



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
**“PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESCUELA DE LÍDERES
PARA MANDOS MEDIOS DE NIVELES OPERATIVOS EN DOMINO’S
ECUADOR”**

Realizado por:

RODRIGO GONZALO YEPEZ PROAÑO.

Director del proyecto:

Msc. Sarah Spitz Vintimilla.

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, Agosto de 2018

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, RODRIGO GOZALO YEPEZ, con cédula de identidad # 171426468-4, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



171426468-4

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESCUELA DE LÍDERES
PARA MANDOS MEDIOS DE NIVELES OPERATIVOS EN DOMINO’S
ECUADOR”**

Realizado por:

RODRIGO GONZALO YEPEZ.

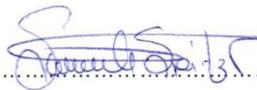
como Requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ha sido dirigido por el profesor

Mcs. Sarah Spitz Vintimilla.

quien considera que constituye un trabajo original de su autor



.....

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

JORGE IDER SALGADO MIRANDA

SANTIAGO ANDRES OQUENDO OLALLA

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



**SANTIAGO OQUENDO OLALLA
MIRANDA**



JORGE IDER SALGADO

Quito, Agosto 2018.

DEDICATORIA

Primero y, antes que nada, dar gracias a Dios, por estar en mi camino en cada paso que doy, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Dedicado de manera muy especial a la persona, madre, amiga y colega más importante en mi vida la **Dra. María Victoria Proaño Costales** ya que sin su apoyo incondicional ningún logro podría hacerse realidad dentro de mi vida la persona que siempre confió en mí y no deja desfallecer bajo ninguna circunstancia el ser humano que da sentido a mi vida.

Este triunfo también es dedicado para un ser muy especial que inculcó en mis muchos valores y fue mi apoyo en todo momento **Laura Camila Costales Samaniego** quien sé que siempre y para siempre me acompañara.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por ser quien guía nuestros caminos para conducirme por buenos senderos y es a él a quien agradeceremos toda la vida.

A todas las personas que han estado junto a mí en la realización de este proyecto de tesis de grado, ya que sin su ayuda no habría sido posible concluir con el mismo, muchas gracias por su aporte económico como moral.

A la Universidad Internacional SEK, que me impartió los conocimientos adquiridos, la Facultad De Ciencias Del Trabajo y Del Comportamiento Humano, a su personal Docente y administrativo por haberme acogido durante mis primeros años de estudio y por la oportunidad que me brindó para superarme en mi vida.

A mi familia quienes siempre me apoyaron en todas las decisiones en mis triunfos y más aún en mis fracasos que fueron mi soporte y alivio en especial a mi madre a quien amo con todo mi ser, a mi padre Víctor Hugo Yépez Moreira quien me dio todo su apoyo, a mi hermano **Víctor Hugo Yépez Proaño** quien ha sido un referente para mí, a un ser muy especial a Dominga Paca.

A mis tutores que me formaron para ser un profesional y ser humano digno para la sociedad.

Índice

Gráficos	2
Tablas	2
RESUMEN:	3
ABSTRACT:.....	4
INTRODUCCION	5
HISTORIA DE DOMINO’S PIZZA, UNA TRADICION DE EXITOS.	7
VISION DE DOMINO’S PIZZA.....	9
MISION DE DOMINO’S PIZZA.....	9
PILARES CORPORATIVOS	9
VALORES DE NUESTRA GENTE.....	10
NUESTRO PROPÓSITO EN DOMINO’S.....	11
ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.	12
OBJETIVO GENERAL.:.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	12
MARCO TEORICO.....	12
MARCO HISTORICO	14
TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO	14
MARCO CONCEPTUAL	19
PRINCIPALES AUTORES QUE DEFINEN AL LIDER EMPRESARIAL.....	19
LOS LÍDERES NACEN Y TAMBIÉN SE HACEN.....	36
EL LÍDER EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI	36
LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	38
EL TRABAJO EN EQUIPO, COMO CLAVE DEL EXITO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.	40
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO	45
ESTUDIO DE CASO:	46
Metodología:.....	46
Técnicas e instrumentos utilizados	48
BASE TEÓRICA DEL “TEST ELI”, APLICADO.	51
Tabulación de resultados actuales según el personal:	61
Análisis de resultados:.....	62
Plan de acción:	63
Calendario de talleres:	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	67

Bibliografía	68
--------------------	----

Gráficos

Gráfico 1 Organigrama de tiendas.....	48
Gráfico 2 Reporte de estilos de liderazgo.....	55
Gráfico 3 Reporte de niveles de estilos de liderazgo.....	56
Gráfico 4 Reporte total página 1	58
Gráfico 5 Reporte total página 2	59
Gráfico 6 Reporte total página 3	60
Gráfico 7 Grafico de barras de los resultados de ELI	61
Gráfico 8 Cronograma de reuniones	64

Tablas

Tabla 1 Resultados individuales de los 16 aplicantes	61
Tabla 2 Resultado de la encuesta de Estilos de liderazgo.....	63

RESUMEN:

La presente investigación analiza los diferentes tipos de liderazgo, con un enfoque organizacional, dirigido a escenarios gerenciales. El presente trabajo considera la competencia de liderazgo como un principio dentro de las organizaciones y empresas en temas de ejecución, supervisión y control de actividades en todos los niveles. Con base en lo mencionado se evidencia la importancia de estudiar los estilos de liderazgo existentes y su adaptación en la cultura organizacional de la Empresa de Servicios Alimenticios Domino's Pizza.

La importancia de mantener el estilo de liderazgo que concuerde con la cultura organizacional ayudará a mantener los procesos de dirección y gerencia adecuados y con mayor productividad incluyendo los factores de comunicación y clima laboral.

El presente proyecto tiene dos partes:

El primero establece el Marco Teórico, considerando un Marco Conceptual, un Marco de Referencia y un Marco Histórico que permitirá entender de mejor manera la competencia de liderazgo desde una visión científica.

En la segunda parte se desarrolla el Caso para este Estudio, que determinará la aplicación del Test "ELI" que es una evaluación en la cual se puede identificar 6 estilos de liderazgo, el mismo validado por la empresa EVALUAR, obteniendo los resultados para identificar los estilos de liderazgo actuales en el área operativa y alinearse con el estilo de liderazgo que está relacionado con la cultura organizacional que se implementará como una Escuela de líderes en Domino's Pizza.

Con los resultados obtenidos se crearán actividades que permitan el desarrollo de habilidades de liderazgo orientativo, que es el estilo de liderazgo que coincide con nuestra cultura organizacional.

Palabras Clave: Liderazgo, competencia, cultura organizacional, Test ELI

ABSTRACT:

The present investigation analyzes the different types of leadership, with an organizational approach, aimed at management stage. The present scientific work considers the leadership competition as a principle within organizations and companies on existing implementation, supervision and control of activities at all levels. In the aforementioned, the importance of studying existing leadership styles and adaptation in the organizational culture of the food service of Dominos's Pizza. The importance of maintaining the leadership style that matches organizational culture will help maintain adequate management and management processes and with more productivity including the communication and communication factors.

The present project has two parts:

The first one establishes the Theoretical Framework, considering a Conceptual Framework, a Reference Framework and a Historical Framework.

In the second part is developed the Case for this Study, which will determine the application of the "ELI" Test, validated by the company EVALUAR, obtaining the results to identify the current leadership styles in the operational area and thus align with the leadership style that is related with the organizational culture to be implemented as a School of Leaders in Domino's Pizza.

Activities will be created that allow the development of Orientative leadership skills, which is the style of leadership that matches our organizational culture.

Keywords: leadership, competition, organizational culture, ELI test

INTRODUCCION

En el contexto de la globalización, el nuevo escenario mundial desde la perspectiva organizacional y ante los avances tecnológicos mundiales, donde los ambientes se dinamizan y cambian de manera vertiginosa e impredecible, se han multiplicado los métodos que promueven el desarrollo del liderazgo, para lo cual los líderes de hoy y del futuro deben estar preparados y capacitados para enfrentarlo.

En América Latina, la dimensión estratégica está influenciada por el permanente cambio que caracteriza a nuestro continente sobre aspectos políticos, económicos y sociales. Por tanto, surge una tendencia mundial de Integración Regional, que exige que los líderes, más allá de la visión que desarrollen respecto del futuro de sus organizaciones, e incorporen flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios de contexto, puedan surgir y guiar a su empresa al mejoramiento de diferentes aspectos que inciden en el desarrollo de su negocio.

El Ecuador está inserto en esta realidad, se han dado cambios marcados por la inestabilidad política, económica y social, en los que las tendencias políticas, han determinado el establecimiento de modelos económicos que han generado en muchas ocasiones distorsiones económicas, que han afectado negativamente el sistema financiero. Sin embargo, el empresario ecuatoriano en forma general y el de Domino's en particular, tiene una gran capacidad de liderazgo, que ha conseguido que las empresas se adapten a estas circunstancias, con un buen grado de sostenibilidad y hasta de crecimiento, constituyéndose en el motor más importante de la economía y, por tanto, un elemento determinante del desarrollo nacional.

La empresa, generadora de cambio, tiene la responsabilidad, no solo de dar un excelente servicio y obtener beneficio por ello, sino que debe liderar dinámicas innovadoras y

revalorizar su papel en el desarrollo, para lo cual los líderes y promotores de las empresas deben comprender este nuevo rol que deben asumir para garantizar una buena posibilidad de éxito.

HISTORIA DE DOMINO'S PIZZA, UNA TRADICION DE EXITOS.

Tom Monaghan comenzó en el negocio junto a su hermano James en 1960, al comprar una pequeña pizzería en la ciudad de Ypsilanti, en el estado de Michigan, llamada DomiNick's.

En 1961, James cambió su parte del negocio a Tom por su Volkswagen Escarabajo. Cuando Tom Monaghan cambió su auto con el fin de controlar la pizzería, pocos eran los indicios de que una pizzería tan pequeña se convirtiera en una empresa mundial. Este sencillo cambio hizo posible la formación de la Corporación Domino's Pizza, la mayor compañía de pizzas a domicilio en el mundo.

En 1965, Tom estaba buscando un nombre nuevo para su joven empresa. Uno de sus repartidores de nombre James Kennedy fue quien le sugirió le pusiera Domino's Pizza. El nuevo nombre se adoptó rápidamente y con él la creación del nuevo logotipo rojo y azul con tres puntos blancos, representando cada punto a cada tienda existente hasta ese entonces.

Originalmente un nuevo punto blanco sería agregado por cada nueva tienda, pero esta idea fue imposible de cumplir, pues rápidamente se dio cuenta que la realidad fue mayor que el sueño. Las ventas crecieron rápidamente y el futuro se veía alentador. La primera franquicia fue abierta en Ypsilanti, Michigan en 1967, y la primera fuera del estado de Michigan fue abierta en Vermont en 1968.

El camino al éxito no fue siempre fácil para Tom y su joven compañía, aparecieron ciertos problemas entre los que destacan:

- Un incendio quemó por completo las oficinas corporativas en 1968
- Una crisis financiera mundial lo afectó en 1970.

- La empresa AMSTAR, productora de azúcar marca Dominó, demandó a Domino's Pizza por usar su nombre sin su consentimiento.

Determinado a triunfar Tom Monaghan pagó a los acreedores sus deudas y supero la crisis financiera. También ganó el problema legal con AMSTAR ya que la Suprema Corte de Justicia denegó la demanda presentada contra Domino's Pizza.

Domino's Pizza comenzó a crecer firmemente desde ese momento.

- Para 1981 la compañía había abierto ya 500 tiendas en Estados Unidos.
- En 1983 Domino's abre su tienda número 1.000.

En 1989 Domino's Pizza celebra un gran triunfo teniendo 5.000 tiendas en el mundo.

El rápido crecimiento de Domino's Pizza fue reconocido por la Asociación Internacional de Fabricantes de Servicios Alimenticios quienes nombraron a Domino's Pizza como la organización de reparto de alimentos de más rápido crecimiento en la historia.

Tom Monaghan se retiró de la empresa en 1998, año en el que vende la compañía al Grupo Bain Capital.

Los nuevos propietarios nombraron, desde 1998 a 2009, a David Brandon como Director Ejecutivo de Domino's Pizza. Desde 2009 a 2018 Patrick Doyle ocupó la máxima posición dirigiendo la compañía. Desde junio de 2018 Ritch Allison es el CEO de la corporación Domino's Pizza.

En 2001 se abrió la tienda # 7.000. En 2006 se abrió la tienda # 5000 dentro de Estados Unidos, y la tienda # 3000 en Internacional. En marzo de 2010 se abrió la tienda 9.000 a nivel mundial en Nueva Delhi, India.

En 2012 Domino's abrió su tienda 10.000 en Estambul, Turquía. Hasta finales de 2017 Domino's registró más de 14000 tiendas en más de 80 países, llegando con nuestro

producto y servicio a más del 75% de la población mundial

Tras más de 50 años de vida Domino's Pizza continúa creciendo y abriendo más tiendas, en más países, por todo el mundo.

En Ecuador Domino's Pizza inauguró su primera tienda a través de su franquicia maestra ALISERVIS S.A. en 1995.

VISION DE DOMINO'S PIZZA.

Ser la compañía #1 en Pizzas y Personas, en el mundo y en cada barrio, con alta rentabilidad y el mejor servicio al cliente.

MISION DE DOMINO'S PIZZA.

Personas excepcionales enfocadas en proveer el mejor servicio a nuestros clientes, a través de una gestión basada en integridad, calidad, seguridad y tecnología.

PILARES CORPORATIVOS

Para nosotros, los Pilares Corporativos de Domino's Pizza son la base de todo nuestro trabajo y nuestra manera de comportarnos con nuestros Compañeros y nuestros Clientes.

1. Personas excepcionales

Nos apasiona lo que hacemos. Nos fijamos metas altas y estamos dispuestas a pagar el precio por lograrlas. El proceso es agradable, apasionante y una motivación diaria.

2. Cultura de servicio excepcional

Siempre estamos abiertos escuchar a nuestros clientes. Nos capacitamos continuamente procurando mejorar día a día. Tratamos de conocer sus necesidades y deseos. Siempre cumplimos lo que ofrecemos y estamos dispuestos

a mejorar para superar las expectativas de nuestros clientes.

3. Líderes en tecnología

La tecnología es el recurso que apoya nuestro esfuerzo por ser los #1. Hemos logrado plasmar años de experiencia en la plataforma tecnológica PULSE, única en su tipo, que permite brindar opciones de servicio ágiles e innovadoras.

4. Excelencia en el trabajo

Tenemos objetivos claros. Trabajamos con pasión en búsqueda de la excelencia. Solo podemos ser los #1 haciendo las cosas estupendamente bien.

5. Promoción del talento humano

Creemos en nuestra gente, valoramos su esfuerzo y capacidad. Damos la oportunidad de crecer profesionalmente a todos quienes demuestren un desempeño superior al promedio y el deseo intenso de superarnos juntos.

VALORES DE NUESTRA GENTE

Cada día nos planteamos el desafío de comprobar que somos capaces de ser mejores. Para ello actuamos en cada momento cumpliendo 4 sencillos valores que Domino's Pizza demanda de cada uno de nosotros:

- > Integridad
- > Honestidad
- > Compromiso
- > Actitud Positiva

PROMESA PARA CADA CLIENTE.

En Domino's Pizza trabajamos cada día con la firme convicción de que somos capaces de cumplir a cada cliente nuestra promesa:

1. Inspiramos a través de nuestras acciones

2. Siempre ofrecemos pizzas deliciosas a excelente precio
3. Hacemos a mano cada pizza solo para usted
4. Ofrecemos un servicio excepcional todo el tiempo.

NUESTRO PROPÓSITO EN DOMINO'S

Fomentamos el poder de lo posible, una pizza a la vez.

Dentro de la empresa Aliservis S.A Propietaria de la Franquicia maestra Domino's Pizza Ecuador Domino's Ecuador posee tiendas en Quito (9 tiendas) Guayaquil (8 tiendas), Cuenca (1 tienda) y Ambato (1 Tienda)

La empresa tiene gran interés en que el personal que dentro de la institución mantenga su competencia de liderazgo acorde a las normativas y requerimientos institucionales.

Las competencias analizadas para el cargo de Gerentes de tienda son:

- Comunicación efectiva
- Empoderamiento
- Orientación al logro
- Perseverancia y disciplina.

No se ha realizado un levantamiento de la competencia de liderazgo razón por la cual se consideró de gran importancia la evaluación de la misma para arrancar con el desarrollo de la competencia.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.

La presente investigación pretende evidenciar la necesidad fundamental de analizar y explicar ciertas características propias del proceso organizacional, en la perspectiva del liderazgo, como factor esencial e inherente en todas las teorías organizacionales.

Para lo cual, se ha definido:

OBJETIVO GENERAL.:

“Identificar los estilos de liderazgo dentro de los mandos medios de niveles operativos de la empresa Domino’s Ecuador, para la creación de una Escuela de Líderes.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el área operativa enfocado a los mandos medios de las tiendas.
- 2.- Identificar los estilos de liderazgo que predominan en las gerencias de las tiendas
- 3.-Efectuar un plan de desarrollo de la competencia de liderazgo en los gerentes de tienda.

MARCO TEORICO

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, en las organizaciones donde todas las subjetividades son unificadas o asociadas mediante acuerdos, reglamentos o normativas, permiten una serie de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas. Desde esta perspectiva, las organizaciones son consideradas como sistemas, y los líderes como quienes logran flexibilizar su estructura, potencian la innovación, la creatividad y las preparan para hacer frente a los cambios del ambiente y a la incertidumbre creciente.

Más allá de la visión tradicional del líder, éste debe ser visto entonces como un agente de cambio, cuyas actitudes, aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades personales y directivas les permitan modificar ya sea de forma deliberada o espontánea la dinámica del equilibrio que suele producirse en las organizaciones y las vuelve rígidas además vulnerables a los continuos cambios del medio.

La productividad en una empresa puede verse afectada por el tipo de jefes

La productividad en una empresa puede verse afectada por el tipo de jefes Lecturas: 214 31 de March de 2015 15:12 El ambiente laboral está plagado de líderes o jefes que se empeñan en mantener su autoridad, al mismo tiempo que los empleados o colaboradores buscan la independencia. Esta relación supone una suerte de negociación entre ambas partes con el fin de alcanzar la productividad deseada por la empresa. No obstante, a pesar de los esfuerzos que se hagan, existen cierto tipo de personalidades que pueden tornar un poco más compleja las labores diarias. En ese contexto, Elpais.com enlista cinco tipos de jefes tóxicos y ofrece soluciones concretas para no fracasar en el intento.

Este contenido ha sido publicado originalmente por Revista Líderes en la siguiente dirección:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/influencia-jefes-productividad-empresa.html>

Ejecutivos autoritarios son parte del pasado

En las últimas décadas, temas como la inteligencia emocional, la globalización, el clima laboral, la productividad, la calidad de vida, la convivencia y la generación han hecho que el estilo de liderazgo en las empresas esté cambiando. Los altos ejecutivos autoritarios, encerrados en su oficina, tomando decisiones sin consultar cada vez son más parte del pasado y eso lo refleja un reciente estudio adelantado por la consultora internacional en talento humano Korn Ferry. Esta firma analizó las evaluaciones de 360°, que 743 altos ejecutivos de todo el mundo han realizado con la compañía, lo cual arrojó que el 70%

corresponde a cuatro estilos de líderes más comunes: el experto, el participativo, el carismático y el orientado a la gente

Este contenido ha sido publicado originalmente por Revista Líderes en la siguiente dirección:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/ejecutivos-autoritarios-son-parte-pasado.html>

MARCO HISTORICO

TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

No obstante, en 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton presentaron su famosa Teoría de la Red Administrativa, que define dos dimensiones independientes que son esenciales para el liderazgo efectivo: interés por la tarea e interés por las personas y sus relaciones dentro del grupo de trabajo. (Sicilia Felechosa, 2016)

Evidentemente, el liderazgo que reclamamos para el siglo XXI se parece mucho al definido como Participativo, que permite compartir las decisiones, ya que su estilo da libertad a los subordinados. Emplea el menor grado de control posible y se preocupa de las interrelaciones internas del grupo. Anima a su equipo a opinar, informar y participar en la toma de decisiones, lo que supone una retroalimentación informativa constante. La mayoría de las personas suelen mostrar una productividad más alta cuando se les concede más libertad, ya que así obtienen un reconocimiento de sus tareas y una satisfacción personal.

Como aspectos negativos, cabe destacar que este estilo de liderazgo requiere más tiempo y mayor grado de energía. Además, en ausencia de un plan eficaz, puede derivar en situaciones fuera de control.

En cualquier caso, es un liderazgo muy orientado a las personas como elementos fundamentales de las organizaciones. Sensible a las necesidades del individuo, que entiende que liderar es servir y debe estar presente para ayudar y formar a su personal. Comprometido con valores como la ética profesional, la moral y la honradez. Democrático y que delega, pero con el grado de supervisión y control adecuados.

Es importante delimitar el fundamento teórico, sobre el cual se cimentará esta investigación.

Las diversas teorías establecen conceptos para encauzar sus alcances, por tal razón se procede a evidenciar las principales Teorías sobre el Liderazgo.

Jordi López e Isaura Leal (2005: 28-29), en el estudio que realizaron sobre liderazgo político, mencionan que a pesar de los numerosos libros que se han escrito sobre liderazgo, todavía se sabe poco acerca de este fenómeno, sumándose a lo expresado por Kotter (López y Leal, 2000), quien observa una falta de precisión para describir realmente el liderazgo; al igual que Heifetz (Heifetz, 1997), que reconoce que hay mucha confusión al respecto, y por lo tanto bajo consenso.

López y Leal, manifiestan que: “se utilizan muchas definiciones y se describe el liderazgo de muchas maneras. Se emplean los términos líder y liderazgo para identificar y designar muchas cosas, incluso algunas veces contradictorias entre sí. Son conceptos polisémicos”.

Sin embargo, se ha considerado también las teorías del liderazgo que Stephen Covey 2005 realizó en su libro “El 8º Hábito De la efectividad a la grandeza”

A continuación, se presentan las principales teorías sobre el liderazgo:

“Teorías situacionales (1918/1936). El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias.” (Covey, 2004)

Teorías de situación personal (1938/1960). Las teorías de la situación personal son una combinación de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría del rasgo y la teoría situacional. Sus investigaciones concluían que el estudio del liderazgo debía incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo. Estas circunstancias eran: (1) rasgos personales, (2) naturaleza del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo. (Covey, 2004)

Teoría del Gran Hombre (siglo XIX 1801-1900 y años 40 del siglo XX 1901-2001). Esta teoría se basa en la idea de que los líderes son personas excepcionales, extraordinarias. Se trataría de personas que nacen para ser líderes debido a sus cualidades innatas. Se emplea el término “hombre” porque se trata de un concepto extraordinariamente machista, orientado a la educación militar y de matriz cultural occidental. Este concepto dio origen a la Teoría de los Rasgos. (Covey, 2004)

Teoría de los Rasgos (años 40 del siglo XX 1901-2001). Esta teoría sostiene la existencia de unas características personales favorecedoras del liderazgo. Existen numerosas listas sobre las cuáles son estas características. El líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?” (Covey, 2004)

Teorías conductistas (años 50 del siglo XX 1901-2001). Estas teorías se centran en lo que los líderes hacen, y menos en lo que son. Se han descrito distintos tipos de conductas

asociadas al liderazgo y se han agrupado en los denominados estilos de liderazgo. Estas teorías han sido muy influyentes en los ámbitos de gestión debido a sus planteamientos prácticos.

Teoría del rol del líder (1950/ 1975). Las características del individuo y las exigencias de la situación interactúan, de tal modo que uno o unos pocos individuos pueden erigirse en líderes. Los grupos se estructuran en función de las interacciones de los miembros del grupo y éste pasa a organizarse de acuerdo con los diferentes roles y posiciones. El liderazgo corresponde a uno de esos roles y se supone que la persona que ocupa esa posición debe comportarse de forma distinta a los demás miembros del grupo. Los líderes se comportan en función de cómo perciban su rol y de lo que esperen de ellos los demás. Mintzberg definió los siguientes roles de liderazgo: líder figurativo, líder de enlace, supervisor, difusor, portavoz, emprendedor, moderador de conflictos, asignador de recursos, y negociador. (Covey, 2004)

Liderazgo situacional (años 60 del siglo XX). Este enfoque parte de la idea de que el liderazgo está condicionado por la situación en la cual se da. Según cuál sea la situación, el líder empleará un estilo u otro. Por ello, pueden necesitarse distintos estilos de liderazgo según las circunstancias o los niveles de una organización.

Teorías psicoanalíticas (1964/1971). Sus defensores son los psicólogos Freud, Erikson, Fromm, Levison, Wolman, En general se manifiestan “las funciones del líder como figura paterna: una fuente de amor y temor, como encarnación del super yo; el desahogo emocional de las frustraciones y agresiones destructivas de los seguidores”. (Covey, 2004)

Teoría de la contingencia (años 70 del siglo XX.) Esta teoría es una extensión del liderazgo situacional y se centra en determinar qué variables de la situación influyen en

el liderazgo y en predecir cuál es el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia.

Teoría del liderazgo carismático (siglo XIX y reaparecen los años 80 del siglo XX).

El líder carismático es una evolución de la teoría de la atribución del liderazgo. El liderazgo carismático afirma que una persona es líder en la medida en que otras creen que lo es. Quienes piensan así aplican al liderazgo la teoría de las atribuciones: las cosas no son como son, sino como se ven. Por su naturaleza se podría pensar que esta teoría es una variante evolucionada de la teoría de los rasgos, pero no es así. Pues no se trata tanto de que los líderes tengan unos determinados rasgos que les haga ser líderes, sino cómo las otras personas los juzgan o valoran otorgándoles esta condición.

Teoría transaccional (años 80 del siglo XX). Este enfoque enfatiza la importancia de las relaciones entre los líderes y sus seguidores. Se centra en los beneficios mutuos que se dan entre ambos protagonistas del liderazgo. Los líderes establecen contratos con sus seguidores, los cuales son recompensados según su grado de lealtad.

Teoría de la atribución (años 80 del siglo XX). Esta teoría considera que el liderazgo es sólo la atribución que unas personas, los seguidores, hacen de otras, los líderes. Por tener unas características determinadas. El liderazgo es una relación causa-efecto basada en la percepción de los seguidores. Los seguidores tienen un patrón cultural del líder y lo proyectan hacia otras personas. Si están encajan con este patrón entonces adquieren la condición de líderes.

Teoría transformacional (años 80 del siglo XX). El concepto principal de esta teoría es el papel que desarrolla el líder para transformar o modificar los comportamientos de los seguidores o de las organizaciones.

Teoría del líder servidor (años 90 del siglo XX). Esta teoría considera que el interés del liderazgo transformacional, aunque esté orientado a las personas, no son tanto éstas, sino

conseguir que las personas se alinearan con los intereses de la organización social. Frente a esta concepción, el liderazgo servidor se centra mucho más en los seguidores que en el propio líder, cuyo papel es servir a aquellos. El concepto de “líder servidor” aparece como prevención ante las posibles corrupciones del liderazgo.

MARCO CONCEPTUAL

PRINCIPALES AUTORES QUE DEFINEN AL LIDER EMPRESARIAL.

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los Recursos Humanos, como el principal elemento de la empresa es el capital intelectual, el capital humano, o potencial humano, todos estos términos referidos al papel que tiene el ser humano, en la organización.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional.

El manejo empresarial, es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y funcionarios del Estado, por su incidencia en el desempeño organizacional y sus implicaciones en todos los ámbitos sociales, políticos y económicos.

La Gestión de Recursos Humanos, es un sistema que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen disímiles definiciones acerca del tema.

Para **John Maxwell**, autor de obras sobre management como “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir”, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Raymond B. Cattell, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo. “El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.

Peter Senge, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades. El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder

adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

Maxwell y Cattell, destacan del concepto de liderazgo su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas. “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Idalberto Chiavenato, lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Para **Gibb** “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo. Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo”.

John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El

liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Para **David Archer**, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

Para otros investigadores, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo.

El alemán **Konrad Fiedler**, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

Siguiendo en esta línea, **José Alberto Santos** concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Keith Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

Stodgill. “El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros. “Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

Hempfill. “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.

Fiedler. “Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”

La esencia del liderazgo denota las grandes coincidencias entre autores. Si se hiciera un ejercicio, tomando de estas definiciones las palabras que se repiten, entonces se podría tener una definición de liderazgo, la que considero posee los principales elementos coincidentes es la siguiente:

“El liderazgo empresarial, es el conjunto de habilidades y destrezas gerenciales o directivas, que un individuo tiene para influir en el comportamiento laboral de los miembros de una empresa, o en un grupo de personas determinado, facilitando el proceso de motivación para que el equipo de trabajo, se empodere con el logro de metas y objetivos, individuales y corporativos, con eficiencia y eficacia para el mejoramiento continuo.”

Con esta definición se hace necesario establecer las principales características de un líder empresarial.

“Características que pueden ser consideradas para un líder empresarial”.

Desde luego, cada persona tiene su opinión acerca de la actitud y aptitudes que debe tener un líder, sin embargo, luego de analizar aspectos físicos y psicológicos, se puede agrupar a un posible modelo de liderazgo empresarial centrado en los objetivos y en la promoción interpersonal en la empresa.

Para señalar estas características se ha investigado algunas corrientes de pensamiento y se ha seleccionado las principales a criterio de quien está realizando la presente investigación; el orden no es muy relevante, pero sí su justificación. Además, se han considerado ciertos errores que no deben cometer los líderes.

Empatía. Priorizar la atención a su equipo siempre.

Antes de cualquier cosa, un líder se tiene que identificar con su equipo. No hay nada mejor que la empatía para hacer que esta conexión funcione. Poder colocarse en el lugar de los subordinados permitirá ser un líder más humano – y ser visto como tal – sean cuales sean las metas. Visto así, la empatía es la clave para la reciprocidad.

Un verdadero líder está siempre ahí. Eso es lo que diferencia el verdadero liderazgo de una relación jerárquica clásica de jefe-empleado. Por supuesto, quién tiene la responsabilidad de tomar las decisiones es el líder. Si el equipo gana, ganará el líder. El equipo, voluntariamente ofrecerá su aporte sin exigencia.

Inteligencia emocional

Actualmente, para ser profesionales exitosos no solo se requiere de lo que habitualmente se llama inteligencia, experiencia o preparación. Cada vez resulta más importante para el desarrollo personal y laboral, aprender a manejar las actitudes, poder vincular de forma

adecuada con las propias emociones y saber cómo relacionarse efectivamente con los demás. Estos componentes han sido integrados en el concepto de Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional va más allá de controlar las emociones. Sobrevivir a una crisis interna requiere de fortaleza y conocimiento propio, ya sean problemas de relación vertical jefes y subordinados u horizontal entre compañeros, o inclusive asuntos más complicados

El trato del líder hacia los compañeros de trabajo y no solamente como empleados.

Es un concepto revolucionario bastante reciente y que considera un cambio de concepto entre la relación empresario versus empleado. Porque sabe que el trabajo en equipo y la creatividad global son imprescindibles para conseguirlo. El jefe debe ser parte activa del equipo y apoyarse mutuamente en todo momento.

Cuando alguien del equipo plantea un problema o una preocupación, un buen líder trata de comprender el problema y el punto de vista de esa persona. Demostrar flexibilidad es la prueba de que el líder ha escuchado.

Aunque sea en cosas aparentemente más pequeñas, preocuparse por el bienestar de los demás hará que los equipos trabajen mejor y obtengan mejores resultados. Dejar paso a las emociones facilita que se conozca a la gente y viceversa, conectando a nivel personal. No se trata necesariamente de ser amigos, pero sí de hacer más humana la relación. Preguntar simplemente por las mañanas “¿cómo estás?” ayudará a reducir la brecha entre jefes y los empleados. Son detalles de cultura empresarial y buenas costumbres.

Motiva para que su equipo sea el mejor

La motivación y capacidad para pensar que “todo va a salir bien” se traslada con la misma buena energía a todo el equipo de trabajo.

Hay una frase maravillosa para definir esto: “un buen jefe promueve a los mejores emprendedores. Un buen líder hace que esos emprendedores prefieran seguir trabajando para él, que por su cuenta”. Esta cita célebre está muy vinculada al concepto de corporativismo. Se puede dar como ejemplo la respuesta de un funcionario de Google, para señalar dónde trabaja.” ¿Qué mayor honor puede tener un ingeniero programador que poder formar parte del titán de titanes”? Cuando esto sucede es porque el concepto de corporación ha tenido éxito.

El liderazgo es confiable, transparente y honesto.

La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.

La transparencia es uno de los grandes valores del liderazgo. Cuando se consigue la credibilidad del equipo de trabajo y su confianza, se logra trabajar con un empoderamiento de los objetivos corporativos.

El líder descubre oportunidades y potencia las aptitudes de su equipo.

Shájar Shimron, experto en coaching asegura que un líder debe saber descubrir las capacidades de cada uno de los miembros del equipo, entender que “todos los seres humanos son diferentes” y mostrar sensibilidad con los mismos. Empatizar es por tanto una cualidad indispensable para el líder, que debe además de mantener la sobriedad y recatarse en la ostentación.

El liderazgo empresarial debe pasar, obligatoriamente, por la promoción de cada miembro del equipo, potenciar las habilidades del equipo humano, es una tendencia que promete ser la que marque las relaciones laborales en un futuro en el que la colaboración es la clave del éxito.

El líder debe tener coherencia en lo que se dice con lo que se hace

Las habilidades de liderazgo estarán ligadas a la capacidad de inspirar a las personas y ganar su respeto dando un ejemplo de buen liderazgo.

Saber predicar con el ejemplo a los trabajadores o equipo de una manera natural, pueden convertir en algo más que un jefe y convertir en un guía o referente de los equipos de trabajo.

Convertirse en ejemplo de forma consciente para influir en los demás parece ser más bien un ejercicio de manipulación, por eso, John Adair, líder mundial en liderazgo, habla de “dar ejemplo y no de convertirse en ejemplo”. Y añade “puedes dar ejemplo de forma inconsciente, como una expresión de quién eres, y eso es muy distinto a hacer algo porque se calcula cuidadosamente un efecto determinado.

Muy acorde con las enseñanzas de la cultura oriental, especialmente la tradición japonesa, esta frase es uno de los pilares fundamentales del liderazgo empresarial consciente.

“Hablar está muy bien ya que sirve para establecer las bases de una empresa, pero si no hay una acción que la respalde, la acción pierde todo el significado.”

Capacidad de comunicación

El líder debe ser capaz de transmitir información clara, de inspirar confianza, contagiar su motivación lo que conseguirá una buena capacidad de comunicación.

No se debe olvidar que comunicar no es solo hablar, sino también escuchar. Es mucho más importante la capacidad de sentarse con los miembros del equipo siempre que lo necesiten, para entenderlos mejor y aportar la ayuda que necesitan en cada momento.

Por eso, un líder con una buena capacidad de comunicación será capaz de anticipar problemas, no sólo con los miembros de su equipo, sino que también con clientes, partners y competidores.

El líder asume las responsabilidades, suyas y del equipo.

Un verdadero líder es aquel que representa los cimientos de la empresa. Debe asumir sus responsabilidades y las de su equipo, con entereza y paciencia, Son dos de las grandes cualidades del emprendedor de éxito.

Con toda probabilidad, el buen líder será también alguien con gran capacidad de trabajo, pero tan importante como el trabajo del día a día es saber y querer delegar determinadas tareas.

Es habitual que, cuando un empleado pasa a tener un rol de manager, tenga problemas delegando. Como hasta el momento estaba acostumbrado a realizar todo el trabajo que le era asignado, carece de experiencia traspasando tareas.

Pero hay que tener claro que esta es una de las claves en el éxito hacia el liderazgo, y además ayudará a que los empleados le vean como “un buen jefe”, ya que delegar es una buena forma de transmitir confianza al equipo.

Posibles defectos que se podrían encontrar en el liderazgo empresarial

“La literatura sobre liderazgo se enfoca principalmente en el alto desempeño que los CEO” (Definición ABC, tu diccionario hecho fácil., 2007), (la definición exacta del acrónimo es Chief Executive Officer, que literalmente en español significa «**Oficial Ejecutivo en Jefe**».) deben alcanzar. Desde un punto de vista teórico, según el profesor George Kohlrieser, (Kohlrieser, 2015) docente de la cátedra de Liderazgo y Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios IMD, este material es útil en términos teóricos. No obstante, en el campo de la práctica, existe poca información sobre los defectos que acechan al líder en su día a día, taras de la personalidad que no solo no le permiten convertirse en un líder inspirador, sino que lo llevan a tomar malas decisiones por dificultad para relacionarse, apertura a nuevas ideas o mala comunicación.

Para el profesor Kohlrieser, los errores más comunes son precisamente lo que se presentan cuando el CEO interactúa de manera equivocada con la gente, por culpa de defectos como la falta de empatía, comunicación, egocentrismo e individualismo. El principal defecto, a decir del profesor Ricardo Alania, Director del Área Académica de Factor Humano de la Escuela de Postgrado de la UPC, es creer que el caudillismo es sinónimo de liderazgo. En ese sentido, explica Alania, el líder que se considera caudillo, que no sabe escuchar, que no posee la flexibilidad para entender que no tiene la razón y carece de empatía para entender el sentimiento ajeno, no pasa de jefe. (ALANIA, 2015)

Un verdadero líder, sostiene el profesor Alania, no debe guiar sino incentivar. “Hay una frase que me cautivó, que es que el cerebro no es un vaso por llenar sino una lámpara por encender. Un líder debe encender lámparas, y, en ese contexto, tener la tranquilidad de trabajar con gente que puede ir más lejos, más rápido y mejor, porque su función no es estar adelante o ganarles a todos, sino conducir al equipo a lograr las metas que nos han asignado. Eso es liderazgo”, señala Alania.

Para el conferencista y escritor brasileño Daniel Godri, el líder es la persona que los otros necesitan cuando tienen un problema. "Por eso el líder necesita estar preparado. Si el CEO, no está listo para asumir el cargo, hay grandes posibilidades de que el equipo se desmotive o el trabajo no se cumpla". Godri describe 10 defectos de un líder que pueden hacerle daño a su negocio.

Godri, evidencia en cada defecto, una posible solución, que se incorpora en cada uno de los 10 defectos que se aprecian:

1. No comunicarse bien.

La comunicación es un pilar clave del liderazgo. El líder debe ser capaz de comunicar las cosas buenas y malas, sin ser demasiado emocional o demasiado agresivo. Algunos líderes son tan rudos que causan temor en sus empleados. Los líderes deben ser personas accesibles en todo sentido.

Solución: Debemos concentrarnos en aprender a expresar lo que requerimos de las personas. Un líder que no sabe comunicarse es un líder que no podrá poner en ejercicio su liderazgo.

2. Ser desmotivado.

Un líder sin motivación, presenta más riesgo que un colaborador desmotivado. La motivación es esencial para el liderazgo, ya que garantiza que los empleados se sientan seguros y comprometidos con la empresa. Como el empleado hace eco de las emociones del líder, se genera falta de ganas de trabajar.

Solución: Se recomienda elaborar una lista con los 5 principales desafíos del cargo, y preguntarse sobre eso ¿por qué las estoy haciendo?, para descubrir qué nos motiva.

3. Estar estresado.

No existe nada peor que trabajar con gente estresada. Un jefe estresado desanima y entristece a su equipo. La gente estresada a menudo se obsesiona con las cosas que no pueden controlar, centralizan todo en sí mismos y se sobrecargan fácilmente a los colaboradores con su frustración.

Solución: Disciplinarse en hacer un análisis de los problemas de forma equilibrada, incluso de manera positiva. No es dejar de ser realista, sino ver cómo aprovechar las malas circunstancias.

4. Hablar mucho y escuchar poco.

Un líder necesita estar atento a las críticas y necesidades del equipo. Saber escuchar es una característica que mejora las relaciones. Un líder capaz de escuchar lo que sus empleados dicen, aunque sea algo negativo, genera confianza y motiva a sus empleados.

5. Ser complaciente.

La complacencia impide luchar por los cambios y nos hace ciegos frente a las oportunidades. Las personas cómodas generalmente reclaman mucho y trabajan poco. Tienen miedo del cambio y son inseguras. Los jefes cómodos desmotivan al equipo y se conforman con logros poco ambiciosos.

Solución: El liderazgo implica alcanzar metas: mayores ventas o productividad, menor tiempo de respuesta al cliente, etc. Se recomienda medir los avances o retrocesos, enfocados en el logro.

6. Ser manipulador.

El líder tiene que saber la diferencia entre la influencia y la manipulación. Muchos líderes manipulan a sus empleados, a veces utilizan el abuso verbal, las amenazas e incluso obligan a conseguir lo que quieren. El líder debe influir y convencer. No puede someterlos ni obligar.

Solución: El líder debe reunir a su equipo para conversar directamente con sus miembros sus motivaciones, para así poder entender qué los empuja y conducir al grupo por el camino correcto.

7. Ser mandón.

El liderazgo no es lo mismo que mandar. Generalmente las personas mandonas son impacientes y perfeccionistas. Un buen líder sabe dar órdenes en el momento adecuado y

de la manera correcta. El buen líder no contamina el clima laboral, por el contrario, hace sentir cómodos a sus equipos.

Solución: Tener una actitud constructiva y nunca ordenar ni corregir a un colaborador si no se está emocionalmente preparado. Un líder debe ser siempre equilibrado y propositivo.

8. Olvidarse de los otros.

Por más espíritu de liderazgo que alguien tenga, nadie trabaja solo. Los logros, mientras más grandes son, exigen el trabajo de más personas. El líder necesita reconocer la importancia y el valor de cada individuo de su equipo. El buen líder es la persona que pone al equipo por delante.

Solución: Es importante reconocer siempre el trabajo del equipo. Y, cuando se trate de asumir los errores o los fracasos, asumirlos con responsabilidad como líder del equipo.

9. Ser arrogante.

Esta es una de las características que más debilita la figura de un jefe. La gente arrogante no infunde respeto y acerca a las personas. Se trata de personas que abusan de su autoridad. En la otra orilla, el líder humilde puede movilizar a su equipo para lograr el objetivo propuesto.

Solución: Siempre que uno exprese un comentario deberá hacerlo de forma positiva. Si se trata de hacer una crítica es mejor hacerla exclusivamente con la persona o el equipo responsable.

10. Inteligencia emocional.

Líderes demasiado emocionales o fríos destruyen sus equipos. El liderazgo es algo que se aprende en la práctica, pero la preparación emocional es clave. No se puede ser un buen líder sin ser un buen empleado. El liderazgo no solo se aplica al lugar de trabajo sino que termina convirtiéndose en una expresión de otras áreas más íntimas de la vida.

Solución: Muchos ojos están puestos sobre el líder desde el momento en el que asume el liderazgo. Es importante no estar nervioso ni asustarse. La credibilidad y la confianza son claves.

Enfoque conductual sobre el liderazgo empresarial.

La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de aquellos que no son líderes se remonta hasta los años treinta. Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo no tuvieron éxito. Sin embargo, ciertas investigaciones se hicieron con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, arrojaron características de los líderes, como: la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación concluyen que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

Existen diferentes enfoques para abordar la cuestión sobre si los directivos poseen ciertos rasgos innatos que los definen como grandes líderes o, simplemente, se trata de

profesionales que han apostado por la formación y el desarrollo continuo de las habilidades de liderazgo (se han hecho a sí mismos como directivos).

Es donde nace una interrogante: ¿la capacidad de liderazgo es algo con lo que se nace?, Bajo esta perspectiva, existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de Dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto:

- Ambición y energía.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en uno mismo.
- Inteligencia y conocimiento del entorno.

En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder.

En cambio, otra interrogante señala ¿los líderes se hacen?, se puede esgrimir que existe un cierto sesgo cuando se afirma que estos directivos son “líderes de nacimiento”. Los argumentos pasan por defender que el liderazgo no es una habilidad natural, ya que todos podemos serlo si nos lo proponemos (depende, básicamente, del desarrollo del personal y de la actitud que se tome):

- Muchos directivos que triunfan en determinadas organizaciones, fracasan en otras.
- Existen personas que se convierten en líderes ante determinadas condiciones, cuando hasta el momento no se habían identificado como tales.
- Las capacidades del buen directivo pueden ser aprendidas, si existe la predisposición y la motivación adecuadas.

Es necesario, mencionar algunos autores que definen al Líder.

LOS LÍDERES NACEN Y TAMBIÉN SE HACEN

Las conclusiones a las que han llegado las investigaciones de las últimas décadas develan que, en efecto, existen personas que, dado su carácter, muestran auténticas dotes de liderazgo. El líder se distingue porque tiene visión, promueve el cambio y se anticipa al futuro. Sin embargo, la mayoría de las personas necesitan aprender y experimentar para llegar a ser unos buenos directivos. También es importante señalar que no existe una única forma de liderazgo eficaz, sino que pueden encontrarse estilos de liderazgo diferente e igualmente exitoso, en función de la organización en la que estén.

Como conclusión, las principales características que todo buen directivo debería poseer (independientemente de si nace o de si se hace):

- El buen directivo es un ejemplo y un referente para los suyos.
- Su éxito se mide por los resultados, no por su popularidad.
- El líder se distingue porque tiene visión, promueve el cambio y se anticipa al futuro.

EL LÍDER EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

El rol del líder empresarial en el siglo XXI ha rebasado los límites de su definición tradicional basada en el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones. La autoridad le proporciona un poder potencial pero su estilo de liderazgo determina qué parte de ese poder utiliza efectivamente.

Actualmente, liderazgo debe fijar los objetivos de la organización y alinearlos con las necesidades individuales de las personas que la componen, para conseguir que dichos fines sean asimilados como propios por cada uno de los miembros del equipo.

El líder moderno organiza y supervisa las acciones de su unidad, pero, dejando libertad de ejecución, debe aprender a delegar. Debe, sobre todo, motivar y estimular a sus colaboradores.

El dirigente tiene, por tanto, que ganarse esa capacidad de influencia en los trabajadores para conseguir que todos juntos, como equipo, alcancen los objetivos empresariales previamente establecidos mediante la Planificación Estratégica.

En esta Planificación hay que transmitir al conjunto la misión de la empresa (quiénes somos) y la visión (hacia dónde nos dirigimos), conceptos cimentados en una serie de valores corporativos innegociables.

Los líderes efectivos comparten una serie de rasgos esenciales: autoconfianza, integración en el grupo, estabilidad emocional, responsabilidad, adaptación al cambio, entusiasmo, inteligencia y competencia técnica.

A nivel funcional no es posible definir el guía ideal ya que diferentes situaciones de negocios requieren estilos diferentes de liderazgo. En función de los distintos problemas que se planteen dentro del grupo, el líder deberá acometer unas tareas u otras.

No es difícil concluir que el liderazgo así entendido potencia el desempeño, convirtiéndose en un factor clave en la salud organizacional. En un informe publicado en el año 2010 por la Consultora McKinsey & Company define 20 rasgos distintivos del buen líder para, tras encuestar a 189.000 personas pertenecientes a 81 compañías, reducirlos a tan sólo 4, que explicaban el 89% de las diferencias entre organizaciones fuertes y débiles en términos de liderazgo efectivo: (McKinsey&Company, 2010)

1.Resolución efectiva de problemas: el proceso que precede a la toma de decisiones es la resolución de problemas.

2. Fuerte orientación a resultados: liderar no consiste solamente en desarrollar y comunicar una visión fijando unos objetivos para alcanzarla. También debe haber un seguimiento enfocado a la consecución de esos resultados. Debe enfatizarse la eficiencia y la productividad y priorizar el trabajo de alto valor añadido.

3. Buscar diferentes perspectivas: líderes que fomentan la participación del empleado, animándole a contribuir con ideas que ayuden a mejorar el desempeño. Será función del líder llevar a cabo un sólido análisis de todas las sugerencias separando el grano de la paja y evitando sesgos en la toma de decisiones.

4. Apoyar al resto: el apoyo emocional, la empatía, comprender como se siente los demás es el pilar de la inteligencia emocional y un pilar fundamental del líder moderno. Mostrar genuino y sincero interés por los que están a tu alrededor, permite construir una relación de confianza e inspirar y ayudar a los colegas de profesión a superar los desafíos del día a día. Así se promueve la eficiencia organizativa, se eliminan miedos a amenazas externas y se evita que la energía del personal se difumine en riñas internas.

Estos cuatro rasgos que definen el núcleo del comportamiento del líder están alineados con las cualidades deseables para el líder moderno.

LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Una organización, es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito.

La organización de una empresa u organización empresarial, es una función administrativa que comprende la organización, estructuración e integración de las

unidades orgánicas y los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos de una empresa, así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

“Goldhaber, define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”.” (Goldhaber, 1986)

Es decir, un cambio en una parte del sistema o sea un subsistema, afectará a otras partes del sistema.

Gestionar los Recursos Humanos de las organizaciones modernas, resulta día a día un reto singular, donde las características de la cultura empresarial y las influencias del mercado que cada vez exige más innovación y obliga a cambios acelerados, llevan a replantear la manera de alinear la gestión de su capital humano con toda la organización.

Todas las organizaciones tienen la esperanza de que arraigar una cultura de mejora continua se convierta en un catalizador que torne más fáciles las mejoras posteriores. Pero incluso las organizaciones que han invertido con éxito durante años en mejora continua reportan que no están alcanzando el impacto continuo e incremental esperado, parecería que sus líderes y gerentes no cambiaron de raíz su forma de liderar y gestionar.

En principio, el trabajo estándar de un líder incluye cuatro elementos fundamentales que una organización adapta a sus necesidades: Definir qué deben hacer los líderes, día a día, Ayudar a los líderes a utilizar su tiempo eficazmente, Apostar a la mejora continua y El cambio no es tan sólo para los demás, sino que comienza por uno mismo.

Existen muchas características que se le atribuyen a los líderes para la mejora continua de las empresas, sin embargo, es necesario escoger las principales que podría requerir un verdadero líder.

El trabajo estándar de los líderes cobra tanta importancia para los altos ejecutivos, y especialmente cuando se lo opera desde una plataforma digital, provee a los líderes feedback acerca de lo que están haciendo los empleados de todos los niveles y guía a los ejecutivos en su propia tarea, permitiéndoles hacer un mejor uso de su tiempo para resolver problemas de nivel alto, desarrollar las competencias de quienes les reportan, y actuar como modelos a seguir para el resto de la organización.

EL TRABAJO EN EQUIPO, COMO CLAVE DEL EXITO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

“El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores”, manifestaba (Clements, 1932)

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Constituye una necesidad de relacionarse con otras personas para que mediante la complementariedad lograr retos que no se alcanzarían individualmente.

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el ser humano, desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

Mucho de aquello aún permanece en nosotros. Con todo y la personalización que han supuesto las nuevas tecnologías e Internet, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos.

En la gestión de talento humano en la empresa, es más que una forma de organización. Las empresas suelen estar integradas por un personal numeroso y variado, lo cual exige elaborar estrategias de coordinación para la consecución de objetivos corporativos. De hecho, existe una premisa fundamental sobre el trabajo en equipo cuando se aplica en el ámbito empresarial: cuantos más integrantes de una organización se sumen a un objetivo común, mejores serán los resultados. Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar a todos los agentes que intervienen en ella. Los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los efectos no sobrepasan una condición puntual.

Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cuando se trabaja en equipo, se asocian las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental,

promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

Se caracteriza el trabajo en equipo, por tener objetivos comunes. Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos, Liderazgo, Impulso de la comunicación, Resolución de problemas, Motivación e Interdependencia

Se han establecido, los roles del trabajo en equipo siguiendo el “Esquema de las 5 C”:
(Randstad, 2016)

- Complementariedad
- Comunicación
- Coordinación
- Confianza
- Compromiso

Por tanto, el trabajo en equipo, requiere de capacidades o talentos, basados en la cooperación, en la que todos aporten con conocimientos y sean responsables de las metas comunes.

Es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos en las organizaciones.

Por otra parte, la competitividad del panorama laboral actual, así como su dinamismo y flexibilidad, ha provocado que muchas empresas exitosas de todo el mundo hayan tenido

que replantearse sus estrategias internas y formas de trabajo para permanecer en el mercado.

Las empresas han descubierto que a través del trabajo grupal se consiguen mejores resultados, más rápida y eficazmente, por tanto, la implantación de equipos de trabajo es un hecho.

Las empresas, valoran cada vez más, además de la formación de los candidatos o que sean expertos en un determinado campo, otros aspectos imprescindibles para ser competitivos y ofrecer un servicio que tenga un valor agregado. A nivel de un auxiliar o a nivel de un responsable buscan implicación, proactividad, liderazgo y buena gestión de equipos.

Frases como “se valorarán competencias de buen trabajo en equipo” se incluyen dentro de los conocimientos exigidos, se habla de “incorporación al equipo” en la mayoría de puestos ofertados, es decir, es un requisito requerido para la incorporación al mundo laboral.

Según los datos recogidos en el estudio Randstad Workmonitor (empresa de servicios de recursos humanos, recomendada por la consultora independiente GPTW institute. Que lidera el mercado consultor en España y Europa), somos conscientes de la importancia del trabajo en equipo y del aumento de rendimiento que éste produce, pero también, detectamos la necesidad de que se fomente dentro de las organizaciones.

Razones sobre la importancia del trabajo en equipo

En francés, el concepto de trabajo en equipo se traduce “*esprit de corps*,” cuyo significado se acerca acertadamente a su esencia: sentido de la unidad o entusiasmo por alcanzar un interés compartido. El trabajo en equipo no es la única forma de desempeño en los ámbitos profesionales, pero sí la que hasta el momento ha dado mejores resultados. Los

talentos individuales son indispensables para el rendimiento, sin duda, pero lo son mucho más cuando se integran a grupos con una serie de objetivos concretos.

1. Creación de sinergias:

Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámicas y objetivos claros y sus roles bien definidos.

2. Estructuras más flexibles y participativas:

Las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto.

3. Empoderamiento y responsabilidad:

Formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan. Es al revés: se refuerzan, pues cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.

4. Fomenta el desarrollo de habilidades sociales:

Además, dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo, sus integrantes desarrollan habilidades sociales que en entornos más autoritarios y rígidos no podrían salir a flote. Empatía, comunicación eficaz, resolución de conflictos, entre otros, son algunos ejemplos de ello.

5. Fortalece a las empresas ante el cambio:

Las sinergias hacen más fuertes a las empresas ante los cambios o las amenazas que puedan obstaculizar sus objetivos. Los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

Las tres **estrategias genéricas** planteadas por Michael **Porter** son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible.

ESTUDIO DE CASO:

Alimentos y Servicios Ecuatorianos S.A, conocida como Aliservis S.A, es la empresa ecuatoriana propietaria de la franquicia maestra de Domino's Pizza en Ecuador.

Aliservis S.A. es propiedad de 4 grupos accionistas:

- > Mauricio Ledesma (Gerente General)
- > María Luisa Barahona
- > Good Shepherd
- > El Rado Holding

Todos los miembros del equipo de Domino's Pizza tenemos una dependencia laboral con Aliservis S.A, empresa que opera respetando todas las disposiciones legales vigentes en la Ley de Compañías, y de acuerdo a los señalamientos del Código de Trabajo del Ecuador. Aliservis S.A inició en 1995 y mantiene su sede en sus oficinas principales en Quito - Ecuador.

Metodología:

- Dentro del taller que se realizará una vez cada 15 días por un período de 4 meses para realizar actividades que generen habilidades de liderazgo acordes a la labor desempeñada y la expectativa de cambio esperado.
- Se mantendrá la guía de actividades acordadas en los talleres para demostrar el progreso de la competencia en cada una de las tiendas de Domino's
- La evaluación periódica de cumplimiento y seguimiento permitirá el control de avance en la adaptación del estilo de liderazgo
- Se aplicará por segunda de la evaluación ELI para verificar el avance de la adaptación.

De acuerdo, con el planteamiento de los Objetivos General y Específicos enunciados, se procederá a realizar un Taller, que aborde los temas de liderazgo y se evidencien los 6 estilos de liderazgo que se evalúan con la herramienta ELI.

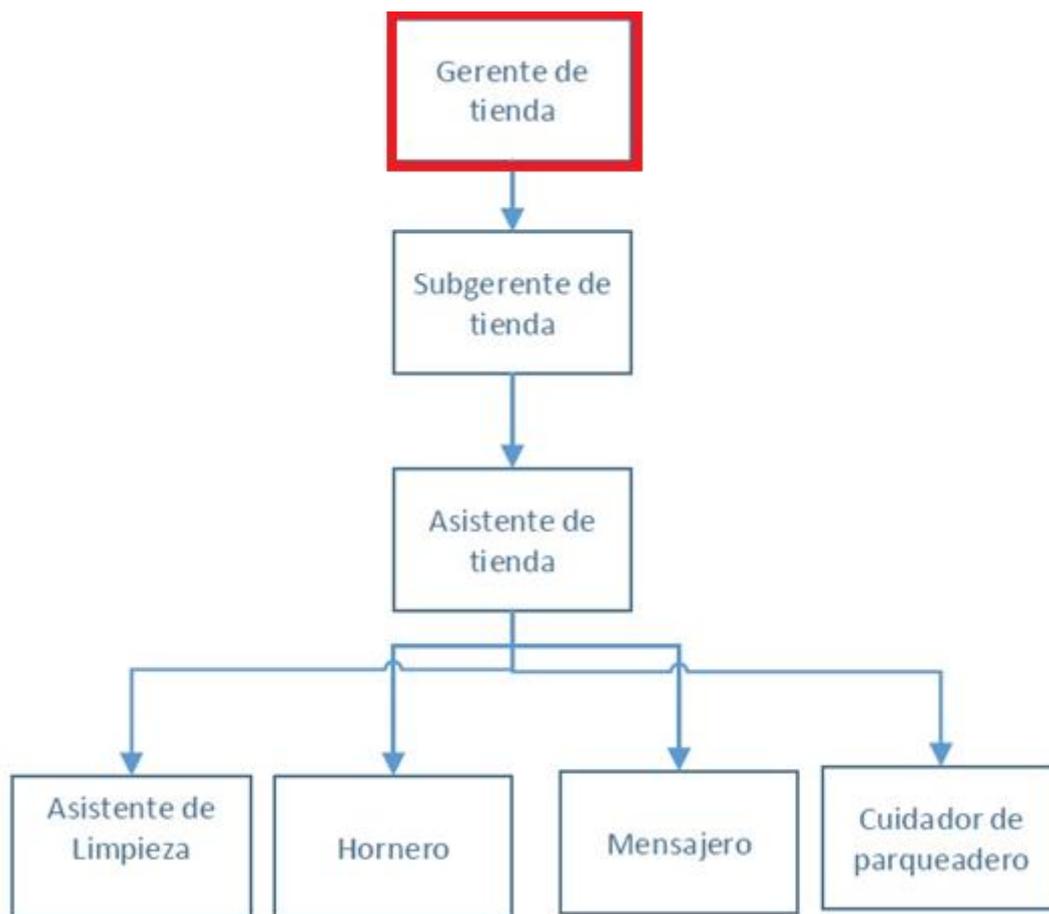
Dentro del giro del negocio en el área operativa, se puede notar la necesidad de mantener líderes para la ejecución de las actividades propias de la tienda.

Según se mantiene el Organigrama, dentro de la administración de la tienda se comprende las escalas de mando y responsabilidad.

Para el estudio se seleccionó el área operativa, ya que el objetivo del negocio está enfocado en la venta y distribución de comida rápida.

En el área operativa se mantiene este Organigrama en el que se puede evidenciar la necesidad de demostrar los estilos de liderazgo y así poder unificar criterios sobre el estilo de liderazgo que concuerda con la cultura organizacional de la Empresa.

Gráfico 1 Organigrama de tiendas.



Técnicas e instrumentos utilizados

Entrevista a línea gerencial

Dirigida a Gerente general y Director de operaciones

1. ¿Qué es para usted el liderazgo y con qué lo asocia?
2. ¿En qué orden lo colocaría?

Capacitador: Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

Coercitivo: Estas personas demandan obediencia inmediata y pueden ser resumido en la frase "Haz lo que te digo". El estilo es muy efectivo en tiempos de crisis como cuando una empresa se transforma, se fusiona o es comprada, o dentro de una emergencia real, como un terremoto u otra catástrofe. Este líder puede servir para controlar a los miembros problemáticos de un equipo cuando todo lo demás ha fallado. Pese a su efectividad en momentos de crisis, debe ser evitado en otras circunstancias porque puede alejar a los miembros del equipo del manager, frena la flexibilidad del flujo de trabajo y coarta la innovación

Democrático: Esta persona logra decisiones consensuadas, a través de la participación de los miembros de su equipo. Su frase sería "¿Qué opinas?". Este liderazgo es más efectivo cuando el manager necesita que un proyecto surja de la mente de sus colaboradores o no está muy seguro de la opinión de los miembros más calificados de su equipo. No es muy

efectivo en momentos de crisis, cuando no se puede perder tiempo en juntas, reuniones o comités, o cuando el equipo no cuenta con la suficiente información o guía de su manager.

Imitativo: En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

Orientativo: Es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

Afiliativo. - Este tipo de individuos crean vínculos emocionales entre los miembros de su equipo que hacen que las personas desarrollen un sentimiento de pertenencia con la empresa. Si pudiera resumirse en una frase, sería “las personas vienen primero”. Estos líderes son indispensables en momentos de gran estrés, cuando el equipo necesita recuperarse de un trauma o construir confianza entre sus miembros. Este liderazgo debe ir acompañado de otro tipo de guía, porque si se usa de manera solitaria y sólo se ofrecen un vínculo sentimental sólido sin una contraparte de exigencia laboral, se puede generar un equipo mediocre y sin dirección

3. ¿Por qué se colocó en ese orden?

BASE TEÓRICA DEL “TEST ELI”, APLICADO.

Se utilizó la evaluación ELI que es generada por la empresa EVALUAR

ELI, se creó en base a lo propuesto por el autor Daniel Goleman en su libro: “El líder resonante” y en el artículo “Leadership That Gets Results” publicado en Harvard Business Review.

Tiempo máximo: 20 min

Actualización del baremo: Dic 2015

Aplicación: Supervisores, jefes y gerentes de línea. Todas aquellas posiciones que requieran supervisión de personal.

El sujeto deberá elegir de manera consciente los comportamientos que más se acercan a su estilo de liderazgo. El resultado indicará si el tipo de liderazgo del evaluado es:

1. Coercitivo, 2. Autoritario, 3. Afiliativo, 4. Democrático, 5. Imitativo, 6. Facilitador.

1. Nombre y descripción de la prueba

ELI, Estilos de liderazgo, es un test que identifica los estilos gerenciales dominantes y en reserva que un líder utiliza con sus colaboradores. Está conformado de 36 ítems de elección forzada. Por cada pregunta, el evaluado debe escoger entre dos comportamientos el que más se asemeja a su manera de ser y actuar. Este test no tiene tiempo límite, sin embargo, la mayoría de personas no se demoran más de 15 minutos en poder resolverlo.

2. Beneficios

“ELI es un test que te ayudará a definir qué líder es el adecuado para la organización según su estilo gerencial y la cultura de los colaboradores”

1. *Es proyectivo:* Las situaciones que se presentan como opción son situaciones reales que se dan en la organización. Esto quiere decir que el candidato o candidata responderá como lo haría en la realidad,

2. *Mayor productividad:* Escoger una persona con un adecuado estilo de liderazgo ayudará a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos. De lo contrario, un líder inadecuado puede causar un mal clima laboral, problemas entre colaboradores o de rendimiento.

3. *Perfil del cargo:* Se puede incluir los factores del test en un perfil del cargo y tomar la decisión final dependiendo de su estilo de liderazgo

3. ¿Qué mide la prueba?

El test mide el grado de los siguientes estilos gerenciales:

Capacitador: Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas

personales, y a la carrera administrativa. Animar a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

Coercitivo: Estas personas demandan obediencia inmediata y pueden ser resumido en la frase "Haz lo que te digo". El estilo es muy efectivo en tiempos de crisis como cuando una empresa se transforma, se fusiona o es comprada, o dentro de una emergencia real, como un terremoto. Este líder puede servir para controlar a los miembros problemáticos de un equipo cuando todo lo demás ha fallado. Pese a su efectividad en momentos de crisis, debe ser evitado en otras circunstancias porque puede alejar a los miembros del equipo del manager, frena la flexibilidad del flujo de trabajo y coarta la innovación

Democrático: Esta persona logra decisiones consensuadas, a través de la participación de los miembros de su equipo. Su frase sería "¿Qué opinas?". Este liderazgo es más efectivo cuando el manager necesita que un proyecto surja de la mente de sus colaboradores o no está muy seguro de la opinión de los miembros más calificados de su equipo. No es muy efectivo en momentos de crisis, cuando no se puede perder tiempo en juntas, reuniones o comités, o cuando el equipo no cuenta con la suficiente información o guía de su manager.

Imitativo: En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

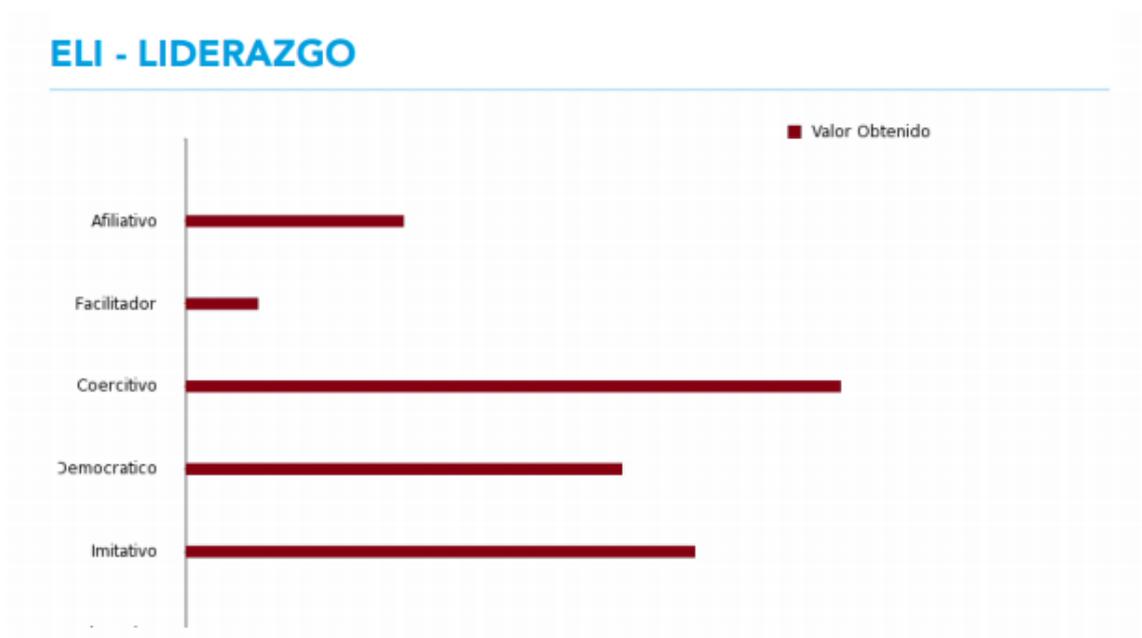
Orientativo: Es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

Afiliativo. - Este tipo de individuos crean vínculos emocionales entre los miembros de su equipo que hacen que las personas desarrollen un sentimiento de pertenencia con la empresa. Si pudiera resumirse en una frase, sería “las personas vienen primero”. Estos líderes son indispensables en momentos de gran estrés, cuando el equipo necesita

recuperarse de un trauma o construir confianza entre sus miembros. Este liderazgo debe ir acompañado de otro tipo de guía, porque si se usa de manera solitaria y sólo se ofrecen un vínculo sentimental sólido sin una contraparte de exigencia laboral, se puede generar un equipo mediocre y sin dirección

Reporte

Gráfico 2 Reporte de estilos de liderazgo.



El reporte es muy fácil de visualizar y los resultados se reflejan en barras horizontales según la puntuación obtenida en los diferentes estilos de liderazgo. Se puede observar el estilo gerencial dominante actual.

Gráfico 3 Reporte de niveles de estilos de liderazgo.

ALTOS	BAJOS
COERCITIVO	AFILIATIVO
Flexibilidad	RAZONAMIENTO VERBAL
Control de los impulsos	ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL
ENFOQUE AL SERVICIO	FACILITADOR
Independencia	

Las interpretaciones describen los comportamientos más comunes según los estilos de liderazgo dominantes o en reserva. De esa manera, se puede saber si un líder calza o no dentro de un equipo de trabajo.

4.Creación de la prueba-Sustento Teórico

ELI, se creó en base a lo propuesto por el autor Daniel Goleman en su libro: “El líder resonante” y en el artículo “Leadership That Gets Results” publicado en Harvard Business Review. Como se conoce, este autor popularizó el término “Inteligencia Emocional” y encaminó una serie de investigaciones que lograron determinar que el éxito casi siempre viene acompañado de una alta Inteligencia Emocional.

El modelo propuesto por Goleman es básicamente conductista, pero considera que los estilos de liderazgo varían en función del contexto, por lo que se puede considerar un modelo mixto. Posiblemente esta clasificación de estilos de liderazgo es la más conocida en la actualidad, gracias a la extraordinaria aceptación que ha tenido entre los consultores en Talento Humano. El trabajo de Goleman fue complementado por Boyatzis y Mckee. Los autores nos hablan de seis estilos de liderazgo, seis formas de dirigir personas cada una con sus ventajas e inconvenientes. Antes que nada, debemos puntualizar que los estilos de liderazgo son claramente situacionales. El liderazgo es algo que debemos

ejercer de forma adaptada, dependiendo de la situación y el contexto concreto. A partir de esto, Evaluar.com creó el test para de algún modo medir los seis estilos de Liderazgo.

La aplicación del Test se ubicó en el nivel Gerencial y Carrera gerencial de tiendas pertenecientes a la ciudad de Quito. Se aplicó a 16 integrantes de las tiendas para obtener los factores que se evalúan dentro del ELI. Los integrantes fueron seleccionados de las 9 tiendas que se mantienen en funcionamiento en la ciudad de Quito.

El informe que se genera por cada uno de los aplicantes tiene este formato.

Gráfico 4 Reporte total página 1

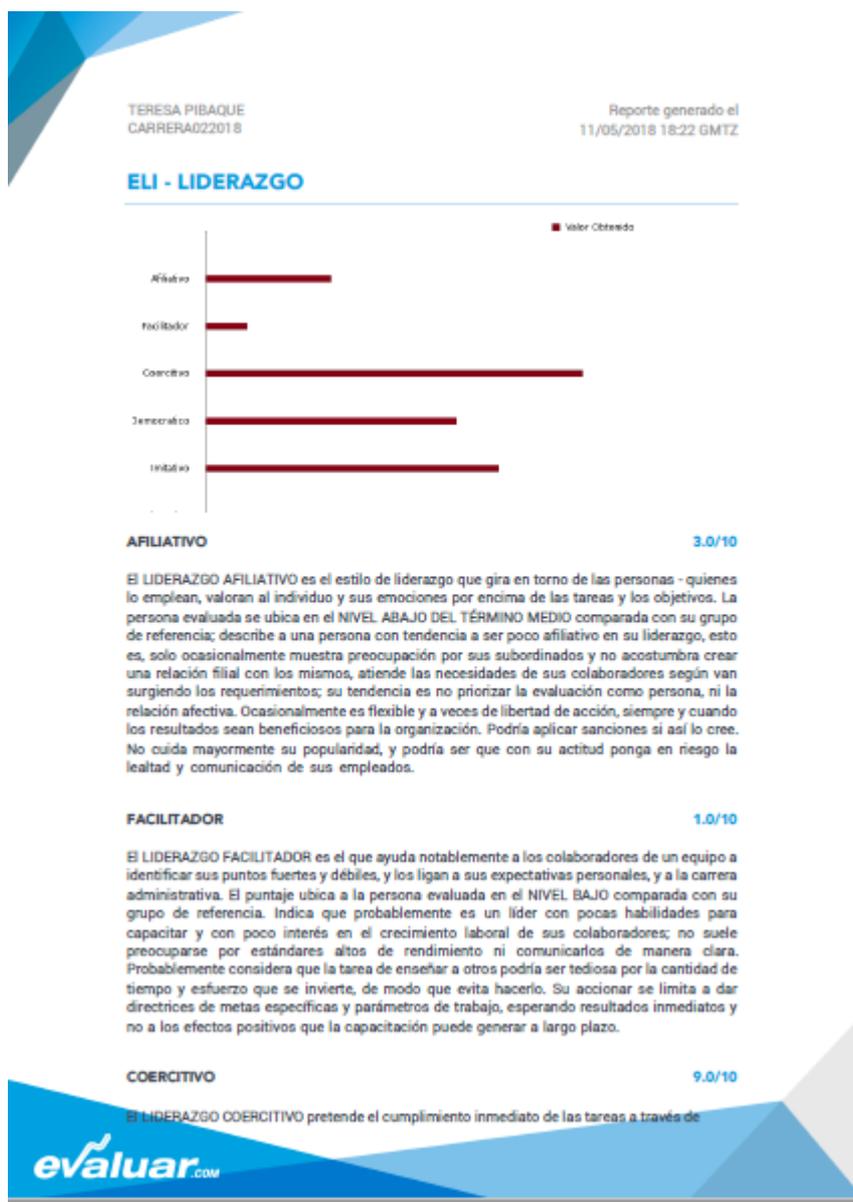


Gráfico 5 Reporte total página 2

TERESA PIBAQUE
CARRERA022018

Reporte generado el
11/05/2018 18:22 GMTZ

instrucciones precisas. El puntaje ubica a la persona evaluada en el NIVEL MUY ALTO; indica a una persona que, probablemente se identifica con la frase "has las cosas como yo te digo"; es decir que, habitualmente demanda obediencia inmediata de sus colaboradores, da instrucciones claras sin opción a que alguien pueda opinar, solamente deben escuchar con conformidad y obediencia a lo que el "jefe" dice, caso contrario fácilmente esta persona podría aplicar sanciones. Por lo general controla el trabajo, solicitando informes detallados de sus actividades. No sabe dar un feedback adecuado, su retroalimentación no es correcta, ya que menciona los aspectos negativos de una persona solo para burlarse o decir frases sarcásticas al respecto. Es muy posible que su comportamiento coarte la libertad de opinar de los empleados y por tanto impide la innovación, frena la flexibilidad del flujo de trabajo y desciende la toma de decisiones. Es común que como consecuencia de esta forma de liderar surja la falta de compromiso, se pierda el sentido de responsabilidad de los colaboradores y falta la visión de la empresa.

DEMOCRATICO 6.0/10

El LIDERAZGO DEMOCRÁTICO prioriza la participación de todo el grupo. El puntaje ubica a la persona evaluada en el NIVEL ARIIBA DEL TÉRMINO MEDIO; indica que es posible que esta persona procure promover el diálogo entre su grupo para que encuentren conclusiones consensuadas. Tiende a escuchar la opinión de todos y no le molestan las críticas; suele responder en función de las necesidades del grupo y no de intereses personales. Posiblemente considera que la dirección específica y la supervisión constante son innecesarias una vez que la confianza ha sido establecida. A veces cree que los subordinados deben participar en decisiones que afecten a su trabajo, y procura también fomentar la confianza, el respeto y la responsabilidad de los colaboradores. Muestra tendencia a poner en espera sus reuniones para poder escuchar a sus subordinados, si lo consideran necesario. Premia eventualmente el rendimiento adecuado y rara vez dar retroalimentación negativa o castigo

IMITATIVO 7.0/10

El LIDERAZGO IMITATIVO es aquel en el cual el líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. La persona evaluada obtuvo un puntaje que le ubica en el NIVEL ALTO; describe a una persona que posiblemente tiene altos estándares de vida, basados en la libertad de elegir lo que le hace bien a ella misma y a los otros; frecuentemente lidera basándose en el ejemplo o en el modelado de conductas. No siempre dice a sus colaboradores lo que deben hacer, pero con frecuencia está atenta a observar quién la imita de la mejor manera y quien no, evaluando permanentemente el desempeño que espera como líder del equipo. Es probable que considere que su calidad de vida es un referente o un "modelo a seguir para los demás"; le cuesta trabajo delegar ya que cree que pueden hacer su trabajo mucho mejor que sus colaboradores; Podría ser que acostumbre quitarles responsabilidad sobre las tareas a sus subordinados, hacer las tareas por sí misma y/o volverse coercitiva cuando los subordinados experimentan muchas dificultades. Tiene poco agrado por las personas con un rendimiento pobre, a quienes de a poco los reemplaza por otras personas, lo que podría desmotivar y frenar el desarrollo de sus colaboradores. No acostumbra dar feedback, en lugar de eso, toma ella misma las riendas de lo que observe que está mal, para corregirlo.

evaluar.com

Gráfico 6 Reporte total página 3

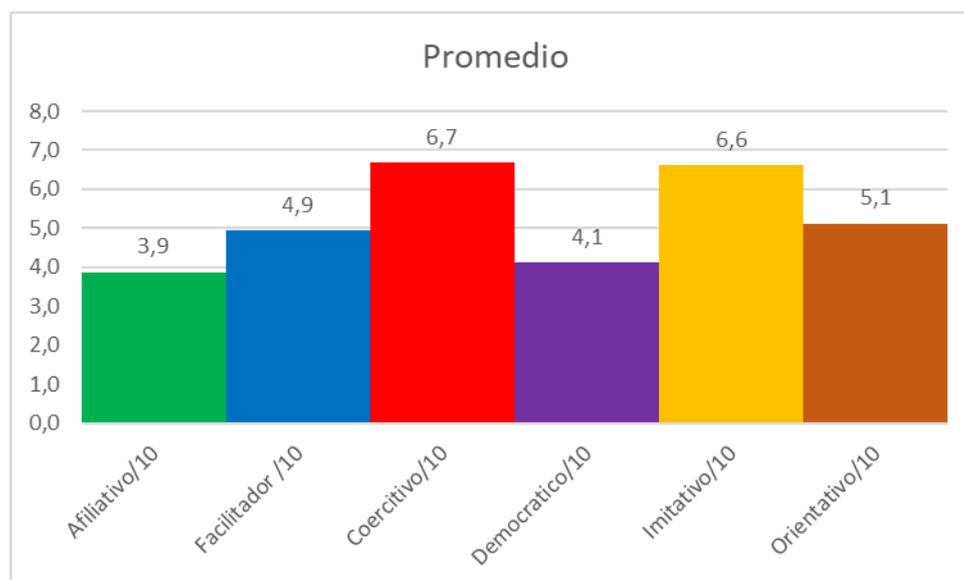


Tabulación de resultados actuales según el personal:

Tabla 1 Resultados individuales de los 16 aplicantes

	Afiliativo/10	Facilitador /10	Coercitivo/10	Democratico/10	Imitativo/10	Orientativo/10
1 Apicante	3	5	5	5	8	6
2 Apicante	0	6	8	6	9	2
3 Apicante	4	5	8	3	6	6
4 Apicante	5	5	9	0	6	7
5 Apicante	5	5	6	6	6	3
6 Apicante	2	5	4	6	9	6
7 Apicante	7	1	9	3	4	6
8 Apicante	2	9	5	5	6	6
9 Apicante	2	9	8	2	7	4
10 Apicante	6	4	4	6	6	6
11 Apicante	6	6	4	6	4	4
12 Apicante	4	9	4	2	7	6
13 Apicante	2	2	9	2	7	8
14 Apicante	6	2	9	3	8	2
15 Apicante	3	1	9	6	7	4
16 Apicante	5	5	6	5	6	6
Totales	62	79	107	66	106	82
Promedio	3,9	4,9	6,7	4,1	6,6	5,1
Mediana	4	5	7	5	6,5	6
Moda	2	5	9	6	6	6

Gráfico 7 Grafico de barras de los resultados de ELI



Análisis de resultados:

A continuación, se presenta los resultados de mayor a menor, obtenidos de la investigación de los 16 colaboradores.

El estilo de liderazgo que predomina es el Coercitivo:

COERCITIVO 6/10

El liderazgo coercitivo pretende el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. El perfil evaluado está en el nivel superior del término medio comparado con su grupo de referencia, significa que posiblemente tiende a identificarse con el comportamiento de "has las cosas como yo te digo", y procure demandar obediencia inmediata de sus colaboradores, sin detenerse a pensar que esta actitud los presiona y desmotiva. Para esta persona es bueno que de vez en cuando se amenace o se sancione los incumplimientos.

Pretende dar direccionamientos claros, pero no siempre son acatados ni entendidos y esta actitud punitiva produce más bien un distanciamiento con los miembros de su equipo.

Tiende a solicitar reportes de actividades como medida de presión, sus retroalimentaciones suelen ser negativas y contraproducentes, ya que al hacer público o ridiculizar a un subalterno por sus debilidades, los demás miembros del equipo se desmotivan, y van perdiendo el sentido de responsabilidad y de compromiso con la organización. Podría ser que esta persona muestre esta tendencia cuando la organización esté en crisis o se requiera controlar a miembros problemáticos que desarticulan al equipo.

AFILIATIVO 3.0/10

Es el estilo de liderazgo que gira en torno de las personas – quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El perfil evaluado se ubica en el nivel inferior del término medio comparado con su grupo

de referencia; describe a una persona con tendencia a ser poco afiliativo en su liderazgo, esto es, solo ocasionalmente muestra preocupación por sus subordinados y no acostumbra crear una relación filial con los mismos, atiende las necesidades de sus colaboradores según van surgiendo los requerimientos; su tendencia es no priorizar la evaluación como persona, ni la relación afectiva. Ocasionalmente es flexible y a veces de libertad de acción, siempre y cuando los resultados sean beneficiosos para la organización. Podría aplicar sanciones si así lo cree.

No cuida mayormente su popularidad, y podría ser que con su actitud ponga en riesgo la lealtad y comunicación de sus empleados.

Los resultados de la encuesta aplicada al Gerente General y Director de operaciones nos evidenció los siguientes resultados:

Tabla 2 Resultado de la encuesta de Estilos de liderazgo

	Afiliativo/10	Facilitador /10	Coercitivo/10	Democratico/10	Imitativo/10	Orientativo/10
1. Gerente General	5	2	6	4	3	1
2. Director de operaciones	6	3	5	4	1	2
Totales	11	5	11	8	4	3
Promedio	5,5	2,5	5,5	4,0	2,0	1,5
Mediana	5,5	2,5	5,5	4	2	1,5

Los resultados tabulados se evidenciaron al ponderar los estilos de liderazgo siendo el numero 1 el que se desea y esta alineado a la cultura organizacional y el 5 el que se aleja de lo que se espera.

Plan de acción:

Los resultados expuestos permiten mantener el plan de acción para integrar los estilos de liderazgo y encaminarlos a la adaptación de circunstancias para su aplicación.

El estilo de liderazgo que se espera dentro de la empresa es, el estilo **Orientativo seguido por el estilo de Facilitador.**

Por lo cual se realizará en primer lugar un Taller que vincule los estilos de liderazgo evaluados para mantener la base teórica de cada uno de ellos en el cual se trate las ventajas y desventajas de cada uno de ellos enfocados a la cultura organizacional.

Se procederá a realizar reuniones periódicas individuales con cada uno de los gerentes de tienda para lograr concientizarse en el estilo de liderazgo que ejerce y poder alinear con el estilo de liderazgo esperado por las autoridades.

Calendario de talleres:

Gráfico 8 Cronograma de reuniones

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1 Apicante	6/8/2018	3/9/2018	8/10/2018	5/11/2018
2 Apicante				
3 Apicante				
4 Apicante				
5 Apicante	13/8/2018	10/9/2018	15/9/2018	12/11/2018
6 Apicante				
7 Apicante				
8 Apicante				
9 Apicante	20/8/2018	17/9/2018	22/10/2018	19/11/2018
10 Apicante				
11 Apicante				
12 Apicante				
13 Apicante	27/8/2018	24/9/2018	29/10/2018	26/11/2018
14 Apicante				
15 Apicante				
16 Apicante				

Cada taller individual se tomará una hora de trabajo en la cual se evidenciará el estado actual y los cambios a considerar para culminar con el objetivo de mantener el estilo adecuado de liderazgo.

Dentro del taller que se realizara una vez cada 15 días por un periodo de 4 meses en los cuales se encaminara en realizar actividades que generen habilidades de liderazgo acordes a la labor desempeñada y lo que se espera de la misma.

Se mantendrá la guía de actividades acordadas en los talleres para evidenciar el progreso de la competencia en cada una de las tiendas de Domino's

La evaluación periódica de cumplimiento y seguimiento nos permitirá el control de avance en la adaptación del estilo de liderazgo

Se aplicará por segunda de la evaluación Eli para verificar el avance de la adaptación

CONCLUSIONES

- Los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación concluyen que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.
- Los líderes nacen y también se hacen, depende los factores internos y externos en los que se desenvuelve el ser humano. Esta conclusión devela que, en efecto, existen personas que, por su forma de ser, muestran auténticas dotes de liderazgo, se potencia esta cualidad cuando se dan las circunstancias a lo largo de su vida. El líder se distingue porque tiene visión, promueve el cambio y se anticipa al futuro.
- Es importante colegir que el líder para el presente siglo, debe potenciar la capacidad de aprendizaje, de allí la necesidad de la implementación de la Escuela de Líderes, tanto a nivel organizacional como a nivel personal, esto es, lograr la modificación, relativamente estable, de los procesos individuales y organizacionales a partir de experiencias previas.
- El aprendizaje potenciará en los líderes su sensibilidad para enfrentar los cambios y anticiparse a través de una lectura global del contexto. Estos procesos sociales, culturales y económicos, permiten facilitar en la empresa un “feedback,” cuyo efecto mejorará el clima laboral y en forma integral la motivación para un empoderamiento exitoso entre trabajadores y empresarios, que redundará en la productividad de la empresa.

- Esta capacidad del líder de visualizar el futuro, debe estar acompañada de las competencias necesarias para establecer relaciones de confianza con sus colaboradores.
- Formar grupos efectivos, es otra habilidad fundamental, que implica el reconocimiento de la diversidad y su potenciación, es dar la posibilidad a las personas de aportar aquello que mejor saben hacer, es permitirles innovar, crear, sugerir nuevas formas de hacer las cosas. La apertura para este proceso de implementación, encontrada en Dominos Pizza, permitirá el ambiente laboral propicio para el desarrollo humano y organizacional.
- Las organizaciones, al igual que los sistemas vivos, deben transformarse y auto-organizarse para aumentar la posibilidad de encontrar soluciones nuevas, sobrevivir e incluso fortalecerse ante la adversidad (resiliencia).
- Se realizó una Encuesta de respuesta mixta para determinar los estilos de liderazgo establecidas del Test ELI y su importancia, a los Gerentes. Los resultados obtenidos, establecieron la prevalencia del liderazgo ORIENTATIVO y del liderazgo IMITATIVO, que se fortalecerán con la capacitación a realizarse, mediante la decisión en tiempo y espacios en las tiendas, que determine la Gerencia General. Sin embargo, se realizó un cronograma para el manejo de posibles tiempos.
- El Test ELI, aplicado en la Empresa, está validado por la Compañía EVALUAR, su evaluación, reflejó que el estilo de liderazgo COERCITIVO, predomina en la Empresa y no está alineado a la cultura organizacional esperada, por lo que se trabajará hasta mejorar este el estilo de liderazgo, mediante el Plan de Acción establecido:

RECOMENDACIONES

- Socializar la importancia de identificar los estilos de liderazgo que se encuentran con la aplicación de los instrumentos antes mencionados: Encuesta de Inicio y Test ELI y cómo se puede lograr un cambio que beneficie al ser humano en su autorrealización laboral y a las Gerencias la satisfacción de alcanzar mejores estándares de producción.
- Obtener el apoyo de las Gerencias para el seguimiento del Plan de acción para la Implementación de la Escuela de líderes, con el aporte de la Gestión de Talento Humano de Dominos Pizza y el conocimiento obtenido en la Universidad Internacional SEK del Ecuador.

Bibliografía

Definición ABC, tu diccionario hecho fácil. (2007). Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/general/ceo.php>

ALANIA, R. (2015). *Área Académica de Factor Humano y de la División Empresarial.*

Perú - Lima.

Clements, G. (26 de Enero de 1932). *Sacerdote católico.* Chicago, EEUU.

Covey, S. (2004). *El 8o hábito : de la efectividad a la grandeza.* Frog Ltd.

Goldhaber, G. (1986). *Organizational Communication.*

Heifetz, R. (1997). En *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Kohlrieser, G. (22 de Septiembre de 2015). *CincoDias40.* Obtenido de Empresas:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/22/empresas/1442940527_570899.html

López y Leal, R. (2000). *Equipos&Talento.com.* Obtenido de ¿Qué hacen los líderes?:

<https://www.equiposytalento.com/tribunas/tea-cegos/liderazgo-y-locus-de-control>

McKinsey&Company. (2010). *Estudio sobre rasgos del buen líder.* Obtenido de

Consultora de Nueva York: <https://hbr.es/liderazgo/951/para-ser-un-buen-l-der-aprenda-centrarse-y-escuchar-sus-empleados>

Randstad. (2016). *Tendencias 360, estrategia y gestión de RRHH.* Obtenido de

<https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/?i=93&th=123>

Sicilia Felechosa, F. (2016). *Clínica Sicilia*. Obtenido de <https://www.clinicasicilia.es/clinica-odontologia-oviedo/equipo-humano/fernando-sicilia-felechosa/>