	B	A	E	C	C	F	D
8	B	E	F	D	B	C	D	E	B	E	E	A	A	B	F	E	C	D	D	A	D	D	B	C	A	A	C	C	C	E	B	F	F	C	A	D
9	B	F	A	E	F	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	C	D	D	A	B	D	B	C	F	D	D	C	A	E	B	E	C	C	A	E

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Tabulación de datos suministrados por el dirigente de la empresa familiar No. 3.

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	F	F	D	F	C	D	C	A	E	B	A	A	D	F	E	F	D	D	E	D	F	B	C	F	D	C	C	C	E	B	F	C	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 7 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la empresa familiar No. 4. Por otra parte, en la Tabla 8 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por el dirigente de la empresa desde su propia percepción.

Tabla 7. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 4.

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	F	F	E	F	C	D	C	A	E	B	A	A	B	F	E	C	D	D	E	D	F	C	C	A	D	C	C	C	E	A	F	C	C	F	E
2	B	F	F	D	F	C	D	E	A	E	B	A	A	B	F	E	F	F	D	A	B	D	B	C	F	D	C	C	C	E	A	E	F	C	F	E
3	B	F	F	D	B	C	D	E	A	E	B	A	A	B	F	E	F	F	D	E	D	F	B	C	A	D	C	C	C	E	B	E	C	C	F	E
4	B	F	E	D	B	C	D	C	A	E	E	A	A	B	F	E	F	D	D	A	D	F	C	C	F	A	D	C	A	E	B	E	C	C	F	E
5	B	F	F	D	F	C	D	E	A	E	B	A	A	B	F	E	F	F	D	E	D	F	B	B	A	D	C	C	C	E	B	E	C	C	F	E
6	B	F	F	D	F	C	D	E	A	E	B	A	A	B	F	E	F	D	D	E	D	D	C	C	F	E	C	C	A	E	B	E	C	C	A	E

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Tabulación de datos suministrados por el dirigente de la empresa familiar No. 4.

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	F	A	D	F	C	D	E	B	E	B	A	A	B	F	E	F	F	D	E	D	F	C	C	A	D	C	C	C	E	B	E	C	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 9 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores al dirigente de la empresa familiar No. 5. Por otra parte, en la Tabla 10 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por el dirigente de la empresa desde su propia perspectiva.

Tabla 9. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 5.

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	F	F	D	F	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	F	D	D	E	D	D	B	D	A	D	C	C	C	E	A	F	F	C	A	E
2	B	F	F	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	F	D	A	A	B	F	B	C	F	A	D	C	C	E	A	F	C	C	F	E
3	B	F	F	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	B	F	E	F	D	A	A	B	F	B	C	F	A	D	C	C	E	A	F	C	C	F	E
4	B	F	F	B	F	C	D	E	B	C	B	E	A	B	F	E	C	D	D	E	D	D	B	C	A	D	C	C	C	E	B	E	F	C	F	E
5	B	F	F	E	F	C	D	E	B	C	B	A	A	B	F	E	C	D	D	E	D	D	B	C	A	D	C	C	C	E	B	E	F	C	F	E
6	B	F	F	E	B	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	C	D	D	E	D	D	B	D	F	D	D	C	C	E	B	F	F	C	F	E
7	B	F	F	D	B	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	F	D	D	A	D	F	B	D	F	D	C	C	C	E	B	F	C	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Tabulación de datos suministrados por el dirigente de la empresa familiar No. 5.

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	F	F	D	F	C	D	C	B	E	B	A	A	B	F	E	F	D	D	E	D	D	B	D	A	D	C	C	C	E	A	F	F	C	A	E

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 11 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones dadas por cada uno de los colaboradores a la dirigente de la empresa familiar No. 6. Por otra parte, en la Tabla 12 se encuentra la tabulación detallada de los datos con las valoraciones suministradas por la dirigente de la empresa desde su propia percepción.

Tabla 11. Tabulación de datos suministrados por los colaboradores de la empresa familiar No. 6.

No. Empleado	Declaraciones																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	B	E	F	E	B	C	D	C	B	C	E	A	A	B	F	E	C	F	D	E	B	D	B	C	A	A	D	C	C	E	B	E	F	C	F	E
2	B	F	F	E	B	C	D	C	A	C	E	A	A	B	F	E	C	F	D	A	B	F	C	C	A	D	D	C	C	E	A	E	F	C	F	E
3	B	E	A	E	B	C	D	E	B	C	B	A	A	B	F	E	C	F	D	A	D	F	C	C	A	D	D	C	C	B	B	E	F	C	F	D
4	B	F	F	E	B	C	D	C	B	C	E	A	A	B	F	E	C	F	D	A	D	D	C	C	A	D	C	C	C	E	B	E	F	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Tabulación de datos suministrados por la dirigente de la empresa familiar No. 6.

Declaraciones																																				
Dirigente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	B	F	A	E	B	C	D	C	A	C	B	A	A	D	F	E	C	F	D	E	D	F	B	C	A	A	D	C	C	E	A	F	C	C	F	E

Fuente: Elaboración Propia