

1-1-2007

Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C. aplicando el modelo creado por Rensís Likert

Ruby Carolina Herrera Rodriguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Anyela Marcela Sanchez Salanueva
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Herrera Rodriguez, R. C., & Sanchez Salanueva, A. M. (2007). Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C. aplicando el modelo creado por Rensís Likert. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/876

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE PREDOMINAN EN LAS
PYMES DE LOS SUB-SECTORES DE FABRICACIÓN DE OTROS
PRODUCTOS QUÍMICOS Y FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS; EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ D.C. APLICANDO EL MODELO CREADO POR RENSÍS
LIKERT.

RUBY CAROLINA HERRERA RODRIGUEZ
ANYELA MARCELA SANCHEZ SALANUEVA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
29 DE MARZO DE 2007

ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE PREDOMINAN EN LAS
PYMES DE LOS SUB-SECTORES DE FABRICACIÓN DE OTROS
PRODUCTOS QUÍMICOS Y FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS; EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ D.C. APLICANDO EL MODELO CREADO POR RENSÍS
LIKERT.

RUBY CAROLINA HERRERA RODRIGUEZ
ANYELA MARCELA SANCHEZ SALANUEVA

Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de empresas

Docente

Víctor José Rodríguez Restrepo
Administrador de Empresas
Especializado en Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
29 DE MARZO DE 2007

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. TEMA	3
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.3. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	3
1.4. TÍTULO	3
2. PROBLEMA	4
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS	7
3.1. OBJETIVO GENERAL	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3.3. PROPÓSITOS	8
3.4. METAS	9
3.5. DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	9
4. JUSTIFICACIÓN	10
5. MARCO TEÓRICO	12
5.1. MARCO CONCEPTUAL	12
5.2. MARCO EMPRESARIAL	15
5.2.1. Sub-Sectores De Fabricación De Productos Químicos Y Fabricación De Plásticos	15
5.2.1.1. Fabricación De Otros Productos Químicos	19
5.2.1.2. Fabricación De Plásticos	21
5.3. MARCO DE REFERENCIA	22
5.3.1. Industria Manufacturera	22
5.3.2. Pymes	25
5.3.3. Aspectos Generales De Liderazgo	27

5.3.3.1. Antecedentes Del Liderazgo Durante El Desarrollo De Las Teorías Administrativas	27
5.3.3.2. El Liderazgo Según kotter	30
5.3.4. Aspectos Básicos Del Modelo Desarrollado Por Rensis Likert	31
6. HIPÓTESIS	34
6.1. HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	34
6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	34
6.3. HIPÓTESIS DE TERCER GRADO	34
7. DISEÑO METODOLÓGICO	35
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
7.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	36
7.2.1. Muestreo Aleatorio Simple (MAS)	37
7.2.2. Muestra Para El Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos	37
7.2.3. Muestra Para El Sub-Sector De Fabricación Productos Plásticos	38
7.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	38
7.3.1. Método De Observación	38
7.3.2. Método Deductivo	39
7.4. FUENTES PRIMARIAS	39
7.4.1. Observación	39
7.4.2. Encuesta	40
7.4.2.1. Formato Encuesta	40
7.5. FUENTES SECUNDARIAS	42
8. PYMES ENCUESTADAS	43
9. ANÁLISIS SECTOR FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS.	46
9.1. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA SECTOR FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS	46
9.1.1. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 1 Dirección	47
9.1.2. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 2 Motivación	49
9.1.3. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 3 Comunicación	52
9.1.4. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 4 Decisiones	55
9.1.5. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 5 Metas	57
9.1.6. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 6 Control	58

9.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLE SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS	61
9.2.1. Gráficos Y Análisis Por Variable	61
9.3. ANALISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE PREDOMINAN EN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS APLICANDO LA MATRIZ REALIZADA POR RENSIS LIKERT	67
10. ANÁLISIS SUB-SECTOR FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS	72
10.1. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA SUB-SECTOR DE FABRICACION DE PLASTICOS	72
10.1. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 1 Dirección	73
10.1.2. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 2 Motivación	75
10.1.3. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 3 Comunicación	77
10.1.4. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 4 Decisiones	80
10.1.5. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 5 Metas	82
10.1.6. Gráficos Y Análisis Por Pregunta variable N° 6 Control	84
10.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLE SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS	86
10.2.1. Gráficos Y Análisis Por Variable	87
10.3. ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE PREDOMINAN EN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE PLÁSTICOS APLICANDO LA MATRIZ REALIZADA POR RENSIS LIKERT	92
11. PARALELO ENTRE LOS SUBSECTORES DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS	96
12. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO HACIA EL SISTEMA 4	102
12.1. PASOS PARA LOGRAR EL CAMBIO	102
12.2. CAMBIOS SUGERIDOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	104
12.2.1. Planeación	104
12.2.2. Organización	105
12.2.3. Dirección	106
12.2.4 Control	108
12.3. BENEFICIOS QUE TRAERÍA LA PROPUESTA DE CAMBIO HACIA EL SISTEMA 4	110
13. CONCLUSIONES	111

14. RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA.

113

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 01 Participación por sectores económicos Bogotá D.C.	20
Gráfico 02 PIB (2000 IQ – 2005 IIIQ)- Crecimiento Trimestral	23
Gráfico 03 Concentración Total De Empresas Manufactureras Por Departamento–Colombia	23
Gráfico 04 Total De Empleos Generados Por La Industria Manufacturera	24
Gráfico 05 Participación Por Tamaño De Empresas Manufactureras Bogotá D.C.	25
Gráfico 06 No. De Empleos Directos Por Tamaño De Empresas Manufactureras Bogotá D.C.	26
Gráfico 07 Dirección Pregunta N° 1	47
Gráfico 08 Dirección Pregunta N° 2	48
Gráfico 09 Dirección Pregunta N° 3	49
Gráfico 10 Motivación Pregunta N° 1	50
Gráfico 11 Motivación Pregunta N° 2	50
Gráfico 12 Motivación Pregunta N° 3	51
Gráfico 13 Comunicación Pregunta N° 1	52
Gráfico 14 Comunicación Pregunta N° 2	53
Gráfico 15 Comunicación Pregunta N° 3	53
Gráfico 16 Comunicación Pregunta N° 4	54
Gráfico 17 Decisiones Pregunta N° 1	55
Gráfico 18 Decisiones Pregunta N° 2	56
Gráfico 19 Decisiones Pregunta N° 3	56
Gráfico 20 Metas Pregunta N° 1	57
Gráfico 21 Metas Pregunta N° 2	58
Gráfico 22 Control Pregunta N° 1	58
Gráfico 23 Control Pregunta N° 2	59
Gráfico 24 Control Pregunta N° 3	60

Gráfico 25 Variable N° 1 Dirección	62
Gráfico 26 Variable N° 2 Motivación	63
Gráfico 27 Variable N° 3 Comunicación	64
Gráfico 28 Variable N° 4 Decisiones	65
Gráfico 29 Variable N° 5 Metas	65
Gráfico 30 Variable N° 6 Control	66
Gráfico 31 Estilos De Liderazgo Que Predominan En Las Pymes De Fabricación De Otros Productos Químicos	68
Gráfico 32 Liderazgo En El Sub-sector De Fabricación De Otros Productos Químicos	71
Gráfico 33 Dirección Pregunta N° 1	73
Gráfico 34 Dirección Pregunta N° 2	74
Gráfico 35 Dirección Pregunta N° 3	75
Gráfico 36 Motivación Pregunta N° 1	75
Gráfico 37 Motivación Pregunta N° 2	76
Gráfico 38 Motivación Pregunta N° 3	77
Gráfico 39 Comunicación Pregunta N° 1	78
Gráfico 40 Comunicación Pregunta N° 2	78
Gráfico 41 Comunicación Pregunta N° 3	79
Gráfico 42 Comunicación Pregunta N° 4	80
Gráfico 43 Decisiones Pregunta N° 1	81
Gráfico 44 Decisiones Pregunta N° 2	81
Gráfico 45 Decisiones Pregunta N° 3	82
Gráfico 46 Metas Pregunta N° 1	83
Gráfico 47 Metas Pregunta N° 2	83
Gráfico 48 Control Pregunta N° 1	84
Gráfico 49 Control Pregunta N° 2	85
Gráfico 50 Control Pregunta N° 3	85
Gráfico 51 Variable N° 1 Dirección	88
Gráfico 52 Variable N° 2 Motivación	88
Gráfico 53 Variable N° 3 Comunicación	89
Gráfico 54 Variable N° 4 Decisiones	90
Gráfico 55 Variable N° 5 Metas	91
Gráfico 56 Variable N° 6 Control	91

Gráfico 57 Estilos De Liderazgo Que Predominan En Las Pymes De Fabricación De Plásticos	93
Gráfico 58 Liderazgo En El Sub-sector De Fabricación De Plásticos	95
Gráfico 59 Paralelo De Los Estilos De Liderazgo Predominantes En Los Sub-Sectores De Fabricación De Plásticos Y Fabricación De Otros Productos Químicos	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Pequeñas Empresas	15
Tabla N° 2 Medianas Empresas	18
Tabla N° 3 Pymes Encuestadas Del Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos	43
Tabla N° 4 Pymes Encuestadas Del Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Plásticos	44
Tabla N° 5 Tabulación De Resultados Por Pregunta Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos	46
Tabla N° 6 Tabulación De Resultados Por Variables Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos	61
Tabla N° 7 Tabulación De Resultados Por Pregunta Sub-Sector De Fabricación Plásticos	72
Tabla N° 8 Tabulación De Resultados Por Variables Sub-Sector De Fabricación Plásticos	87

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente de Jurado

Jurado:

Jurado:

Bogotá D.C., Abril de 2007

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Nuestras familias por su amor, apoyo y paciencia durante todos estos años, por adoptar nuestro sueño como suyo.

A nuestros hermanos Cristhian, Jake, Susan y Pacho por su compañía y cariño en cada momento de nuestras vidas.

A Víctor José Rodríguez Restrepo director de este trabajo de grado, quien con sus conocimientos, amabilidad y confianza hizo posible el desarrollo de este proyecto.

A los dirigentes de las pymes encuestadas por regalarnos un poco de su tiempo, compartiendo sus experiencias y respondiendo a nuestras inquietudes.

A nuestros amigos y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización exitosa de este trabajo de grado.

DEDICATORIA

A Dios:

Quien ha estado conmigo en todo momento, ha sido el motor de mi vida para seguir adelante, y es mi real fuente de inspiración.

A mis padres Francy y Francisco:

A quienes debo mi vida entera, porque con sus esfuerzos me han brindado la oportunidad de triunfar, de superar mis temores, de afrontar la vida, los amo con todo mi corazón y les agradezco el apoyo incondicional que juntos de la mano me han dado durante el transcurso de mi existir.

A mi novio, Gustavo Chaparro:

La persona con la que anhelo estar durante el resto de mi vida, quien me hace feliz y me ha dado su apoyo incondicional para que mis sueños se hagan realidad, Te amo con todo mi ser.

Ruby Carolina

DEDICATORIA

A Dios:

Por la vida, por el amor, por escucharme y llenarme de fortaleza; por estar siempre junto a mí.

A mi Padre Luis Sánchez:

Artífice e inspirador de este sueño, por todas sus enseñanzas, respeto y confianza; por amarme, apoyarme y acompañarme aún después de su partida, por ser el ángel que Dios me regaló.

A mi madre Alicia Salanueva:

Por su amor, confianza y fortaleza, por compartir sin reservas mis sueños, tristeza y alegrías.

Anyela Marcela

INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca mediante la aplicación de conocimientos básicos administrativos encontrar los estilos de liderazgo que presentan las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá D.C., específicamente en los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; a partir de la aplicación del modelo de liderazgo diseñado por Rensis Likert, que permite observar las conductas de los directivos o gerentes de este tipo de empresas frente a diversas situaciones tanto del entorno interno como variables del macro-entorno que pueden afectar el funcionamiento de dichas organizaciones.

Este trabajo de grado tiene como origen el interés de las investigadoras de profundizar en una de las áreas de gran relevancia en administración como es el talento humano, que hoy por hoy es fundamental en el desarrollo de las organizaciones; en este contexto según (Samuel, Certo 2001) “el liderazgo es parte esencial en el desempeño del factor humano ya que es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo”, haciendo que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular, logrando que se alcancen las cosas por medio de la gente. Además del interés por analizar este tema en las pymes que constituyen la principal fuente de empleo en el país y aportan (Según la CEPAL) el 40% al PIB nacional. Así mismo se convierten en un elemento muy importante para el crecimiento sostenible de los países menos desarrollados, de esta forma las pequeñas y medianas empresas pueden convertirse en la vanguardia del progreso cuando son eficientes y cuando emplean de manera óptima las habilidades de sus recursos humanos y el escaso capital con que cuentan debido a las condiciones económicas del país.

La base teórica en la que se fundamenta la investigación es el modelo desarrollado por Rensis Likert, quien utiliza en sus sistemas los principios de liderazgo e interacción en las organizaciones, otra base teórica es la investigación titulada (identificación de los estilos de liderazgo prevaleciente, a partir del modelo de Rensis Likert, en las empresas temporales y agencias de empleo “pymes” de la ciudad de Bogotá, D.C.) que están desarrollando docentes del área de talento humano de la facultad de administración de empresas de la Universidad de La Salle.

El alcance de este proyecto es conocer y analizar los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de la industria manufacturera en la ciudad de Bogotá D.C., tomando como objeto de estudio los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos, contribuyendo con recomendaciones, sugerencias, y otros aportes a los directivos o gerentes de las pymes, para que conozcan las falencias que puedan presentar en términos de liderazgo, y de esta manera puedan dar solución a los posibles problemas que estén ocasionando en la organización. De igual modo dar un aporte a las personas interesadas en el desarrollo de investigaciones similares.

Dentro del desarrollo de la investigación se puede encontrar como limitante la falta de colaboración de algunos de los gerentes o directivos de las pymes objeto de estudio.

1. TEMA

1.1. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Empresarial

1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Administración de Talento Humano

1.3. RELACION CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el desarrollo del trabajo de investigación, en el cual se refleja una de las áreas de administración como es el Talento Humano, se puede evidenciar algunas de las funciones como administrador; analizando aspectos como el liderazgo en las Pymes de la industria manufacturera; de allí surge la necesidad de aplicar conocimientos teóricos para darle un enfoque práctico que aporte no solamente a las organizaciones objeto de estudio sino también a quienes se interesen en investigaciones alusivas al tema.

1.4. TÍTULO

Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C., aplicando el modelo creado por Rensis Likert.

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un tema importante en el ámbito de la administración es el liderazgo, pues éste tiene gran influencia en la comunicación tanto vertical como horizontal entre los miembros de las organizaciones, de igual forma tiene relación directa con la motivación, toma de decisiones, productividad y control, aspectos muy importantes en el contexto administrativo y de gran relevancia en el desarrollo de una empresa; es por esto que del estilo de liderazgo que maneje un directivo o gerente, depende el desarrollo de estos aspectos y por ende de la organización en general.

Siendo tan significativo este tema para el funcionamiento de las organizaciones y teniendo en cuenta el crecimiento progresivo y el gran aporte a la economía colombiana de las pymes, es primordial identificar qué estilos de liderazgo predominan en estas empresas, “teniendo en cuenta que la mitad de quienes las gestionan son los dueños donde la mayoría son gerentes jóvenes, el 56% tiene entre 25 y 45 años.”¹ Las pymes en Colombia según la ACOPI en los últimos años muestran un repunte en la producción y ventas, por lo que el sector presenta un gran optimismo, pero igualmente muchas expectativas de mejoramiento; teniendo en cuenta que con los acuerdos comerciales que se han venido negociando como el TLC es necesario una mayor preparación de estas empresas para competir ante compañías extranjeras, y para poder internacionalizarse dando a conocer sus productos fuera del país. El papel que desempeñen los directivos es muy importante para el futuro de cada una de las pyme; el liderazgo que ellos ejerzan sobre los trabajadores tiene gran influencia en cada una de las áreas de la empresa y en la productividad de las mismas. Por lo cual conocer qué estilo de

¹ FUNDES. La realidad de las pymes en Colombia. EN. www.fundes.org.co

liderazgo predomina en este tipo de empresas es necesario para analizar como han evolucionado y como pueden mejorar para afrontar los retos que les esperan.

Para esto la investigación se desarrollará en la industria manufacturera, ya que es una industria muy importante en el país, dado que tiene la mayor participación en el PIB sectorial año base 2000 del 15.6% según cifras aportadas por el DANE, de igual modo se tomarán las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. teniendo en cuenta la accesibilidad de las investigadoras a esta; la investigación se enfocará hacia los dos sub-sectores que mayor producción bruta aportan a la industria y cuentan con mayor personal ocupado; estos son los de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; que al aplicar el modelo de Rensis Likert a una muestra de estas empresa nos permitirá tener una visión de qué estilos de liderazgo prevalecen aún en estas organizaciones.

Es trascendental conocer qué estilos de liderazgo predominan en estas empresas objeto de estudio, para que por medio de su conocimiento se pueda dar solución a problemas que se presentan generalmente en las organizaciones, porque los directivos no conocen sus fallas en términos de liderazgo, lo que genera normalmente sentimientos negativos y resistencia no solo hacia ellos sino hacia el desempeño de los trabajadores, lo cual evidentemente tiene repercusión en la productividad de las empresas. Al mismo tiempo puede generar baja productividad, mala comunicación, intolerancia, insatisfacción, incapacidad al tomar decisiones, resistencia, entre otros aspectos que si los directivos no conocen sus fallas y dan solución a estas, afectan negativamente a las organizaciones y no permiten a pesar de que hayan grandes esfuerzos en otras áreas que la empresa surja y logre sus metas como se desea.

Este trabajo de grado estará basado en el modelo de liderazgo de Rensis Likert quien expone cuatro sistemas que permiten valorar y cuantificar la gestión de los recursos humanos en una empresa, a partir del conocimiento del estilo de liderazgo que sus directivos utilicen.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estilos de liderazgo predominan en las PYMES de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá D.C., aplicando el modelo creado por Rensis Likert.?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer por medio de la aplicación del modelo diseñado por Rensis Likert, los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá D.C. en los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos, para analizar en cual de los 4 sistemas que presenta Likert se encuentran dichos sub-sectores, con el fin de proponer un cambio hacia el sistema 4.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el estilo de liderazgo por medio de una encuesta dirigida a los directivos o gerentes de las pymes objeto de estudio, para establecer que conductas manejan en sus organizaciones.
- Identificar a través de la aplicación del modelo de Rensis Likert a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, en cual de los cuatro sistemas que presenta dicho modelo se encuentran.
- Establecer un paralelo por medio de los resultados de las encuestas realizadas, con el fin de comparar las características específicas de los estilos de liderazgo de los gerentes de las pymes de los dos sub-sectores objeto de estudio.
- Recolectar información por medio de libros, artículos y otras fuentes secundarias dirigido a la consecución de información acerca de las pymes, la industria manufacturera y el liderazgo; con el fin de realizar un análisis profundo del estilo de liderazgo que manejan las organizaciones objeto de estudio.
- Realizar un análisis por medio de los resultados arrojados por la investigación, para aportar recomendaciones y sugerencias que sean

útiles para los directivos o gerentes de las pymes, y otras personas interesadas en investigaciones similares.

- Proponer por medio del análisis de resultados de la investigación, qué posibles cambios se pueden llevar a cabo en las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos para lograr un desplazamiento hacia el sistema 4 del modelo diseñado por Rensis Likert.

3.3 PROPÓSITOS

- **Académicos**

Aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la profesión en esta investigación, con el fin de conocer la realidad de la pequeña y mediana empresa en Colombia e identificar aspectos tan importantes en el área de talento humano como el liderazgo; aportando así a los empresarios y alimentando la línea de investigación de la Universidad de La Salle.

- **Administrativas**

Aportar a las pymes en general pero principalmente a las de la industria manufacturera una investigación que les permita a los gerentes o directivos conocer sus falencias en términos de liderazgo. Como investigadoras y futuras administradoras de empresas dar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión humana en las pymes.

- **Profesionales**

Obtener un conocimiento teórico-practico a través del desarrollo de la investigación.

Optar por el título Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle

3.4. METAS

- **Académicas**

Presentar un documento donde se analicen los estilos de liderazgo de las pymes de la industria manufacturera en Bogotá D:C.; que sirva como base para el desarrollo de futuras investigaciones dentro del campo Universitario.

- **Administrativas**

Confrontar nuestros conocimientos con la realidad de las pymes en Colombia y aplicar de manera adecuada las teorías tanto administrativas como en el área de talento humano, con el fin de dar solución al problema planteado.

- **Profesionales**

Obtener un conocimiento teórico-practico a través del desarrollo de la investigación.

3.5. COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos se comunicarán y se divulgarán en:

- La Facultad de Administración de Empresas: por medio de la presentación de un documento escrito y la sustentación del trabajo de grado.

4. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de esta investigación se pretende identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en las pymes de los sub-sectores de fabricación de plásticos y fabricación de otros productos químicos a partir del modelo de liderazgo diseñado por Rensis Likert.

El presente trabajo surge de la inquietud por parte de las investigadoras en profundizar sobre el modelo de Rensis Likert; y a partir de los resultados, contribuir con las investigaciones que se están realizando sobre las pymes y la situación actual a la que se enfrentan dado los cambios de diferentes panoramas, como político, social, económico y tecnológico; así mismo argumentar la realidad que viven actualmente las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos en cuanto a liderazgo, por otro lado proponer un cambio con relación al talento humano a las pymes, para poder lograr un desplazamiento al sistema 4 del modelo de Likert, que refleja el estado de liderazgo deseado para una empresa, lo que permitiría a los dirigentes de las empresas influir en la conducta de sus empleados y por ende mejorar las relaciones entre jefe-subordinado.

La investigación propuesta se fundamenta en aspectos teóricos tanto administrativos como en el área de talento humano, dentro de éste ámbito se encuentra el liderazgo que es necesario en los diferentes tipos de organización humana y se vuelve esencial en todas las funciones de la administración; para este proyecto de grado el liderazgo será estudiado en términos de estilos de comportamiento (fundamentados a su vez con el modelo diseñado por Rensis Likert); es decir la manera como lo gerentes o directivos de las Pymes de los sub-sectores de fabricación de plásticos y fabricación de otros productos químicos de la ciudad de Bogotá D.C.,

orientan su conducta frente a situaciones influenciadas por variables internas o externas del país.

De este modo se utiliza la aplicación de la encuesta como una herramienta elemental en el desarrollo de la investigación, ya que permitirá a las investigadoras obtener información concreta de los estilos de liderazgo que se estén manejando en las Pymes de la industria manufacturera; dicha encuesta puede ayudar en el análisis de información, dada la importancia de factores internos, las relaciones de los trabajadores con sus jefes, la comunicación, toma de decisiones, motivación, control, metas; entre otros aspectos que sirvan tanto en el presente estudio como para futuros trabajos sobre el tema.

De el resultado de este trabajo depende la contribución de las investigadoras, ya que se pueden presentar soluciones o recomendaciones concretas que logren mejorar el estilo de liderazgo de las empresas objeto de estudio, pero al mismo tiempo cabe la posibilidad de que dicho estilo se vea reflejado en excelentes prácticas de administración de los gerentes o directivos en sus empresas, aplicando en ellas pro actividad, buena comunicación, alta motivación con sus empleados, por lo que el aporte de las investigadoras se enmarcaría en promover la línea de investigación de la Universidad de La Salle; igualmente acrecentar los conocimientos confrontándolos con la realidad de las pymes en Colombia.

5. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se presentan diferentes marcos que son una herramienta esencial para la solución del problema planteado. Dentro de estos marcos se ostenta; un marco conceptual donde se encuentran los términos considerados relevantes en la investigación, con el propósito de conocer el significado de diferentes términos utilizados durante todo el trabajo.

Un marco empresarial en donde se halla la presentación de las principales características de las empresas que pertenecen a los dos sub-sectores objeto de estudio, como lo son los de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos.

Se presenta también un marco de referencia en el cual se reúnen los elementos fundamentales de la investigación entre los cuales se destacan las características de las pymes, de la industria manufacturera, y los aspectos básicos del modelo desarrollado por Rensis Likert.

5.1. MARCO CONCEPTUAL ²

Con el propósito de conocer el significado de diferentes términos que se utilizan en el presente trabajo, a continuación se expone la definición de dichos términos, para la mayor comprensión de la investigación en general.

- **Comunicación:** es el proceso de compartir información con otros individuos, es importante que dentro de una organización la

² Los significados del marco conceptual fueron tomados principalmente de: Diccionario de administración y finanzas. SUARES SUÁREZ, Andrés S. Diccionario de economía y administración.

comunicación sea efectiva ya que ésta se refiere a la situación en la que la fuente desea compartir un mensaje con el receptor, y esta la decodifica exactamente como la fuente lo envió.

- **Control:** consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.
- **Decisiones:** es una selección hecha entre dos o más opciones disponibles.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Empowerment:** quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
- **Empresa:** Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.
- **Gerencia:** La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Gerente:** encargado por los otros interesados de la dirección de un establecimiento comercial o de una sociedad.
- **Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o mas objetivos específicos

mediante el proceso de la comunicación humana, se refiere a la manera de introducir cambios en el comportamiento de personas, la influencia puede presentarse de diferentes maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

- **Metas:** finalidad, cuantifica los objetivos, en el caso de los gerentes las metas deben frecuentemente ser objetivos organizacionales.
- **Motivación:** es el estado interior que hace que el individuo se comporte de alguna manera que le asegure el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica porque la gente actúa como actúa, cuanto mejor conozca un gerente la conducta del personal, mas capaz será de dirigir e influir en la conducta de los subordinados para que sea coherente con el alcance de las metas de la organización.
- **Nepotismo:** viene del latín nepos, que quiere decir "sobrino", es la desmedida preferencia que algunos dan a sus pariente para las gracias o empleos públicos o privados, su uso es generalmente negativo. Un ejemplo de nepotismo sería que un empleador contratara a su pariente en lugar de alguien más cualificado solo por el hecho de que fuera su pariente.
- **Organización:** el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.
- **Planeación:** determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
- **Pymes:** siglas de Pequeñas y Medianas Empresas. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen entre 11 y 50 trabajadores, y medianas las que tienen entre 50 y 200 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos.

- **Toma de decisiones:** selección de un curso de acción entre varias alternativas, constituye la esencia de la planeación, parte fundamental en el trabajo del gerente. Es el proceso de escoger la mejor opción para escoger los objetivos.
- **Valor agregado o valor añadido:** es el valor que un determinado proceso productivo adicional al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo.

5.2. MARCO EMPRESARIAL

Con el propósito de identificar las empresas de los dos sub-sectores objeto de estudio, se presenta a continuación un marco empresarial en el que se encuentran; las tablas con la información del aporte en producción bruta y personal ocupado por cada sub-sector de la industria manufacturera, tanto en pequeñas como en medianas empresas, además de otra información importante de estas.

5.2.1. Sub-Sectores De Fabricación De Otros Productos Químicos Y Fabricación De Plásticos³

A continuación se presentan dos tablas, la primera de las pequeñas empresas y la segunda de las medianas empresas con datos de los sub-sectores de la industria manufacturera tomados de la encuesta anual manufacturera 2004 DANE, donde se encuentran subrayados en rojo los dos sub-sectores que más aportan en producción bruta y personal ocupado a la industria, los cuales serán objeto de estudio en la presente investigación.

TABLA N° 1, Pequeñas Empresas

Industria manufacturera por actividad económica Bogotá D.C.

Encuesta anual manufacturera 2004 DANE, (Pesos en miles)

³ La información del marco empresarial fue tomada principalmente de: ALEMAN RAMIREZ, Fernando. Importancia de las mipymes en las aglomeraciones empresariales.

Actividad	Nº de Establecimientos	Personal Ocupado	Producción Bruta	Aporte porcentual
151 - Producción, transformación y conservación de carne y pescado	26	877	62.281.728	2,1%
152 - Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	6	147	13.571.376	0,4%
153 - Elaboración de productos lácteos	11	424	56.962.710	1,9%
154 - Elaboración de productos de molinería, de almidones y productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales	10	303	111.873.209	3,7%
155 - Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares	46	1.402	55.448.480	1,8%
156 - Elaboración de productos de café	7	224	56.224.393	1,9%
158 - Elaboración de otros productos alimenticios	28	1.159	88.273.452	2,9%
159 - Elaboración de bebidas	15	303	16.850.550	0,6%
172 - Tejeduría de productos textiles	8	210	14.526.435	0,5%
173 - Acabado de productos textiles no producidos en la misma unidad de producción	9	259	14.491.082	0,5%
174 - Fabricación de otros productos textiles	22	972	48.398.555	1,6%
175 - Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	20	711	32.621.573	1,1%
181 - Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	101	7.311	239.661.069	7,9%
191 - Curtido y preparado de cueros	9	233	14.249.305	0,5%
192 - Fabricación de calzado	47	2.046	101.074.586	3,3%
193 - Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	17	1.007	41.302.892	1,4%
201 - Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	4	71	942.691	0,0%
203 - Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	7	298	14.009.776	0,5%
209 - Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	5	124	7.054.421	0,2%
210 - Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	53	1.599	106.485.698	3,5%
221 - Actividades de edición	25	913	101.284.863	3,3%
222 - Actividades de impresión	68	1.451	89.550.908	3,0%
223 - Actividades de servicios relacionadas con las de impresión	13	287	15.229.596	0,5%
232 - Fabricación de productos de la refinación del petróleo	4	51	7.875.909	0,3%
241 - Fabricación de sustancias químicas básicas	20	445	62.656.801	2,1%
242 - Fabricación de otros productos químicos	101	4.524	392.371.987	13,0%
251 - Fabricación de productos de caucho	17	588	31.679.318	1,0%

252 - Fabricación de productos de plástico	93	2.897	227.209.483	7,5%
261 - Fabricación de vidrio y de productos de vidrio	12	306	21.082.176	0,7%
269 - Fabricación de productos minerales no metálicos ncp	16	395	19.029.250	0,6%
271 - Industrias básicas de hierro y de acero	13	211	9.199.376	0,3%
272 - Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos	7	159	8.198.981	0,3%
281 - Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	37	965	69.508.151	2,3%
289 - Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	56	1.703	101.297.357	3,3%
291 - Fabricación de maquinaria de uso general	60	2.279	124.247.765	4,1%
292 - Fabricación de maquinaria de uso especial	31	926	54.212.216	1,8%
293 - Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp	7	257	11.840.730	0,4%
311 - Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	14	643	45.298.683	1,5%
312 - Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica	4	162	10.476.851	0,3%
315 - Fabricación de lámparas eléctricas y equipo de iluminación	6	121	7.710.087	0,3%
319 - Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico ncp	12	554	106.540.370	3,5%
323 - Fabricación de receptores de radio y televisión, de aparatos de grabación y de reproducción del sonido o de la imagen, y de productos conexos	4	197	8.369.553	0,3%
331 - Fabricación de aparatos e instrumentos médicos y de aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto instrumentos de ópticas	10	254	15.684.520	0,5%
332 - Fabricación de instrumentos ópticos y de equipo fotográfico	5	196	11.557.273	0,4%
342 - Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques	12	728	70.385.006	2,3%
343 - Fabricación de partes, piezas y accesorios (auto partes) para vehículos automotores y para sus motores	37	1.439	67.286.120	2,2%
359 - Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp	5	159	5.328.491	0,2%
361 - Fabricación de muebles	63	2.444	143.208.038	4,7%
369 - Industrias manufactureras ncp	33	1.780	92.187.174	3,0%
			3.026.811.014	100,0%

Fuente: DANE encuesta anual manufacturera 2004.

TABLA N° 2, Medianas Empresas

Industria manufacturera por actividad económica Bogotá D.C.

Encuesta anual manufacturera 2004 Dane, (pesos en miles)

Actividad	N° de Establecimientos	Personal Ocupado	Producción Bruta	Aporte porcentual
151 - Producción, transformación y conservación de carne y pescado	11	1.396	230.601.862	5,8%
152 - Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	5	495	29.148.351	0,7%
153 - Elaboración de productos lácteos	5	322	19.873.039	0,5%
154 - Elaboración de productos de molinería, de almidones y productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales	7	413	101.326.194	2,5%
155 - Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuquz y productos farináceos similares	9	1.593	87.070.446	2,2%
158 - Elaboración de otros productos alimenticios	5	713	48.469.550	1,2%
159 - Elaboración de bebidas	4	496	65.623.685	1,6%
172 - Tejedura de productos textiles	13	915	70.166.839	1,8%
174 - Fabricación de otros productos textiles	9	1.114	55.360.868	1,4%
175 - Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	10	1.264	82.749.854	2,1%
181 - Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	24	4.813	187.714.661	4,7%
192 - Fabricación de calzado	8	593	25.331.124	0,6%
193 - Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	5	646	29.800.084	0,7%
210 - Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	18	1.297	151.571.785	3,8%
221 - Actividades de edición	20	2.116	207.156.642	5,2%
222 - Actividades de impresión	21	1.494	133.214.428	3,3%
223 - Actividades de servicios relacionadas con las de impresión	5	248	16.050.484	0,4%
232 - Fabricación de productos de la refinación del petróleo	3	165	38.608.769	1,0%
241 - Fabricación de sustancias químicas básicas	7	371	82.391.490	2,1%
242 - Fabricación de otros productos químicos	48	5.746	691.396.592	17,3%
251 - Fabricación de productos de caucho	5	278	30.665.448	0,8%
252 - Fabricación de productos de plástico	45	4.318	382.613.308	9,6%
261 - Fabricación de vidrio y de productos de vidrio	5	561	52.330.347	1,3%
269 - Fabricación de productos minerales no metálicos ncp	15	1.052	58.089.655	1,5%
271 - Industrias básicas de hierro y de acero	3	315	49.365.965	1,2%

281 - Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	9	786	100.859.939	2,5%
289 - Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	11	1.563	159.306.595	4,0%
291 - Fabricación de maquinaria de uso general	17	1.970	131.509.400	3,3%
292 - Fabricación de maquinaria de uso especial	8	543	49.667.424	1,2%
293 - Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp	4	1.551	92.085.928	2,3%
319 - Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico ncp	4	244	15.358.012	0,4%
331 - Fabricación de aparatos e instrumentos médicos y de aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines,	5	568	50.284.781	1,3%
342 - Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques	6	1.476	154.720.580	3,9%
343 - Fabricación de partes, piezas y accesorios (auto partes) para vehículos automotores y para sus motores	14	1.616	140.959.439	3,5%
361 - Fabricación de muebles	11	1.151	103.458.831	2,6%
369 - Industrias manufactureras ncp	9	1.020	62.180.451	1,6%
			3.987.082.850	100,0%

Fuente: DANE encuesta anual manufacturera 2004.

Al sumar el número de establecimientos de las pequeñas y medianas empresas de los sub-sectores objeto de estudio el total es:

- Total pymes fabricación de otros productos químicos: **149**
- Total pymes fabricación de plásticos: **138**

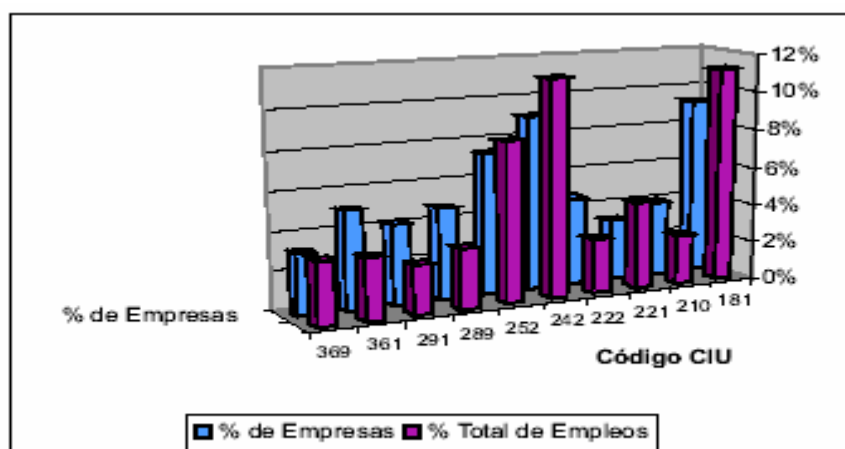
5.2.1.1. Fabricación De Otros Productos Químicos

El sector químico en Colombia, es un sector de gran potencial para la inversión en el país debido al tamaño de su mercado, su competitividad internacional y por poseer bajas barreras a la entrada de inversión. Además de esto en la ciudad de Bogotá es el sector que da mayor aporte a la producción bruta, y cuenta con mayor personal ocupado en la industria manufacturera.

Otros productos químicos, que incluye la fabricación de: plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario, pinturas barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas, productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos, jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, y otros productos como sal refinada, aceites esenciales, resinas y mezclas y humo negro, La industria Química, Plástico y Caucho (QPC) colombiana está compuesta por 1.126 empresas, los cuales tuvieron una producción bruta de US\$ 5.705 millones en el 2003, correspondiente al 18,8% de la participación en producción bruta industrial. Estas tres producciones sumadas representan en términos de producción el primer sector de la industria nacional.

El sector en Colombia señala un crecimiento en ventas del 18,65% comparado con el 2004. Las once principales empresas del sector obtuvieron ganancias en el 2004 por US\$ 1.887 millones, equivalente a 33,10% de las ganancias del sector. De igual modo tiene una participación en número de empresas del 8% del total de las industrias manufactureras, en el que predomina la PYME con 220 empresas pequeñas para el sector químico al igual que las empresas medianas con 108 para la industria química.

Gráfico 01 Participación por sectores económicos Bogotá D.C.



Fuente: DANE, 2003

Por otro lado, la participación en la generación de empleo del sector químico (cód CIU 242), con el 11%, hace que estos sectores tengan un comportamiento por encima del promedio de la industria en Bogotá. Estas industrias, a diferencia del sector de las confecciones, son intensivas en capital y tecnología.

5.2.1.2. Fabricación De Plásticos⁴

El sector de plásticos aporta significativamente a la industria manufacturera en la ciudad de Bogotá, ocupa el segundo puesto después del sector de fabricación de químicos pues se destaca en aspectos como la generación de empleo, participación en el mercado, producción bruta, y otros factores importantes en la economía.

Productos plásticos, incluye la fabricación de: formas básicas de plástico y artículos como: envases, cajas y vasijas, bolsas, forros, repuestos y accesorios de plástico para uso industrial entre otros.

En Colombia la industria de plásticos se ha caracterizado por ser, en condiciones normales, la actividad manufacturera mas dinámica de las ultimas 3 décadas, en el año 2000 registro un valor de producción de 2215 millardos de pesos, es decir 1061 millones de dólares y un valor agregado de 1073 millardos de pesos, o sea 514 millones de dólares. En el año 2002 es sector exparto 227 millones de dólares FOB (free on borrad), con un promedio de participación del 3.75% en el total de las exportaciones industriales. En el mismo año, las importaciones de productos manufacturados de plástico alcanzaron los 239 millones de dólares, equivalentes al 2.2% de las importaciones industriales.

⁴ Ministerio De Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial: Guía ambiental sector de plásticos, EN: Google “sector plásticos”, Bogotá D.C. Colombia. Julio de 2004

La importancia económica de los plásticos en la vida moderna se puede apreciar observando alrededor y analizando cuantos objetos existen de este material; los índices de crecimientos de los sectores de plástico en el mundo, superan prácticamente a los demás sectores industriales, y el consumo de plástico solo se encuentra por debajo del consumo del hierro y el acero, aunque esto se debe a que se cuenta la masa consumida, y estos últimos tienen una densidad mayor.

5.3. MARCO DE REFERENCIA⁵

Con el propósito de fundamentar la investigación a continuación se presentan las características y los aspectos más relevantes de las pymes y la industria manufacturera las cuales son objeto de estudio de la presente investigación, al igual que los aspectos básicos del modelo desarrollado por Rensis Likert.

5.3.1. Industria Manufacturera

A partir de los años setenta, la industria manufacturera ha experimentado un desarrollo creciente y sostenido. Los principales sectores manufactureros son los de alimentos y bebidas, maquinaria y equipos en general, químico, textiles, de plásticos, cueros y tejidos, petroquímicos. Desafortunadamente, la distribución espacial de la industria presenta un marcado desequilibrio, ya que la mayor parte de la misma se localiza en las ciudades de Bogotá D.C., Medellín y Cali. A pesar de ello, el desarrollo industrial es uno de los más dinámicos del país, si bien favorece la tendencia a profundizar las desigualdades regionales.

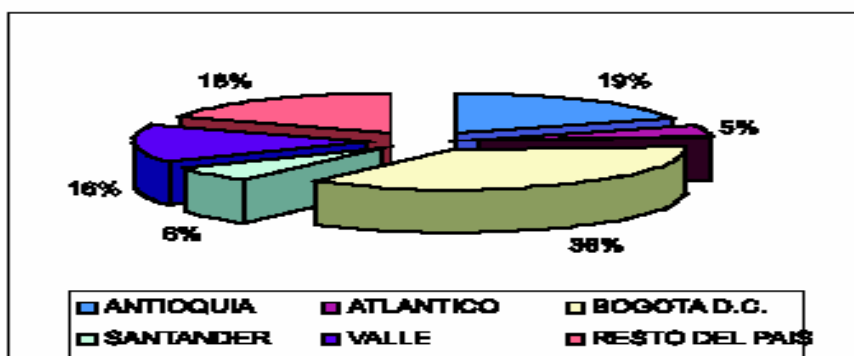
⁵ PROEXPORT. Colombia perfil sectorial químico-plástico-caucho. EN: www.proexport.com.co/inversion

Gráfico 02 PIB (2000 IQ – 2005 IIIQ)- Crecimiento trimestral

Fuente: Dane, 2004.

La industria manufacturera fue el segundo sector con mejor crecimiento en el tercer trimestre del año 2006 al mostrar una tasa del 13,30%, casi cuatro puntos más que en el mismo período del año pasado. En los últimos nueve meses del año 2006 la industria manufacturera creció a una tasa del 9,14 %, sobresaliendo también la industria de vidrio con 29,61 % y la segunda la de azúcar con 19,93 %

En Colombia, la estructura industrial presenta una concentración de empresas manufactureras en las principales regiones. En Bogotá, como lo muestra el gráfico 3 la participación es del 36%, en Antioquia del 19% y en Valle del 16%, siendo estas regiones los polos de desarrollo del país.

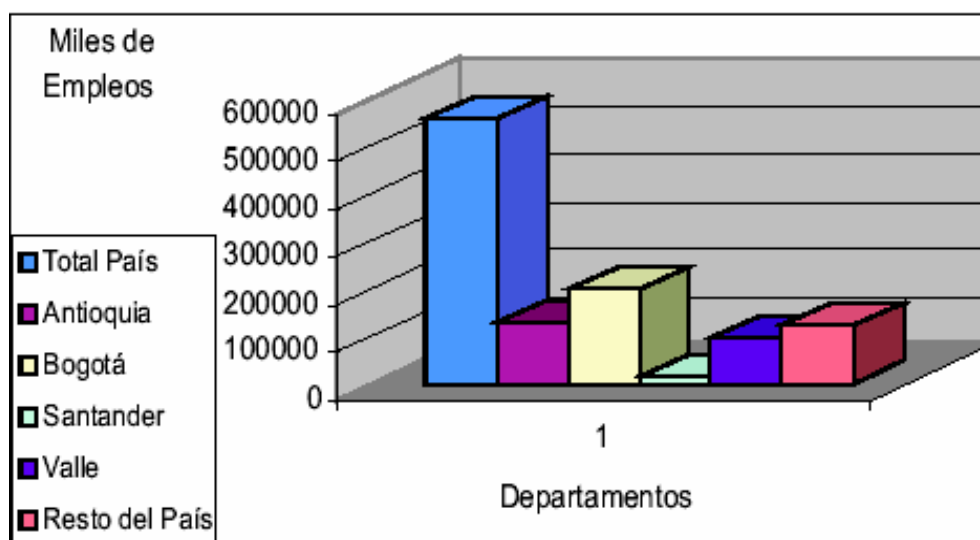
Gráfico 03 Concentración total de empresas manufactureras por departamento - Colombia

Fuente: cálculos realizados por Fernando Alemán Ramírez basados en DNP-DANE-Colciencias, 2003-2004.

Este comportamiento, comparado con otras regiones, es asociado a otro indicador el grado de desarrollo regional: el número de empresas asentadas en la región, en relación al número de habitantes. Sin embargo, no es posible obtener una cifra susceptible de comparación para Colombia en este indicador, debido a los altos índices de informalidad.

Por ejemplo, para el caso de Bogotá (DANE, 2004-2005), con una población en edad de trabajar de 5.461.367 personas, el número de empleos generados por la industria manufacturera es de 195.964, lo cual es insuficiente dadas las necesidades de empleo de la región. La explicación de este fenómeno es doble: en primer lugar, hay una alta proporción de establecimientos con menos de 10 empleados; en segundo lugar, y lo que es más preocupante, existe un alto grado de informalidad, en el gráfico 4 podemos observar el aporte de la industria en cuanto a empleo en las diferentes y principales ciudades del país.

Gráfico 04 Total de empleos generados por la industria Manufacturera



Fuente: cálculos realizados por Fernando Alemán Ramírez basados en DNP-DANE-Colciencias, 2003-2004.

5.3.2. Pymes

Hablar sobre las pymes es referirse a un tema importante pues “ha sido y sigue siendo foco de atención en foros locales, nacionales e internacionales, y en las discusiones juega un papel preponderante los aspectos sociales y económicos en todos los ámbitos de cualquier región; siendo la pyme la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa”⁶, “la pequeña y la mediana empresa constituyen un elemento muy importante para el crecimiento sostenible en las economías de los países menos desarrollados; por tanto la pyme viene a ser cada vez mas relevante puesto que esta categoría de negocios es la que ofrece el potencial mas grande para la creación de empleos”.⁷

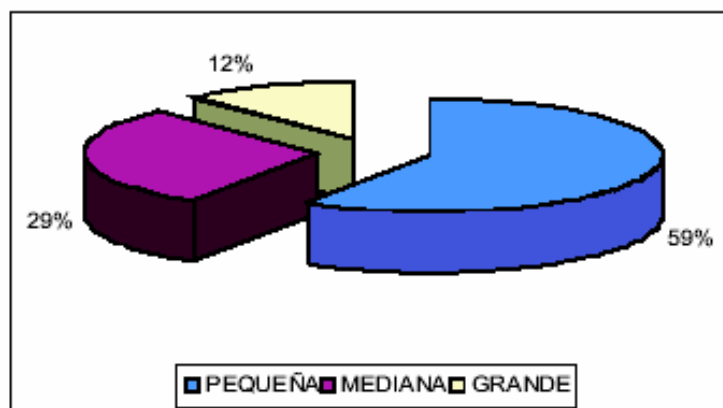
Son muchas las fortalezas y aspectos positivos que presentan las pequeñas y medianas empresas, las cuales se derivan principalmente de sus requerimientos y capacidad de adaptación a los cambios impuestos por el entorno, ya que las pymes poseen gran habilidad para adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado (moda, diseños, materiales), así como una flexibilidad en materia laboral, administrativa y una adaptabilidad de procesos productivos.

En Bogotá D.C., en cuanto a la participación en tamaño y número de empresas, puede decirse que el 59% son pequeñas, el 29% son medianas y el 12% son grandes. No obstante, las grandes empresas en la región generan el mayor número de empleos directos con 110.261, a pesar de ser el 12% del total de empresas en la ciudad. La mediana empresa genera 54.395 y la pequeña 31.308.

Gráfico 05 Participación por tamaño de empresas manufactureras – Bogotá D.C.

⁶ ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de la pequeña empresa. Pág. 2

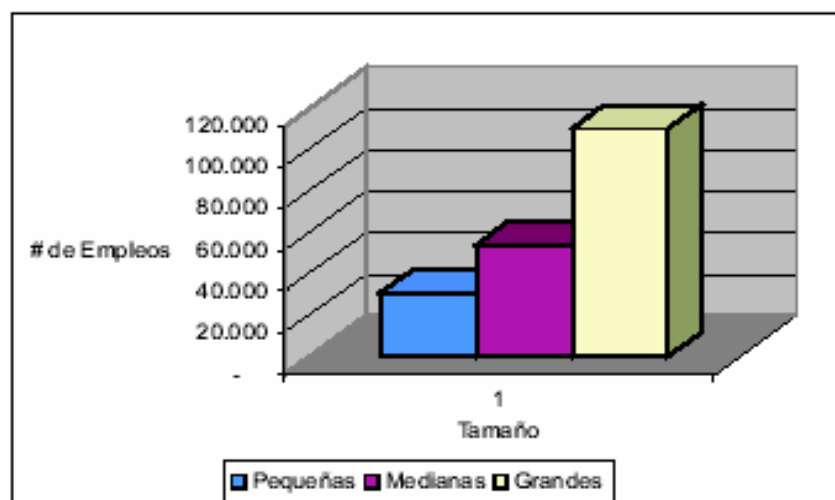
⁷ FRIXIONE, Domingo. Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. Pág. 7



Fuente: cálculos realizados por Fernando Alemán Ramírez basados en DNP-DANE-Colciencias, 2003-2004.

Así mismo en Colombia, y específicamente en Bogotá D.C., es la empresa grande la mayor generadora de empleos en el sector industrial. Por esto, aunque el número de empresas es mayor en las pequeñas y medianas que en las grandes, se puede evidenciar el lento crecimiento de las PyMEs, por un lado, y por otro el desarrollo precario al interior de las aglomeraciones empresariales de la región, siendo el comportamiento industrial de Bogotá representativo para Colombia.

Gráfico 06 No. de empleos directos por tamaño de empresas manufactureras – Bogotá



Fuente: cálculos realizados por Fernando Alemán Ramírez basados en DNP-DANE-Colciencias, 2003-2004.

Por otro lado se considera que el impacto de los programas de apoyo gubernamental ha sido bajo ya que las Pymes consideran deficientes los mecanismos de apoyo gubernamental; ven ineficientes y poco amigables los trámites ante las entidades estatales, consideran excesiva la burocracia y un alto porcentaje (alrededor del 70%) no percibe mejoría por la utilización de programas gubernamentales, por lo cual FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina) propone, formular una política de Estado que defina los mecanismos y la agenda de desarrollo para las Pymes, mejorar la coordinación entre las entidades estatales de apoyo a la Pyme (organismo de alto nivel), diseñar y poner en marcha un sistema de información que recoja en detalle la oferta de servicios. Este es un nuevo paso que se espera sea de gran ayuda para el buen funcionamiento de las pymes en Colombia.

5.3.3. Aspectos Generales De Liderazgo

Existen diversas teorías acerca de estilos de liderazgo en una organización, de igual forma ha sido investigado por diferentes teorías administrativas que enfocan de distintas maneras el comportamiento tanto de los gerentes como de los empleados dentro de una organización, la realidad empresarial de nuestro país evidencia que muchos de los problemas organizacionales están íntimamente relacionados con falta de líderes, o estilos de liderazgo inefectivos además de estructuras con poca participación.

5.3.3.1. Antecedentes De Liderazgo Durante El Desarrollo De Las Teorías Administrativas.

La división del trabajo de Taylor (1911)⁸ definió un rol específico para los jefes y los subordinados: el administrador es considerado como el elemento pensante de la organización, mientras que el trabajador es el elemento ejecutor de las tareas. El liderazgo obedece a características

⁸ STONER, J. y WANKEL, Ch, Administración. Pág. 39

formales, es decir, a la posición jerárquica, la participación del trabajador como ejecutor de las tareas, se ve reducida al cumplimiento de las órdenes y a la obediencia de los diversos procesos de trabajo.

Henry Fayol (1916) fue el primero en investigar el comportamiento gerencial y el primero en sistematizarlo. Según Fayol⁹ las habilidades que necesitan los gerentes dependen de su posición jerárquica. Por ejemplo, en un puesto de nivel inferior, se requieren destrezas técnicas específicas, pero muy poca habilidad gerencial. A medida que ascendemos por la jerarquía estas últimas se tornan más importantes que las primeras.

Las investigaciones adelantadas por Elton Mayo en los estudios de Hawthorne¹⁰ (1924-1933) concluyeron que los empleados pondrían más empeño en el trabajo, si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Entonces la formación de los administradores fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas en oposición a las habilidades técnicas. Estos hallazgos han hecho que los gerentes sean mucho más sensibles y refinados en el trato con los subordinados.

Mc Gregor¹¹ consideró que las organizaciones estructuradas alrededor de la "teoría y", compensaría mejor las necesidades de sus miembros y utilizarían su potencial más efectivamente. Esta teoría supone que el hombre obtiene satisfacción en su trabajo, que desea el logro y que busca la responsabilidad. Tales organizaciones conceden más independencia a los empleados, un papel más importante en las organizaciones y mayor apertura en la comunicación con otros gerentes entre sí.

⁹ Ibíd. Pág. 45

¹⁰ Ibíd. Pág. 45

¹¹ STONER, J. y WANKEL, Ch, Administración.. Pág. 314

En el mismo enfoque Chris Argyris¹² le preocupaba el hecho que en las teorías clásicas, los gerentes tenían la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados Argyris señala que ese dominio del lugar de trabajo por parte de los gerentes puede hacer que los subordinados se vuelvan pasivos y dependientes, además de que se disminuye su sentido de responsabilidad y autocontrol. Estas condiciones son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en sí mismos, auto-expresión y logro. Los miembros de la organización, particularmente los de los niveles más bajos, se sentirán insatisfechos y frustrados en su trabajo a medida que esas necesidades queden bloqueadas. El resultado, según Argyris, es no sólo una infelicidad más profunda entre los miembros de la organización, sino además mayores problemas en la obtención de las metas organizacionales.

El liderazgo situacional es un modelo desarrollado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard¹³ que sostiene que el estilo más eficiente de liderazgo varía según la madurez de los colaboradores. Además, los líderes exitosos son aquellos quienes con un espíritu investigador pueden diagnosticar un ambiente particular, tienen la sensibilidad para aprender a apreciar las diferencias, identificar las características del ambiente, y adaptar sus estilo de acuerdo a las que demanda del mismo. Esta teoría del liderazgo situacional ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los colaboradores, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez. Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus colaboradores, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo.

¹²Ibid. Pág. 314

¹³ HERSEY, P Y BLANCHARD K. Management of organizacional Bechavoir. Utilizing Human Resources.

El liderazgo situacional se vale de dos dimensiones: comportamientos centrados en la tarea (la producción) y comportamientos centrados en las personas (las relaciones). Cada variable la califican como alta o baja y luego combina con cuatro estilos específicos de liderazgo: ordenar, persuadir, participar y delegar.

5.3.3.2. El Liderazgo Según Kotter

John P. Kotter¹⁴ considera es obvio que se requiere un nuevo estilo de liderazgo, para un mundo cada vez mas globalizado con una fuerza laboral mas educada, que ya no se resigna a que la miren pero no la escuchen. Pero la clave no esta en el estilo. La clave esta en la sustancia. En algo que tiene que ver con la forma básica de trabajar, no con las apariencias, sino con esa esencia que cambia poco con el tiempo, no importa la diferencia de cultura, o de sectores.

Kotter considera que aunque algunas personas dicen que las consecuencias de un liderazgo inadecuado son mínimas, porque son muchos los factores, tanto internos como externos, que afectan al desempeño empresarial. El está de acuerdo en que los elementos que contribuyen a los resultados una organización son varios, y cree que en muchos de ellos se puede influir bien o mal, según sea el liderazgo ejercido. A su vez argumenta que el vacío del liderazgo existe por diversas razones pero el problema no consiste en que solo haya un numero limitado de personas con algún potencial de lideres. Bastaría una persona entre cien con algo de ese potencial para que el mundo tuviera decenas de millones de posibles líderes. Esto está lejos de la realidad actual, y es algo que debe llamarnos la atención, porque denota un gran fallo por parte de las organizaciones educativas, laborales y probablemente también por parte de muchas familias. En vez de alimentar el talento y estimular a la gente a liderar y a aprender de sus errores y aciertos, las organizaciones ignoran con frecuencia el potencial de

¹⁴ KOTTER, John P, Qué hacen los Lideres, Pág. 7,8

liderazgo, no ofrecen entrenamiento adecuado ni modelos que imitar, y sancionan a quienes al tratar de dirigir, cometen pequeños errores. También los individuos se obstaculizan a sí mismos, cuando ni se dan cuenta que necesitan desarrollarse, ni se procuran los medios para lograrlo.

5.3.4. Aspectos Básicos Del Modelo Desarrollado Por Rensis Likert

En el desarrollo de la investigación se aplica el modelo de las teorías comportamentales de Rensis Likert, este autor es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección debe utilizar. Likert aporta cuatros sistemas de administración:

Autoritario explotador que, es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario, también llamado **sistema 1**, las decisiones se toman en la alta dirección, existen problemas periódicos entre Jefe y subordinado. Sus administradores son extremos autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan en las personas mediante el temor y el castigo, solo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan las decisiones a la alta dirección.

Autoritario benevolente, es una autocracia disimulada, el proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; conocido como el **Sistema 2** en la matriz diseñada por Likert, sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten una comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

Consultivo, se hace por medio de participación, se utilizan más recompensas que castigos; se conoce también como **Sistema 3**, existe una mayor comunicación entre los directivos y los subordinados, tanto ascendente como descendente.

Participativo, el cual se identifica por una democracia abierta con alta comunicación que se basa en las recompensas. También denominado **sistema 4**, en él existe total confianza en los subordinados, la toma de decisiones se puede llevar a cabo en toda la organización, se practica la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal dentro de la organización.

“Los hallazgos del modelo apoyan las impresiones en el sentido de que los sistemas que se acerca hacia la derecha, tendientes hacia el sistema 4 son mas productivos y tienen costos mas bajos así como actitudes mas favorables, aquellas firmas o plantas donde se utiliza el sistema 4, muestran alta productividad, bajas pérdidas residuales, escasos costos, actitudes favorables y excelentes relaciones laborales; sucede todo lo contrario en aquellos sistemas que se acercan más hacia la izquierda hacia el sistema 1”¹⁵A continuación se presenta la matriz diseñada por Rensis Likert.

MATRIZ DE LIKERT

VARIABLE	Nº	PREGUNTAS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
			AUTORITARIO	A. BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Dirección	1	¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
	2	¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
	3	¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente

¹⁵ LIKERT, Rensis. El factor humano en la empresa. Pág. 63

Motivación	1	¿Predomina el uso de 1. Temor 2. Amenazas 3. Castigos 4. Recompensas 5. Participación?	1, 2,3 ocasional- mente 4.	4, algunas veces 3	4, algunas veces 5	5,4 con base en las metas establecidas del grupo.
	2	¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamental- mente en la parte superior.	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
	3	¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativa-mente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Comunicación	1	¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?	Descendente	Principal-mente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
	2	¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con susplicacia	Posible-mente con susplicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
	3	¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menuda exacta	Casi siempre exacta
	4	¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
Decisiones	1	¿En que nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	La políticas generalmente en la parte superior, hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
	2	¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasional-mente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
	3	¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativa-mente poco	Aporta algo	Hace un aporte sustancial
Metas	1	¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante órdenes	Mediante la acción de grupo (salvo en crisis)
	2	¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
Control	1	¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte mas alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
	2	¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
	3	¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

6. HIPÓTESIS

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de la investigación planteados en el estudio, se formulan a continuación hipótesis de primer, segundo y tercer grado.

6.1. HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- El liderazgo permite dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo.
- El modelo de liderazgo desarrollado por Rensis Likert permite determinar qué estilo de liderazgo maneja un directivo en una organización.
- En las pequeñas y medianas empresas el área de recursos humanos es la más descuidada debido al nepotismo.

6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- En las pymes de los sub-sectores objeto de estudio, existe un estilo de liderazgo autoritario, debido a la carencia de conocimiento del personal.
- El estilo de liderazgo que tengan los directivos de las empresas, tiene gran influencia en el desempeño de los empleados y por ende en la productividad de la organización.

6.3. HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

- Las pequeñas y medianas empresas de los sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. presentan un estilo de liderazgo que se sitúa en el sistema 2 (autoritario-benevolente) del modelo de liderazgo diseñado por Rensis Likert.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el propósito de señalar el nivel de profundidad con el cual se busca analizar el estilo de liderazgo de las empresas objeto de estudio, se presenta a continuación el tipo de investigación, la población y muestra, los métodos de investigación y las fuentes que han de utilizarse en la recolección de la información.

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que presenta esta investigación es exploratorio-descriptivo. Exploratorio ya que según Méndez “el estudio exploratorio permite a partir de la formulación de un problema posibilitar una investigación mas precisa o el desarrollo de una hipótesis”¹⁶ y al mismo tiempo descriptivo pues “identifica características del universo de investigación, establece comportamientos concretos y descubre la asociación entre variables de investigación.”¹⁷ En el proyecto se acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, se construye un marco de referencia que va desde la teoría basada en la aplicación de un modelo de liderazgo diseñado por Rensis Likert; hasta la practica que incluye la visita a las pymes de la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá, a partir de los sub-sectores de fabricación de otros productos

¹⁶ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Pág. 137.

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 137

químicos y fabricación de plásticos. Al mismo tiempo se tienen técnicas como la observación y encuestas a los gerentes y directivos de dichas empresas con el fin de identificar las conductas de liderazgo que presentan, y el análisis posterior llevado a cabo por las investigadoras donde se utiliza el muestreo como herramienta fundamental para seleccionar la población por medio de la cual se recolectara la información que ayude a realizar recomendaciones o soluciones específicas tanto para la investigación como para las empresas objeto de estudio.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de la investigación se tomaron los 2 sectores que mayor producción bruta aportan a la industria manufacturera y que cuentan con mayor personal ocupado, estos dos sectores son los de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos.

Para Bejarano la población es un conjunto de elementos que tiene características comunes, al menos una. En el caso particular de la estadística la población constituye el objeto de estudio, es decir, la población es el conjunto de individuos o entes que constituyen el objeto de estudio sobre el que se desea predecir un comportamiento a partir del estudio, entonces, la población es el total hipotético de los datos que se estudian o recopilan.¹⁸

Según Bejarano la muestra es un subconjunto de datos tomados de la población, cuya finalidad es la de realizar inferencias acerca de la población a partir del comportamiento de sus elementos. Es claro que si la muestra es un subconjunto de la población entonces la muestra tendrá un número menor de elementos, es posible que los elementos de que

¹⁸ BEJARANO BARRERA, Hernán. Estadística descriptiva. Pág. 25.

constituyen la muestra de manera individual sean considerados como elementos de una población abstracta.¹⁹

La información acerca de la población de los sectores objeto de estudio fue tomada del DANE según la encuesta anual manufacturera 2004.

7.2.1. Muestreo Aleatorio Simple (MAS)

Para Martínez el método de muestreo aleatorio simple se utiliza “cuando las probabilidades de selección de los elementos son todas iguales y constantes durante el proceso de selección”²⁰; a continuación se presenta la fórmula que se utilizará en esta investigación.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

N = Población

P = Proporción de elementos que presentan la característica

Q = Proporción de elementos que no presentan la característica

E = Error

Z = Nivel de confianza

N= muestra

7.2.2. Muestra Para El Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos

N = 149

P = 90%

Q = 10%

E = 10%

¹⁹ Ibíd. Pág. 26

²⁰ MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística comercial. Pág. 226

$$Z = 1.64\%$$

$$n = \frac{(1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 149}{149 \times (0.10)^2 + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = 46,33 \rightarrow 46$$

Según los resultados de esta muestra se realizarán **46 encuestas** en el sub-sector de fabricación de otros productos químicos.

7.2.3. Muestra Para El Sub-Sector De Fabricación De Productos Plásticos

$$N = 138$$

$$P = 90\%$$

$$Q = 10\%$$

$$E = 10\%$$

$$Z = 1.64\%$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 138}{138 \times (0.10)^2 + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = 45,21 \rightarrow 45$$

Según los resultados de esta muestra se realizarán 45 encuestas en el sub-sector de plásticos

La muestra total de la investigación son **91 empresas** en los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos de la industria manufacturera en la ciudad de Bogotá.

7.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

7.3.1 Método De Observación. Según Méndez la observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por la conjetura que se requiere investigar”.²¹

Este método será utilizado en la investigación, puesto que, el punto de partida para iniciar el proceso de conocimiento será acudiendo a la experiencia personal de las investigadoras y lo que estas puedan observar en el desarrollo de la investigación.

7.3.2 Método Deductivo. Según Méndez el método deductivo es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.²²

El método deductivo se utilizara en la presente investigación, puesto que, a partir de la teoría acerca de liderazgo y el modelo desarrollado por Rensis Likert, se dará solución al problema planteado en la investigación.

7.4 FUENTES PRIMARIAS

En la presente investigación se acude a utilizar herramientas como la observación y la encuesta que le permite a las investigadoras recolectar información fidedigna de los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes de las empresas objeto de estudio.

7.4.1 Observación. Para Méndez la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de

²¹ Op-cit. MÉNDEZ. Pág. 143.

²² Ibíd. Pág. 141.

investigación. ²³La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos.²⁴

Por lo anterior, la observación es una herramienta muy útil ya que a través de ella se pueden deducir e inferir aspectos importantes que puedan contribuir al desarrollo de la investigación propuesta, igualmente el administrador de empresas debe ser un buen observador de diferentes hechos pues esto le permite estar mas informado de lo que sucede a su alrededor; la participación de las investigadoras es la observación simple o indirecta pero esto no impide que se hagan aportes interesantes tanto a los gerentes o directivos de las pymes como al análisis del presente proyecto.

7.4.2 Encuesta. Para Bernal, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas.²⁵ Por lo tanto es muy útil para las investigadoras hacer uso de esta herramienta ya que será la principal fuente de información para la investigación propuesta, pues a partir de esta se podrá hacer un análisis completo de los resultados de la investigación.

7.4.2.1 Formato de Encuesta

Encuesta basada en el modelo creado por Rensis Likert

FORMATO DE ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EMPRESA:

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

FECHA:

²³ Ibíd. Pág. 154.

²⁴ Ibíd. Pág. 154.

²⁵ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Pág.172

Dirección	¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancia	Muchísima
	¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
	¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
Motivación	¿Predomina el uso de 6. Temor 7. Amenazas 8. Castigos 9. Recompensas 10. Participación?	1, 2,3 ocasionalmente 4.	4, algunas veces 3	4, algunas veces 5	5,4 con base en las metas establecidas del grupo.
	¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior.	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
	¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Comunicación	¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?	Descendente	Principalmente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
	¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con suspicacia	Posiblemente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
	¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menuda exacta	Casi siempre exacta
	¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
Decisiones	¿En que nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	La políticas generalmente en la parte superior, hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
	¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasionalmente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
	¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativamente poco	Aporta algo	Hace un aporte sustancial

Metas	¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante ordenes	Mediante la acción de grupo (salvo en crisis)
	¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
Control	¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte mas alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
	¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
	¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Fuente: LIKERT, Rensis. LIKERT Jane. Nuevas formas para solucionar conflictos. Pág. 82

7.5 Fuentes Secundarias

Para Méndez, las fuentes secundarias, es información escrita que ha sido recopilada y transcritas por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.²⁶

Con el propósito de obtener información básica escrita sobre el tema de investigación se recurrió a la información presente en libros, enciclopedias, diccionarios, documentos escritos, Internet y revistas sobre temas como liderazgo, pymes, industria manufacturera y los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos. Que son base fundamental en el desarrollo del trabajo de grado.

²⁶ Op-cit. MÉNDEZ. Pág. 152.

8. PYMES ENCUESTADAS

Para el desarrollo de la investigación se realizaron 91 encuestas a directivos de pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos a continuación se presenta la base de datos de las empresas de cada uno de los sub-sectores.

Tabla Nº 3, Pymes Encuestadas Del Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos

Nº	Empresas	Directivo	Dirección
1	Ratar LIMITADA	ZAIDA CABRERA	TRV 93 NO. 61-02 INT 65
2	Comercializadora s b c limitada	JOHN SUAREZ C.	CRA 79 NO. 17-71
3	Mac química LTDA.	SILVANA MOJICA	AV 15 NO. 106-50 PH 2
4	Kemtex LTDA	LUIS FERNANDO MORA	CLL 5 BIS NO. 51-11
5	Químicos especializados limitada	Gonzalo Rodríguez	CRA 31 A NO. 8-69
6	Química cosmos LTDA	Enrique Pabón	CRA 27 NO. 78-28
7	Proanálisis LTDA	Sandra Bermúdez	CRA 68 I NO. 36-21 SUR
8	Proasepsis LTDA	MAURIO NAVAS	CLL 59A NO. 74B-42
9	Basic-farm limitada	FLOR MARINA YEPES	CLL 59 NO. 16-36
10	Dermacare S A	FABIOLA DONOSO	TRV 27 NO. 123-59
11	Laboratorios provet S.A.	YANETH VILLANUEVA	CLL 67 N 69A-11
12	Sain LTDA	SE RESERVO EL NOMBRE	CRA 36 NO. 14A-39
13	Colvet S A	DIEGO ROBLES	CLL 162 NO. 40-51
14	Blisteco S.A.	LUIS LONDOÑO	CLL 5 NO. 22-15
15	Inpel laboratories S A	MARCO COBA	CALLE 125 NO 54 A - 25
16	Laboratorios alguver LTDA	MARI FONSECA	CRA 23 NO. 12-70
17	Laboratorios blaskov LIMITADA	JORGE ESCOVAR	TRV 24 NO. 54-50
18	Laboratorios bago de colombia Ltda	SANDRA SANCHEZ	CLL. 17 NO. 23-70
19	Laboratorios eindhoven LTDA	ZORAIDA CARO	CRA 2 A NO. 70-67 301
20	Laboratorio m y n y compañía LTDA	MARTHA NEIRA	CRA 55 NO. 67B-13
21	Laboratorios novaderma S A	GIOVANY MARTINELLI	CLL 114A NO. 19-12
22	Laboratorios pelgor LTDA	MARCELA GOMEZ	AV CARACAS NO 54 70
23	Aroma scent LTDA	HERIBERTO GONZALEZ	CRA 22 NO. 34-61
24	Lehit LTDA	HERNESTO HINESTROSA	CRA. 72 K NO. 34-73 SUR
25	H & w laboratorios	LUZ CARO	CRA 2 A NO. 70-67 301
26	Macecofar CIA LTDA	MARIO CONTRERAS	AV 6 NO. 46-48
27	Pharmaster LTDA	OLIVERIO RUIZ	CRA 43 B NO. 22A-35
28	Serlac S A	ALCIRA ARIAS	CLL 4 BIS NO. 34A-59
29	Ecoway LTDA	VICTOR ACOSTA	CLL 79 NO.28-21

30	Grace colombia S A	RAFAEL FORERO	CLL 18 NO. 69-19
31	Propicol LTDA	HECTOR PRIETO	CLL 13 NO. 57-49
32	Quimlec LIMITADA	EDUARDO CHARRY	CRA 34 NO. 71-47
33	Sinteco S.A.	LUIS LINARES	CRA 36 NO. 3-61
34	Sulfinal LTDA	IGNACIO MUÑOZ	CRA 61 NO. 48-99 SUR
35	Vaselin LTDA	CESAR DIAZ	CLL 18 NO. 127-85
36	Laboratorios b d c LTDA	MARIA EDITH RUIZ	CRA 69 C NO. 31-94 SUR
37	Laboratorios promegan LTDA	LILIANA CAMPOS	CRA 34 BIS NO. 17-13 SUR
38	Investlab pharmaceutica LTDA	DELMIRA PARRA	TRV 40 NO. 20-56
39	Forero`s celulas frescas LTDA	JHON JAIRO FORERO	CLL 33 NO. 16-51
40	Favser laboratorios LTDA	GIOVANY ALVAREZ	CLL 56 A NO. 75A-08
41	Feparvi LTDA.	RUBBY VIDAL	CLL 70 NO. 4-50
42	Laboratorios farpag LTDA	ADRIANA DIAZ	CRA 67 NO. 10-55
43	Distrago quimica S.A.	YANETH USECHE	CRA 129 NO. 29-57
44	Fertiquim LTDA	LUBIN CLAROS	CLL. 76 NO. 76-48
45	Laboratorios aurofarma veterinaria LTDA	SANDRA BERNAL	CLL 37 NO. 26-20
46	Laboratorios andromaco LTDA	JUAN DIEGO MATAYANA	CRA 24 NO. 71-48
TOTAL		46 EMPRESAS	

Fuente: base de datos cámara de comercio de Bogotá D.C., 2004.

Tabla N° 4, Pymes Encuestadas Del Sub-Sector De Fabricación De Plásticos

Nº	Empresas	Directivo	Dirección
1	Emplastec	Andrea Waltero	CII 79 n° 30-39
2	Abraxas de Colombia Ltda.	Aristóbulo Moreno	CII 23a N° 32 – 43
3	Plásticos de Colombia mag	Maria Angélica Guerrero	Cra 34 N° 10-31
4	Agroplast	Berenice Cepeda	CII N° 31 - 41
5	Argoplast LTDA	Parmenio Lopera	Cra 66 a N° 9-64
6	IHB Industrias plasticas	Isaías	CI 26 Sur 28A-84
7	ABC Gergoplast LTDA	Luís Gerardo Gómez	Cr 67a N° 12a 17
8	Plásticos tecniflexo	William Gutiérrez	Cra 67ª# 11-61
9	Industrias plásticas santa lucia LTDA	Luz Adriana López	Cra 28#28-93Sur
10	Juplast	José M Piedra	Cra 40#16-07
11	Todoplásticos	Darío Moreno	Av caracas N° 15-49
12	Plásticos ommo	Nelson Aguirre	Transv 35 bis N° 29 b 39 sur
13	Plásticos BIN BAN	Luís Miguel Silva	CII 13#14-60
14	Propioplast LTDA	Carlos Pedraza	Cra 66 a N° 12a 33
15	makroplasticos LTDA	Fernando Gómez	CII 66#21-05
16	Plásticos monclat LTDA	Javier Machuca	cr 44 N° 19-26
17	Plásticos M&N Ltda.	Luís Eduardo Moncada	CI 27Sur # 31-37
18	Tubemplast	Ángela Castro	Cra 68C#11-58
19	Plásticos Calidad	Pablo Martínez	CII 10#31-44
20	Fabriplast Ltda.	Edgar Escobar	CII 12B#21-70
21	ABOMIN LTDA.	Pedro Patiño	Cra 31# 11-71
22	Acoples Cardenas Y CIA LTDA	Carlos Cárdenas	CII 13 # 33-27
23	Ampaca Ltda		Cra 62 # 76-28
24	Industrias Gelyco LTDA	Gustavo Gaviria	Cra 102 N°. 21-46/ 52/58
25	Procesos al plástico & Cía. Ltda.	Humberto Ruiz	Cra 63# 5-45
26	Copricol	Luís Alfonso Delgado	CII76# 63-49

27	ITC Wilches & Cía. Ltda.	Orlando Rímalo	CII 128C # 41A-57
28	Sellopack S.A.	Esteban Acuña	CII 164#38-43
29	Makroplast	Juan Carlos Méndez	CII 9# 40A-67
30	Iberplast	Rocío Albarracín	CII13#56-29
31	Camoplast & Cía Ltda.	Sandra Camacho D.	Cra 34 # 12B-41
32	Cavar Ltda	Juan Vargas	CII 59#10-60
33	Plastiselco	Henry Alarcón	cr 30 N° 22-25 sur
34	Sintecplast Ltda.	Héctor Rojas	CII 4 bis # 34A-69
35	G Plast	Daniel Sotaquirá	CII 17#32-29
36	M.Q Ltda.	Amparo Rojas	Cra 49 A # 98-40
37	Gransori Ltda.	Rafael Osorio	Cra 41# 72-37
38	Industrias Plásticas JEP Ltda.	José Montaña	Cra 30# 28-53 Sur
39	Plascovil Ltda.	Mari Rodríguez	Cra 43#20-12
40	Plastipack S.A.	Álvaro Venegas	CII 11# 68B-30
41	Quintoplast Ltda	Humberto Quintero	CII 162 # 35-28
42	Ultrplast Ltda.	Justo pulido	CII 36A Sur # 68-22
43	Giralplas LTDA	José Giraldo	CRA 69 Bis NO. 31-57 Sur
44	Colterplast Ltda.	Jairo Cortés	Cra 39#166-78
45	Coroplast Ltda.	Mauricio Cortés	CII142#41-35
TOTAL		45 EMPRESAS	

Fuente: base de datos cámara de comercio de Bogotá D.C., 2004. y Directorio Acoplásticos

9. ANÁLISIS SECTOR FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS

Al finalizar la recolección de información a través de las encuestas efectuadas a los directivos de las 46 empresas objeto de estudio en esta investigación se obtuvieron los datos que se observan a continuación.

9.1 TABULACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTAS SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS

Al concluir la recolección de información se realizaron 46 encuestas a diferentes dirigentes de las pymes de este sector, aunque contactar gerentes o directivos de empresas no es un proceso fácil los dirigentes que accedieron a responder la encuesta por diferentes medios como: personalmente en el momento en que las investigadoras visitaron las empresas, vía e-mail, y por teléfono, mostraron en su gran mayoría amabilidad, respeto y sinceridad en las respuestas.

Tabla Nº 5, Tabulación De Resultados Por Preguntas Sub-sector De Fabricación De Otros Productos Químicos

ESTILO DE LIDERAZGO	Preguntas	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4		Total Respuestas	Total %
		AUTORITARIO		AUTORITARIO BENEVOLENTE		CONSULTIVO		PARTICIPATIVO			
VARIABLES		Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%		
	1	0	0,0%	13	28,3%	25	54,3%	8	17,4%	46	100%
Dirección	2	0	0,0%	16	34,8%	30	65,2%	0	0,0%	46	100%
	3	0	0,0%	21	45,7%	23	50,0%	2	4,3%	46	100%
Motivación	1	0	0,0%	21	45,7%	19	41,3%	6	13,0%	46	100%

	2	3	6,5%	12	26,1%	28	60,9%	3	6,5%	46	100%
	3	1	2,2%	10	21,7%	22	47,8%	13	28,3%	46	100%
Comunicación	1	2	4,3%	14	30,4%	17	37,0%	13	28,3%	46	100%
	2	0	0,0%	17	37,0%	19	41,3%	10	21,7%	46	100%
	3	0	0,0%	14	30,4%	31	67,4%	1	2,2%	46	100%
	4	1	2,2%	28	60,9%	15	32,6%	2	4,3%	46	100%
Decisiones	1	20	43,5%	17	37,0%	9	19,6%	0	0,0%	46	100%
	2	4	8,7%	19	41,3%	21	45,7%	2	4,3%	46	100%
	3	1	2,2%	12	26,1%	27	58,7%	6	13,0%	46	100%
Metas	1	29	63,0%	12	26,1%	4	8,7%	1	2,2%	46	100%
	2	0	0,0%	12	26,1%	24	52,2%	10	21,7%	46	100%
Control	1	15	32,6%	8	17,4%	13	28,3%	10	21,7%	46	100%
	2	0	0,0%	2	4,3%	18	39,1%	26	56,5%	46	100%
	3	2	4,3%	3	6,5%	22	47,8%	19	41,3%	46	100%
TOTAL PREGUNTAS	18										

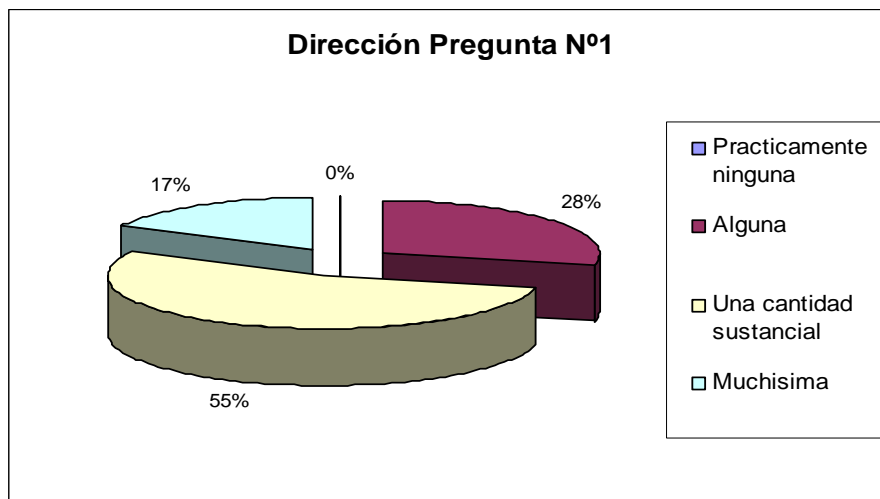
Fuente: cálculos realizados por las investigadoras, estadística descriptiva cuantitativa.

La encuesta utilizada en la investigación fue diseñada por RENSIS LIKERT, dicha encuesta esta dividida en seis variables (dirección, motivación, comunicación, decisiones, metas y control) dentro de cada variables se realizan cierto numero de preguntas que permitirán a las investigadoras identificar y determinar que estilo de liderazgo es predominante en las pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos. A continuación se analizara los resultados obtenidos en cada una de las preguntas.

9.1.1. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 1 Dirección

Gráfico 07 Dirección pregunta N° 1:

¿Qué tanta confianza y credibilidad deposita en los subordinados?

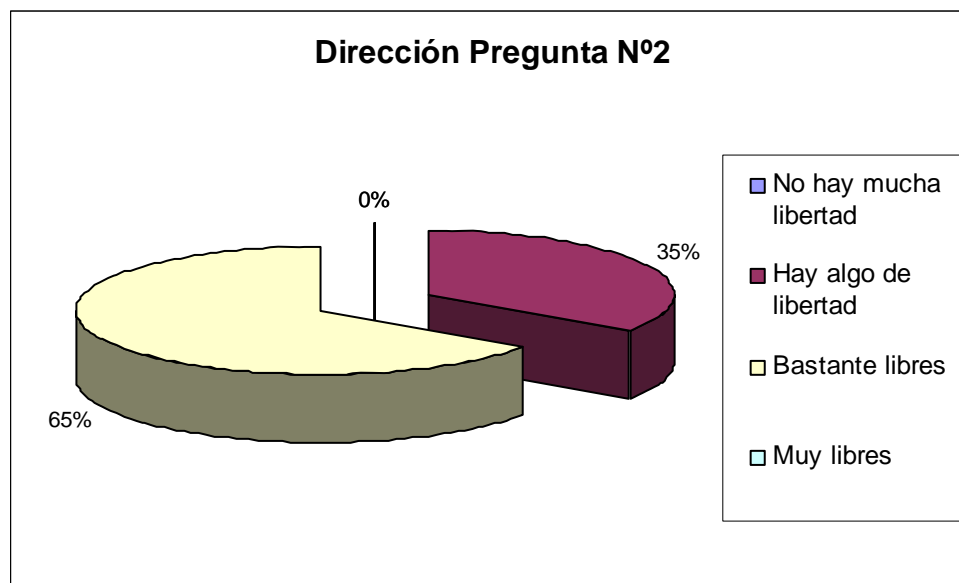


Fuente: Tabla N° 5

Al analizar esta torta se puede determinar que el 0% de los encuestados no deposita confianza en los empleados, el 28% deposita alguna confianza y credibilidad, el 55 % de los directivos depositan una cantidad sustancial de confianza y credibilidad en sus empleados, y el 17% deposita muchísima credibilidad y confianza en sus empleados, lo cual indica que la mayor parte de los directivos del subsector de otros productos químicos depositan mucha confianza y credibilidad pero no total en sus empleados , por lo cual los directivos tienden a ser líderes consultivos en esta pregunta.

Grafico 08 Dirección pregunta N° 2:

¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?

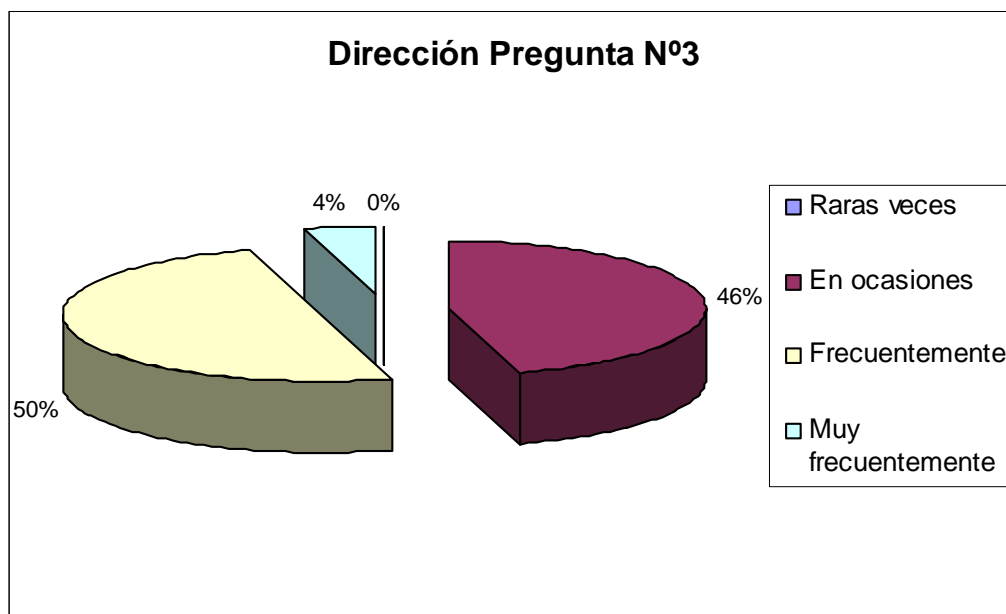


Fuente: Tabla N° 5

Al conocer los resultados arrojados por esta pregunta se puede determinar que la percepción de los directivos es que el 0% de los empleado no tienen mucha libertad de hablar acerca de su trabajo a los superiores, el 35% cuentan con algo de libertad, de igual manera el 65% se sienten bastante libres de hablar a los superiores acerca de su trabajo, mientras que el 0% se sienten muy libres. Analizando estos datos se puede concluir que la mayor parte de los empleados tiene gran libertad pero no total de hablar acerca de su trabajo a los superiores, por lo cual los directivos tienden a ser líderes consultivos en esta pregunta.

Grafico 09 Dirección pregunta N° 3:

¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?



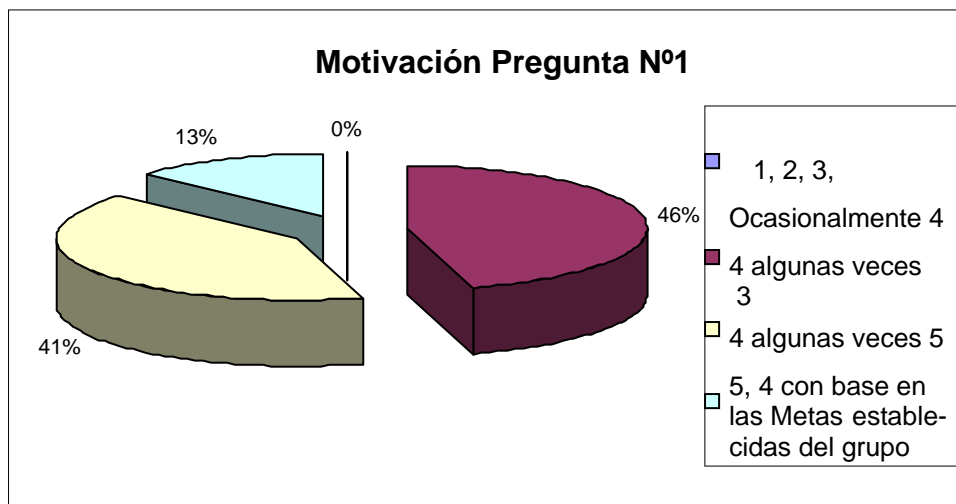
Fuente: Tabla N° 5

Al conocer los resultados arrojados por esta pregunta se puede notar que el 0% de los directivos de sub-sector de otros productos químicos raras veces buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados, el 46% las busca y usa en ocasiones, el 50% frecuentemente cuenta con las ideas de los subordinados, y el 4% muy frecuentemente buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados. Estos datos indican que los directivos de estas empresas tratan de buscar y usar las ideas de los subordinados siendo líderes autoritarios benevolentes y consultivos en esta pregunta.

9.1.2. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 2 Motivación

Gráfico 10 Motivación Pregunta N° 1:

¿Predomina el uso de 1. Temor, 2. Amenazas, 3. Castigos, 4. Recompensas, 5. Participación?

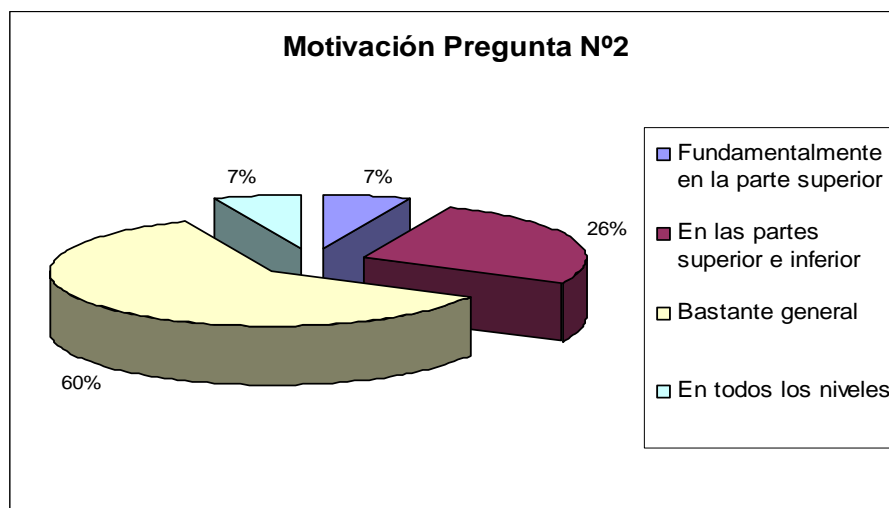


Fuente: Tabla N° 5

Al analizar esta pregunta se puede notar que el 0% de los directivos encuestados usan temor, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas con sus subordinados, el 46% usan recompensas y algunas veces castigos, el 41% usan recompensas y algunas veces participación y el 13% de los directivos del sub-sector de otros productos químicos usan la participación y las recompensas con sus empleados, lo cual indica que la mayor parte de los directivos motivan a los empleados con recompensas, algunas veces les permiten participación y ocasionalmente les aplican algún castigo, ubicando a los directivos en esta pregunta en un liderazgo autoritario benevolente y participativo.

Gráfico 11 Motivación Pregunta N° 2:

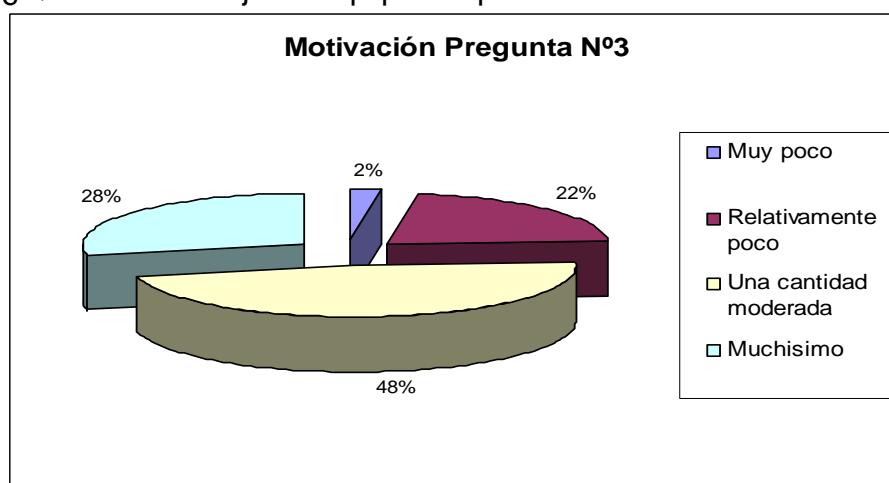
¿En dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?



Fuente: Tabla N° 5

Al observar esta gráfica se puede determinar que en el 7% de las empresas se siente la responsabilidad de alcanzar las metas fundamentalmente en la parte superior, el 26% siente la responsabilidad en las partes superiores e intermedia, el 60% siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa a nivel bastante general, y el 7% siente la responsabilidad de alcanzar las metas en todos los niveles, estos datos indican que en la gran mayoría de las pymes del sub-sector de otros productos químicos hay una responsabilidad general de alcanzar las metas. Lo cual ubica a los directivos en esta pregunta como líderes consultivos.

Gráfico 12 Motivación pregunta N° 3:
¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?



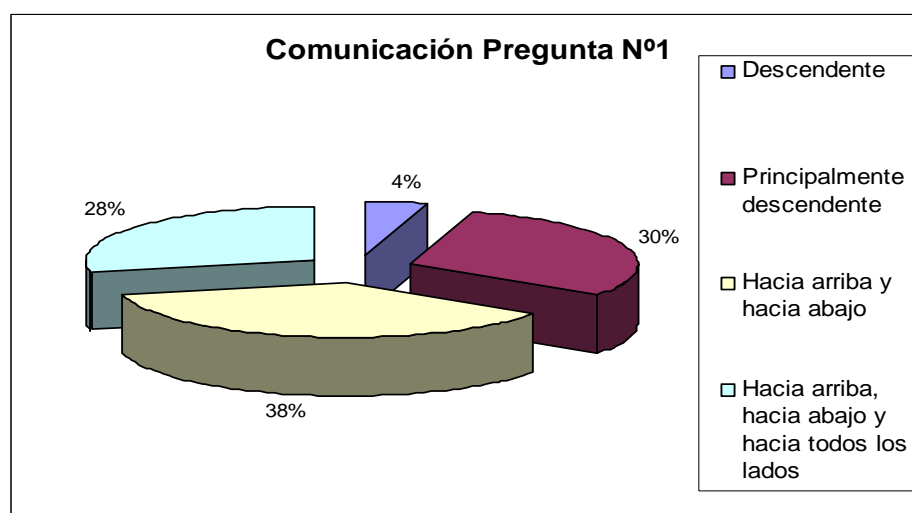
Fuente: Tabla N° 5

Al analizar esta torta se puede observar que el 2% de los directivos respondieron que en sus empresas hay muy poco trabajo de equipo cooperativo, el 22% opina que existe relativamente poco trabajo en equipo, en el 48% de las empresas existe una cantidad moderada de trabajo de equipo y en el 28% de las pymes del sub-sector de otros productos químicos existe muchísimo trabajo en equipo. Ubicando de esta manera a los directivos como líderes consultivos principalmente con tendencia a ser participativos.

9.1.3. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 3 Comunicación

Gráfico 13 Comunicación pregunta N° 1:

¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

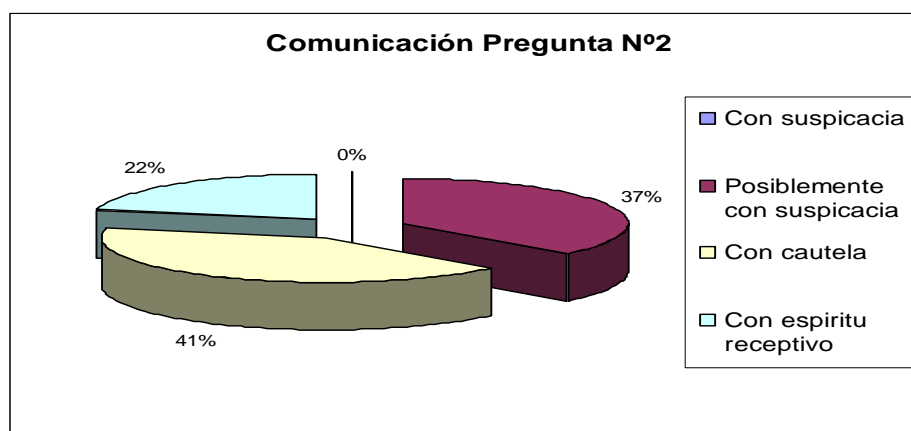


Fuente: Tabla N° 5

Al observar estos datos el 4% de los directivos respondieron que el flujo de información de sus empresas es descendente, el 30% que el flujo de la información es principalmente descendente, en el 38% de las pymes es flujo de información es hacia arriba y hacia abajo, y en el 28% la dirección del flujo de información es hacia arriba hacia abajo y hacia los lados. Estos datos muestran un flujo de información de carácter vertical ubicando a los directivos como líderes consultivos principalmente. Aunque aun hay muchos autoritarios benevolentes y de igual manera muchos tienden a ser participativos.

Gráfico 14 Comunicación pregunta N° 2:

¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?

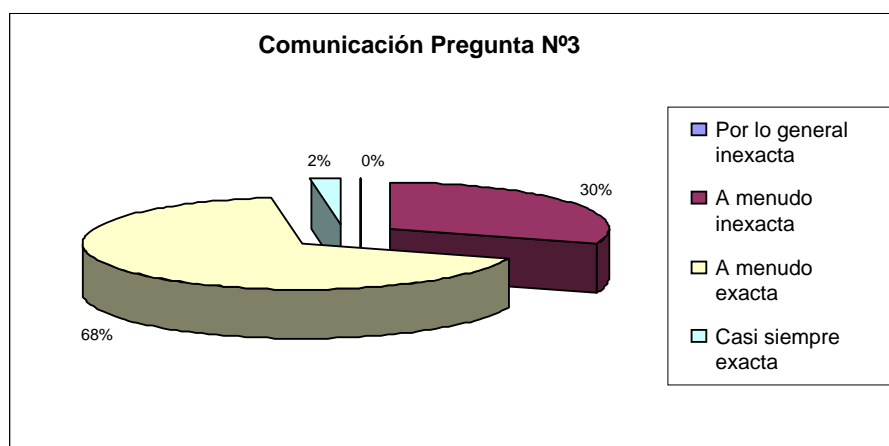


Fuente: Tabla N° 5

Al observar esta gráfica se nota que en el 0% de las empresas se acepta la comunicación en sentido descendente con suspicacia, el 37% la acepta posiblemente con suspicacia, el 41% de las pymes aceptan con cautela la comunicación en sentido descendente y el 22% aceptan la comunicación en sentido descendente con espíritu receptivo. Al analizar estos datos se puede decir que en las pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos en esta pregunta se encuentra divididas entre los estilos de liderazgo autoritario benevolente con tendencia al consultivo que predomina en este caso.

Gráfico 15 Comunicación Pregunta N° 3:

¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?

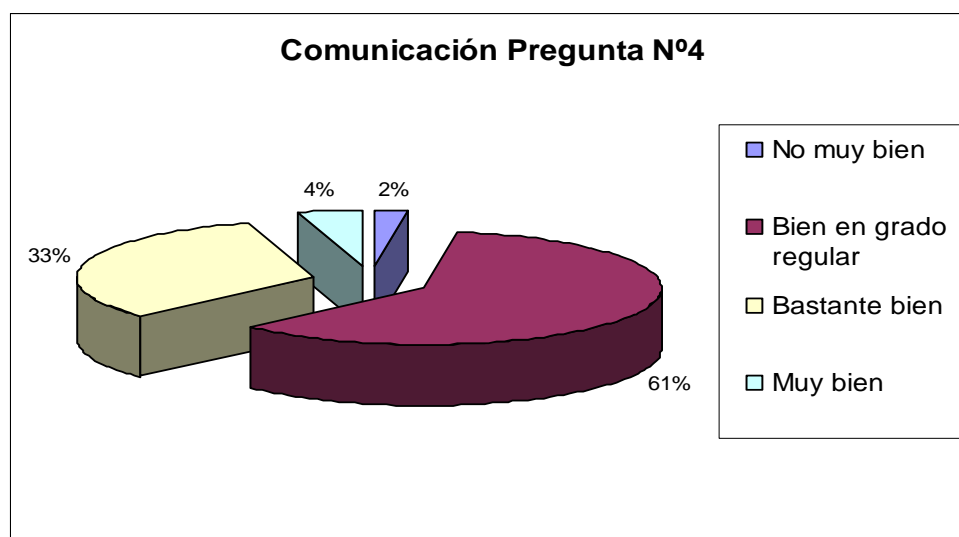


Fuente: Tabla N° 5

En cuanto a la comunicación en sentido ascendente el 0% de los directivos de las pymes consideran que en sus empresas esta es por lo general inexacta, el 30% considera que a menudo es inexacta, el 68% piensa que la comunicación ascendente es a menudo exacta y el 2% considera que es casi siempre exacta, al observar estos datos se puede concluir que la comunicación ascendente es decir por parte de los subordinados hacia sus superiores es a menudo exacta lo que indica que los directivos en esta pregunta son líderes consultivos, que permiten que los subordinados se dirijan con facilidad hacia ellos.

Gráfico 16 Comunicación Pregunta N° 4:

¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los subordinados?



Fuente: Tabla N° 5

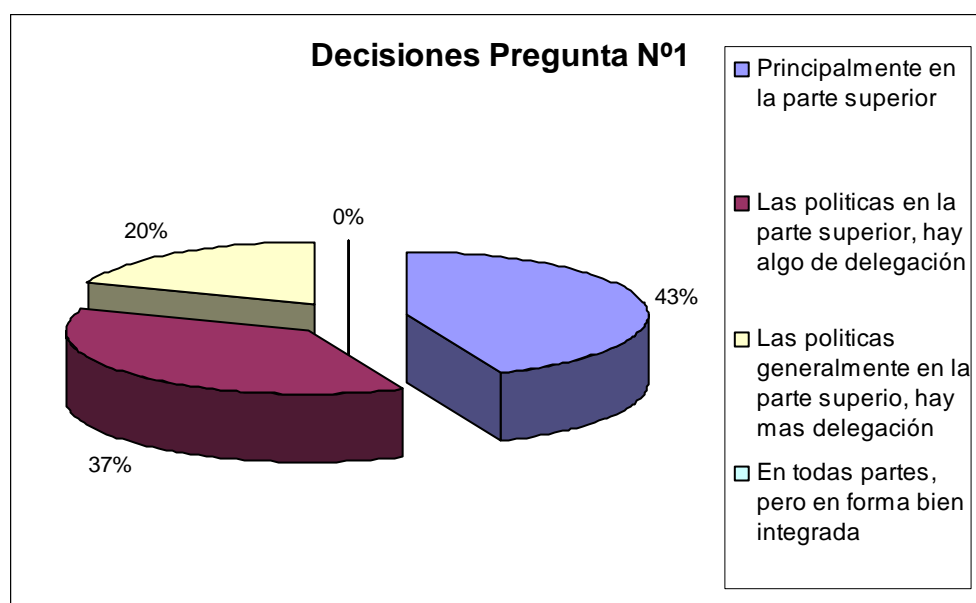
En esta gráfica se puede observar que el 2% de los directivos encuestados no conocen muy bien los problemas a que se enfrentan los subordinados, el 61% conocen sus problemas bien en grado regular, el 33% conocen los problemas de los empleados bastante bien y el 4% conoce muy bien los problemas a que se enfrentan los subordinados. Esto muestra que la mayor parte de los directivos de las pymes de los

Sub-sectores de fabricación de otros productos químicos conocen bien en grado regular los problemas de sus empleados lo que indica que en esta pregunta los directivos son líderes benevolentes.

9.1.4. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 4 Decisiones

Gráfico 17 Decisiones Pregunta N° 1:

¿En qué nivel se toman las decisiones?

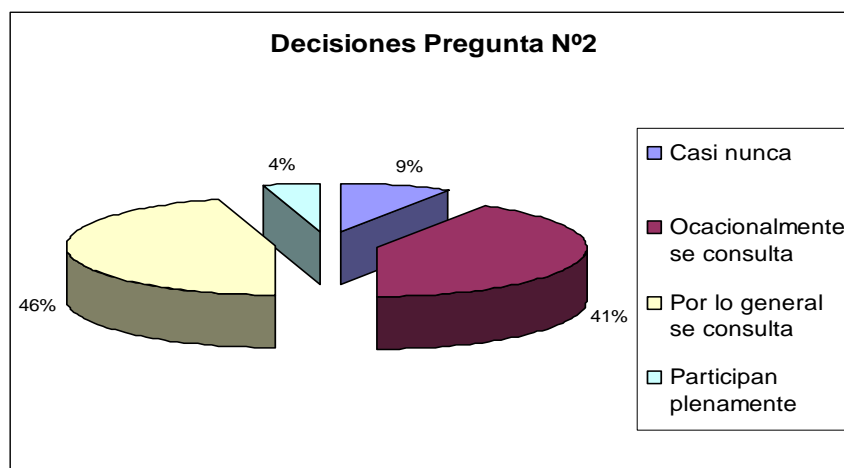


Fuente: Tabla N° 5

Al observar esta pregunta el 43% de los directivos opinan que las decisiones se toman principalmente en la parte superior, el 37% de los encuestados piensan que las políticas se toman en la parte superior y hay algo de delegación, el 20% respondieron que las políticas generalmente se toman en la parte superior, hay mas delegación, y finalmente el 0% de los directivos opinan que las decisiones se toman en todas partes pero en forma bien integrada, al analizar estos datos se puede concluir que las decisiones se toman principalmente en la parte superior, lo cual en este sentido indica que los directivos de las pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos son autoritarios

Gráfico 18 Decisiones Pregunta N° 2:

¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?

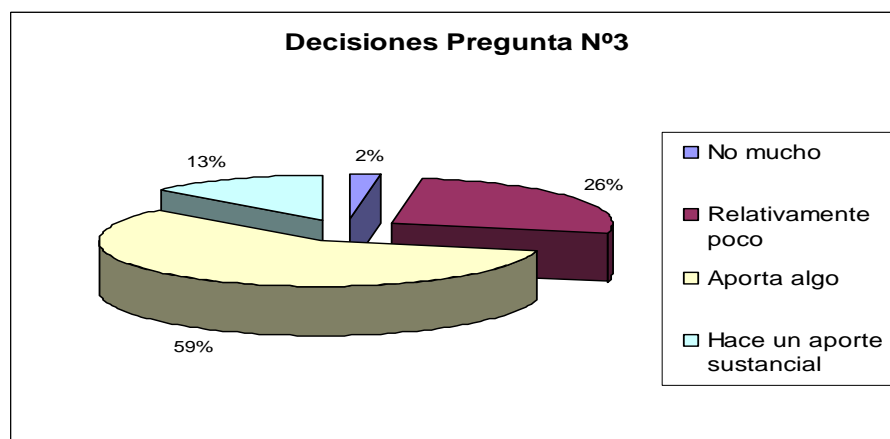


Fuente: Tabla N° 5

Al analizar esta gráfica se puede decir que el 9% de los empleados casi nunca participan en las decisiones relacionadas con su trabajo, el 41% ocasionalmente participa en las decisiones relacionadas con su trabajo, el 46% por lo general participan en las decisiones relacionadas con su trabajo, y el 4% participan plenamente en las decisiones relacionadas con su trabajo. Estos datos indican que los directivos del sub-sector de fabricación de otros productos químicos se encuentran en esta pregunta entre el sistema 2 y 3 del modelo diseñado por Rensis Likert.

Gráfico 19 Decisiones Pregunta N° 3:

¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?



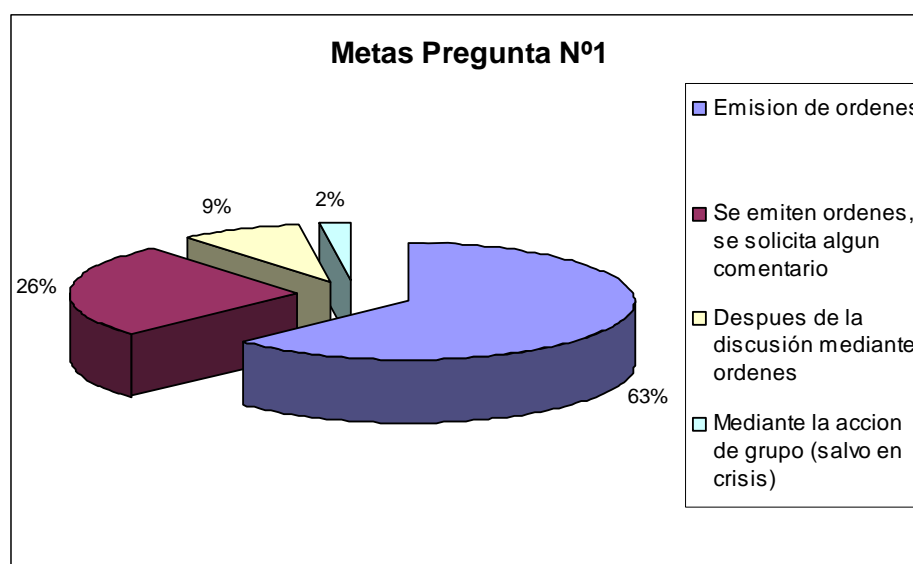
Fuente: Tabla N° 5

En cuanto a que aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación el 2% de los encuestados opinan que no aporta mucho, 26% piensa que aporta relativamente poco el 59% opina que aporta algo y el 13% opina que la toma de decisiones hace un aporte sustancial a la motivación, lo cual indica que la mayor parte de directivos piensa, que aunque la toma de decisiones si hace un aporte a la motivación este aporte no es tan sustancial.

9.1.5. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 5 Metas

Gráfico 20 Metas Pregunta N° 1:

¿Cómo se establecen las metas de la organización?

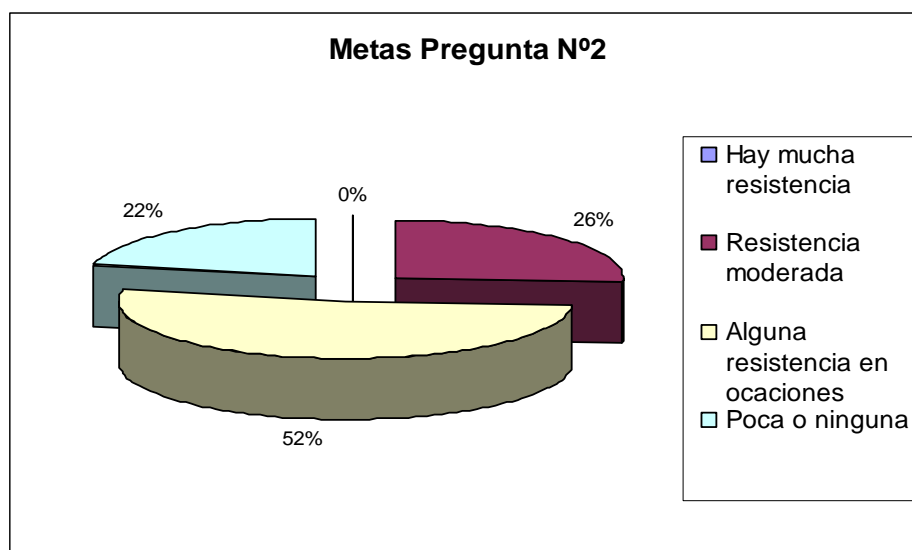


Fuente: Tabla N° 5

Al observar esta gráfica se puede decir que las metas de la organización se establecen a través de emisión de órdenes, el 26% opinan que las metas se establecen por emisión de órdenes y se solicita algún comentario, el 9% de los directivos respondieron que las metas se establecen después de la discusión mediante órdenes, y el 2% opinan que las metas de la organización se establecen mediante la acción de grupo (salvo en crisis). Lo que indica que en esta pregunta los líderes son autoritarios.

Gráfico 21 Metas Pregunta N° 2:

¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?



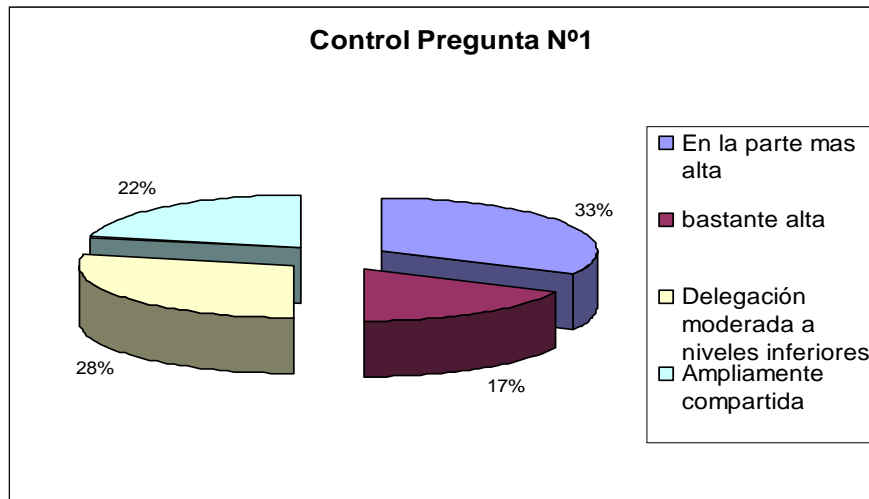
Fuente: Tabla N° 5

En cuanto a que tanta resistencia encubierta a las metas esta presente, el 0% de los directivos respondieron que hay mucha resistencia, el 26% considera que existe una resistencia moderada, el 52% considera que alguna resistencia en ocasiones y el 22% piensa que hay poca o ninguna resistencia encubierta a las metas. Mas de la mitad de los directivos de las pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos consideran que aunque no hay gran resistencia a las metas en ocasiones si se nota alguna resistencia por parte de los empleados.

9.1.6. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable N° 6 Control

Gráfico 22 Control pregunta N° 1:

¿Cómo se concentran las funciones de revisión y control?

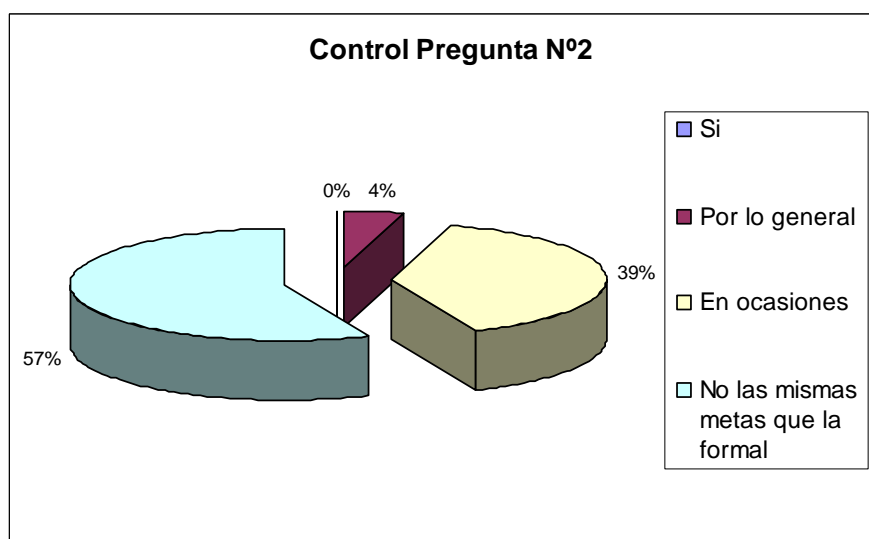


Fuente: Tabla N° 5

Al analizar esta gráfica se puede decir que las opiniones de cómo se concentran las funciones de revisión y control esta muy dividida ya que el 33% dice que estas se concentran en la parte mas alta, el 17% de los directivos consideran que la revisión y el control están concentradas en la parte bastante alta, 28% opinan que hay una delegación moderada a niveles inferiores y el 22% consideran que estas funciones están bastante compartidas.

Gráfico 23 Control Pregunta N° 2:

¿Existe una organización informal que resista a la formal?

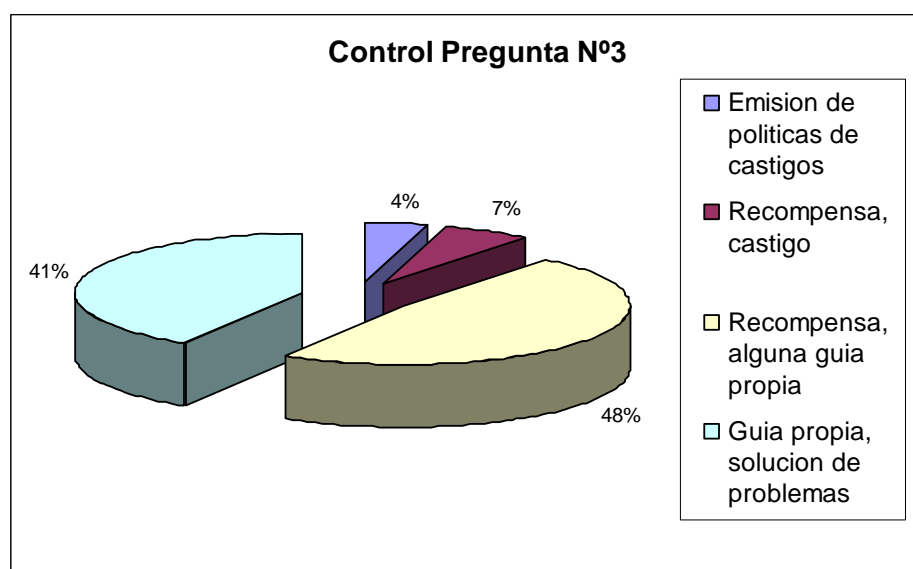


Fuente: Tabla N° 5

En cuanto a esta pregunta el 0% considera que si existe una organización informal que se resista a la formal, el 4% considera que por lo general existen este tipo de organizaciones informales, el 39% opina que en ocasiones existen grupos u organizaciones que se resisten a la organización formal, y finalmente el 57% considera que no existe ninguna organización informal ya que todos los miembros tienen las mismas metas de la organización formal, ubicando a los directivos en esta pregunta como líderes participativos.

Gráfico 24 Control pregunta N° 3:

¿Para qué se usan los datos sobre, costos productividad y otros más de control?



Fuente: Tabla N° 5

Los datos sobre costos productividad y otros más de control son usados según el 4% de los encuestados para emisión de políticas de castigos, el 7% usan estos datos para dar recompensas y castigos, el 48% usan los datos de control para dar recompensas y como alguna guía propia, y el 41% usan los datos de sobre costos y productividad entre otros como guía propia para la solución de problemas, ubicando a los directivos en esta pregunta como líderes consultivos.

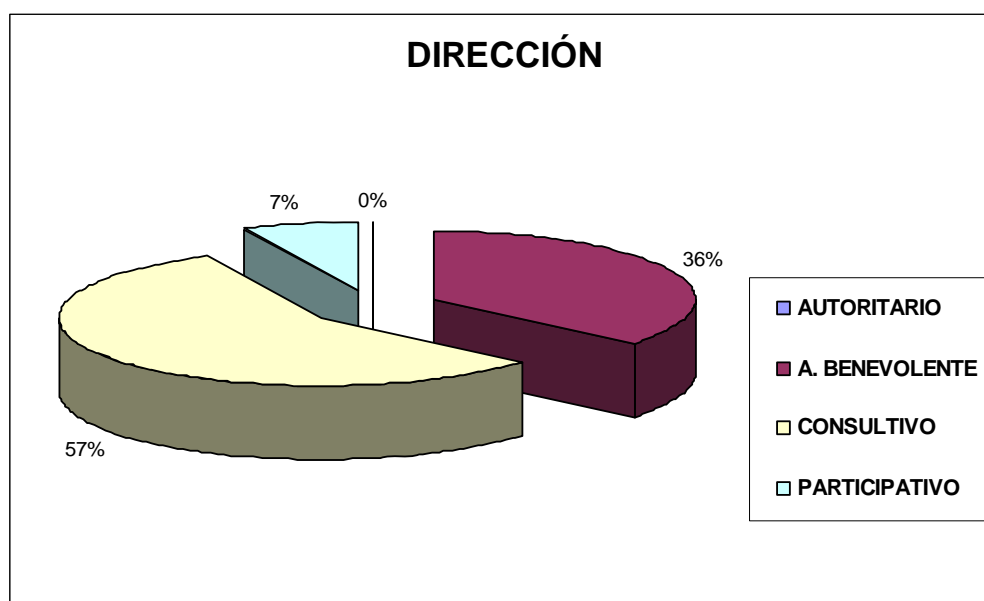
9.2 TABULACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLE SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS

Tabla Nº 6 Tabulación De Resultados Por Variable Sub-Sector De Fabricación De Otros Productos Químicos

ESTILO DE LIDERAZGO VARIABLE	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4		Total %
	AUTORITARIO		A. BENEVOLENTE		CONSULTIVO		PARTICIPATIVO		
	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	
DIRECCIÓN	0	0,0%	50	36,2%	78	56,5%	10	7,2%	100%
MOTIVACIÓN	4	2,9%	43	31,2%	69	50,0%	22	15,9%	100%
COMUNICACIÓN	3	1,6%	73	39,7%	82	44,6%	26	14,1%	100%
DECISIONES	25	18,1%	48	34,8%	57	41,3%	8	5,8%	100%
METAS	29	31,5%	24	26,1%	28	30,4%	11	12,0%	100%
CONTROL	17	12,3%	13	9,4%	53	38,4%	55	39,9%	100%
TOTAL	78	9.4%	251	30.3%	367	44.3%	132	15.9%	100%

La encuesta está dividida en seis variables realizada a los directivos de las diferentes empresas (dirección, motivación, comunicación, decisiones, metas y control) de las cuales se espera determinar en que sistema de los cuatro que determina Rensis Likert se encuentra los directivos de las pymes del sub-sector de otros productos químicos. A continuación se analizará a partir de diferentes gráficas de cada una de las variables los estilos de liderazgo que prevalecen en dichas empresas.

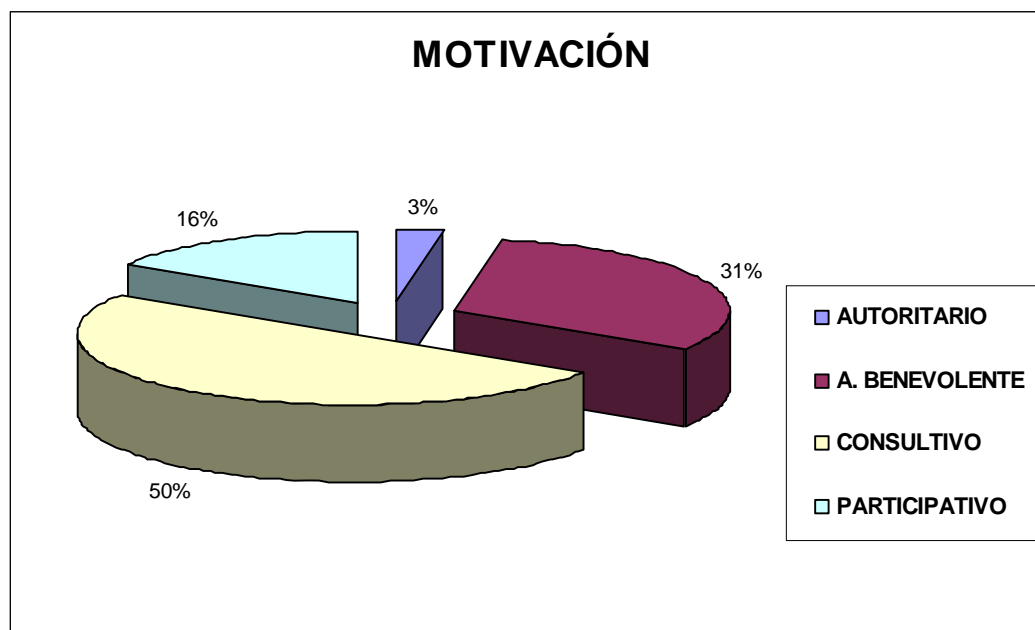
9.2.1 Gráficos Y Análisis Por Variable

Gráfico 25 Variable N° 1 Dirección

Fuente: Tabla N° 6

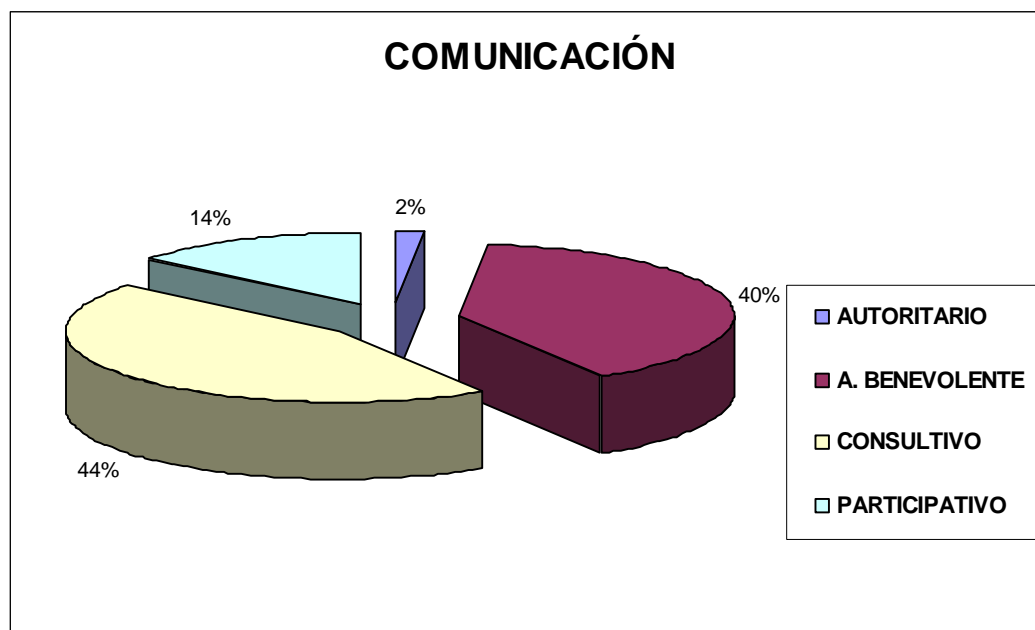
En cuanto a la dirección en esta variable el 0% de los directivos se encuentran en el sistema 1 es decir liderazgo autoritario, el 36% se encuentran en el sistema 2 autoritario benevolente, el 57% se encuentran en el sistema 3 liderazgo consultivo y tan solo el 7% se encuentra en el sistema 4 liderazgo participativo, lo cual indica que la mayor parte de los directivos del sub-sector de otros productos químicos se encuentran en el sistema 3 consultivo aunque aun se encuentra una gran parte en el sistema 2 autoritario benevolente, lo que presupone que en este sector se esta realizando una transición del sistema 2 al sistema 3 con una tendencia hacia el sistema 3 (consultivo).

Al conocer esto se puede decir que los jefes en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos y tratan en lo habitual que los empleados se sientan libres y confiados de hablarles acerca del trabajo.

Gráfico 26 Variable N° 2 Motivación

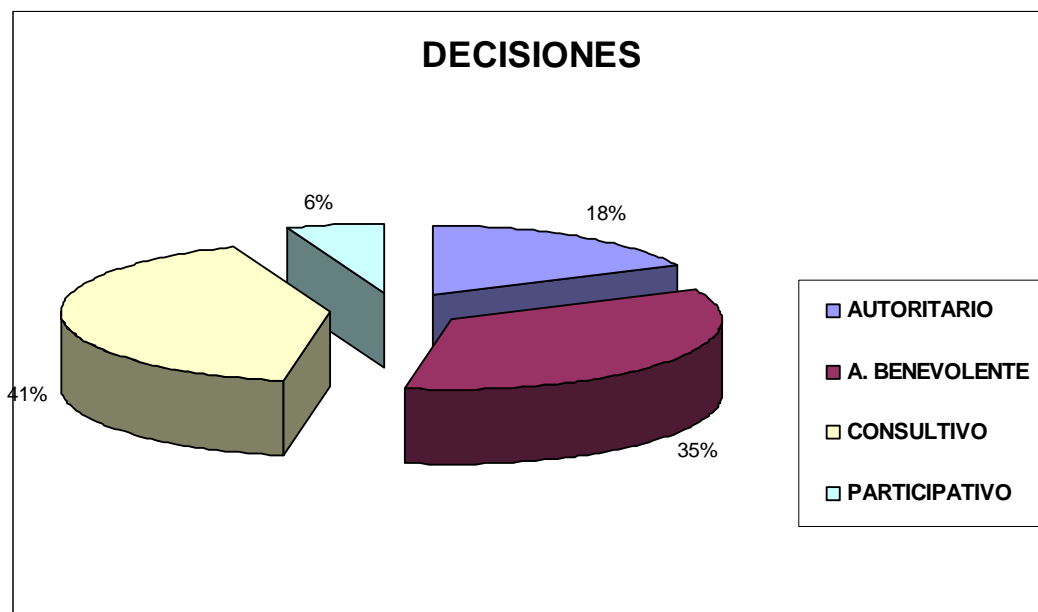
Fuente: Tabla N° 6

En cuanto a la motivación, teniendo en cuenta que es el estado interior que hace que el individuo se comporte de alguna manera que le asegure el alcance de un logro, es importante analizar en que estilo de liderazgo se encuentran los directivos de las pymes del sub-sector de fabricación de otros productos químicos, al analizar la gráfica se puede observar que el 3% se encuentran en el sistema 1, autoritario, el 31% de los directivos se inclinan hacia el sistema 2 consultivo, el 50% se encuentra en el sistema 3 consultivo, siendo este el porcentaje mas relevante dentro de esta variable lo que indica que los directivos de este sub-sector motivan mediante estímulos y ocasionalmente aplican algún castigo; además permiten cierta participación y algunos tienden al sistema 4 participativo, ya que el 16% se encuentra en este estilo de liderazgo, generando satisfacción personal en los empleados al sentirse importantes y tenidos en cuenta dentro de la empresa.

Gráfico 27 Variable N° 3 Comunicación

Fuente: Tabla N° 6

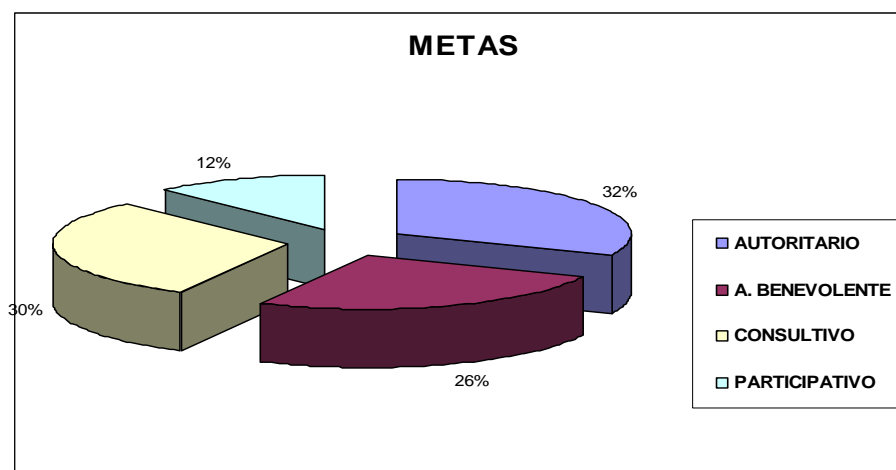
Al observar la gráfica de la variable de comunicación, se puede analizar que el 2% de los directivos se encuentran en el sistema 1 de liderazgo según Rensis Likert autoritario, mientras que el 40 % son autoritarios benevolentes lo cual los ubica en el sistema 2, el 44% de los encuestados pertenecen al sistema 3 consultivo y finalmente el 14% tiene un liderazgo participativo, estos datos indican que en cuanto a la variable de comunicación, los directivos de los subsectores de fabricación de otros productos químicos se encuentran principalmente en los sistemas 2 y 3 de liderazgo, autoritario benevolente y participativo lo cual indica que los líderes de estas empresas utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, en general se nota que estas empresas están generando cambios en sus organizaciones y están valorando la importancia de una buena comunicación para el logro de las metas y los objetivos organizacionales.

Gráfico 28 Variable Nº 4 Decisiones

Fuente: Tabla Nº 6

En la gráfica se puede observar que el 18% de los directivos encuestados se encuentran en el sistema 1 de liderazgo (autoritario), el 35% son autoritarios benevolentes ubicándose en el sistema 2, el 41% se encuentran en el sistema 3 (consultivo) y tan solo el 6% pertenecen al sistema 4 (participativo). Al conocer estos datos se observa que en la variable de decisiones los directivos se encuentran en el sistema 2 autoritario benevolente, ya que permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control fundamentado en políticas emanadas de la cabeza de la organización y el sistema 3 participativo ya que asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores.

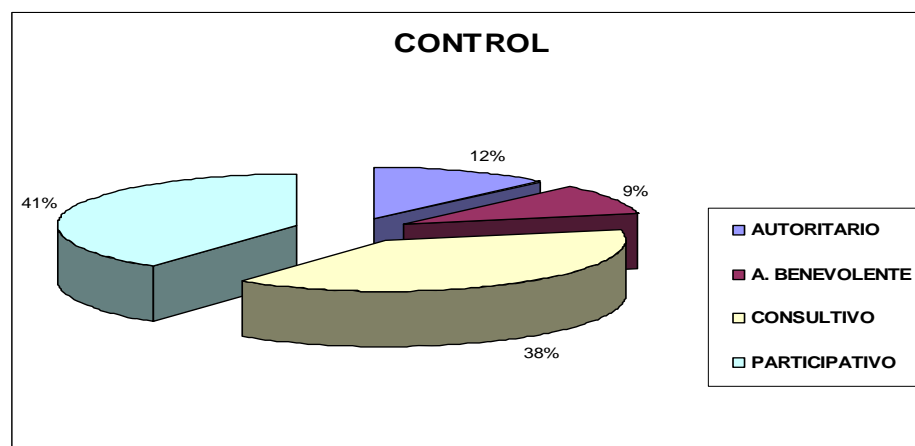
Gráfico 29 Variable Nº 5 Metas



Fuente: Tabla N° 6

En cuanto a las metas el 12% pertenece al sistema 1 autoritario, el 26% se encuentra ubicado en el sistema 2 autoritario benevolente, el 30% están ubicados en el sistema 3 consultivo y el 12% pertenece al sistema 4 participativo, al observar estos datos se puede concluir que en cuanto a las metas los directivos no se encuentran ubicados en un estilo de liderazgo específico, lo que no permite conocer cual de estos estilos predomina en estas pymes de fabricación de otros productos químicos. Al analizar las dos preguntas de esta variable se nota una diferencia bastante amplia, ya que aunque las metas de la organización se establecen mediante órdenes sin permitir que los empleados se involucren en su establecimiento hay poca o ninguna resistencia encubierta a las metas de la organización por parte de los subordinados.

Gráfico 30 Variable N° 6 Control



Fuente: Tabla N° 6

Al observar esta gráfica, en la que se encuentran los datos relacionados con la variable de control, muestra que los directivos de las pymes del sub-sector de otros productos químicos un 12% pertenecen al sistema 1 autoritario, el 9% se encuentran en el sistema 2 autoritario benevolente, el 38% son líderes consultivos sistema 3 y el 41% tienden a ejercer un liderazgo participativo, estos datos indican que en cuanto al control los directivos están ubicados en los sistemas 3 y 4, consultivo y participativo, ya que permiten que las funciones de control sean compartidas entre todos los miembros de la empresa y utilizar los datos que este control arroja como guía propia para la solución de problemas y recompensar a los trabajadores en algunas ocasiones.

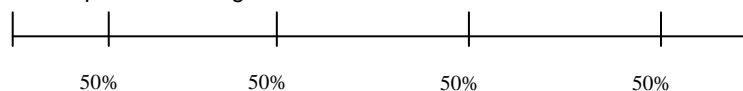
9.3. ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS APLICANDO LA MATRIZ DISEÑADA POR RENSIS LIKERT

Ya que el principal objetivo de esta investigación es conocer que estilos de liderazgo predominan o prevalecen en las pymes de los sub-sector objeto de estudio a continuación se realizará un análisis que permitirá conocer dichos estilos de liderazgo en las pymes de fabricación de otros productos químicos, las principales características de estos y las tendencias de este sub-sector.

Gráfico N° 31, Estilos De Liderazgo Que Predominan En Las Pymes De Fabricación De Otros Productos Químicos.

VARIABLE	N°	PREGUNTAS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
			AUTORITARIO	A. BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Dirección		¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
		¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
		¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
Motivación		¿Predomina el uso de 11. Temor 12. Amenazas 13. Castigos 14. Recompensas 15. Participación?	1, 2,3 ocasional-mente 4.	4, algunas veces 3	4, algunas veces 5	5,4 con base en las metas establecidas del grupo.
		¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior.	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
		¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Comunicación		¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?	Descendente	Principalmente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
		¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con suspicacia	Posible-mente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
		¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
		¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
Decisiones		¿En que nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	La políticas generalmente en la parte superior, hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
		¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasional-mente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
		¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativa-mente poco	Aporta algo	Hace un aporte sustancial
Metas		¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante ordenes	Mediante la acción de grupo (salvo en crisis)
		¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
Control		¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte mas alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
		¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
		¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Fuente: cálculos y análisis realizados por las investigadoras



Al analizar esta tabla se puede observar que las empresas de fabricación de otros productos químicos se encuentran ubicadas entre los estilos de liderazgo autoritario benevolente y consultivo sistema 2 y 3 del modelo diseñado por Rensis Likert,

En cuanto a la variable de dirección se puede deducir que aunque en algunas pymes sus dirigentes tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados en otras esta seguridad y confianza es mucha sin llegar a ser total, generalmente tratan de conocer y utilizar las ideas de sus subordinados y generalmente los subordinados se sienten bastante libres de hablar a sus superiores acerca del trabajo.

La motivación se realiza principalmente por medio de recompensas y estímulos aunque algunas veces aplican algún castigo y generan algún temor en sus empleados, la responsabilidad de alcanzar las metas es bastante general, aunque se nota una cantidad moderada de trabajo en equipo.

En cuanto a la comunicación se puede deducir que en estas empresas el flujo de comunicación es tanto en sentido descendente como ascendente aunque es utilizada con mayor frecuencia y percibida de mejor forma la comunicación descendente, ya que la comunicación en sentido ascendente es a menudo inexacta, los superiores generalmente conocen los problemas a que se enfrentan sus subordinados.

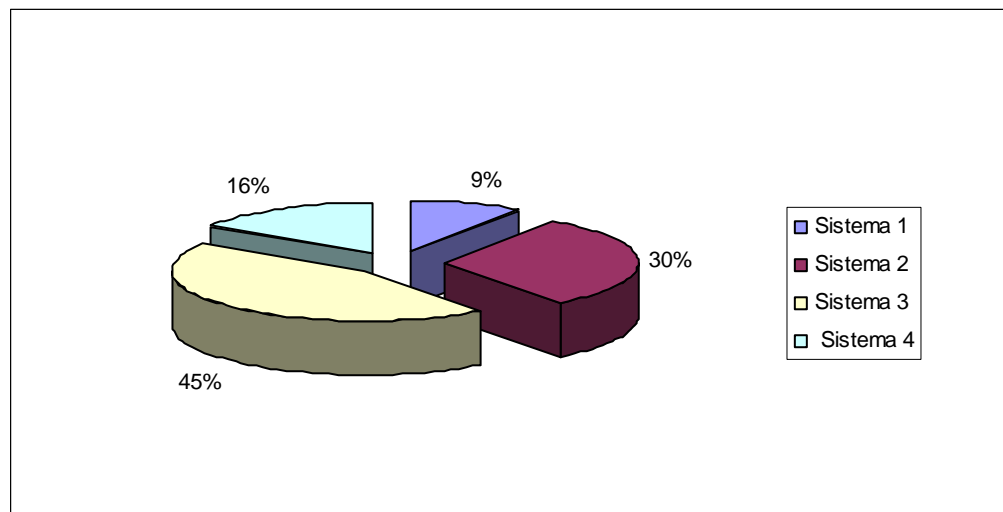
En la variable de decisiones se nota que los dirigentes de las pymes objeto de estudio por lo general solicitan algunas ideas de los subordinados y tratan de utilizarlas, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control, mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúen como

consultores en otros asuntos; aunque en ocasiones se presentan conflictos, estos generalmente son manejables y conciliables, Las metas en estas organizaciones se establecen principalmente en la parte superior de las empresas y se emiten órdenes, de igual manera las no existe una resistencia representativa a las metas de las organizaciones.

En cuanto al control en estas empresas generalmente se concentran las funciones de control en la parte alta utilizando los datos que este arroja como guía propia para mejorar y dar solución a problemas.

Aunque la empresa se encuentra principalmente entre los estilos de liderazgo autoritario benevolente y consultivo, existen algunos picos hacia el estilo de liderazgo autoritario sistema1 principalmente en la toma de decisiones ya que las decisiones generalmente se toman en la parte mas alta de la empresa, igualmente las metas son establecidas principalmente por los directivos y el control aunque es delegado generalmente se nota que hay supervisión por parte de los dirigentes de la organización, otro aspecto importante y que se destaca en la grafica es que se presenta una tendencia no muy alta en gran parte de las variables hacia el sistema 4, ya que aunque no totalmente las pymes encuestadas están generando cambios paulatinos en sus organizaciones, lo que les esta permitiendo depositar mayor confianza y delegación a sus empleados, buscan generar motivación en sus subordinados a partir de participación y generalmente no existe resistencias notables por parte de los empleados hacia las empresas y sus jefes.

Gráfico 32. Liderazgo En El Sub-sector De Fabricación De Otros Productos Químicos



En este gráfico se puede observar en términos porcentuales los estilos de liderazgo predominantes en el sub-sector de fabricación de otros productos químicos, cuyos resultados muestran que las empresas de este sub-sector se encuentran principalmente en el sistema 3 (consultivo) del modelo diseñado por Rensis Likert con un 45%, seguido por el sistema 2 (autoritario benevolente) con un 30%.

10. ANÁLISIS SUB-SECTOR FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS

A continuación se presenta un análisis de la situación de los directivos de las empresas del sector de plásticos y su influencia en variables como dirección, motivación, decisiones, metas y control, que hacen parte fundamental de la gestión de una organización.

10.1. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTAS SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS

Al concluir la recolección de información se realizaron 45 encuestas a diferentes dirigentes de las pymes de este sector, aunque contactar gerentes o directivos de empresas no es un proceso fácil los dirigentes que accedieron a responder la encuesta por diferentes medios como: personalmente en el momento en que las investigadoras visitaron las empresas, vía e-mail, y por teléfono, mostraron en su gran mayoría amabilidad, respeto y sinceridad en las respuestas. En este sub-sector se noto mayor colaboración que en el de fabricación de otros productos químicos por parte de los dirigentes de las pymes.

Tabla Nº 7, Tabulación De Resultados Por Preguntas Sub-Sector De Fabricación De Plásticos.

ESTILO DE LIDERAZGO	Preguntas	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4		Total Respuestas	Total %
		AUTORITARIO		AUTORITARIO BENEVOLENTE		CONSULTIVO		PARTICIPATIVO			
VARIABLES		Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%		
	1	3	6,7%	15	33,3%	22	48,9%	5	11,1%	45	100%
Dirección	2	0	0,0%	19	42,2%	23	51,1%	3	6,7%	45	100%
	3	4	8,9%	23	51,1%	15	33,3%	3	6,7%	45	100%
Motivación	1	1	2,2%	14	31,1%	24	53,3%	6	13,3%	45	100%
	2	4	8,9%	11	24,4%	16	35,6%	14	31,1%	45	100%
	3	1	2,2%	7	15,6%	31	68,9%	6	13,3%	45	100%
Comunicación	1	12	27%	7	15,6%	23	51,1%	3	6,7%	45	100%

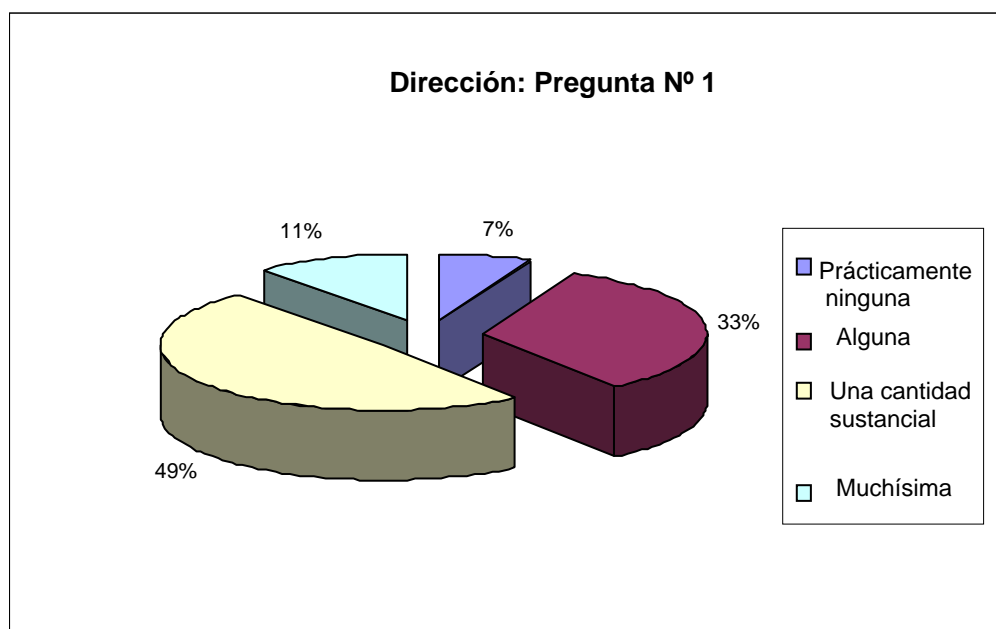
	2	1	2%	14	31,1%	20	44,4%	10	22,2%	45	100%
	3	2	4%	15	33,3%	26	57,8%	2	4,4%	45	100%
	4	2	4%	28	62,2%	12	26,7%	3	6,7%	45	100%
Decisiones	1	20	44%	19	42,2%	5	11,1%	1	2,2%	45	100%
	2	2	4%	27	60,0%	12	26,7%	4	8,9%	45	100%
	3	2	4%	16	35,6%	19	42,2%	8	17,8%	45	100%
Metas	1	22	49%	15	33,3%	5	11,1%	3	6,7%	45	100%
	2	2	4%	18	40,0%	19	42,2%	6	13,3%	45	100%
Control	1	10	22%	17	37,8%	13	28,9%	5	11,1%	45	100%
	2	0	0%	1	2,2%	20	44,4%	24	53,3%	45	100%
	3	9	20%	2	4,4%	18	40,0%	16	35,6%	45	100%
TOTAL PREGUNTAS	18										

Fuente: Cálculos realizados por las investigadoras, estadística descriptiva cuantitativa.

10.1.1. Gráficos Y Análisis Por Pregunta Variable Nº 1 Dirección

Gráfico 33 Dirección pregunta Nº 1:

¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?



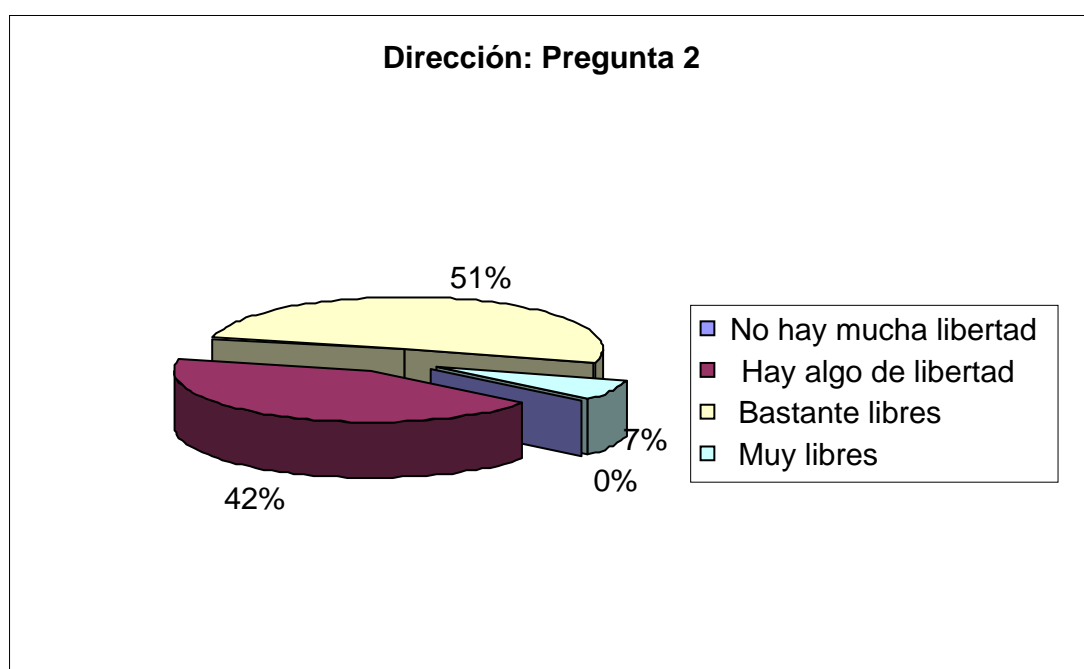
Fuente: Tabla Nº 7

En esta variable se observa que el 49% de los gerentes de las empresas de plástico depositan una cantidad sustancial de confianza y credibilidad

en sus empleados, esto indica que emplean un estilo de liderazgo consultivo; es importante que un gerente deposite un moderado grado de confianza en sus empleados ya que los subordinados pueden ser mas autónomos en su puesto de trabajo y los gerentes se evitan costos de supervisión, además el clima laboral se vuelve mas agradable.

Gráfico 34 Dirección Pregunta N° 2

¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?

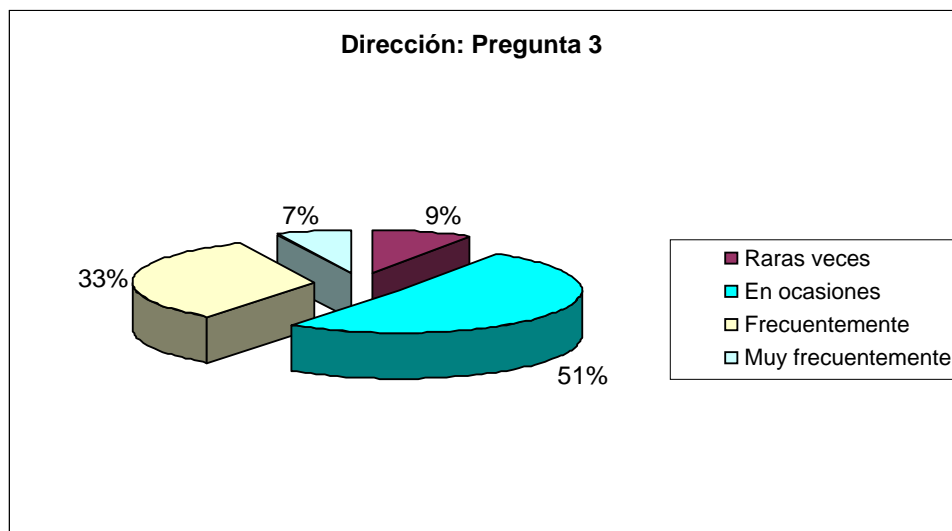


Fuente: Tabla N° 7

Los gerentes de las pymes del sector de plásticos respondieron en un 51% que sus empleados se sienten bastante libres en el momento de dirigirse a sus superiores, en un 42% tienen la percepción de que existe algo de libertad, sin embargo predomina el estilo de liderazgo consultivo; esto se puede explicar en parte a que la mayoría son empresas de familia y en ellas existe mas confianza.

Gráfico 35 Dirección Pregunta N° 3

¿Con cuánta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?



Fuente: Tabla N° 7

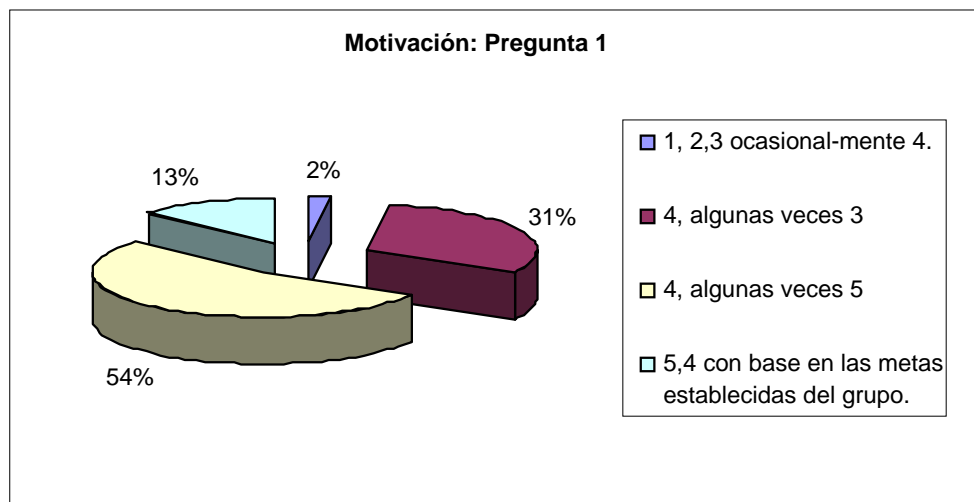
En esta última pregunta de dirección los directivos usan de manera constructiva las ideas de los subordinados en ocasiones con un 51%, lo que indica que su estilo de liderazgo en este sentido es autoritario benevolente, sin embargo el 33% usa las ideas frecuentemente, lo cual quiere decir que en este tipo de circunstancias en la que existe la oportunidad de que los subordinados participen, los gerentes de las pymes de plásticos prefieren no acudir tan frecuentemente a la opinión de sus empleados sino dejar esta gestión de idear e innovar a la parte administrativa.

10.1.2. Gráficos y Análisis Por Pregunta Variable N° 2 Motivación

Gráfico 36 Motivación Pregunta N° 1

¿Predomina el uso de

1. Temor
2. Amenazas
3. Castigos
4. Recompensas
5. Participación?

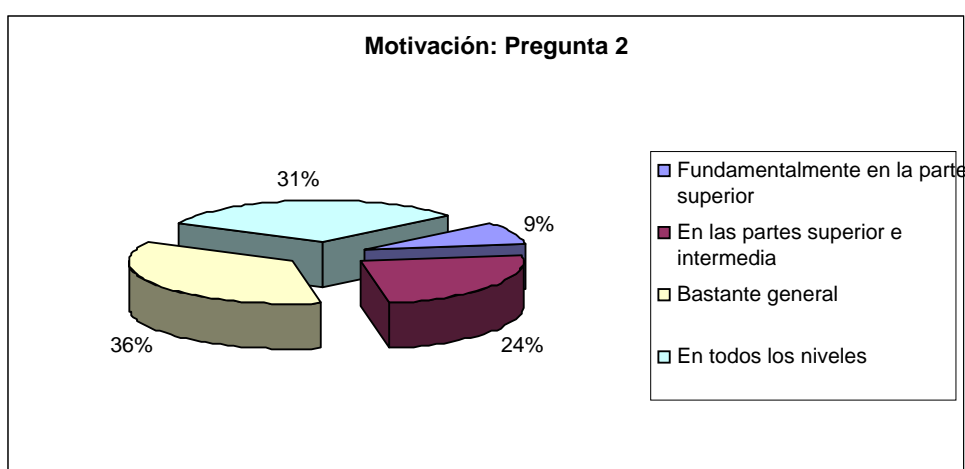


Fuente: Tabla N° 7

Los gerentes de las pymes utilizan en un 54% las recompensas y la participación, mientras que el 31% hacen uso de recompensas y algunas veces castigos, entendiendo como castigos las suspensiones, los memorandos, entre otros; lo cual quiere decir que el estilo de liderazgo que predomina en la variable de motivación es consultivo y de allí se puede deducir que la empresas se están adaptando a los nuevos cambios del entorno, de la competencia y ya no se utilizan métodos rígidos de castigo sino sistemas de recompensas o de participación para el personal.

Gráfico 37 Motivación Pregunta N° 2

¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?

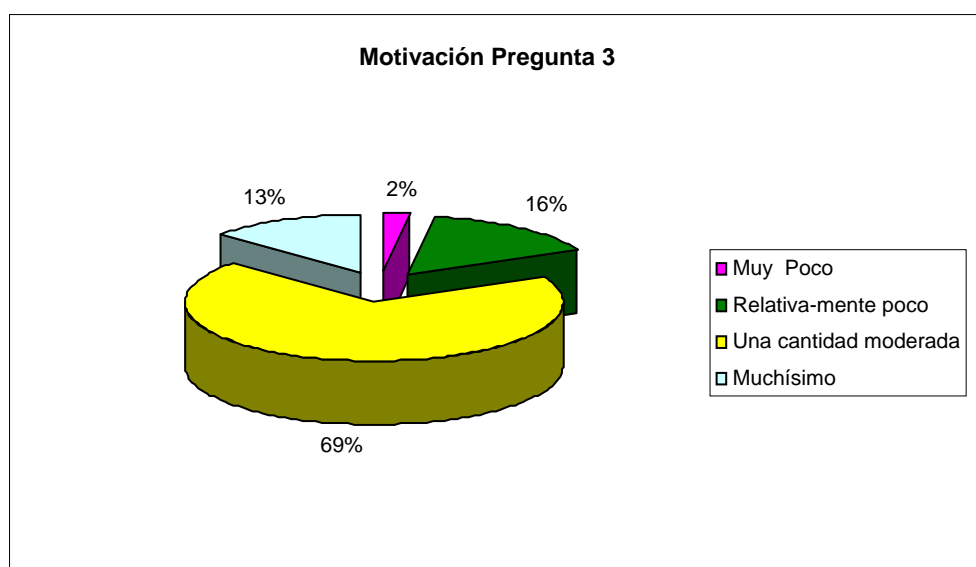


Fuente: Tabla N° 7

El estilo de liderazgo que predomina en la pregunta 2, es participativo teniendo en cuenta que el 36% de los directivos de las pymes del sector de fabricación de plásticos, sienten que la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa está en todos los niveles; pero no se puede dejar de lado que el 31% siente que es bastante general y que el 24% refleja que la responsabilidad todavía la sigue teniendo la parte superior e intermedia, a estos directivos les falta que sus subordinados se sientan comprometidos con la organización donde trabajan. El estilo de liderazgo sin duda es participativo lo cual indica el sentido de pertenencia de todos los empleados hacia sus empresas.

Gráfico 38 Motivación pregunta N° 3

¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?



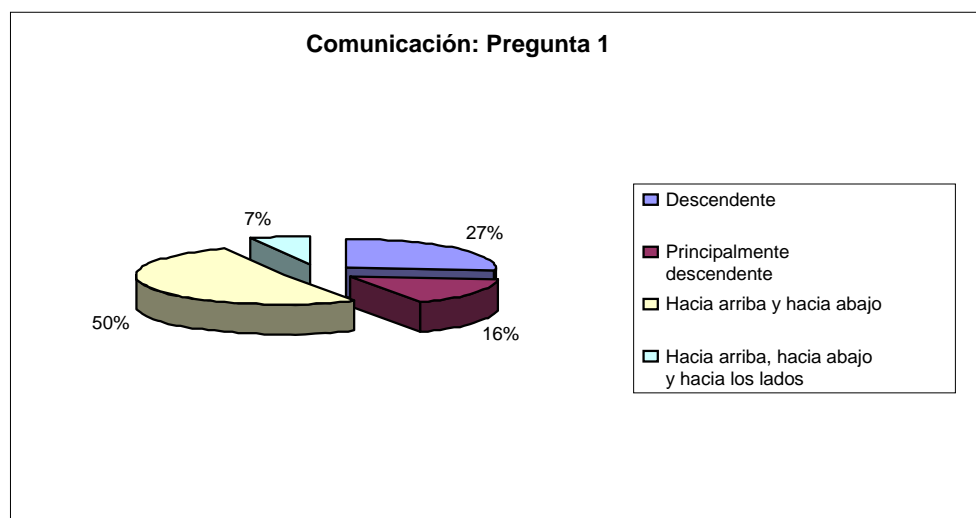
Fuente: Tabla N° 7

El trabajo de equipo cooperativo es muy importante ya que permite tener un clima organizacional de apoyo entre las áreas de las empresas, en ese sentido se observa que el 69% de los gerentes o directivos poseen una cantidad moderada de trabajo en equipo lo cual quiere decir que el estilo de liderazgo que se maneja para este caso es consultivo.

10.1.3. Gráficos y Análisis Por Pregunta Variable N° 3 Comunicación

Gráfico 39 Comunicación Pregunta N° 1

¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?

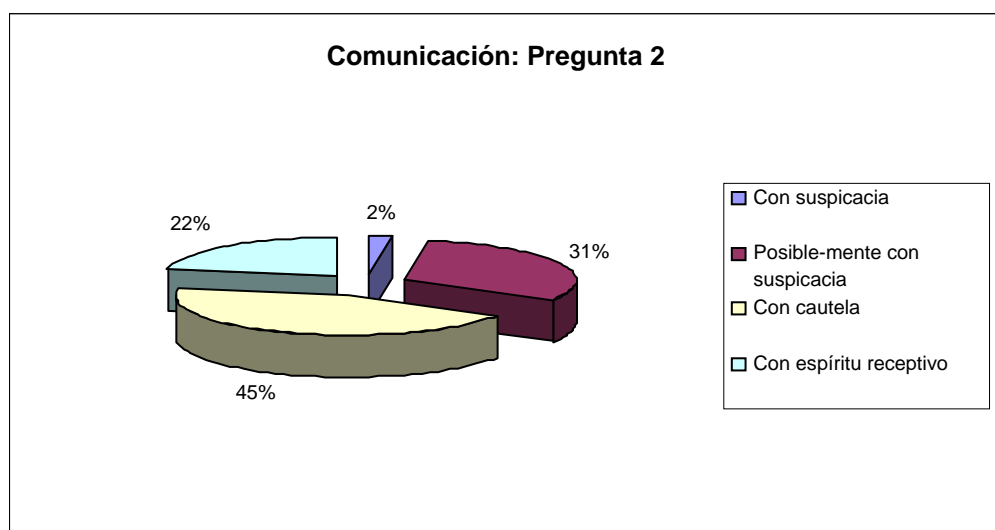


Fuente: Tabla N° 7

El flujo de información que utilizan los gerentes es hacia arriba y hacia abajo con un 50%, en este sentido el estilo de liderazgo que manejan para esta pregunta es consultivo, sin embargo el 27% de las empresas utilizan un flujo de información ascendente lo que permite decir que su estilo sería autoritario y la información de los subordinados nunca es tenida en cuenta por parte del directivo.

Gráfico 40 Comunicación Pregunta N° 2

¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?

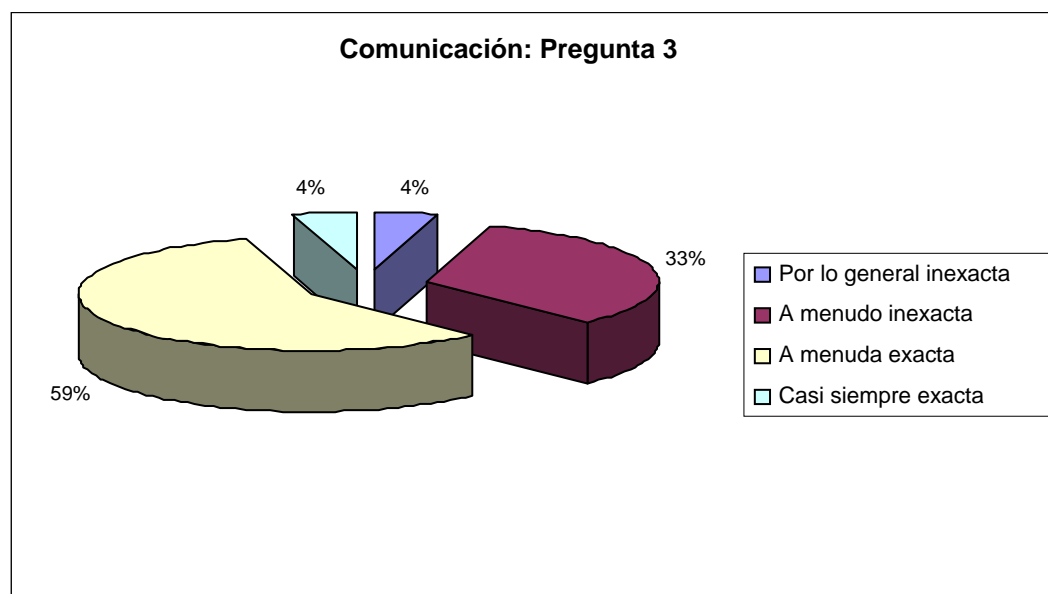


Fuente: Tabla N° 7

La comunicación en sentido descendente es aceptada en un 45% con cautela, en un 31% posiblemente con suspicacia, eso puede decir que en cierto modo los trabajadores no aceptan del todo algunas de las decisiones o ideas que llegan de la parte superior de la empresa, y el 22% con espíritu receptivo. EL estilo de liderazgo que predomina es consultivo.

Gráfico 41 Comunicación Pregunta. N° 3

¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?

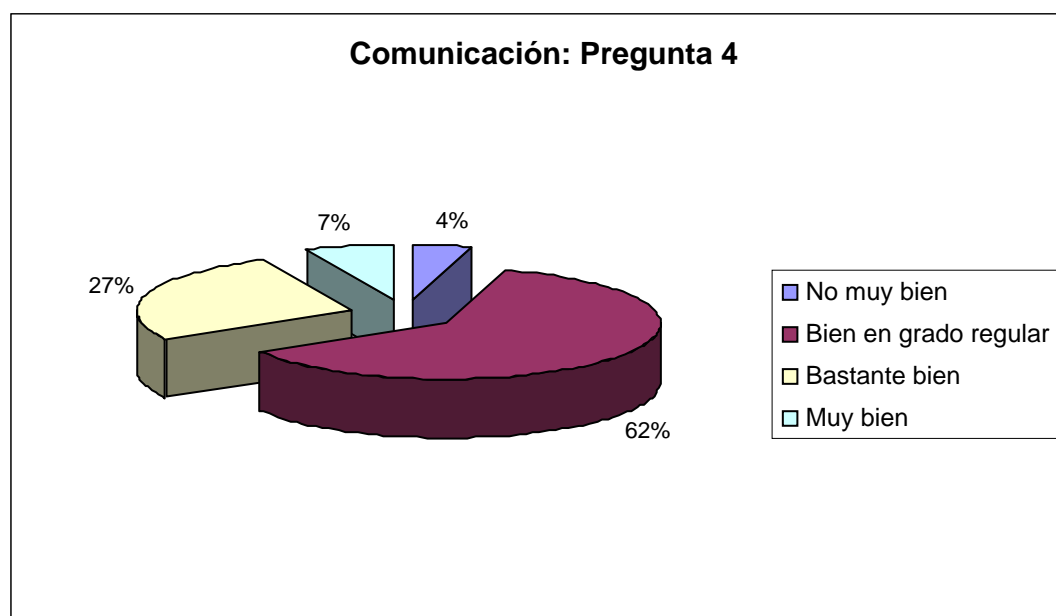


Fuente: Tabla N° 7

Para los directivos o gerentes la comunicación ascendente en un 59% es exacta por lo que pueden llegar a conocer las necesidades de sus empleados rápidamente, allí se ve reflejada también la confianza que se tenga entre empleador-empleado, sin embargo en un 33% la comunicación ascendente es a menudo inexacta, lo que quiere decir que la información se distorsiona a medida que va subiendo el nivel jerárquico en la estructura organizacional. El estilo de liderazgo que predomina es consultivo.

Gráfico 42 Comunicación pregunta N° 4

¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?



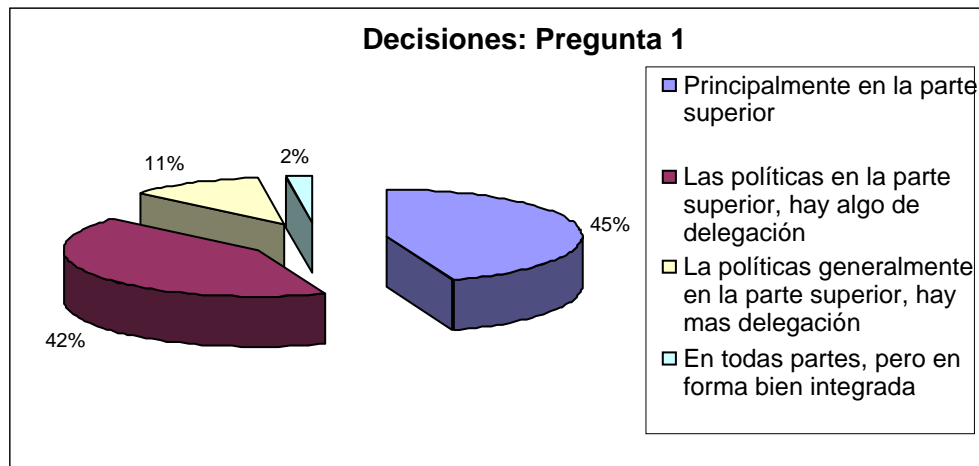
Fuente: Tabla N° 7

El 62% de los directivos o gerentes de las pymes del sub-sector de plásticos conoce en grado regular los problemas a que se ven enfrentados los subordinados, esto no solamente en el trabajo sino también en su vida personal, aquí predomina un estilo de liderazgo autoritario benevolente, esta característica podría llevar a que las empresas no manejen una buena comunicación entre empleador-subordinado y se puede prestar para conflictos de trabajo, y clima laboral tensionante lo que puede afectar la productividad de la compañía. Cabe resaltar que el 27% de los encuestados conocen bastante bien los problemas de los empleados, esta situación podría ocasionar problemas si se lleva hasta el punto de inmiscuirse en la vida privada de los subordinados.

10.1.4. Gráficos y Análisis Por Pregunta Variable N° 4 Decisiones

Gráfico 43 Decisiones Pregunta N° 1

¿En qué nivel se toman las decisiones?

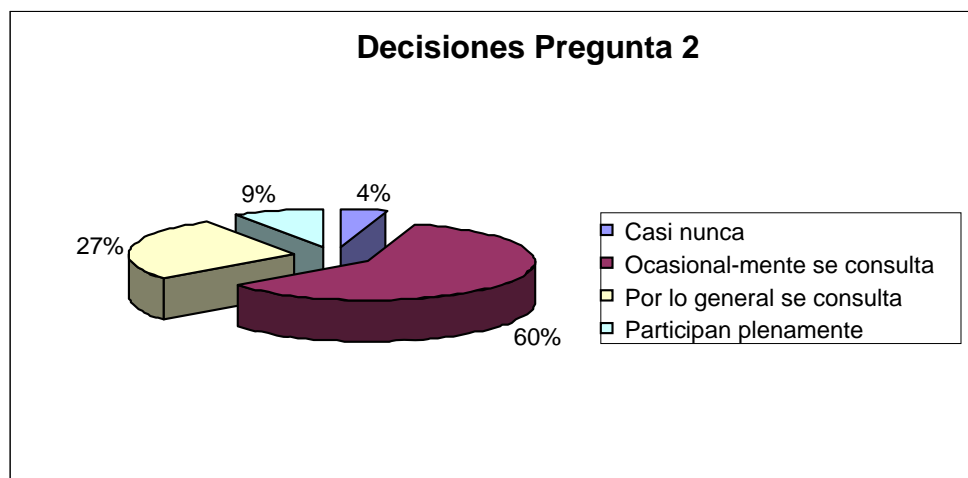


Fuente: Tabla N° 7

Los gerentes del sub-sector de plásticos en un 45% toman las decisiones en la parte superior, es decir su estilo de liderazgo es netamente autoritario, por lo que se omite la participación de los subordinados en la toma de decisiones de la empresa; al mismo tiempo el 42% toma decisiones en la parte superior pero delega algo a otros niveles por lo que puede haber una tendencia hacia un estilo de liderazgo autoritario pero benevolente.

Gráfico 44 Decisiones Pregunta N° 2

¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?

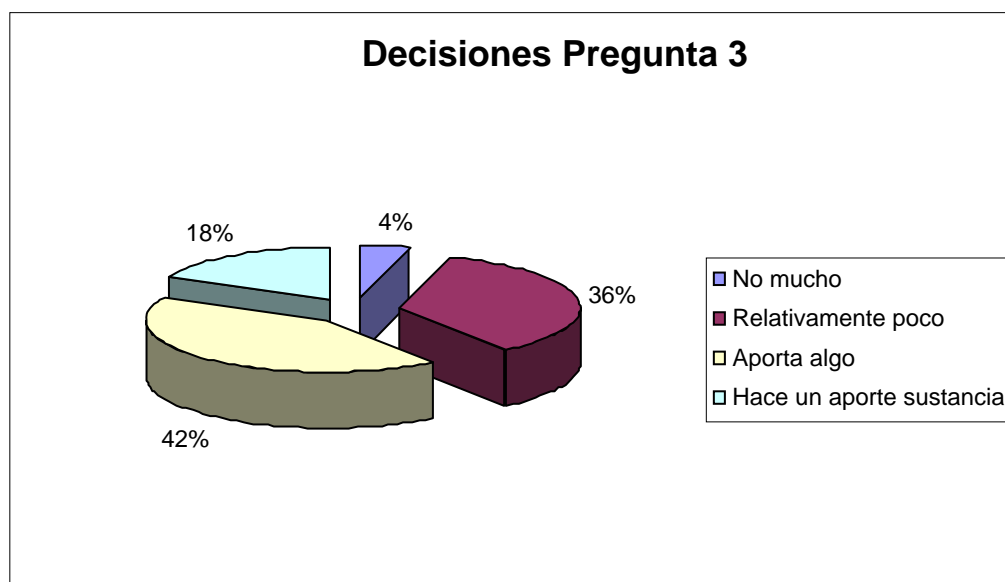


Fuente: Tabla N° 7

En esta pregunta los directivos de las pymes respondieron en un 60% que los trabajadores toman ocasionalmente decisiones relacionadas con su puesto de trabajo, por lo que los directivos no confían plenamente en sus empleados y siempre deben ser supervisados, otro aspecto importante es que los trabajadores no son lo suficientemente autónomos para tomar sus propias decisiones en su puesto de trabajo; predomina entonces un estilo de liderazgo autoritario benevolente.

Gráfico 45 Decisiones Pregunta Nº 3

¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?



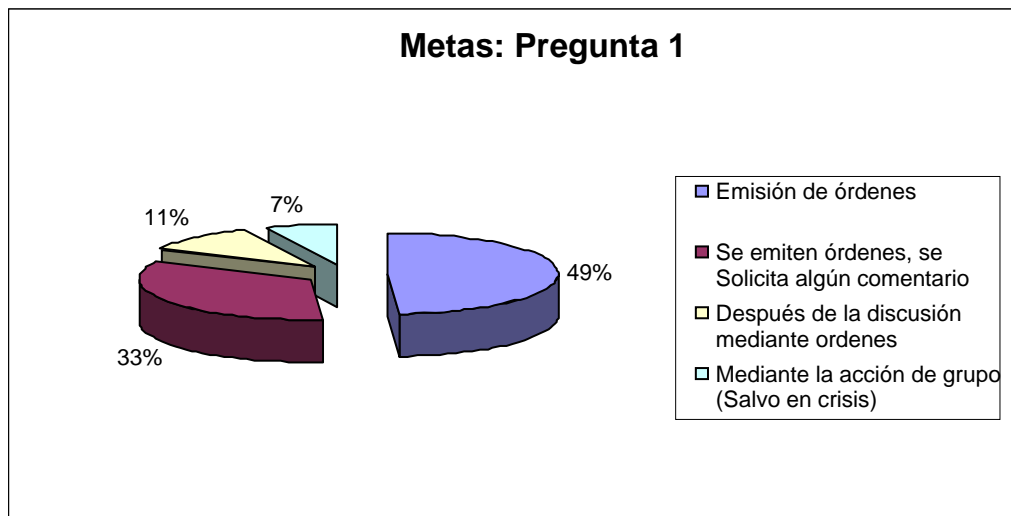
Fuente: Tabla Nº 7

Según los resultados arrojados por la encuesta, el proceso de toma de decisiones aporta a la motivación algo en un 42% y en un 36% relativamente poco, lo que indica que los trabajadores no se sienten muy motivados cuando de tomar decisiones se trata, el estilo de liderazgo que predomina allí es consultivo. Sin embargo este tipo de sistema suele ir mas hacia el lado de los directivos pues son ellos quienes finalmente toman las decisiones así suelen consultar a los demás integrantes de la organización.

10.1.5. Gráficos y Análisis Por Pregunta Variable Nº 5 Metas

Gráfico 46 Metas Pregunta N° 1

¿Cómo se establecen las metas de la organización?

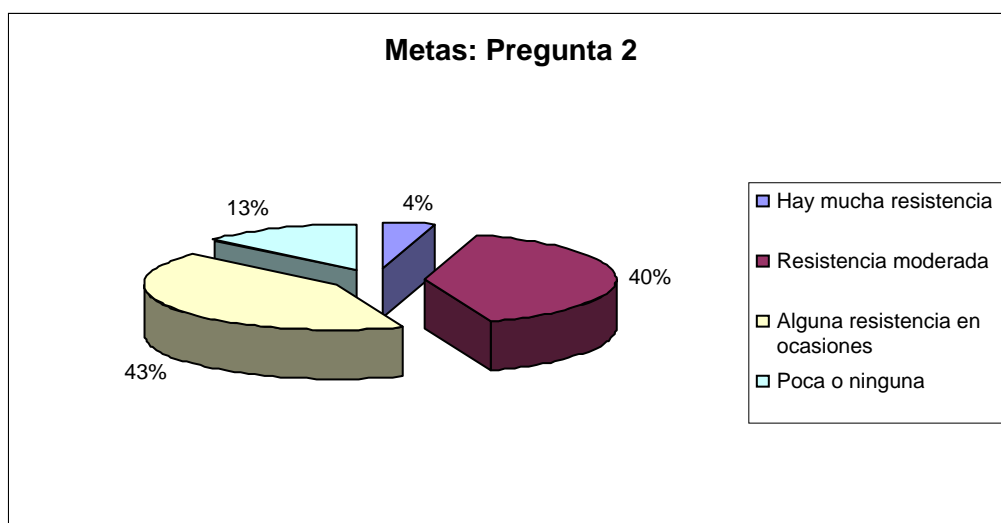


Fuente: Tabla N° 7

En un 49% las metas se establecen por medio de emisión de órdenes, es decir las metas de los gerentes son órdenes para los empleados y ellos no participan, en esta variable el estilo de liderazgo es autoritario; las metas se establecen y se hacen cumplir sin que se de cabida a algún tipo de comentario por parte de subordinados.

Gráfico 47 Metas Pregunta N° 2

¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?



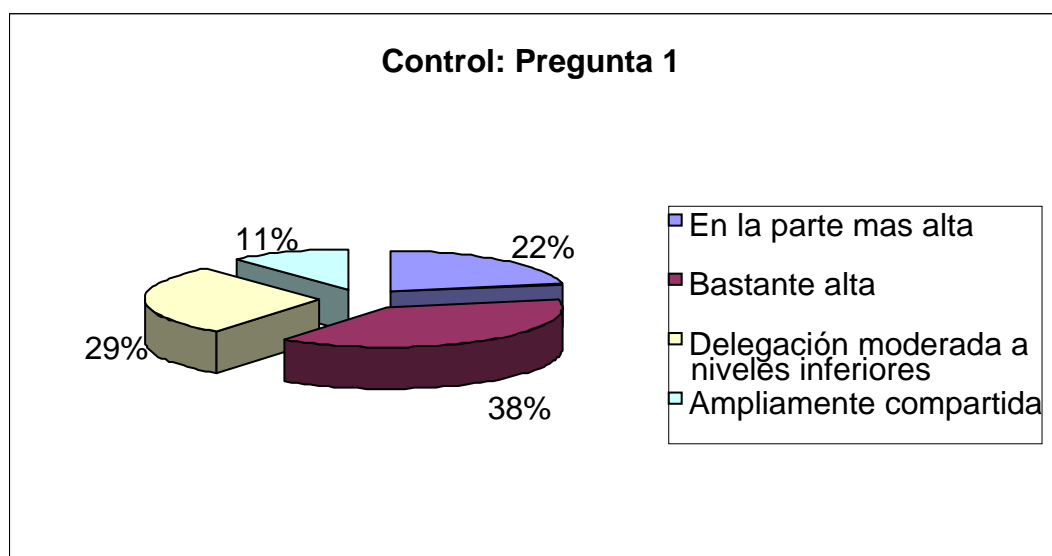
Fuente: Tabla N° 7

La resistencia que se presenta en las pymes de este sub-sector de plásticos es alguna en ocasiones con un 43% y le sigue resistencia moderada con un 40%, esto puede llevar a que en algún momento los empleados se opongan a las metas establecidas por diferentes circunstancias lo que puede ocasionar huelgas, paros, operaciones tortuga; por lo que es recomendable que este tipo de respuestas sea manejado con cautela.

10.1.6. Gráficos y Análisis Por Pregunta Variable Nº 6 Control

Gráfico 48 Control Pregunta Nº 1

¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?



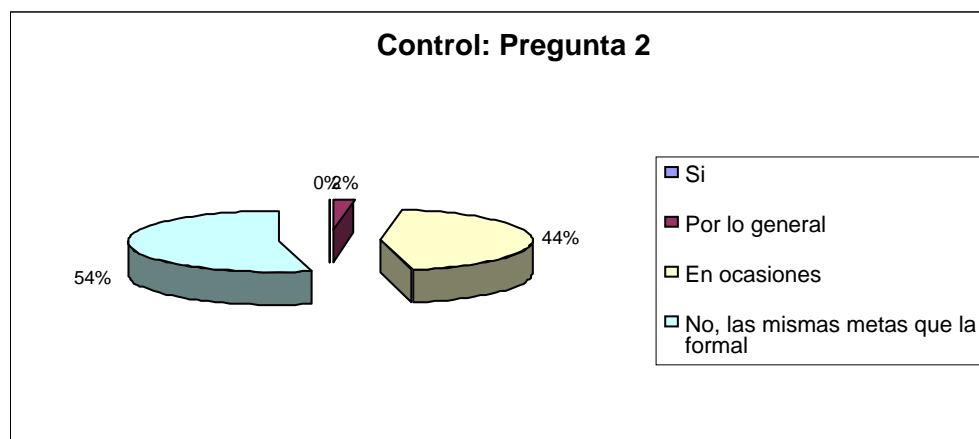
Fuente: Tabla Nº 7

Las funciones de revisión y control según los resultados se concentra en la parte bastante alta de la organización con un 38% lo que quiere decir que no existe confianza plena en el trabajo de los subordinados, o que estas empresas necesitan de la supervisión porque no existen maquinaria suficiente que se ocupe de ello, o que el trabajador tenga poca autonomía en su puesto de trabajo para tomar decisiones. Por otro lado se observa que el 29% delega moderadamente estas funciones a niveles inferiores lo que demuestra más confianza en los subordinados y más organización, cuando a los empleados se les delega en ellos mas poder para realizar

las diferentes funciones, ellos se sienten motivados en su puesto de trabajo, y con sentido de pertenencia hacia la compañía.

Gráfico 49 Control Pregunta N° 2

¿Existe una organización informal que resista a la formal?

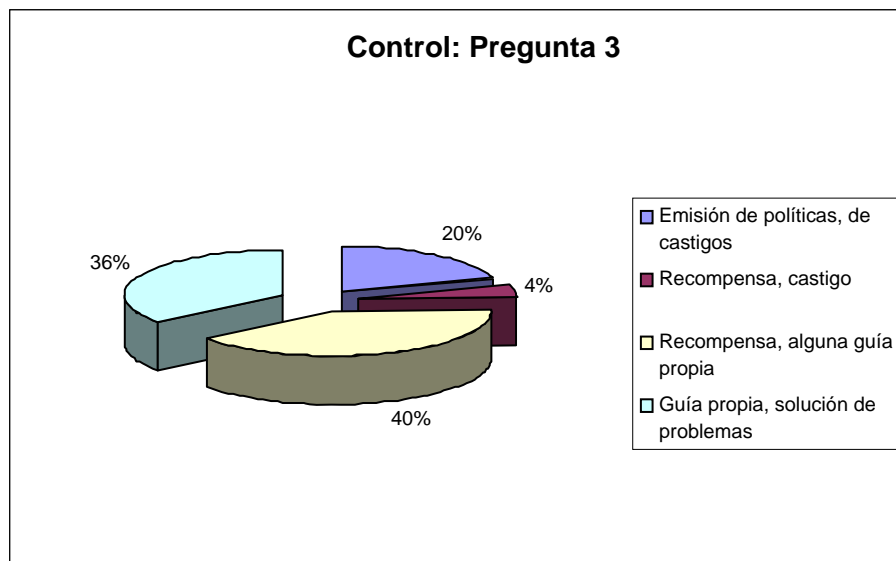


Fuente: Tabla N° 7

En esta ocasión con un 54% en las pymes del sector de plásticos no existe una organización informal que se resista a la formal pues se conservan las mismas metas para todos, esto indica que puede existir un buen trabajo en equipo y que los empleados están satisfechos con las condiciones de empleo que la empresa les brinda; sin embargo el 44% demuestra que en ocasiones existen grupos de personas que no están de acuerdo con alguna de las decisiones o metas establecidas en la empresa con lo cual se debe tener cuidado para evitar conflictos laborales.

Gráfico 50 Control Pregunta N° 3

¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?



Fuente: Tabla N° 7

Los directivos o gerentes de las pymes del sector de plásticos consideran que en un 40% los datos sobre costos, productividad se utilizan como guía propia y solución de problemas y el 36% los utilizan como recompensa a sus trabajadores en este caso puede ser por ventas o por producción; estas recompensas pueden volver a la gente interesada por lo que se recomienda que se den recompensas no solo en dinero sino en especie también. El estilo de liderazgo que predomina está entre Consultivo y participativo. Pues es una mínima diferencia que separan uno de otro sistema; en este sentido lo que usualmente hacen los gerentes es dar un poco de poder a sus subordinados, es en esta variable de control donde se analizan los resultados, donde se examina y se corrige lo que se cumplió o no en la planeación; los gerentes en esta etapa observan y analizan muy bien cada uno de los procesos, utilizando sistema de control que aseguren un adecuado funcionamiento.

10.2. TABULACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLE, SUB-SECTOR DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS

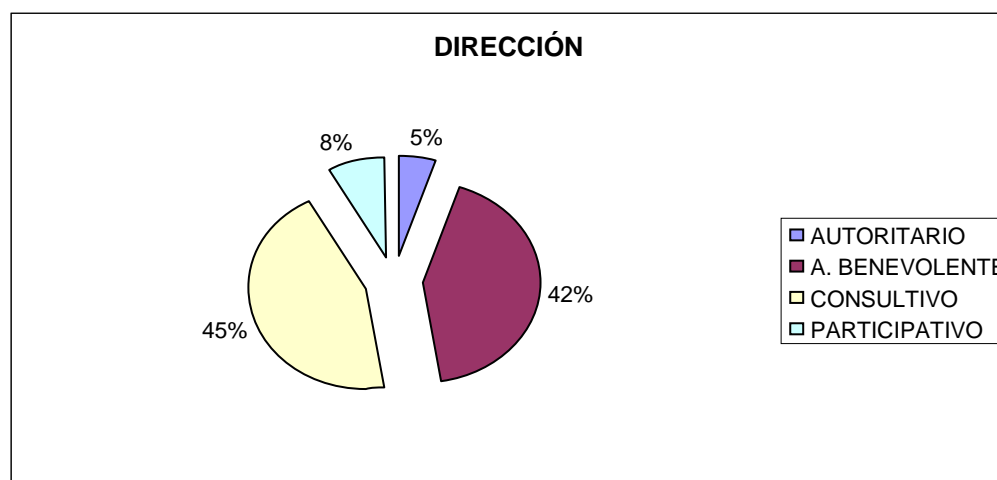
Tabla N° 8 Tabulación De Resultados Por Variable, Sub-sector De Fabricación De Plásticos

ESTILO DE LIDERAZGO VARIABLE	AUTORITARIO		A. BENEVOLENTE		CONSULTIVO		PARTICIPATIVO		Total %
	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	Numero de respuestas	%	
DIRECCIÓN	7	5,2%	57	42,2%	60	44,4%	11	8,1%	100%
MOTIVACIÓN	6	4,4%	32	23,7%	71	52,6%	26	19,3%	100%
COMUNICACIÓN	17	9%	64	35,6%	81	45,0%	18	10,0%	100%
DECISIONES	24	18%	62	45,9%	36	26,7%	13	9,6%	100%
METAS	24	27%	33	36,7%	24	26,7%	9	10,0%	100%
CONTROL	19	14,1%	20	14,8%	51	37,8%	45	33,3%	100%
TOTAL	107	13%	268	32,7%	323	39,4%	122	14,9%	100%

Fuente: Cálculos realizados por las investigadoras

Para poder realizar la matriz general de Rensis Likert y las tendencias que tienen las empresas de dicho sector, se analizarán los estilos de liderazgo por variable, y la incidencia que puede llegar a tener en la gestión general de la empresa, de acuerdo a las diferentes conductas que adopten los gerentes. A continuación se analizará a partir de diferentes gráficas de cada una de las variables los estilos de liderazgo que prevalecen en las empresas del sub-sector de plásticos. Teniendo en cuenta que dichas variables son la base fundamental de las investigadoras para evaluar la tendencia de las conductas de los gerentes de las empresas objeto de estudio, igualmente se podrá analizar los posibles comportamientos que asuman estos directivos frente a sus subordinados y frente a la empresa en general.

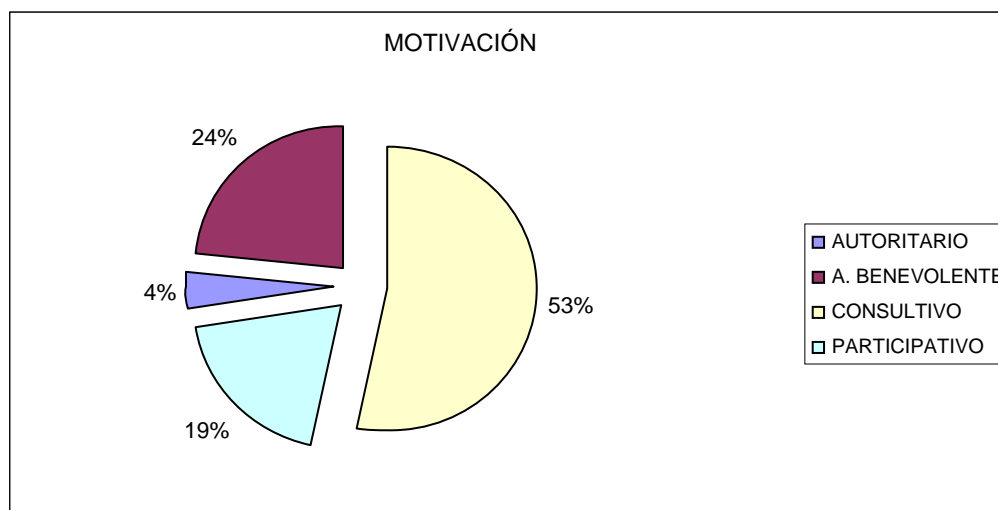
10.2.1 Gráficos Y Análisis Por Variable

Gráfico 51 Variable N° 1 Dirección

Fuente: Tabla N° 8

En cuanto a la variable de dirección, el estilo de liderazgo que manejan los directivos del sub-sector de plásticos es consultivo en un 45%, lo cual quiere decir que se deposita alguna confianza en los subordinados pero no total, algunas veces se tienen en cuenta las ideas de los subordinados pero en su mayoría son los gerentes junto con sus socios quienes innovan y generan ideas acerca del trabajo, es importante resaltar que el 42% de los gerentes de las empresas objeto de estudio manejan un estilo de liderazgo autoritario benevolente por lo que existe un menor grado de confianza en los empleados, estos gerentes prefieren tomar las riendas de la organización solos, sin tener en cuenta opiniones de los subordinados.

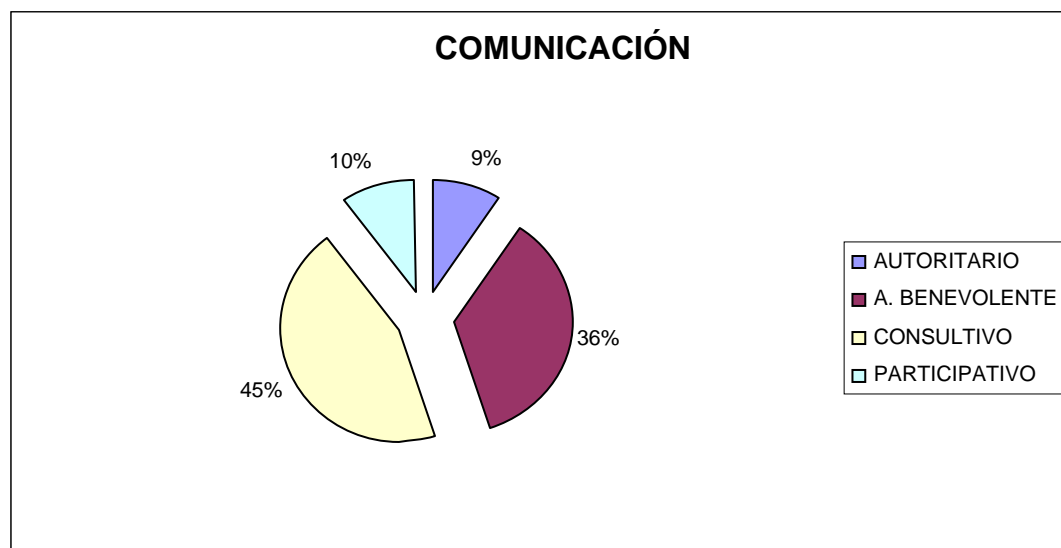
Gráfico 52 Variable N° 2 Motivación



Fuente: Tabla N° 8

En este sentido de motivación lo gerentes como en la parte de dirección utilizan igualmente el estilo de liderazgo consultivo, esto quiere decir que motivan a sus empleados mediante estímulos, ocasionalmente aplican un castigo, al mismo tiempo permiten la participación y existe un trabajo en equipo que les permite sentirse mas comprometidos con la organización y tener gran sentido de pertenencia hacia ella.

Gráfico 53 Variable N° 3 Comunicación

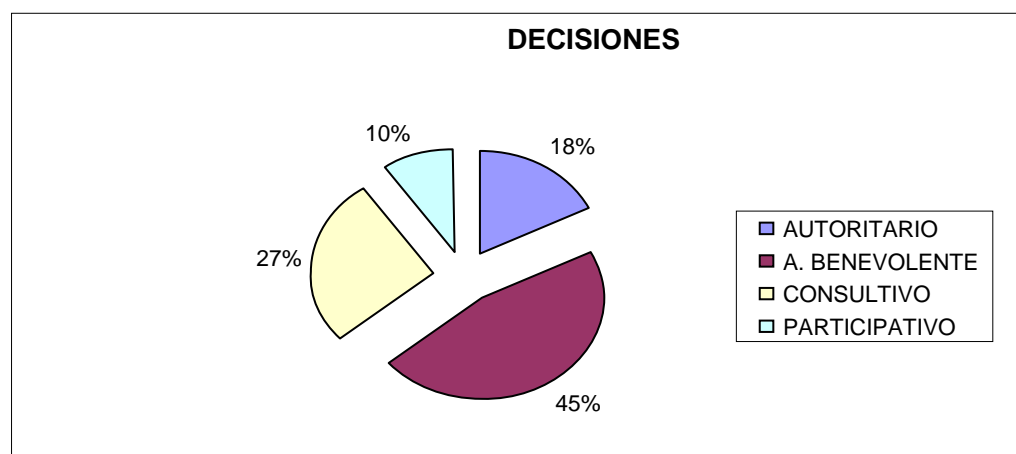


Fuente: Tabla N° 8

Los directivos o gerentes permiten una comunicación tanto ascendente como descendente lo cual quiere decir que existe un buen flujo de

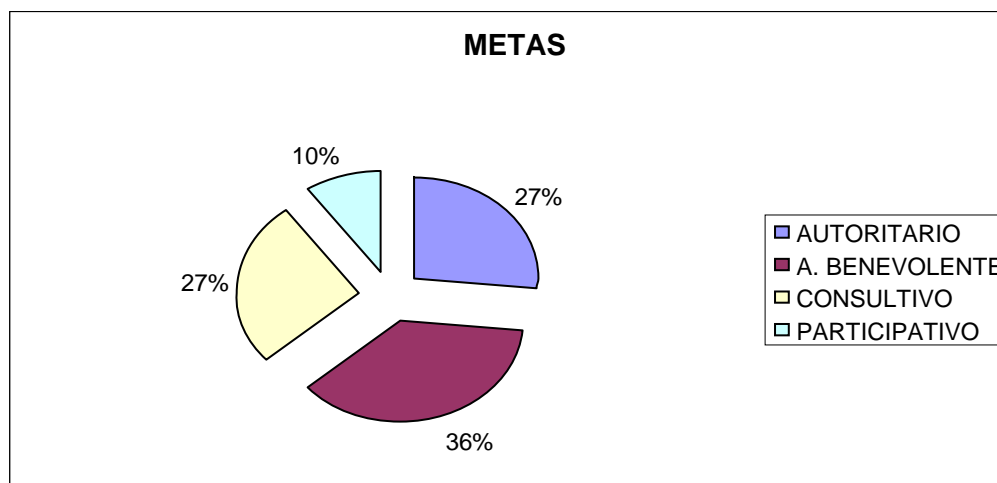
información, el 45% de los encuestados responde a un estilo de liderazgo consultivo, esto indica que puede llegar a existir un buen clima laboral en estas empresas, pues se mantiene una comunicación constante entre empleador-empleado. Sin embargo en los resultados también se puede observar que la comunicación tiene un porcentaje representativo en el estilo autoritario benevolente con un 36%, lo que puede indicar un desconocimiento de la situación tanto laboral como personal por parte del gerente hacia sus subordinados, al no tener una buena comunicación se pueden presentar problemas internos pues la comunicación es la base del trabajo de un equipo que interactúa y que por ende impulsa el desarrollo de la organización.

Gráfico 54 Variable N° 4 Decisiones



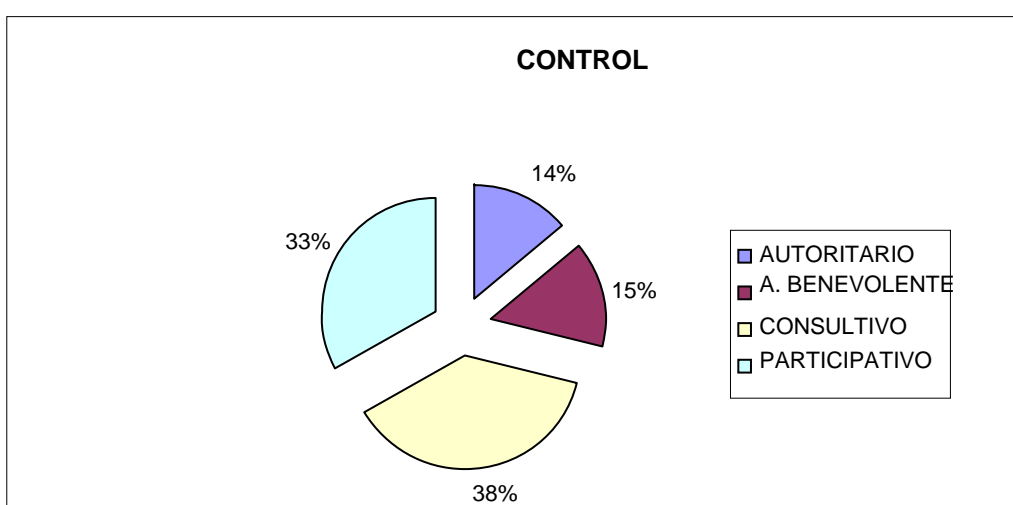
Fuente: Tabla N° 8

En el proceso de toma de decisiones los directivos son autoritarios benevolentes con un 45%, eso quiere decir que se solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control fundamentado, en cuanto a la gestión de la empresa la realizan los dirigentes; Sin embargo el 27% de los gerentes encuestados toman decisiones generales en la cima, pero admiten que sus empleados sean más autónomos, es decir utilizan un sistema de liderazgo consultivo.

Gráfico 55 Variable Nº 5 Metas

Fuente: Tabla Nº 8

Las metas presentan igualdad en los estilos de liderazgo Autoritario y Consultivo con un 27% respectivamente, sin embargo el que predomina es el autoritario benevolente con un 36% lo cual quiere decir que se emiten órdenes desde la dirección que tienen que ser cumplidas por los empleados y que al mismo tiempo algunos subordinados se resisten a cumplir o ir del mismo lado de las metas propuestas por la dirección, en este sentido existen grupos pequeños que pueden llegar a alterar en algún momento el orden de la empresa, para lo cual se debe manejar con precaución y cautela con el fin de evitar caos organizacional.

Gráfico 56 Variable Nº 6 Control

Fuente: Tabla Nº 8

Por último se analiza el control donde predomina el estilo de liderazgo consultivo con un 38% pero va de la mano del participativo con el 33%, lo cual se fundamenta en que no existen grupos que se revelen en contra de la empresa sino que toda la organización va para el mismo lado, esto refleja trabajo en equipo y apoyo entre áreas; por otro lado el control es utilizado para solución de problemas y como previsión de errores futuros, además esta tendencia implica la participación de todos los miembros en revisar las funciones que realiza y autoevaluarse para mejorar en su puesto de trabajo.

10.3. ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS, APLICANDO LA MATRIZ REALIZADA POR RENSIS LIKERT

La siguiente matriz tiene como objetivo identificar de manera concreta las tendencias en general de los estilos de liderazgo que arrojaron los resultados de las encuestas realizadas para el desarrollo de la investigación; para ello se tendrá en cuenta el modelo desarrollado por Rensis Likert, que permitirá analizar objetivamente las conductas que adoptan hoy por hoy los gerentes de las pymes del sub-sector de fabricación de plásticos.

Gráfico 57, Estilos De Liderazgo Que Predominan En Las Pymes De Fabricación De Plásticos.

VARIABLE	Nº	PREGUNTAS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
			AUTORITARIO	A. BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Dirección		¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
		¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
		¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
Motivación		¿Predomina el uso de 16. Temor 17. Amenazas 18. Castigos 19. Recompensas 20. Participación?	1, 2,3 ocasional-mente 4.	4, algunas veces 3	4 algunas veces 5	5,4 con base en las metas establecidas del grupo.
		¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior.	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
		¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativa-mente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Comunicación		¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?	Descendente	Principal-mente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
		¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con suspicacia	Posible-mente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
		¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
		¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
Decisiones		¿En que nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	La políticas generalmente en la parte superior, hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
		¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasional-mente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
		¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativa-mente poco	Aporta algo	Hace un aporte sustancial
Metas		¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante ordenes	Mediante la acción de grupo (salvo en crisis)
		¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
Control		¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte mas alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
		¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
		¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Fuente: calculos y analisis realizados por las investigadoras

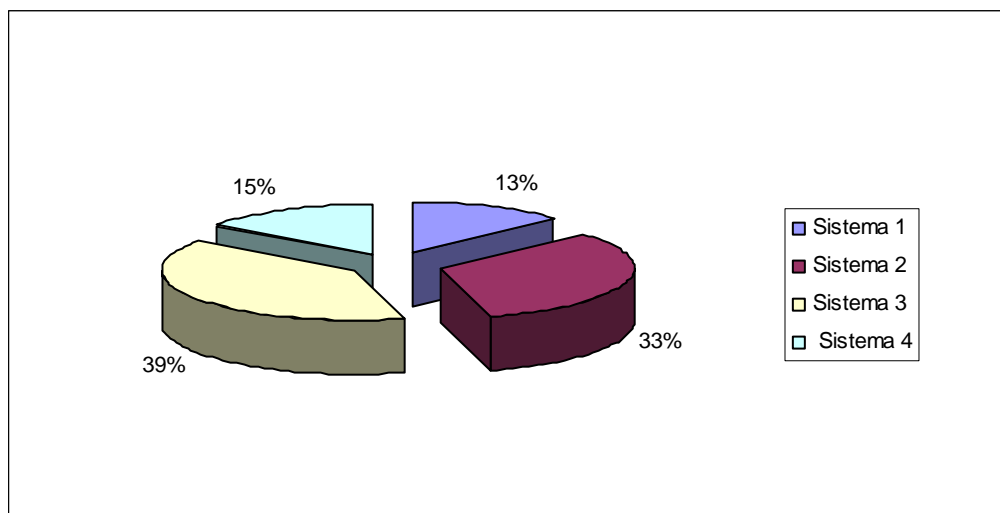
50%

50%

50%

50%

En esta matriz realizada por Rensis Likert se ve de manera explícita las tendencias de los estilos de liderazgo que predominan en las pymes del sector de fabricación de plásticos, en cuanto a la dirección tiende hacia el liderazgo consultivo lo que indica que cuanto mas confianza tenga un gerente en sus subordinados, mas probable será que el gerente le de a los miembros de su organización la valiosa experiencia de tomar una decisión, así él la pueda tomar mas rápida y eficientemente. En cambio en la parte de comunicación el sistema de liderazgo es autoritario benevolente aquí la comunicación se necesita para establecer metas, indicar a trabajadores cuales son los objetivos, involucrar a los trabajadores en discusiones y como fuerza que propicia la máxima utilización de los recursos humanos con un efecto sobre el rendimiento y la efectividad organizacional otro ejemplo de ello es la parte de toma de decisiones lo que hace el gerente es tomar la decisión y tratar de persuadir a sus subordinados para que dicha decisión sea aceptada; en este caso el gerente toma una posición diferente al de la variable de dirección ya que en dirección los gerentes confían en sus subordinados y tienen en cuenta sus ideas pero en el momento de decidir son ellos quienes lo hacen para mejorar el futuro de la empresa. Lo contrario sucede con la variable de control demuestra una tendencia hacia el sistema 4, lo que significa que todas los niveles jerárquicos de la organización van hacia el mismo lado y se presenta un trabajo en equipo que permite que la organización cumpla sus metas a cabalidad. Por lo que se puede decir que los estilos de liderazgo que predominan son el consultivo con tendencia alta hacia el sistema cuatro o liderazgo participativo.

Gráfico 58 Liderazgo En El Sub-sector De Fabricación De Plásticos

En este gráfico se puede observar en términos porcentuales los estilos de liderazgo predominantes en el sub-sector de fabricación de plásticos, cuyos resultados muestran que las empresas de este sub-sector se encuentran principalmente en el sistema 3 (consultivo) del modelo diseñado por Rensis Likert con un 39%, seguido por el sistema 2 (autoritario benevolente) con un 33%.

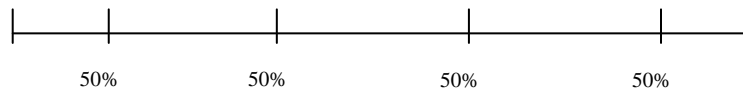
11. PARALELO ENTRE LOS SUBSECTORES DE FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS

Grafico 59 Paralelo De Los Estilos De Liderazgo Predominantes En Los Sub-sectores De Fabricación De Plásticos Y Fabricación De Otros Productos Químicos

VARIABLE	Nº	PREGUNTAS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
			AUTORITRIO	A. BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Dirección		¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
		¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
		¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
Motivación		¿Predomina el uso de 21. Temor 22. Amenazas 23. Castigos 24. Recompensas 25. Participación?	1, 2,3 ocasional-mente 4.	4, algunas veces 3	4, algunas veces 5	5,4 con base en las metas establecidas del grupo.
		¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior.	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
		¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativa-mente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Comunicación		¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?	Descendente	Principal-mente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
		¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con suspicacia	Posible-mente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
		¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
		¿Qué tan bien conocen los superiores los problema a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
Decisiones		¿En que nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	La políticas generalmente en la parte superior, hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
		¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasional-mente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
		¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativa-mente poco	Aporta algo	Hace un aporte sustancial
Metas		¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante ordenes	Mediante la acción de grupo (salvo en crisis)
		¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas esta	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna

	presente?				
Control	¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte mas alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
	¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
	¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Fuente: calculos y analisis realizados por las investigadoras



- Sub-sector de fabricación de otros productos químicos
- Sub-sector de fabricación de plásticos

Al realizar la comparación entre los estilos de liderazgo que prevalecen en las pymes de los sub-sectores objeto de estudio, se observó que el sub-sector de fabricación de otros productos químicos se encuentra entre los sistemas 3 y 4 (autoritario benevolente y consultivo) del modelo diseñado por Rensis Likert, con una tendencia no muy alta al sistema 4 (participativo), en cuanto al sub-sector de fabricación de plásticos este se encuentra principalmente en el sistema 3 (consultivo) con una tendencia alta al sistema 4 (participativo). A partir de estos datos se puede analizar los aspectos mas importantes que recaen sobre la conducta de los gerentes de estas empresas, algunas de las similitudes de dichos sectores se ven reflejadas principalmente en la variable de dirección; ya que en los dos sub-sectores los directivos muestran confianza hacia sus empleados, buscando y usando sus ideas, y ellos se sienten bastante libres de hablar a sus superiores. Una posible explicación a este tipo de situación es el tamaño de las empresas encuestadas, ya que éstas son pequeñas y medianas empresas en las cuales existe un buen grado de relaciones interpersonales entre directivos-subordinados lo cual permite tener un clima laboral óptimo en las empresas.

En cuanto a la motivación se puede analizar que el sub-sector de plásticos utiliza sistemas de participación y recompensas para con sus empleados lo que sugiere un cambio importante en la manera de pensar de los directivos de las empresas, ya que en la actualidad no son muy usados el temor y los castigo para lograr dirigir la conducta de los

subordinados hacia el alcance de los objetivos; por lo contrario se usan otros métodos motivacionales como la participación, que permite incrementar la pertenencia y responsabilidad de los trabajadores por la empresa. De igual forma el trabajo en equipo en las empresas objeto de estudio es muy bueno, aunque el sector de plásticos tiene una ventaja en este aspecto con el de otros productos químicos ya que las pymes de plásticos tienen una tendencia mas alta hacia el sistema 4 esto se puede atribuir a la alta responsabilidad que sienten los subordinados del sub-sector de plásticos con el logro de las metas de la organización, a diferencia de el sub-sector de otros productos químicos donde esta responsabilidad se siente generalmente en la parte superior de la empresa.

En la variable de comunicación dichos sub-sectores tienen un flujo de información principalmente descendente y ascendente donde la percepción y aceptación de información por parte de los subordinados es muy buena, pero la información que estos expresan a sus jefes es a menudo inexacta.

Respecto a la toma de decisiones en el sub-sector de fabricación de productos plásticos se observa una tendencia hacia el sistema 3 o liderazgo consultivo, se encuentra que las decisiones de la mayoría de las empresas se toman en la parte superior, eso quiere decir que los gerentes aun no se han arriesgado a dejar que sus empleados sean mas autónomos, sino que ellos mismos prefieren tomar decisiones acerca de indicadores, objetivos y metas, gracias a la información otorgada por los directivos durante el proceso de investigación se hace evidente que los directivos de las empresas objeto de estudio están buscando y diseñando estrategias que involucren a todo el personal, con el fin de mejorar la integración de los miembros de las organizaciones para vivir la empresa como un todo, y de este modo poderse complementar entre si; sin embargo este proceso de cambio no es fácil, pues para que exista y sea eficiente todos deben estar comprometidos con él. Mientras tanto el sector de productos químicos se mantiene en un sistema de liderazgo consultivo

y participativo en el cual hacen posible una integración moderada en el proceso de toma de decisiones y por lo mismo la motivación hace un gran aporte en dicho proceso; esto se explica en la medida en que si existe mayor participación en tomar decisiones tanto individuales como grupales en las organizaciones, los subordinados se van a sentir mas motivados tanto en su puesto de trabajo como en su vida laboral.

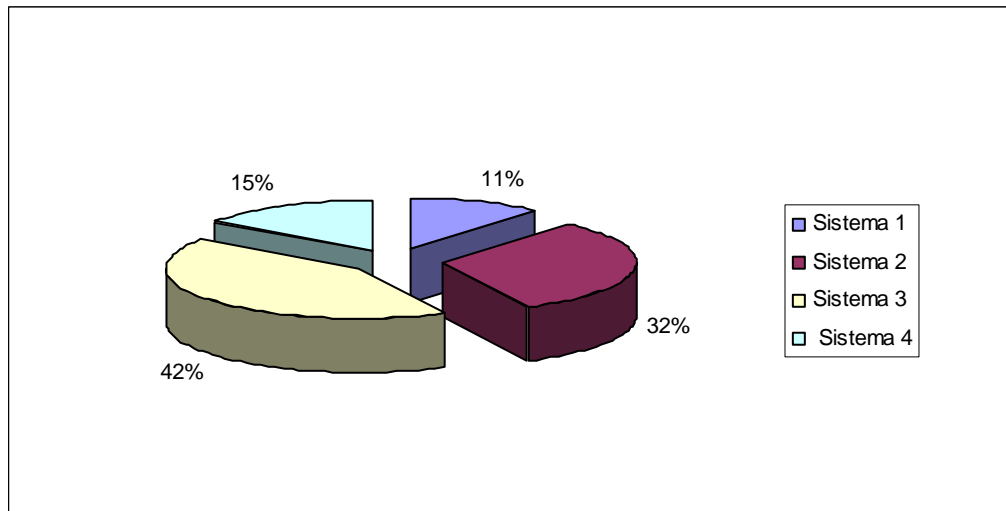
En la variable meta existe una similitud en los dos sub-sectores objeto de investigación, pues se emiten las ordenes que viene generalmente de la parte superior y luego se han de cumplir dichas ordenes por cada uno de los miembros de la organización, por lo que en este sentido se observa un liderazgo autoritario pero con tendencia al participativo cuando se trata de definir la resistencia encubierta a las metas; pues en dicha pregunta los gerentes coinciden en que no existe casi resistencia por parte de los trabajadores, esto quiere decir que ellos se someten a las ordenes y van para el mismo lado o a cumplir las mismas metas y objetivos que la empresa.

Por último en el control se mantiene una similitud de los dos sub-sectores de la industria manufacturera los cuales se encuentran entre un sistema de liderazgo consultivo y participativo, en esta variable se destaca una semejanza y es que las empresas en este momento se encuentran en una lucha de obtener tecnología importada de países como Italia, Alemania y Francia; con el fin de mejorar sus procesos de producción y asegurar la calidad en el momento de ofrecer sus productos al cliente, por lo cual se están adaptando a un proceso de globalización que hasta hoy se ha mantenido en un constante cambio de economías emergentes, de situación geopolítica, de estabilidad laboral, y diferentes cambios en el entorno que algunas de estas empresas están afrontando cada vez con mayor madurez, por estas razones el control se concentra en la parte superior en donde los empleados realizan sus labores y son supervisados por una persona que asegure el buen funcionamiento tanto del trabajador

como del producto; a esto se suma que los datos sobre control, productividad, costos entre otros son tenidos en cuenta para mejorar las políticas de las empresas o también para solucionar problemas que se presentan constantemente, por estas razones se esta dando el deseo de cambio que tienen los gerentes para poder competir frente a un tratado de libre comercio que cada vez va tomando mas fuerza y que si no se cambia serán llevados a la extinción total, en este sentido el cambio se traduce desde pasar de una forma de trabajar a otra, hasta la redistribución de puestos, procesos de producción, políticas y procedimientos, adquisición de tecnología que pueda disminuir los costos y agilizar la producción; pero lo que es mas importante es el cambio en las personas, sus actitudes y comportamientos, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas.

En cuanto a las hipótesis planteadas en el numeral 6 del presente trabajo se puede afirmar que; el estilo de liderazgo de los directivos en sus empresas tiene gran influencia en el desempeño de los empleados y por tanto en la productividad de las organizaciones, por lo cual se acepta las segunda hipótesis de segundo grado. Por otro lado se anulan la primera hipótesis de segundo grado y la hipótesis de tercer grado, planteadas en la presente investigación, debido a que las empresas objeto de estudio no solamente se encuentran en el estilo de liderazgo Autoritario benevolente sino que también se sitúan en el sistema 3 (consultivo), como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 60 Liderazgo en sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos.



Fuente: cálculos realizados por las investigadoras

12. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO HACIA EL SISTEMA 4

Los hallazgos de algunas investigaciones muestran que los sistemas gestores más hacia la derecha tendientes hacia el sistema 4, son más productivos y tienen costos más bajos así como actitudes más favorables que aquellos otros sistemas que caen más hacia la izquierda es decir hacia el sistema 1; aquellas plantas o firmas donde se utiliza el sistema 4 muestran, alta productividad, bajas pérdidas residuales, escasos costos, actitudes favorables y excelentes relaciones laborales.

En este sentido esta propuesta está enfocada hacia el mejoramiento de las relaciones humanas a través de la puesta en marcha de un modelo de liderazgo participativo, para lo cual se va a tener en cuenta el proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir, Controlar) como elemento fundamental de cambio, ya que es allí en donde el administrador aprovecha los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Para ello se tomará cada etapa del proceso administrativo y se darán sugerencias acerca de los posibles cambios que se pueden realizar para lograr el objetivo de esta propuesta sin embargo se debe tener en cuenta que no es un proceso fácil, pues implica un cambio de cultura en todos los niveles jerárquicos de las estructuras organizacionales

12.1. PASOS PARA LOGRAR EL CAMBIO

1. Identificar los agentes de cambio; que en este caso son todos los miembros de la organización tanto directivos como subordinados, que son a quienes va dirigida la propuesta; así mismo realizar un análisis comportamental que permita conocer las características,

actitudes, aptitudes y habilidades de estos, lo que ayudará a llevar a cabo de la mejor forma el cambio.

2. Nombrar facilitadores (personas que ayudan al desarrollo del proceso) cuyo objetivo principal es ser mediadores y gestores del cambio, estos pueden ser:
 - Directivos o dirigentes de la empresa,
 - Funcionarios del nivel intermedio que poseen la confianza tanto de la parte operativa como de la alta dirección,
 - Funcionarios del nivel operativo de la organización que demuestren las capacidades necesarias y la confianza de los directivos de la empresa.
3. Empoderar a los miembros de la organización enfocado en:
 - Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización
 - Confianza, valoración y respeto por la gente, fomentando valores como; El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad.
 - Las personas ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación de la organización, a través de actitudes positivas.
 - Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos y metas, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida.
4. Conformar círculos de participación: integrados por facilitadores capacitados en cambio organizacional, nombrados con anterioridad. La funciones de estos círculos de participación son:
 - Promover el cambio hacia la participación.
 - Evaluar el proceso de cambio

- Controlar como se esta realizando el empoderamiento hacia los miembros de la organización.
 - Diseñar estrategias para que la gente tenga autonomía, autocontrol, proactividad y creatividad dentro de la organización a través de las actividades que desempeñen.
 - Detectar las fallas que se presenten, y lograr que estas se corrijan a tiempo.
 - Formar a la gente dentro de la organización
 - Retroalimentar y re evaluar el progreso
5. Generar espacios en términos de tiempo, ubicación, cronograma de actividades, entre otros que le permitan a la empresa tener un horizonte claro para poner en marcha el cambio.

12.2. CAMBIOS SUGERIDOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se presentan algunas sugerencias acerca de los cambios que seria pertinente realizar en el proceso administrativo, para desplazarse al sistema 4, estilo de liderazgo participativo.

12.2.1. Planeación:

Teniendo en cuenta que la planeación es “una actividad critica en la administración, independiente de el tipo de organización que se dirija; donde se determina como hará la empresa para alcanzar sus objetivos. En términos mas formales la planeación es el desarrollo sistemático de los programas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa, por medio del análisis, la evaluación y la selección de las oportunidades”²⁷. Conociendo esta definición se considera que algunos de los principales cambios que debe desarrollar un dirigente para poder cambiar al sistema 4 participativo en términos de planeación son:

²⁷ CERTO C. Samuel, Administración moderna Pág. 126

- **En el momento de establecer las metas de la organización**, aunque es muy común en la mayor parte de las empresas y se corrobora en las pymes objeto de estudio de la presente investigación que las metas las establezca la parte superior de la empresa y se emitan ordenes para su cumplimiento, se propone involucrar a todos los miembros de la organización con las metas, estableciéndolas mediante la acción de grupo salvo en crisis, ya que de esta manera todos los empleados sentirán las metas como suyas por lo cual el cumplimiento de estas será mas una responsabilidad propia de cada uno y no una orden mas que se debe cumplir.

- **De la misma forma en el momento de establecer los objetivos, misión, visión, y formulación de estrategias**, el aspecto mas importante para tener en cuenta al desarrollar estos aspectos es contar con el personal de toda la empresa, tener en cuenta sus opiniones y sugerencias, conocerlas y usarlas de manera constructiva, y por medio del trabajo en equipo lograr que las perspectivas de los dirigentes y dueños de la organización sean las mismas de los subordinados, convirtiendo la empresa en un todo, logrando que todos sus miembro trabajen en pro de lo mismo. Es igualmente importante que todos en la empresa conozcan la planeación que se realizo para esta, con el fin de que todos dentro de la organización sepan, para que y por que trabajan y que se espera de la organización con el desarrollo efectivo de su trabajo.

En conclusión en el momento de realizar la planeación dentro de la empresa es importante que los dirigentes de esta tengan en cuenta a sus subordinados las opiniones de estos y los hagan partícipes en el proceso, ya que este es un motivante muy útil para lograr que los empleados incrementen su sentido de pertenencia hacia la empresa y tengan actitudes mucho mas favorables con sus jefes y con la organización en general.

12.2.2. Organización:

La etapa de organización es muy importante ya que desde allí se ordenan o agrupan las actividades para el logro de los objetivos, a partir de esta etapa se crean unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

En este sentido para desplazarse hacia el sistema 4 o estilo de liderazgo en la etapa de organización se propone:

- Las organizaciones pueden utilizar una estructura organizacional más plana, o con menos niveles jerárquicos ya que esto permitiría, asignar funciones específicas a los subordinados, mejorar la comunicación entre la alta dirección y los otros miembros de la empresa y asignar poder a los empleados de acuerdo a sus capacidades.

12.2.3. Dirección:

Es importante que se optimicen espacios en los que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Para ello los directivos deben entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas; por eso el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, los sentimientos de la gente requieren especial atención, el reconocimiento constituye una fuente vital, descentralizar el poder y autoridad es necesario, fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrar el clima rígido persecuidor que en algunas ocasiones puede convertirse en una “cacería de brujas” injustificado fomentando el temor,

no es válida la imposición de ideas, deponiendo el poder por el logro de objetivos. .El "espacio abierto" es también un instrumento de motivación en aspectos significativos, dado que da lugar a contacto, intercambio, encuentro y aprendizaje y promueve la calidad del trabajo conjunto en las organizaciones.

Los cambios en esta etapa se fundamentan en que los gerentes o directivos conozcan las habilidades, metahabilidades, y aptitudes que poseen sus subordinados, y estos últimos conozcan mejor a sus jefes. En este sentido la confianza no se da de la noche a la mañana sino que hay que construirla paso a paso; por lo que se recomienda que los directivos empiecen a ganar la confianza de las personas que ellos consideren sean más flexibles al cambio.

- La libertad que exista en las organizaciones depende de que tan bien se conocen los unos a los otros, por lo que en la mayoría de las empresas ésta libertad está condicionada a que los subordinados escojan un rumbo equivocado y realicen las cosas con libertinaje lo que puede ocasionar falencias en las diferentes áreas funcionales de las empresas, por lo cual los líderes, gerentes, supervisores o jefes deben saber y conocer muy bien hasta que punto se otorga dicha libertad, sin que se convierta en libertinaje pero tampoco cohibir a sus empleados cuando realicen sus labores, o cuando quieran participar en alguna decisión, lanzar propuestas, dar sugerencias. En este mismo contexto se puede dar que se busquen y usen de manera constructiva las ideas de lo subordinados, ideas que puedan llevar a que los empleados se sientan parte importante de la empresa.
- Cuando el gerente aplique en la parte de dirección un sistema de participación, puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia (benchmarking),

estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas a clientes cada más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso.

- No se debe olvidar motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia.

12.2.4. Control:

Todas las mediciones de los resultados finales ofrecen datos respecto a producción, pérdidas, costos, beneficios y demás detalles financieros que se convierten en una herramienta muy útil para cualquier empresa si son utilizados de forma adecuada. Un problema que se puede determinar principalmente en las empresas que se encuentran entre el sistema 1 y 2 del modelo diseñado por Likert es que su poder de predicción resulta limitado. Con demasiada frecuencia ocurre que las mediciones de los resultados finales pueden usarse solamente para emitir políticas de castigos y recompensas, quitándoles así el valor mas importante que tienen estos datos,(según Likert) “las mediciones periódicas de las variables causales y de intervención pueden suministrar información anterior a los hechos, si se utilizan dichos datos, los planes serán mas sólidos y firmes los programas mas eficaces y la necesidad que pueda existir para una acción de emergencia, quedara sustancialmente aminorada en la empresa”. Por lo cual el mayor valor de los datos del control esta en el uso que se les de. La propuesta que se hace es que los dirigentes usen estos datos como una herramienta para predecir y mejorar, como guía propia para solucionar problemas y como información valiosa en el momento de desarrollar cualquier actividad dentro del proceso administrativo, pues omitir la información que se obtiene a partir

de las mediciones dentro del control sería como permitir que en la empresa se cometan los mismos errores una y otra vez, lo cual estancaría el progreso y ascenso de la organización.

- Otra propuesta en esta parte del proceso administrativo es que los dirigentes y directivos de la empresa permitan que las funciones de revisión y control sean ampliamente compartidas, ya que si existe una alta delegación en cuanto a estos aspectos muy seguramente los resultados serán mucho más completos, la empresa será mucho más productiva y los productos tendrán la calidad deseada, de igual forma se incrementará el sentido de responsabilidad en cada empleado, logrando en gran medida que la empresa se desarrolle como un todo donde cada uno de sus miembros conozcan su utilidad y compromiso con esta y tengan la participación necesaria para que esta sea cada vez más efectiva.

12.3. BENEFICIOS QUE TRAERÍA LA PROPUESTA DE CAMBIO HACIA EL SISTEMA 4

Si el gerente, dirigente o jefe actúa profesionalmente a través del principio de las relaciones de apoyo, los métodos de supervisión mediante grupos y demás principios integrados en el sistema 4,

La organización mostrará:

- Mayor lealtad al grupo
- Mayores objetivos de actuación
- Una mas grande cooperación
- Mayor asistencia técnica entre iguales
- Menor sentimiento de presión irrazonada
- Actitudes mas favorables para con el gerente
- Mas elevada motivación para producir

Y la organización reflejaría

- Una mejora en las relaciones laborales
- Mayor productividad
- Incremento en la capacidad para alcanzar soluciones, modo eficaz de solucionar los problemas
- Mayor calidad en los procesos
- Mayor volumen de ventas
- Costos mas bajos
- Actitudes más favorables por parte de los subordinados.

13. CONCLUSIONES

Las pymes son una fuente invaluable para la economía de un país, no solo por su aporte a la producción bruta sino por sus aportes en generación de empleo y capacidad productiva, en el área de talento humano, las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos de la ciudad de Bogotá D.C. no están exentas de tener algunos inconvenientes, especialmente en el manejo de personal, ya que ser líder no es una tarea fácil debido a la complejidad que tiene dirigir la conducta de otros hacia el alcance de los objetivos de la empresa.

Las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos son las empresas que mas aportan a la producción bruta de la industria manufacturera, de igual forma son los sectores que mayor personal ocupado tiene en sus organizaciones, lo que las hace muy interesantes como objeto de estudio en esta investigación, estos sub-sectores son muy prósperos en la economía del país y tienen altos índices de crecimiento.

Al analizar los estilos de liderazgo de las pymes de los sub-sectores objeto de estudio en esta investigación, se puede concluir que estas pymes se encuentran entre los sistemas 2 y 3 (autoritario benevolente y consultivo) del modelo de Likert, de igual forma se nota una tendencia hacia el sistema 4 (participativo), esto indica que las pymes se encuentran en un proceso de cambio en donde le están dando paulatinamente confianza a sus empleados, permitiéndoles participar un poco en las decisiones de la empresa teniendo en cuenta sus ideas en algunas ocasiones, mejorando de esta forma el flujo de información, que aunque es principalmente ascendente y descendente, los subordinados tienen la posibilidad de hablar con sus jefes, y viceversa sin mayores temores. Los

dirigentes delegan a sus empleados, aunque las metas y las decisiones más importantes se establecen y toman principalmente en la parte superior de la organización, al igual que la revisión y el control final.

Al observar los resultados de esta investigación se presenta una tendencia hacia el cambio de las organizaciones y en las formas de pensar de los dirigentes, lo cual se puede asociar a las variaciones en la economía que se están generando en el país, a puertas de nuevos tratados de libre comercio las pymes se empiezan a concienciar de la importancia de generar cambios tanto en sus dirigentes como en sus empleados, eso en términos en talento humano.

Un estilo de liderazgo “bueno o correcto” para un grupo en una etapa de desarrollo, no lo es para un grupo en otra etapa o para el mismo grupo cuando evoluciona o involuciona; por lo que cada etapa requiere de unas características diferentes de liderazgo porque las necesidades, las metas y los recursos de grupo son diferentes.

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo conocer a fondo el modelo de liderazgo desarrollado por Rensis Likert, el cual muestra como los directivos que aplican el enfoque del sistema 4 en sus empresas, tienen mayor éxito como líderes, de igual forma las empresas que son administradas con este enfoque son más eficaces en la fijación de metas y en su logro, obteniendo mayor productividad, esto gracias a la participación y a la pertenencia de los empleados con la empresa.

Generar un cambio en las pymes de los sub-sectores objeto de estudio que permita que se acerquen al sistema 4 (participativo), será muy útil para mejorar las relaciones dentro de las organizaciones, para que logren ser más efectivas y por ende mucho más productivas, lo que les ayudaría a afrontar los retos de la globalización.

14. RECOMENDACIONES

Con la llegada al país de nuevas culturas y notables cambios no solamente en la economía sino en los hábitos de consumo y en las costumbres del ser humano; con las negociaciones de Tratado de Libre Comercio con EE.UU., la Unión Europea y América del Sur; se observa la necesidad de que las pymes se adapten rápidamente a dichas mudanzas, pues todo esto probablemente afectaría el crecimiento de las mismas; por lo que se resalta un factor de cambio clave como es el manejo del recurso humano que presenta ciertos problemas como falta de conocimiento previo de las personas a contratar, relaciones interpersonales entre jefe-empleado de manera regular, fallas en la seguridad industrial por parte de las empresas hacia los empleados, falencias en el pago oportuno de salarios, lo que hace pensar que se debe ejercer un estilo de liderazgo conveniente que permite superar dichos conflictos y que además mejore el manejo del personal, par que exista un mejor aprovechamiento de este recurso y posibles mejoras en las diferentes áreas de la empresa.

Teniendo en cuenta que en diversas teorías administrativas y de liderazgo la comunicación es la base fundamental para el óptimo desarrollo de la organización; es importante que los gerentes de las pymes objeto de estudio mejoren las relaciones interpersonales con sus empleados, y no se dediquen solamente a emitir órdenes, pues esta comprobado que las personas se sienten motivadas a colaborar mas cuando su jefe se preocupa por ellas, cuando existe algún reconocimientos no solamente en dinero, sino con el simple hecho de saber el nombre, o interesarse sobre la vida personal del empleado; dichas situaciones podrían de algún modo mejorar desde la productividad de la empresa hasta las relaciones interpersonales de la misma

En los resultados por la encuesta instrumento de investigación, se observó que en la variable de control se enfatiza en revisar y supervisar

demasiado, por lo que en muchas ocasiones el líder (gerente) confunde la responsabilidad con el control y siempre están vigilando las labores de los subordinados, lo que conlleva a extenuar a su empleado y el podrá sentirse amenazado con el tipo de trabajo que realiza, en este caso debe existir mas autonomía, el gerente debe enseñar a sus colaboradores que desde un principio realicen adecuadamente su trabajo, con calidad, con disposición, pero sobre todo con pertenencia, de esta manera facilitar las relaciones interpersonales entre la alta dirección y el área operativa de las organizaciones.

Igualmente en los resultados de la investigación se observa que las empresas objeto de estudio tienen una tendencia a utilizar la motivación por medio de recompensas a sus subordinados, lo cual puede llegar a ser negativo para las empresas ya que esto no fomentaría el sentido de pertenencia de los empleados; por lo que se recomienda que utilicen métodos motivacionales como reconocimiento, asensos y promociones, participación entre otros, que le ayuden al empleado sentirse parte importante de la organización y que las empresas puedan contar con la colaboración de sus subordinados en cada momento.

Es evidente que un desplazamiento de liderazgo de las pymes de la industria hacia el sistema 4, mejoraría de manera sorprendente no solamente la efectividad de las organizaciones en cuanto al manejo del personal sino también permite dar soluciones a problemas de motivación, comunicación, control, metas y dirección; por lo cual el gerente como líder debe ser quien guíe todo este proceso pero teniendo en cuenta, que no está solo sino que su empresa es un sistema abierto en el cual participa un sinnúmero de personas las cuáles deben ser llevadas a mejorar las condiciones actuales por medio de la utilización del sistema 4, dando poder a los subordinados de acuerdo a sus capacidades, en el cual todos puedan participar activamente, no solamente en la toma de decisiones

relacionadas con su puesto de trabajo sino también en las metas que pueden hacer que la empresa crezca sin parar.

Es importante para las Pymes que el gobierno mejore sus planes de apoyo, destinando mayores recursos que permitan a este tipo de empresas, crecer, ser competitivas y afrontar nuevos retos, pues durante la investigación se pudo observar que gran parte de los dirigentes se muestran inconformes con las ayudas del gobierno hacia las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. 2da ed, México: Mc Graw Hill, 2003. 374 P

BEJARANO BARRERA, Hernán. Estadística descriptiva. Santa fe de Bogotá: Unisur, 1994. 207 P.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para la administración y la economía. Santa Fe de Bogota: Pearson educación Colombia Ltda., 2000. 259 P.

CERTO C. Samuel, Administración moderna. 8ava ed, Bogotá D.C: Prentice Hall, 2001. 599 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Bogotá D.C: Mc Graw Hill. 2004. 415 P.

DANE. Encuesta anual manufacturera. Banco de datos DANE, 2004.

Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Océano, 1999. Pág. 704.

FRIXIONE CERON, Domingo. Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. México. Editorial Limusa. 2003. 193 P.

LIKERT, Rensis. El factor humano en la empresa. España: Ediciones Deusto, 1969. 306 P

LIKERT, Rensis. LIKERT Jane. Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Editorial Trillas. 1986. 391 P.

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística comercial. Bogotá D.C: 2da ed, Grupo editorial norma, 1994. 271 P

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed, Bogotá: Mc Graw Hill, 2004. 246 P.