



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA AL ESTILO DE LIDERAZGO EN
EMPRESA FAMILIAR “YAINI_{GB}” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Autora:

Mero Llerena Ingrid Viviana.

Tutor:

Ing. Alejandro Ponce Mariscal.

Guayaquil, Ecuador

2015



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en microempresa familiar “Yaini_{GB}” en la ciudad de Guayaquil.**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: ¿De qué forma incide la falta de liderazgo en el planteamiento de acción de los miembros familiares de la micro-empresa familiar fabricante y comercializadora de la línea de ropa nacional en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2015?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Mero Llerena Ingrid Viviana.**

Tutor: **Ing. Alejandro Ponce Mariscal.**



AUTORÍA NOTARIADA

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en la microempresa familiar “YainiGB” en la ciudad de Guayaquil, de la carrera Administración de empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autora:

Ingrid Mero Llerena

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado para aquellas microempresas familiares que desean superar obstáculos y conseguir el crecimiento profesional y empresarial con el emprendimiento que llevan a cargo. Dedico este gran esfuerzo a mis padres, hermanas y abuelos que aunque no estén conmigo en este momento por su falta partida, fueron ellos los que forjaron mi carácter y enseñaron a vencer obstáculos y mirar siempre adelante y que siempre se debe contar con la familia para toda la vida.

La ayuda por parte de mis padres día a día en el proceso de culminación de esta investigación que a nosotros mismos nos beneficia como empresa familiar que somos les dedico el resultado de esta investigación.

Ingrid Viviana Mero Llerena.

AGRADECIMIENTO

Estoy muy agradecida con Dios por saber el momento exacto y las personas exactas que tenían que estar en mi vida. Agradecer a mi familia, profesores que me permitieron explotar todas mis habilidades como investigadora en el transcurso de dar solución al problema que desee finalizar,

Agradezco a mi abuelo infinitamente por ser el mejor abuelo que pude tener, me enseñó que en la vida no se tiene miedo a nada siempre debes llevar en alto el apellido. Las metas que me propuse con respecto a esta investigación los alcances, fueron dificultosas y trabajadoras pero no imposibles. En este momento me resulta de gran dicha decir que esta meta ya está superada y que las que me faltan aún de conquistar serán más enriquecedoras.

Ingrid Viviana Mero Llerena.

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xi

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	12
EL PROBLEMA.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO.....	12
2. SITUACIÓN CONFLICTO.....	14
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	16
5.1 Variable dependiente.....	16
5.2 Variable independiente.....	16
6. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
6.1. Aspectos evaluadores:.....	16
7. OBJETIVOS.....	17
7.1. Objetivo general:.....	17
7.2. Objetivos específicos:.....	17
8. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
8.1 Justificación.....	17
CAPITULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	21

1.1. Enfoque teórico del liderazgo.....	25
1.2.1. Teorías de contingencia y situacionales.....	27
2. ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	31
2.1. Sistemas familiares y sistemas empresariales.....	34
2.1.2. Sistema empresarial.....	34
3. FUNCIONES DEL MARCO TEÓRICO.....	35
3.1 Liderazgo.....	35
3.2 Desarrollo organizacional.....	40
3.3 Planeamiento estratégico.....	41
4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	42
5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
5.1. Falta de liderazgo.....	48
5.2. Toma de decisión estratégica.....	50
6. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	52
CAPÍTULO III.....	53
METODOLOGÍA.....	53
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	58
1.1. Tipo de investigación.....	58
2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.1. Población.....	61
2.2. Muestra.....	62
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.1. La entrevista.....	67
CAPÍTULO IV.....	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
1. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	71
1.1 Análisis documental.....	71
1.2 Análisis de los resultados de entrevista.....	79
2. PLAN DE MEJORA.....	81
3. CONCLUSIONES.....	85
4. RECOMENDACIONES.....	86
5. BIBLIOGRAFÍA.....	87
6. ANEXOS.....	92

ÌNDICE DE GRÀFICOS

Grafica # 1. Modelo de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard.

Grafica #2. Modelo situación, ubicación del líder en el cuadrante D2.

Grafica # 3. Modelo situacional, ubicación del líder en el cuadrante D3.

Grafica # 4. Modelo situacional, ubicación del líder en el cuadrante D4.

Grafica # 5. Estilo básico del modelo de Reddin.

Grafica # 6. Modelo tridimensional.

Grafica #7. Cualidades y habilidades de los líderes

Grafica # 8. Estructura organizacional de la empresa familiar.

Grafica # 9. Planilla del personal que labora en la empresa familiar “Yaini_{GB}”

Grafica # 10. Categoría ocupacional de los miembros de la familia.

Grafica # 11. Cartera de productos de “Yaini_{GB}”

ÌNDICE DE CUADROS.

Cuadro # 1. Familia y empresa: perspectiva de los sistemas.

Cuadro # 2. Estilos de liderazgo.

Cuadro # 4.- Disposiciones de seguridad para una microempresa.

Cuadro # 5. Población con respecto a la microempresa familiar.

Cuadro # 6. Datos porcentuales de la muestra.

Cuadro # 7. Variables de la investigación.

Cuadro #8. Comparación de respuestas de entrevistados.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en administración de empresas.

Tema: “Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en empresa familiar “YainiGB” en la ciudad de Guayaquil. ”

Autora: Mero Llerena Ingrid Viviana.

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal.

RESUMEN

La microempresa familiar “Yaini_{GB}” “presento una falta de liderazgo lo que ocasionaba varios inconvenientes en la toma de decisiones estratégicas, delegación de funciones, mejoramiento en su proceso productivo y una administración de su personal. La falta de disponibilidad y capacidad de los miembros de la microempresa dificultaba las acciones en la producción de las prendas comercializadas, inclusive la falta de autoridad dificultaba que se pudiera plantear nuevas estrategias de trabajo en equipo por parte de todos los miembros. A través de un plan de mejora se deseaba implementar la aplicación de estilos de liderazgo en diferentes situaciones que den una solución inmediata a pesar de la inexperiencia del líder empresarial. En el marco teórico se expuso los estilos de liderazgo que se tenían presentes en la investigación para su aplicación situacional. Con una investigación cualitativa y un tipo de investigación de campo (fuente primaria), descriptiva se llevó a cabo esta investigación. Con la ayuda de la técnica de entrevista y observación se pudo recolectar datos relevantes del objeto de estudio para encontrar las causas que lo creaban. Tras el análisis documental de la entrevista y la evaluación de la posición del líder y los demás miembros de la empresa se creó la comparación de los resultados y disolución de respuestas para llegar a la conclusión del problema. Los resultados obtenidos por la empresa con la aplicación de los cuatro puntos planteados como mejora permitieron establecer en el líder su carácter ante la toma de decisiones en las diferentes situaciones, la madurez para guiar al equipo de trabajo alcanzando las metas y objetivos determinados como empresa familiar. El estilo de liderazgo democrático que se presentaba fue combinado con cuatro estilos más que se dispuso en esta investigación y con los cuales se pudo contar en la toma de decisiones futuras.

Liderazgo

Estilos

Líder

Estrategia



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en administración de empresas.

Tema: “Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en empresa familiar “YainiGB” en la ciudad de Guayaquil. ”

Autora: Mero Llerena Ingrid Viviana.

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal.

ABSTRACT

The small family “YainiGB” presents a lack of leadership which caused several problems in making strategic decisions, delegating roles, improvement in the production process and management staff. The lack of availability and capacity of member of microenterprise difficult actions in the production of garments sold, including the lack of authority that could be difficult to raise new strategies of teamwork by all members. Through an improvement plan it wanted to implement the application of leadership styles in different situations to give an immediate solution despite the inexperience of the business leader. In the framework leadership styles that were present in the research he discussed their situational application. With qualitative research and a type of field research (primary source), descriptive conducted this research. With the help of the interview technique and observation could collect relevant data of the object of study to find the causes that created it. After the documentary analysis of the interview and assessment of the position of the leader and the other members of the company to compare the results and dissolution of answers it was created to conclude the problem. The results obtained by the company with the implementation of the four points raised as improvement allowed establishing the leading character before making decisions in different situations, the maturity to lead the team reaching the goals and objectives identified as a family business. The democratic leadership style that was presented was combined with four styles became available in this research and which could have in making future decisions.

Leadership

Styles

Leader

Strategies

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Ubicación del problema en un contexto.

Debido a la crisis que enfrentan varios países por la economía mundial, los seres humanos como seres dotados de inteligencia y capacidad de actuar ponen a prueba diversas opciones para que las crisis que se enfrentan en las regiones de dichos países sea menos pesadas, por lo tanto se decide “emprender”, es decir poner sobre la mesa varias ideas para seleccionar la más adecuada y la que se apegue más a las cualidades de los emprendedores que haga hincapié en la satisfacción de necesidades y para esto se opta por un personal, recursos de fácil disponibilidad para que enfrenten la gran prueba de iniciar un negocio de forma independiente, ese grupo será el “grupo familiar”. Esta independencia inicia con una idea de micro emprendimientos que permita mantener el negocio y el círculo familiar que la emprende, claro cumpliendo con todas las obligaciones tributarias establecidas. La idea de expansión la lleva a la microempresa a un nivel medio que permitirá el crecimiento, convirtiendo a sus emprendedores en personas jurídicas, brindando una estabilidad a los miembros de la familia y a su empresa con un nivel de colaboradores en crecimiento.

La informalidad interna de las empresas familiares no permite que exista un protocolo como guía para ver a la empresa como algo más que una nueva fuente

de dinero que beneficiara a la familia. El emprendimiento de las familias debido a la falta de fuente de ingresos o la carencia de satisfacción de las necesidades en común produce el emprendimiento, pero sin darse cuenta que es más que solo tener las cualidades o experiencia en realizar la actividad económica, sino que requiere de profesionales o en proceso

Falta de liderazgo en las empresas familiares se debe a que la creación tan repentina del emprendimiento sin ningún profesionalismo traerá un conflicto a la empresa sino se detecta a tiempo. Una de las principales causas de la falta de liderazgo en las empresas familiares es el asignar en el mando alto a alguien que no cuenta con la habilidad de liderar de forma natural y la habilidad de liderar empresarialmente, ya que esta debería ser una fusión de habilidades de los líderes.

Otra de las razones para que el liderazgo esté ausente en la empresa se debe a las creencias y valores de los miembros de la empresa. Sus valores y creencias harán que ellos tomen decisiones que podrían ayudar o afectar a la empresa, esto depende de su creencia, religión. En las organizaciones se prefiere trabajar con personal que tengan los mismos valores y creencias que los fundadores, la congruencia es esa, las personas de mismo pensamiento pueden trabajar juntos, pero no solo debería de ser igual las creencias sino que esto se debe reflejar ante la sociedad, claro si los valores son los correctos.

El delegar funciones a los miembros de la empresa familiar se puede ver reflejado como ordenes que no asumirán los demás miembros de la familia por ser ellos parte de la familia “el mismo derecho de mando”, es decir no se establece las responsabilidades y no hay disposición por parte de los seguidores en la disponibilidad y capacidad para realizar las tareas. Es esta causa influye mucho el paternalismo es decir la forma en la cual los padres influyen en sus hijos para llevar el mando de la empresa familiar. Existen múltiples razones por las cuales las empresas familiares como no familiares no alcanzan el éxito anhelado. Una de causa que también podría enfrentar las E.N.F (empresas no familiares) es poner al mando a una persona que no está en acuerdo de ejercer dicho cargo la

“imposición del cargo”, esto de como tal el desinterés de alcanzar objetivos, alcanzar el éxito, guiar a los demás colaboradores a desarrollar y fortalecer todo su potencial

2. Situación conflicto

El micro-empresa familiar “Yaini_{GB}” emprendió sus actividades económicas de producción-distribución de prendas de vestir, de forma informal en el año 2010, es decir debido a las habilidades y capacidades de los cinco miembros de la familia se planteó la idea de distribuir prendas de ropa a nivel nacional. Debido a los 20 años de experiencia en la rama de confección, la familia decidió obtener una nueva fuente de ingresos mensuales a la ya existente por el trabajo que ejerce cada miembro de la familia. Este emprendimiento le permitiría a la familia ser independiente, ofrecer productos que beneficien a la sociedad en general y un efecto de esto sería obtener ingresos u obtener una rentabilidad en crecimiento para poder recuperar el patrimonio involucrado, ya que como son pocos los miembros involucrados no contaban con un capital inicial alto para iniciar de una forma penetrante en el mercado.

Este emprendimiento está a cargo de una de las tres hijas de la familia Mero Llerena, la cual está en la “capacidad” de asumir el cargo tan importante de guiar a los miembros del micro-empresa para obtener beneficios monetarios. La decisión de poner en el cargo a la hija fue de los padres ya que ella cuenta con los conocimientos sobre administración de empresas a diferencia de los otros miembros de la familia, pero se presenta un factor muy importante y clave para que el problema se acentuó en la empresa, esta fue la “experiencia”, la “líder” contaba con conocimiento pero la experiencia y la aplicación de este termino de liderazgo era nuevo para en su aplicación, “conocer de la teoría no significa ser el mejor practicante” , este factor haría que la micro-empresa continuara realizando sus actividades de forma empírica sin un verdadero plan estratégico para la correcta realización del negocio familiar, ya que como su nombre lo dice es familiar sin ningún otro miembro externo por lo tanto el protocolo “no era de tanta importancia”.

Debido a la falta de liderazgo en el negocio el funcionamiento no era el esperado por los miembros de la empresa. Otro factor importante para que la “líder” no pudiera ejercer su cargo era la indisponibilidad de los miembros de la familia para realizar las tareas debido a las obligaciones con su primera fuente de ingresos (trabajo de los padres), lo que impedía total disponibilidad para realizar las actividades relacionadas con el emprendimiento, haciendo inestable el trabajo de la producción de prendas en serie, que haría que el costo disminuyera. La escasa capacidad de los miembros de la familia para asumir el puesto de acuerdo a su habilidad no estaba funcionando por la falta de autoridad del líder empresarial, no se cumplen con la dirección que quiere llevar a cabo. Patrón fundamental de la problemática: falta de disposición de todos los cinco miembros de la familia para ponerse la camiseta y llevar a cabo las responsabilidades que en el emprendimiento decidieron asumir de forma voluntaria.

La vigencia del problema se debe a la transferencia de las responsabilidades de cada miembro para crear un aporte en el negocio. La cabeza de este problema de transferencia de responsabilidades se debe a estas:

Los padres asignan a los hijos las tareas a realizar en el proceso de producción ya que ellos tienen ese poder “padres” ante sus hijos, dejando de lado la autoridad de la “líder empresarial”. Se debe obedecer las órdenes de los padres pero se debe guiar a los miembros de la familia por parte del líder, presuntamente es fácil pero es complicado guiar a los padres cuando los padres cumplen ese papel.

3. Delimitación del problema.

PAIS: Ecuador.

REGIÓN: Costa.

PROVINCIA: Guayas.

CANTÓN: Guayaquil.

PARROQUIA: Ximena.

LUGAR: Vía perimetral. Coop 22 de abril.

CAMPO: Administración Gerencial.

ÁREA: talento humano.

ASPECTO: Estilos de liderazgo.

POBLACIÓN: Micro-emprendedores familiares.

PERIODO: 2015.

TEMA: Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en la microempresa familiar “Yaini_{GB}” en la ciudad de Guayaquil.

4. Formulación del problema.

¿De qué forma incide la falta de liderazgo en el planteamiento de acción de los miembros familiares de la micro-empresa familiar distribuidora de la línea de ropa nacional en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2015?

5. Variables de investigación.

5.1 Variable dependiente: toma de decisión estratégica.

5.2 Variable independiente: falta de liderazgo.

6. Evaluación del problema.

Aspectos que se ajustan al estudio del problema para determinar si el problema está correctamente planteado.

6.1. Aspectos evaluadores:

6.1.1. Delimitado: la descripción del problema es completamente explícita, fácil de identificar, se expresa de forma demográfica y temporal para la exactitud del problema.

6.1.2. Claro: la forma de redactar el problema la hace tan directo e identificable, focalizando correctamente las variables inmersas.

6.1.3. Evidente: la presentación de la problemática es evidente para el lector y de fácil identificación. Se puede diagnosticar el conflicto presentado.

7. Objetivos.

7.1. Objetivo general:

Proponer un plan mejora en la implementación de estilos de liderazgo para el micro-empresa familiar “Yaini_{GB}” dedicada a la comercialización de la línea de ropa nacional denominada “Yii”.

7.2. Objetivos específicos:

1. Fundamentar los diferentes aspectos teóricos sobre estilos de liderazgo.
2. Diagnosticar por medio de modelos complementados de liderazgo el cual describa la situación que enfrenta el micro-empresa.
3. Proponer un plan de mejora para la aplicación de un liderazgo situacional en la toma de decisiones estratégicas.

8. Justificación de la investigación

8.1 Justificación.

Al realizar esta investigación se podrá conocer la situación real administrativa de la microempresa, la forma en la que se está liderando, guiando al negocio familiar, la falta de experiencia del líder y el desconocimiento de las funciones cada miembro de la familia en el movimiento correcto para obtener múltiples. El estudio tendrá una transcendencia importante dentro de la microempresa familiar para la continuidad de la misma.

En la actualidad el liderazgo es factor influyente en la administración de los negocios, está vinculado con uno de los cuatro principios básicos de la administración, el principio de “Dirección” para la obtención de eficiencia, eficacia y crecimiento o expansión del negocio.

Pero ¿Por qué es importante el liderazgo en las empresas familiares? Porque es una capacidad que puede desarrollarse a partir de un potencial que se realiza en situaciones relacionadas al cambio o transformación personal o colectivo como

condición de supervivencia y crecimiento. El nuevo liderazgo es creativo, innovador, asertivo, proactivo, arriesgado y sueña con los ojos despiertos, ya que se tomaría como base hechos pasados pero con ambición suprema hacia un futuro mejor. El liderar necesita de ingenio, valentía, actitud para descubrir que caminos construir para seguirlos y enseñar a seguirlos porque lo que parece imposible es posible si se tiene convicción. El saber liderar empresas familiares requiere de la implementación de estilos de liderazgos que permitan el mejoramiento de las actividades que cada miembro involucrado ejerza en la profesión de administrar el negocio familiar.

Debido a que no existen un modelo perfecto para liderar, se busca en la combinación de estilos de liderazgos la solución a cada situación de manera dinámica en el problema que se está presentando debido a la falta de protocolo o formalidad en el negocio que desea obtener beneficios permanentes. El liderazgo situacional dará vida a la implementación de estilos de liderazgos para optimizar el trabajo de los miembros de la empresa, debido a que tienen a su disposición inmensurables posibilidades para actuar, coordinar, realizarse, trabajar, motivar, etc. El esquema para liderar a sus familiares será más fácil de asumir dejando de lado los pensamientos de consanguinidad que importunaría alcanzar el éxito. Dando lugar a la toma de decisiones creando barreras de distinción de lo laboral y lo familiar para el mejoramiento del área económica y en el recurso humano, poniendo de manifiesto la responsabilidad con la que el negocio desea que sea reconocido en el mercado dinámico y exigente que existe en la actualidad.

La investigación es necesaria tanto para la empresa familiar "Yaini_{GB}" como para todas aquellas microempresas que tienen problemas de liderazgos, asignación de actividades, recurso mal distribuido, etc. Para que las empresas ecuatorianas se conviertan en empresas reconocidas a nivel nacional y el desafío del reconocimiento internacional. Haciendo en paréntesis, las microempresas familiares no tienen éxito si mezclan sus responsabilidades dentro de familia como a nivel profesional dando lugar a varios efectos, causas que arrojen los fracasos instantáneos de los nuevos emprendimientos en el Ecuador por no saber que es

“Liderar micro-empresas familiares” para lograr ser “Empresas familiares trascendentales”.

Los resultados de esta investigación le brindara la ayuda necesaria a la micro-empresa implicada, para poder detectar las falencias existentes, el modelo de administración que está llevando, el protocolo que deberá obtener, los conocimientos que deberá adquirir, las actualizaciones que deben implementar, las decisiones más convenientes a tomar, etc. Tendrá una perspectiva de cómo está funcionando de verdad su empresa familiar con la administración intuitiva que está llevando. Estas observaciones le permitirá dar verdadero beneficio a los miembros y brindar un servicio y productos de calidad a su cartera de clientes e incluso expandirla. Esta investigación también tendrá como objetivo ser una referencia para aquellos microempresario que presenta la situación del micro-negocio antes de su diagnóstico.

El aporte que tendrá esta investigación con respecto a las micro empresas y enfoque de empresa solidad, servirán como una guía para aquellos micro negocios familiares que quieren el éxito de sus negocio, obtener un segmento de mercado en el cual conozca sobre cómo se debe competir con negocios similares.

En relación a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir actualmente del Ecuador. Este proyecto se refleja en los siguientes objetivos:

Objetivos #3 Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo # 4 Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo #8 Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible.

Objetivo #9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Objetivo #10 Impulsar al cambio en la matriz productiva.

Objetivo # 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

La razón por la cual se realizó esta investigación en la microempresa familiar “Yaini_{GB}” en ciudad de Guayaquil, es para consolidar y fortalecer el liderazgo en el entorno familiar empresarial, para la obtención de efectividad y eficiencia en la aplicación de políticas y objetivos planteados en el transcurso de su vida comercial. Cambiar la forma de pensar de los miembros involucrados con respecto a la construcción de oportunidades y creación del éxito en la actividad económica. Desarrollando empresas familiares con pilares sólidos que permitan abarcar segmentos de mercados que beneficien los diferentes grupos de interés involucrados directamente como indirectamente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1. Antecedentes históricos.

(Empresa, 2010) Señala que los inicios del liderazgo surgen de la siguiente manera. Desde las formas de organización más primitivas se ha visto al hombre inmerso en un sistema de jerarquía. Estos eventos de una rígida jerarquía social entre primates eran de gran importancia en su día a día, ya que el miembro que se mantenía en la cúspide, el "dominante" estructuraba una tiranía hacia el resto de los integrantes por debajo de él. El hombre en su papel de cazador, en una actividad que exigía de trabajo en grupo decide transformar el estilo de tiranía primitiva para obtener colaboración de los demás miembros para el trabajo de la caza.

Con la evolución de las civilizaciones, se intentaba obtener una explicación del por qué ciertos individuos ejercían el mando ante otros miembros. Desde el pasado muy remoto aparecen diferentes ideas sobre líderes y seguidores. Es decir desde la época de los egipcios en el cual a través de los jeroglíficos asignaban al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y seguidores (shemsu).

El manejo del pueblo israelita hacia la liberación de los egipcios, transfiguran a profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes en guías ejerciendo la tradición judeo-

cristiana. Pero los clásicos griegos y latinos realizaban lo suyo para su amplio legado cultural y filosófico. De estas primeras épocas aparecieron grandes representantes de liderazgo como lo hizo: Homero (dirigente), Aquiles (valentía), Néstor (sabiduría), Ulises (audacia) y Agamenón (justicia), incluyendo a la cultura occidental esta: Confucio (filosofía moral).

Pero existieron grandes eventos que hicieron proclamar a líderes, entre esos sucesos están: producción de instrumentos de trabajo, descubrimiento del fuego, el arco y flecha; los inventores en este tiempo eran catalogados como “locos” pero los denominaron líderes o guías debido a que se obtenían verdaderos resultados para la comunidad en coordinación de esfuerzos y división de trabajo acorde al sexo y edad.

(Estrada, 2007) La Universidad Tecnológica de Pereira enuncia el liderazgo a través de la historia manifestando lo siguiente. La evolución de la humanidad dio lugar a la invención de estilos de liderazgo, pero la organización militar también ha dado grandes aportes a estos estilos de liderazgo. Las organizaciones militares establecían un estilo liderazgo, en el que resalta la obra “Arte de la Guerra” de Sun Tzu, lo cual se considera una guía aun en vigencia para líderes militares y administrativos por las consideraciones de planificación, organización y dirección. Estos aportes militares permitieron a la administración empresarial una organización lineal con el principio de unidad de mando, en el cual manifestaba que los subordinados solo tiene un superior; fundamental para la dirección: “núcleo central para la escala de niveles de mando de acuerdo al grado de autoridad y la responsabilidad”.

En el siglo IV a.C., se dio señal del sistema de staff en el reinado de Alejandro el Grande, este sistema coordinaba y reparte el trabajo entre los miembros, netamente asesora a los directivos de los niveles inferiores de la línea de mando dando respuestas a problemas. Estos métodos militares diferenciaban las funciones operativas e inteligencia.

La iglesia católica también se ve inmersa en los estilos de liderazgos ahora aún existentes. Su estructura organizacional, su jerarquía de autoridad, su estado mayor la hacía a la iglesia, una organización tan eficiente y simple, esta organización mundial recae sobre una sola persona tan influyente, es decir el papa quien se ve como una delegación de la autoridad divina superior.

La revolución industrial es la de mayor influencia en los estilos de liderazgo debido a los eventos que se suscitaron en aquella revolución con respecto a la producción. A pesar de que su inicio fue en Inglaterra en el siglo XVIII fue una revolución que influyó en varias partes debido a su extensión por el mundo, con esta revolución se buscaba la mecanización para obtener una producción eficiente, rápida y abundante siendo la sociedad burguesa la más favorecida y los obreros explotados con 14 horas diarias los 7 días de la semana, situaciones que se dieron en la primera etapa de la revolución. En la segunda etapa eran protagonistas la sociedad burguesa y terratenientes con privilegios en la sociedad debido al dinero que poseían, los de clase media y pequeña burguesía que dirigían pequeños negocios y por último la clase popular que ayudo a mejorar la primera etapa.

La tercera etapa de la revolución se da la industrialización en los continentes con excepción de países subdesarrollados. Las maquinas eran más precisas y la tecnología necesita ser cada vez mejor, se creó una gran importancia para las maquinas sobre la mano de obra. Fueron protagonistas los profesionales con una constante renovación de conocimientos.

Se manifiestan estilos de liderazgo político, familiar, empresarial, deportivo, que rigen a la sociedad en conjunto, pero cada estilo es diferente, las situaciones y eventos son representativos. Esta investigación tiene como prioridad el liderazgo en las empresas familiares, que difiere del liderazgo familiar.

Por su parte, Loya (Loya S. F., 2006) opina que a través del tiempo los personajes más representativos sobre el estudio del liderazgo o los modelos de liderazgo han ido fusionados varios modelos para poder estudiar los estilos y crear nuevos

modelos de liderazgos que permitan tener una base sobre cómo se debe liderar las empresas familiares. Los modelos de Kennerly y Blanchard se basa en el modelo de liderazgo situacional, es decir el liderazgo que se ejerce en cada situación, estos autores recalcan que se lidera las empresas familiares dependiendo de las situaciones que estén enfrentando, se resuelven problemas en diferentes enfoque, momentos. Indican esto debido a que las empresas familiares no siempre pasan las mismas situaciones a pesar de tener el patrón de “empresas familiares” cada núcleo familiar representa un círculo de valores, creencias, perspectivas que hacen que muchas presenten situaciones más conflictivas que otras empresas familiares. Este modelo situacional en el que mediante una gráfica se establece el comportamiento del líder de tareas y de relaciones con un paralelismo a la disponibilidad de los colaboradores con referente a las tareas. Demuestra que el líder del micro-empresa se encuentra en diferentes puntos de comportamiento debido a los resultados con los seguidores.

Treviño Rosa, (Treviño, 2012) señala que los estilos de liderazgos han evolucionado con el hombre, desde el estilo de liderazgo tirano hasta el liderazgo democrático, pero no existen habilidades, comportamientos personales esquematizados que puedan definir el “líder ideal” o “el más eficiente”, varios estudios indican que liderar no es algo innato, todo lo contrario se aprende a liderar y se va perfeccionando con el tiempo y las situaciones presentadas, cabe recalcar que muchos nacen con el liderazgo personal o liderazgo natural, contar con habilidades que los demás no poseen al nacer que facilitan el ejercer liderazgo ante los demás, muchos personajes prefieren mantener la idea de que líder nace y no se hace.

Desde el inicio de la vida las familias han ejercido un vínculo con la administración familiar y económica permitiendo crear un liderazgo familiar para administrar sus ingresos y gastos, crear nuevas fuentes de dinero, mejor estilo de vida, asegurar el futuro de quienes amamos, brindar experiencia laboral a familiares, etc. Eso hace que las familias unidas emprendan en negocios familiares, en el sector empresarial a nivel mundial se habla de empresas familiares que han llegado a

conseguir grandes logros e incluso son aquellas empresas las que ofrecen un porcentaje elevado del PIB en dichos países. Según un estudio sobre empresas familiares multigeneracionales, varios autores ponen de manifiesto diferentes porcentajes de empresas familiares en Latinoamérica en los cuales resaltan lo siguiente: ...las EF gozan de una rentabilidad del 6.65% mayor sobre los activos con base anual entre 1992 y 2001, al mismo tiempo hacen mayor reinversión que las ENF...en Latinoamérica 9 de 10 empresas pertenecen o pueden asociarse con EF. El 64% al 75% del PIB son responsables las empresas familiares. (Gonzalo Gómez Betancourt- J.Bernardo Betancourt- Natalia Zapata., 2012). En donde podemos observar que Ecuador ocupa el segundo lugar después de Perú como uno de los países con mayor número de microempresas, generadoras de nuevos empleos, siendo un porcentaje mayor que las ENF (empresas no familiares). Ecuador se cataloga como un país emprendedor, creador de ideas pequeñas de negocios que muy pocas convierten en grandes potencias, según datos proporcionados por un documento web indica que en Ecuador el 77% de las empresas más grandes son familiares. Datos que arroja el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), en el censo del 2010 se pudo contabilizar más de 990.000 Mipymes, demostrando que la provincia del Guayas contaba con un 23% de las unidades productivas. Christian Cisneros, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) muestra que el 99% de las mipymes representan el motor empresarial ecuatoriano, pero indica que también existen múltiples causas que hay que corregir, como los siguientes: la cadena de valor de los negocios, una excesiva intermediación entre las empresas y entre otros. Un dato muy importante es el que arroja el SRI en el sector productivo, en el que indica que unos USD 19.000 millones fueron generados por las mipymes, pero no es algo realmente oficial debido a la “informalidad” que existe aún en los negocios.

1.1. Enfoque teórico del liderazgo.

Se destacan cuatro enfoques en el estudio del liderazgo, en el cual se describe el primer enfoque; describe las características de los líderes destacados en la historia, segundo enfoque; la conducta de los líderes e influencia en los

seguidores, tercer enfoque; evalúa los riesgos de los dos enfoque anteriores, cuarto enfoque; la participación de los líderes para la transformación de las organizaciones y la sociedad.

1.1.1. Teoría del gran hombre.

La teoría del gran hombre se centró en el estudio de las características personales de grandes hombres, observando y describiendo peculiarmente las características de aquellos hombres de éxito de la historia. Se buscaba la esencia característica de los grandes hombres, diferenciando las características que tenían los seguidores con respecto a ellos. Ya que se consideraba que estos grandes hombres poseían habilidades innatas de poder persuadir a las personas o una gran multitud.

El alemán Max Weber, identificaba el carisma como una forma de influencia que no se basaba en la autoridad tradicional, legal o racional más bien se lo denominaba en la percepción de los seguidores ante los hombres con las cualidades extraordinarias para guiarlos. Incluso se los llegaba a considerar como una raza liderazgo, que tan solo los que “perteneían a esa rara poseían esa características”. Se pretendía englobar las características de esta “raza” como algo homogéneo, aplicándolo a un contexto, lo cual no se llegó a realizar debido a los diferentes enfoques que tienen el liderazgo, lo que no se podía aplicar el mismo liderazgo en la política, economía, organizacional.

1.1.2. Teoría de los rasgos.

Al análisis del liderazgo predominó desde la terminación de la primera guerra mundial hasta después de la segunda guerra mundial. Varios autores y universidades proponían listas de los rasgos universales del liderazgo, entre los cuales destacan: Stodgill Ralph M, Ghiselli, Jennis Helen H, entre las universidades estaba U. de Minnesota.

Esta teoría tiene la esencia en descifrar los rasgos característicos de la personalidad y psicología de los líderes con respecto a los seguidores. Esta teoría fue más específica ya que se juntaron las características de los rasgos de cada

uno. Pero al igual que la teoría del gran hombre no llegó a tener consistencia y connotación objetiva. Uno de los autores que mencionó los rasgos en el liderazgo fue Stodgill, mencionando:

A.-Rasgos físicos: energía, apariencia, altura, rasgos particulares.

B.-Inteligencia & Habilidades: destrezas motrices, captación, retención de información, intuición de los individuos.

C.-Personalidad: fácil adaptabilidad, entusiasmo, seguridad, dedicación, combatividad, determinación, descuido.

D.-Tareas: creatividad, dedicación, decisión, constancia, esmero en la realización de tareas.

E.-Sociales: habilidad administración & interpersonal, sociales, poder de persuasión, la imparcialidad, escucha activa, cooperación.

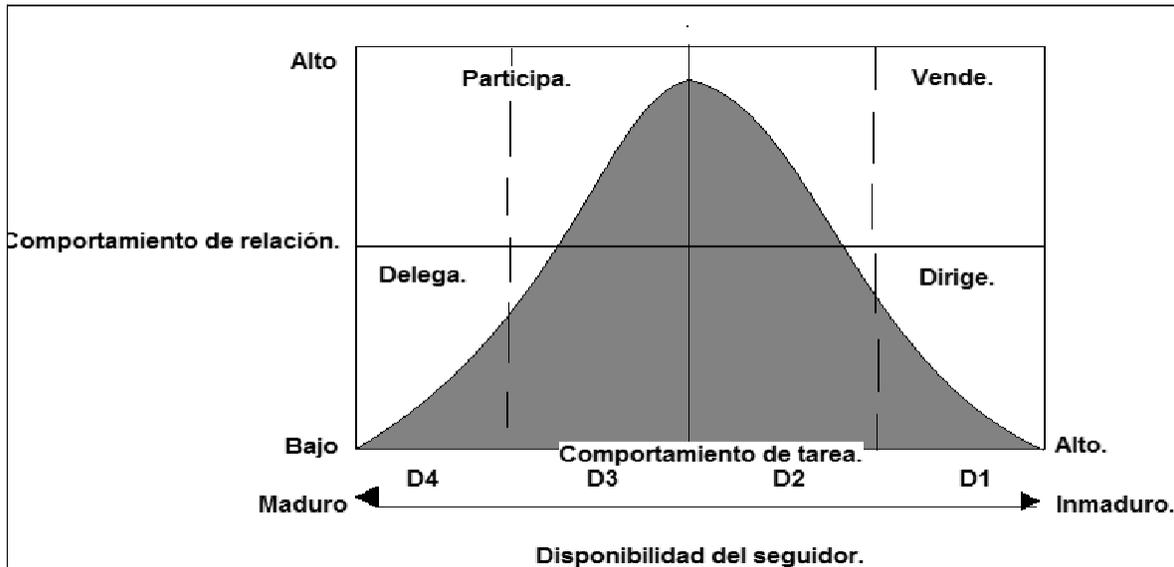
1.2.1. Teorías de contingencia y situacionales.

1.2.1.1. Modelo de Liderazgo situacional.

Modelo de Hersey y Blanchard: este modelo es aplicable a un liderazgo situacional. Las situaciones que se presentaran en la empresa deberían ser analizadas y ejercer una toma de decisión adecuada a cada caso presentado, este modelo nos permite obtener información de las realizaciones y disponibilidad y los miembros colaboradores de las empresas.

Mediante una gráfica se representan los parámetros de comportamiento del líder de tarea y líder de relación, también el comportamiento de los seguidores, la disponibilidad con la tarea a realizar. Se detalla la gráfica

Grafica # 1. Modelo de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard.

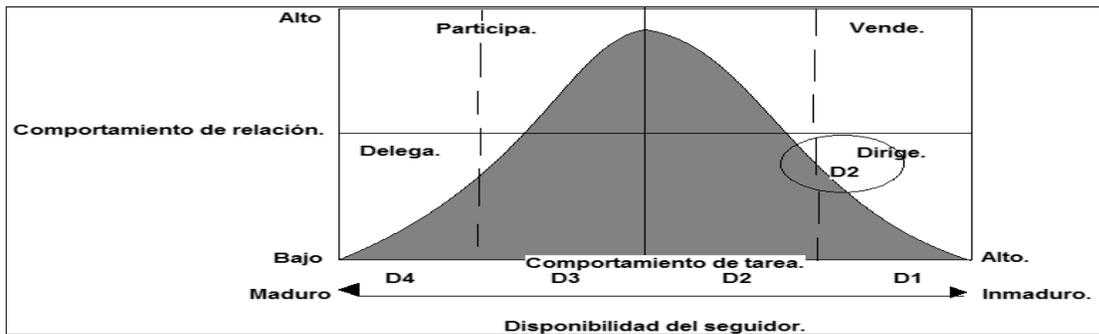


Realizado por: Loya Salvador, libro de “Liderazgo en el comportamiento organizacional”.

En el primer cuadrante se establecen los seguidores de D1, disponibilidad inmaduro. No tienen la capacidad, no pueden asumir la responsabilidad del puesto por si solos, el líder guía al posible colaborador en el ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? realizar las tareas. La procede a dar confianza a los colaboradores para que efectúen las tareas.

En el D2, la disponibilidad es medio bajo, no están en la capacidad de realizar las tareas pero presentan la disponibilidad para poder realizarla. El líder enseña cómo se debe de realizar las tareas y brinda el apoyo para que se puedan tomar decisiones eficientes. Se dice que se vende la idea al colaborador para la optimización de la realización de la tarea. Ubicando al líder en punto de alta tarea y alta relación.

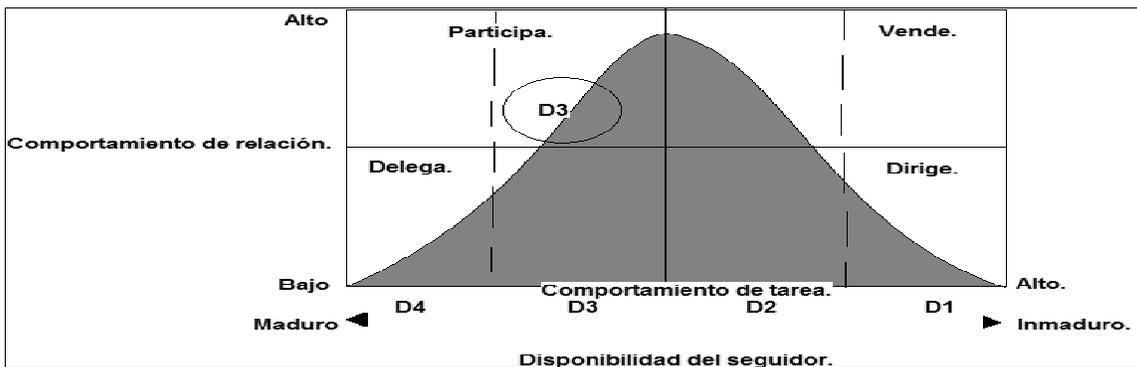
Grafica #2. Modelo situación, ubicación del líder en el cuadrante D2.



Realizado por: Loya Salvador, libro de “Liderazgo en el comportamiento organizacional” con algunas mejoras por parte de la autora de esta investigación.

Tercer cuadrante de comportamiento D3, el líder participa en las tareas y en toma decisiones mientras que los colaboradores se ubican en el cuadrante D3 nivel medio, estos colaboradores están en la capacidad de realizar las tareas asignadas pero no cuentan con completa disponibilidad de asumir las órdenes del líder, dando lugar a que el líder se ubique en alta relación y bajas tareas.

Grafica # 3. Modelo situacional, ubicación del líder en el cuadrante D3.

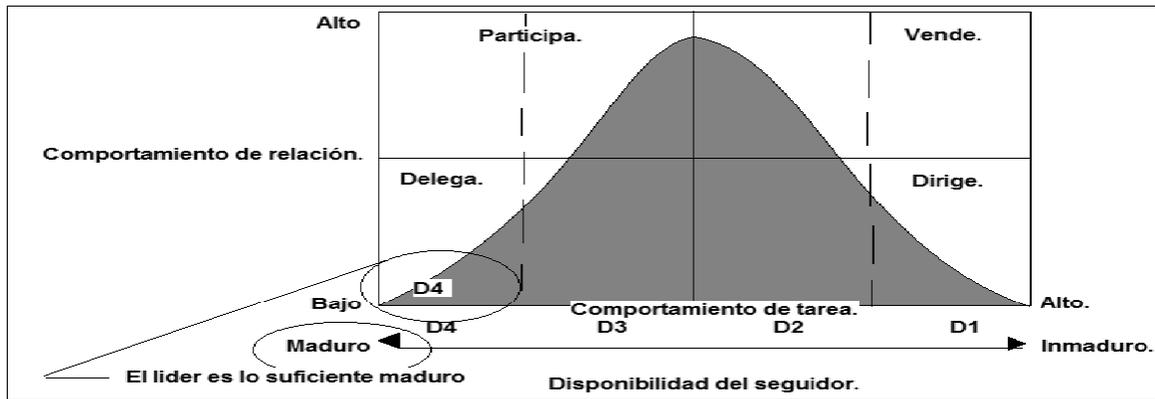


Realizado por: Loya Salvador, libro de “Liderazgo en el comportamiento organizacional” con algunas mejoras por parte de la autora de esta investigación.

El último cuadrante de D4, coloca al grupa laboral en la disponibilidad y capacidad de todos por igual para dar verdaderos resultados a la empresa, debido a la disponibilidad de todos dan lugar a que el líder se ubique en el cuadrante baja

tarea y baja relación, es decir que la delegación de funciones está siendo bien distribuidas.

Grafica # 4. Modelo situacional, ubicación del líder en el cuadrante D4.



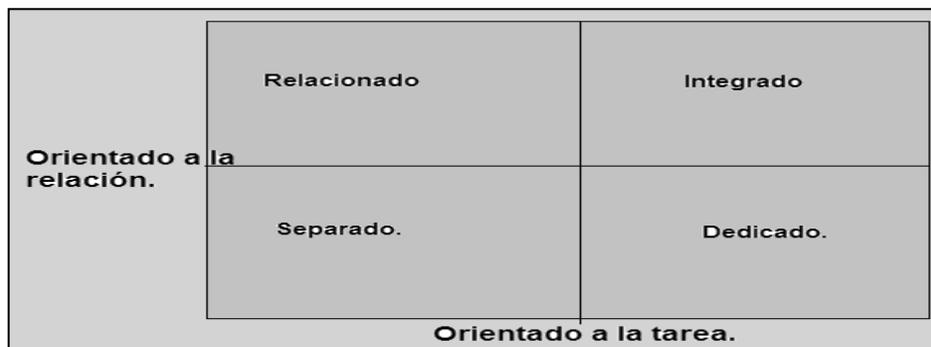
Realizado por: Loya Salvador, libro de “Liderazgo en el comportamiento organizacional” con algunas mejoras por parte de la autora de esta investigación.

1.2.1.2. Modelo de liderazgo de tercera dimensión.

Modelo de Reddin: como su nombre lo dice es tridimensional en el cual se puede medir la efectividad gerencial en el cual se le agrego un eje con respecto del modelo de Hersey y Blanchard.

Cuatro estilos básicos del modelo e Reddin que implican la orientación a la tarea (OT), orientación a la relación (OR), representan cuatro tipos de comportamiento.

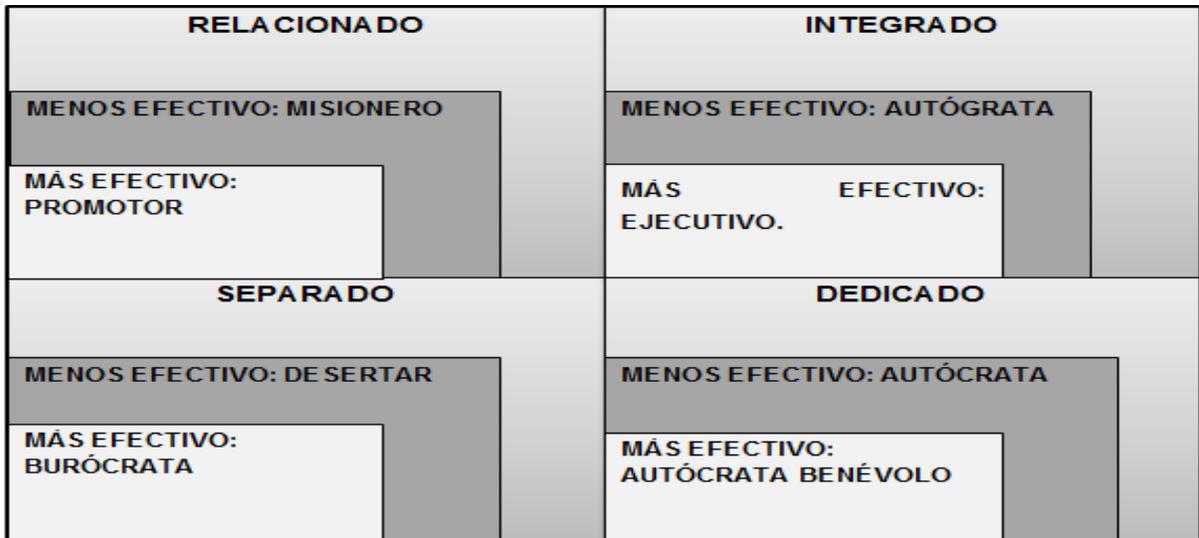
Grafica # 5. Estilo básico del modelo de Reddin.



Realizado por: La autora de esta investigación.

La efectividad de estos puntos básicos depende de las situaciones en las que se aplicare, ya que puede ser aplicable en una situación pero en otra no. Los estilos básicos tienen un punto más efectivo y un punto menos efectivo, por lo cual se presentan ocho estilos de estilos gerenciales.

Grafica # 6. Modelo tridimensional.



Realizado por: la autora de la investigación.

2. Antecedentes referenciales.

Con la ayuda de varias investigaciones relacionados al liderazgo o los estilos de liderazgos se pretende obtener comparaciones con demás autores de como enfocan el liderazgo, liderazgo familiar y liderazgo empresarial (empresas familiares). Con la ayuda de estas investigaciones se obtendrá variación de enfoque: (Pramodita Sharma, James J Chrisman, Amy L Pablo, Jess H Chua, 2001). Nos habla de la sucesión del liderazgo continua para formar el núcleo de la literatura negocio familiar, la propiedad y las estructuras de gestión de las empresas familiares. La identificación de los factores que influyen en el proceso de sucesión en los negocios ayudara a conocer mejor su negocio.

Aporte de la autora, es de vital importancia saber ¿Quién liderara la empresa familiar? La poca planificación y observación de las cualidades de los miembros de la familia para cada asignación de puesto de trabajo son muy poco

examinadas, provocando malestares desde el inicio de la actividad. Valores son la base del éxito de las familias empresariales.

(Tàpies, Josep (titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE), 2012). Nos habla sobre “En la familia, el liderazgo no se puede transferir como se transfieren las acciones, sino que hay que ganárselo día a día, a través de un comportamiento fiable y consistente”.

Aporte de la autora, el líder se hace por lo tanto debe adquirir habilidades y conocimientos que acentúen su trabajo en la administración. Deben ser desechados los lazos familiares al momento de asignar funciones y responsabilidades. Se debe dejar de pensar que la empresa está para servirse de ella, que es aquella fuente de ingresos que ayuda y brinda a la familia bienestar constante, mejor se debe pensar en un trabajo que se debe cuidar y procurar alimentar y fortalecer para que el resultado sea un beneficio económico merecido.

(Rosa Trevinyo-Rodríguez, directora y fundadora del Centro de Empresas, 2012). Nos indica el porqué de las empresas siguen el patrón de crear beneficios propio o para los consumidores. Las empresas familiares buscan ingresos en los primeros años de vida de la empresa familiar, lo cual no podrá ser debido a que deben enfrentar variaciones y conflictos como empresas nuevas que son, ya que no conocen el mercado voraz que existe y la inserción nueva no los hace competitivos. Se desea satisfacer las necesidades de los miembros de la familia procurando que estas necesidades se complementen los de la sociedad. (Aracely, 2013). Esta investigación nos permite observar que el 89% de las empresas en el Ecuador son consideradas familiares, por lo tanto se requiere conocer herramientas de administración de conflictos y cambios democráticos y que exista una comunicación intergeneracional. (Leticia, 2013). Nos plantea diversas causas y efectos que las empresas latinoamericanas presentan y lo que representaría el posicionamiento de las empresas en la mente del consumidor. Valores que tienen presente las empresas para poder liderar correctamente. Los lazos familiares influyentes en la administración.

La autora de esta investigación profundiza conceptos de diversos autores para crear una síntesis con respecto al problema que presenta la microempresa familiar “Yaini_{GB}”.

Para tener una idea clara de cuáles son los problemas que presentan las diferentes empresas familiares, se retrocede en el tiempo para conocer las variaciones de los años anteriores con los actuales. El libro “La empresa familiar” de (Leach, 2009) nos indica que en el año de 1990 se realizó una investigación cuantitativa de negocios familiares del Reino Unido, en el que revelo que más de 76 por ciento de empresas eran familiares. Los problemas que representan están estas empresas se debe a las sucesión, ¿Cómo saber en qué momento se debe hacer esto? ¿A quién se pondrá a cargo de las responsabilidades? Las empresas aumentan su éxito cuando desarrollan planes para el futuro y mantienen un escudo ante las dificultades que se podrían presentar que traten de amenazarla.

A pesar de que existen muchas empresas familiares no todas cuentan con las mismas estrategias familiares para poder alcanzar el éxito. Pero tampoco existe el patrón de éxito para desarrollarla y hacer que se expanda. El clima que presenta la empresa caracteriza el “sentido de pertenencia” y la colaboración que existe de cada uno los miembros involucrados. Cuando se construye una empresa familiar se puede llegar a tener pasión por ella, se involucran tanto que se vuelve su vida e impulso. Se piensa que hay responsabilidad familiar común, cuando surjan conflictos se llegara a la solución. Cuando todos los familiares están involucrados completamente en la empresa el entusiasmos y la dedicación de todos creara mayor lealtad y formar parte de un equipo contribuyendo a un fin en común.

Como existen ventajas de formar empresas familiares también existen las dificultades que se podrían presentar con el tiempo. La falta de liderazgo podría perjudicar a la empresa incluso poder crear un catástrofe. El no crear una sucesión adecuada entre los sucesores de segunda generación podría evitar que alguno tome la decisión final perjudicando a la tercera generación ya que las responsabilidades no pudieron establecerse y distribuirse.

2.1. Sistemas familiares y sistemas empresariales.

Se debe considerar ambos sistemas para analizar la relación entre la familia y la empresa. Definir los aspectos de relación en cada sistema.

Sistema familiar es básicamente emocional debido a los lazos familiares que conllevan aunque sean positivos o negativos. Las relaciones están influenciadas por el subconsciente (el poder de los padres hacia los hijos, respecto a hermanos mayores).

Cuadro # 1. Familia y empresa: perspectiva de los sistemas.

Sistema familiar	Sistema empresarial
De base emocional	De base laboral
Conducta subconsciente	Conducta consciente
Introversión	Extraversión
Minimización del cambio	Aprovechamiento del cambio.

2.1.2. Sistema empresarial.

Cumplimientos de las actividades, construido en relación contractual, los individuos de la empresa trabajan a cambio de una remuneración conveniente, con una conducta estrictamente profesional.

Análisis del concepto por (Tàpies, Josep (titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE), 2012) sobre liderar la empresa familiar.

El liderazgo influye en prácticamente todos los aspectos de la empresa familiar: en el día a día del negocio, en el desarrollo de los miembros de la siguiente generación, en el diseño del plan de sucesión, en la efectividad de las juntas directivas y en la incorporación de directivos no familiares.

Análisis de tesis por (Torres, Baquero, Lemus, Donoso, Martinez, Siabato, Cuellar, Restrepo, Torres Narvaez, Rey, Ojeda, Hong, Chaparro., 2015). El liderazgo como un elemento vital para el desarrollo organizacional y humano de cada uno de sus

integrantes; a partir del cual se pueden formular propuestas encaminadas a un mejoramiento en las condiciones de competitividad, permeabilidad y adaptabilidad al cambio; así como una optimización de las relaciones entre líderes y sus seguidores en el contexto de empresa familiar.

Para la autora, estos tres análisis del liderazgo en diferentes enfoques le permiten asumir el concepto de Tápies Josep. Debido a que enfoca de forma directa las actividades que se atraviesan en la empresa familiar. Describe en el ámbito en el que se presenta el liderazgo y como se debe de llevar a cabo. No existen un modelo exacto de liderar pero que con la fusión de distintos modelos su puede llegar a crear una oportunidad para la empresa familiar (incluso añadir la división del sistema familiar y empresarial de Leach.

3. Funciones del marco teórico.

3.1 Liderazgo.

En el libro de (Loya S. , "Liderazgo en el comportamiento organizacional", 2007) conceptualiza el liderazgo: "Liderazgo es la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados".

La autora de la investigación analiza varios conceptos de liderazgo para dar un criterio sobre que es el liderazgo para las empresas familiares.

Un artículo de un sitio web (Soto., 2015) define al liderazgo como un conjunto de múltiples habilidades caracterizadoras de los líderes, que son aquellos que guían a todo su equipo de trabajo para que trabajen con entusiasmo y se logren los objetivos. El líder debe estar en constante preparación, para poder perfeccionar su carácter, debe ser proactivo. Las capacidades que deben tener son innumerables, entre una de ellas debe ser: comunicativo, estratega, creativo, actuar bajo presión, capacidad de toma de decisión, etc. La autora del artículo manifiesta que el liderazgo y el liderazgo empresarial son diferentes, ya que no es lo mismo poder la capacidad de liderazgo de las personas (organización, deporte, educación, familia) que el liderazgo empresarial que está basado en las empresas

para conseguir el éxito de los negocios a largo plazo. Lo cual llega a una conclusión que para seleccionar a un líder este debe poseer las habilidades del líder natural con la del líder empresarial, ya que o descuidara los objetivos económicos, financieros y sociales de la micro empresa familiar.

En el Blog de (Mendez Molla, 2013), manifiesta que el liderazgo empresarial se refiere a la habilidad a través del cual los líderes influyen en la obtención de objetivos de la empresa. Pone de manifiesto que son indispensables dos tipos de liderazgo para que las empresas pueden llevar a cabo los objetivos, estos son:

- 1.- liderazgo transaccional: matemáticas, el rigor, la remuneración, los procesos.
- 2.- liderazgo transformacional: se enfoca en el valor de las personas, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes

Estos dos tipos de liderazgo deben estar fusionados para que las empresas tengan potencial.

En el libro “EQ trabaje con su inteligencia emocional” (Ryback, 2005) indica que detrás del liderazgo de éxito hay mucho más que el simple cociente de inteligencia. Se debe construir más equipo y la integridad, es decir que influye más el corazón o lo que tenemos en el (valores); por lo tanto las estrategias de liderazgo tienen que tener en cuenta todo esto. También indica que el error más grande es el de emprender y aplicar en este emprendimiento un programa de desarrollo del liderazgo sin tener el compromiso total del ejecutivo superior. Ante esto pone en relación el liderazgo militar con el de las empresas, *“los altos mandos están obligados a delegar a cada vez as responsabilidades en sus subordinados, dado que el éxito en el combate depende de la capacidad de reacción inmediata ante los desafíos tecnológicos”*. La inteligencia emocional, tiene una parte muy importante dentro del liderazgo debido a que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer los sentimientos que producen sus emociones y las puede controlar dando así el actuar con equilibrio. Dando esto la delegación del personal adecuado a los puestos de trabajo sin que intervenga alguna simpatía personal.

Una nueva forma de pensar en el liderazgo es la que propone un instructor de Liderazgo en el mundo del Management en España que define al liderazgo con la autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad. Plantea la pregunta si ¿El líder se hace o hace? Dejando de lado al líder nato carismático que recalca que ha hecho mucho daño. Indica que “El liderazgo no surge de la nada, puede aprenderse, enseñarse y desarrollarse”, aunque requiere de mucho esfuerzo y sacrificio. (Stern., 2015). Pone de manifiesto el nuevo paradigma del líder: “Dirigir es servir” en el cual el “mayor valor, es el valor generado para el cliente”. El liderar es una profesión por lo cual siempre se debe hacer lo mejor para los cliente, la razón de ser de las empresas, ya que ese debería ser la primera razón de ser de las empresas “él se servir a los demás, dar beneficios a los demás como sociedad y obtener beneficios de aquellos resultados”. Los niveles jerárquicos no otorgan el poder sino solo el peso de las responsabilidades a asumir. Este instructor finaliza que el liderazgo debe basarse en la libertad, conocimiento, transparencia, incluso manifiesta que se debe tener la capacidad de vivir con la discrepancia, ya que es aquella la que nos permite tener un verdadero entendimiento sobre la toma de decisiones.

La revista de la Universidad San Francisco de Quito da una importancia al liderazgo en la empresa familiar, ya que es la forma de influir más directa en el desarrollo y actitud de sus miembros, ya que los padres conforman esa empresa (hogar) que tiene distintos retos, unieron dos mundos para coordinar las acciones y recursos para que los colaboradores o los hijos se desarrollen. (QUITO, 2015).

El liderazgo es una interacción entre todos los miembros colaboradores de la empresa (jerarquía), en el cual los “Líderes” son aquellos responsables del cambio, que podrían afectar o beneficiar a la empresa, también son responsables de la modificación del clima laboral en el que potencializarían de las habilidades de todos. El liderazgo da lugar a una influencia sobre las personas permitiendo el alcance de metas y objetivos. No involucra el dominio de las personas para que “realicen las cosas como deben ser”, permite desarrollar las habilidades y adquisición de nuevas. El liderazgo es un tema tan fascinante, existen muchos

artículos relacionados, direccionados, pero siendo un tema tan complicado y tan extenso, por las diferentes perspectivas que hay en el mundo impide tener una sola idea de que es el liderazgo como concepto general, en este círculo interviene el persuadir, guiar, capacitar, motivar, influenciar, trabajo grupal, habilidades, objetivos grupales, supervisar pensamientos, valores, actitudes, reacciones humanas, etc.

1.1.1. Estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo en los que se enfoca esta investigación son los siguientes:

Cuadro # 2. Estilos de liderazgo.

ESTILOS DE LIDERAZGO.				
Característica	Acompañamiento o acreditado.	Agrupado	Democrático	Ejemplarizado.
Refleja	Se encamina a una visión clara	Clima laboral espontaneo	Consensos de participación.	La excelencia en las personas
Se basa	Acompañamiento de los objetivos.	En las personas primero	Opiniones grupales	Deberíamos hacer esto juntos.
Prioriza	Autoconfianza, empatía, cambios constantes.	Fortalecer relaciones, comunicación	Trabajo en grupo, comunicación,	Desarrollo de habilidades-conocimientos,
Orientado	En situaciones de un nuevo horizonte o definir el horizonte.	Motivación situacional	Dar libertad y flexibilidad para consensuar opiniones	Mejoras en el capital humano en todos los sentidos.
Impacto.	Muy positivo.	Positivo	Positivo	Positivo

En la actualidad los estilos de liderazgo son variados y numerosos es por eso que en la revista “Negocios IEEM I” (Tápies, 2012) manifiesta lo siguiente. Debido a los ilimitados estilos de liderazgo se presenta algunos de los estilos de liderazgo más significativos.

Estilo coercitivo: toma como base “se hace lo que digo”. Este modelo es ideal en los momentos de crisis de donde se necesita firmeza. Este modelo debería mantenerse solo en estas situaciones ya que si no se lo hace así provocaría que los seguidores o colaboradores no puedan tener flexibilidad y la motivación sea escasa.

Y cabe mencionar que el siguiente estilo lo realizaron Kennet en su libro “El líder ejecutivo al minuto” mencionado en (Loya S. , 2006). Estilo situacional: este estilo se presenta en diferentes situaciones enfrentadas por el líder para llevar a cabo los objetivos planteados. Estos estilos deben ir acompañados con cualidades que deben poseer los líderes entre los cuales resaltan los siguientes:

Grafica #7. Cualidades y habilidades de los líderes



Realizado por: La autora de la investigación.

El modelo que se presenta en la microempresa es el estilo democrático se escuchan las ideas de todos los miembros, todos los aportes que tienen para obtener mejoras, los diferentes puntos de vista de cómo dar solución a problemáticas, una vez efectuado el consenso de la mejor idea o la más accesible,

pero no siempre funciona correctamente el consenso de la toma de decisiones debido a las características de cada uno y la perspectiva que poseen y es ahí donde se debe buscar un estilo que permita llegar a una toma de decisión. Aun la combinación de los sistemas familiares y empresariales no se distingue por completo.

3.2 Desarrollo organizacional.

Varios medios de información tienen diferentes conceptos sobre el D.O. pero llegan a la conclusión final que la aplicación de este desarrollo mejorara a la empresa y permitirá que ella tenga una nueva perspectiva de lo que nos rodea como empresa. Se presentan diferentes enfoques para diagnosticar los conceptos más relevantes:

En la página “Enciclopedia financiera”, nos indica el siguiente concepto: son actuaciones que se realizan dentro de la organización para obtener eficacia. La teoría del D.O. es una estrategia compleja que pretende transformar las creencias, actitudes, valores y sobre todo lo que conforma o estructura de las empresas para obtener una nueva perspectiva sobre la tecnológica que evoluciona aceleradamente, el mercado tan dinámico u los ilimitados desafíos. Este desarrollo de la organización es un cambio en el proceso de la organización para alcanzar los objetivos finales. Para tener una idea clara del concepto de D.O. se desglosan los términos. (financiera., 2015)

Organización: el trabajo de dos o más personas en conjunto por objetivos en común.

Desarrollo: la eficacia de la organización para lograr alcanzar los objetivos.

Es decir que la fusión de estos dos conceptos permite que los resultados sean los esperados para la mejora de problemáticas que este presentando la organización si se los aplica adecuadamente con la ayuda de un agente de cambio. El D.O. tiene carácter interdisciplinario, basado en la sociología; la psicología y teorías de motivación, aprendizaje, personalidad.

3.3 Planeamiento estratégico.

Existen varios conceptos referentes a plan estratégico, los cuales se menciona a continuación: según Guía de la calidad (calidad., 2015) pone de manifiesto que el Plan estratégico es un programa de actuación de las empresas o conjunto de personas que debe consistir en esclarecer lo que se desea conseguir y la forma de cómo vamos a conseguirlo. La programación se debe plasmar en un documento de previo acuerdo en donde se establecen las decisiones que guían nuestra marcha. Por otra parte Sinnexus (Business, 2015) conceptualiza lo siguiente: el Plan estratégico es un documento formal en el que se plasma las estrategias de la empresa o de los responsables de la compañía en el periodo de tiempo, por lo general son de 3 a 5 años. Este plan es cuantitativo en el que se establecen las cifras que la empresa debe alcanzar en un plazo indicado (temporalmente), y el modo de conseguirlas (manifiesto). Altair consultores (Altair, 2007) es una metodología que define una estrategia adecuada para la estructura de la compañía, el entorno, la historia empresarial y las posibilidades del cambio. Manifiesta que en la actualidad el mundo tan competitivo necesita que las empresas sean proporcionales al cambio del mercado. Es decir se deben mover consecuentemente de la innovación del mercado, la competencia de las empresas por la trascendencia, Altair manifiesta que este documento resume a nivel económico-financiero, estratégico y de forma organizativa la posición actual y el que sería de la empresa.

En conclusión, el plan estratégico es la forma de como las empresas contralan las acciones económicas y personales para poder alcanzar objetivos antes establecidos por la empresa, pero para que sea realmente formal estas estrategias se debe mantener un escrito para tener la constancia de las metas que se están realizando o por lo contrario que no sea están realizando.

En el plan estratégico se deben realizar interrogantes que esclarezcan la situación que la empresa está pasando para realizar las estrategias.

¿Cuál es el presente que la empresa está viviendo? ¿Cómo ha llegado a esta situación? ¿Los objetivos planteados por la empresa están siendo alcanzados? No solo se deben plantear las interrogantes, más bien se trata de ser proactivo, es decir tener dominio total de los pensamientos, emociones y actitudes. Se debe tener en cuenta la situación que enfrenta la empresa para poder tomar decisiones que se perfilen más a nuestros objetivos y poder alcanzar el éxito. La realización del plan estratégico independientemente de las situaciones, madurez de la empresa, tamaño, los beneficios del plan siempre serán los mismos.

La dirección de la empresa pensara de forma sistémica, identifican los cambios y desarrollo que se obtendrán, la disponibilidad y preparación de la empresa aumenta hacia el cambio, la coordinación de las actividades mejora, debido a eventos inesperados el modo de respuesta irracional es mínimo, amenora los conflictos futuros y el incumplimiento de objetivos, la comunicación se pondrá de manifiesto, los recursos serán ajustados para mejorar las oportunidades.

Como se manifiesta en Coach Latinoamérica, (Acosta, 2015) existen cuatro elementos considerados como pilares para una planificación con éxito, en los cuales deben estar involucrados: 1.- personal. 2.- estrategias. 3.- flujo de efectivo. 4.- ejecución. Recalca que mantener estos cuatro elementos en el plan estratégico dará un crecimiento más eficiente al negocio emprendido.

4. Fundamentación legal.

La presente investigación indica a las normas ISO como normas requeridas en los productos de cualquier índole para que estos productos garanticen la calidad ya que la implementación de controles exhaustivos aseguran que los procesos intervenidos de producción o fabricación están operados con las normas de calidad establecidas. Esta normalización es el punto de partida en la estrategia de calidad de las empresas que posteriormente brindara la certificación de la empresa. Como se establece en las normas ISO: estas normas no nacen de controles eficientes más bien de un proceso productivo y de los soportes que operan adecuadamente. Estas normas se las aplican a las empresas no a los productos, dando seguridad a los clientes de la calidad en el tiempo que distribuye

la empresa. Estas normas deben estar presentes obligatoriamente en las empresas de países desarrollados. Pero la organización internacional de normalización (ISO) encargada de promover el desarrollo de estas normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales. La microempresa familiar con cinco miembros colaboradores en los inicios cuenta con estas normas debido a que es un micro taller de costura, pero en su plan estratégico de crecimiento con una empresa deberá adjuntar estas normas de regulación de calidad. La aplicación de las normas ISO debe anteceder una cultura de posición favorable o propicia para recibir el sistema que propone ISO. Si no se crean las condiciones de clima laboral estas normas de control perjudicarían a la empresa pero no por su sistema más bien es la implementación de la gerencia sobre el “certificado”. (Liderazgo, 2015).

Principios de la calidad ISO 9001 (Gòmez, 2009) los sistemas de gestión de la calidad, en el entorno ISOO 9001:2008 tiene como segundo principio el “Liderazgo”. Las normas ISO más los principios de gestión permiten la satisfacción de los clientes. Debido a esto las directrices del liderazgo presentan los siguientes factores para relacionarlo con las normas de calidad. El video sobre principios de gestión de la calidad ISO 9001. (Nacho, 2013) Manifiesta que el sistema de gestión de la calidad depende en la totalidad del desempeño de los colaboradores en los procesos, asegurando el compromiso con la calidad y la mejora continua con una guía de la dirección. Da como factores importantes.

1.- Compromiso con la calidad: los grupos de interés deberán poner de manifiesto el compromiso por brindar la calidad.

2.- Necesidades de grupo de interés: se deben poner sobre la mesa las necesidades de aquellos grupos para que la satisfacción de esas necesidades puedan ser cumplidas.

3.- Visión del futuro: debemos saber a dónde queremos llegar con la calidad que se ofrece por arte de la empresa

4.- objetivos y metas desafiantes: llegar a cumplir las metas desafiantes que garanticen a las personas la innovación de productos con la calidad.

5.- Valores y modelos éticos: cómo funcionan todos en conjunto

6.- Crear confianza y eliminar temores: tener presente las habilidades de los miembros colaboradores para crear un clima laboral eficiente.

7.- Formación: la preparación de cada colaborador para explotar sus capacidades en las áreas asignadas para brindar calidad.

8.- Reconocimiento: de los logros de todos para la obtención de la calidad de los productos.

Seguridad industrial en las empresas, todas las empresas sin importar su actividad económica tienen la obligación de cumplir con las leyes de seguridad y salud en el trabajo, según lo establecido en la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

Las empresas deben reconocer todo lo mejor para sus colaboradores y para que la motivación de ellos siempre este presente se debe cumplir con seguridad, salud, prestaciones sociales, enfoque global de su bienestar. (Camara de industria y produccion, 2012). Según indica la cámara de industria se considera accidente de trabajo a: suceso imprevisto y repentino que ocasiona al afiliado, lesión corporal o perturbación funcional, muerte inmediata o posterior con ocasión o como consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena. De sufrir un accidente al trasladarse directamente desde su domicilio al lugar de trabajo o viceversa también será considerado accidente laboral. Se debe presentar los 10 primeros días laborales el aviso de accidente de trabajo según estatuto del IESS, Art.174.

Mandato legales en seguridad y salud acorde al tamaño de la empresa:

Cuadro # 3- Disposiciones de seguridad para una microempresa.

Nº trabajadores	Clasificación	Organización	Ejecución
1 a 9	Microempresa.	Botiquín de primeros auxilios.	Diagnóstico de riesgo
		Delegado de seguridad y salud responsable de prevención de riesgos.	Política empresarial.
			Plan mínimo de prevención de riesgos certificados de salud.

Realizado por: Cámara de industria y producción.

Modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La auditoría SART evalúa el desempeño de las empresas en el ámbito de seguridad y salud ocupacional por parte de los trabajadores, mandos medios y altos, con la ayuda de indicadores de gestión para la prevención de accidentes laborales o enfermedades que presente los colaboradores. Esto nos manifiesta SASOEC consultores, seguridad & salud ocupacional Ecuador. (SASOEC Consultores, 2015). SART audita los siguientes elementos: sistema de administración de la seguridad y salud del trabajador (SASST) o también llamado el modelo Ecuador. Son los siguientes:

1.- Gestión administrativa: prevenir y controlar los fallos administrativos mediante el establecimiento de las responsabilidades en seguridad y salud de la administración superior y su compromiso de participación y liderazgo.

Contiene: política, organización, planificación, implantación, verificación, control administrativo, mejoramiento continuo.

2.- Gestión de talento humano: brinda seguridad y salud a todos los niveles de la empresa. Compromiso e involucramiento para la obtención del éxito en la gestión. Potencializar el capital humano agregando valor a las actividades que realizan y la prevención de los riesgos de trabajo.

Contiene: selección de personal, información, comunicación, capacitación y adiestramiento, formación de especialización, participación y motivación de trabajadores.

3.- Gestión técnica: este sistema normativo permite la prevención de los fallos técnicos, observando proceso de gestión técnica: identificación y especificación del riesgo, medición del riesgo, evaluación del riesgo, control técnico del riesgo, vigilancia del riesgo.

4.- Gestión operativa: mantener presenta los posibles accidentes que se podrían desarrollar, las enfermedades existentes en los colaboradores, mide la utilización de los equipos necesarios para la protección de los colaboradores, desarrolla plan de autoprotección, vigilancia de salud, programas de mantenimiento, planes de emergencia y contingencia, planes en caso de incendio o explosión, seguridad comprar de productos. El SART da conformidad como viceversa, las cuales deben dar solución para que la responsabilidad de accidentes laborales no recaigan únicamente en el empleador según lo establece el seguro social.

A pesar de que esta investigación se realiza en una microempresa es de vital importancia que también se establezcan varios articulo como lo establece el código de trabajo en el Ecuador. (Codigo del trabajo, 2015).

ART 3.- Libertad de trabajo y contratación: el trabajador es libre para dedicar sus esfuerzos a la labor lícita que desee. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remuneraciones que no sean establecidas por la ley.

Debido a que la microempresa no cuenta con un porcentaje alto de trabajadores en la producción se contrata eventualmente a personal para la ayuda en la producción. El código de trabajo manifiesta lo siguiente:

ART 17.- contratos eventuales, ocasionales, de temporada: aquellos que se realiza para satisfacer las exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo, licencia, enfermedad, situaciones similares.

ART 31.- Trabajo de grupos: si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajo se conservara el derecho de cada uno como empleado. Al asignar un jefe de grupo se deberán someter a las órdenes estipuladas por este para efectos de seguridad.

ART 45.- Obligaciones del trabajador:

- A) Ejecutar el trabajo según lo estipulado en el contrato, con esmero, tiempo y lugar.
- B) Restituir a los directivos los materiales no usados, conservar los instrumentos de trabajos.
- C) Aumento o remuneración a trabajadores que trabajen en casos de peligro o maximización de jornada y en los días de descanso.
- D) Mantener excelente conducta en el trabajo.
- E) Cumplir con los reglamentos internos.
- F) Justificación al ausentarse al trabajo.
- G) Notificación de riesgos personales o de compañeros con instrumentos de trabajo.
- H) Fidelidad al trabajo que ejecuta, prohibición de ventilar información netamente de la empresa con respecto al trabajo que realiza.
- I) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas.

Aspectos legales y normativos para constitución de empresas en Ecuador.

Según informa el diario el telégrafo (Diario el Telégrafo, 2014) la constitución de una empresa en Ecuador ahora solo se demora 2 días según indica el Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, Richard Espinosa, entra en vigencia a partir del mes de Diciembre para automatizar los tramites. Esta disposición se la realizo pensando en la disminución de tramitología que está presente dejándole paso a la eficiencia y rapidez de la constitución legal de

empresas. Esta nueva disposición hizo que se interconectaran el Consejo de Judicatura, Servicios de Rentas Internas (SRI), Registro mercantil, Registro civil y Superintendencia de compañías.

La nueva disposición omitió los siguientes pasos: contratación de abogados, reservación de nombre en la superintendencia de compañía, apertura de cuenta de integración de capital y escrituras públicas.

5. Variables de la investigación.

5.1. Falta de liderazgo:

La falta de liderazgo en los grupos de trabajo se da por dos razones. La existencia de un líder pasivo, es decir no cumple la función de liderar por completo el grupo, provocando desorden en el trabajo y desorientando a los demás trabajadores. También se debe a que se pretende liderar cuando existe el miedo y la represión en este caso se cumplen con las expectativas del líder más no las metas del trabajo.

La ausencia del liderazgo vuelve peligrosa a la empresa que la enfrenta, ya que provoca en el grupo de trabajo una ineficiencia, dando lugar a que los más “sabidos” aprovechando la situación deseen ocupar el lugar de líder ocasionando más inestabilidad en la empresa. (Álvaro Jijón. Últimas noticias, 2012).

Un informe de (Diario Gestión, 2008) indica que tras varias encuestas el 38% de directivos manifestaban que no existe la suficiente dirección en las empresas debido a la falta de personal competente para liderar dicho cargo en las empresas, mientras que el 55% de los directivos indicaron que es muy difícil de encontrar profesionales con las características idóneas para asignar al talento humano “Líder”. El diario indicó que existen cuatro razones por las cuales se presenta este problema en la actualidad, entre las cuales se describen:

1.- la desvinculación de las instituciones con las empresas públicas o privadas para las alianzas de los excelentes estudiantes y dar razón de las necesidades existente en la actualidad. El 77% de las empresas en América Latina no se

vinculan con los esfuerzos de programa de enseñanza de los nuevos talentos humanos.

2.- las instituciones educativas no imparten los conocimientos de la demanda en la actualidad y futura, conocimientos nuevos y aplicables a la realidad.

3.- el Gobierno no realiza una vinculación entre las instituciones educativas con las empresas necesitadas de personal con conocimientos “Fresco” que resuelvan los nuevos problemas.

4.- la falta de compromiso de las nuevas generaciones para liderar ya sea empresas familiares o empresas cotidianas con los nuevos conocimientos, asumir la crítica enriquecedora para crecer como profesionales y la responsabilidad en asumir el cargo de líder en el emprendimiento asumido.

Un personaje de la Ciudad índico que en las instituciones no existen la calidad para formar a los nuevos profesionales que piensen en las necesidades personales con las necesidades del País para el desarrollo, agrego que la adecuada orientación vocacional de las carreras haría que los futuros profesionales elijan su “verdadera vocación”.

Los síntomas que menciona (Corba Verónica, 2009) pone de manifiesto cuales son las causas de la falta de liderazgo en las empresas.

Comenta que no existe responsabilidad en los mandos medios y en ocasiones se unen con los subordinados para crear conflictos en la empresa, los colaboradores que no perciben una ambiente laboral agradable para realizar las actividades correspondientes así obtengan pagos a tiempo no trabajaran eficientemente.

La falta de planeación en los incentivos para los miembros de la empresa los hacen que no ejerzan todas sus habilidades para el trabajo asignado, el no escuchar limita la comunicación y las posibles mejoras dentro y fuera de la empresa, otra de las razones se enfatiza en los directores de las empresas, no saben conducir a las personas, no son verdaderos líderes más bien se convierten en los jefes y nada más que voceros de las responsabilidades que deben asumir

como trabajadores. La autora de este artículo manifiesta que el “Líder” es cada vez más difícil de encontrar, no existen tantos líderes de verdad. Dando lugar a que los líderes se nacen, la formación de los “líderes” hoy en día debe ser con el enfoque de solucionar la problemática de la actualidad. El líder que nace también debe prepararse para adquirir nuevas habilidades de empatía con los equipos de trabajo y la manifestación de “autoridad” se debe cumplir con las metas planteadas previo consenso grupal para alcanzar el éxito empresarial.

5.2. Toma de decisión estratégica.

Las decisiones estratégicas dentro de una empresa representan una cantidad sustancial de recursos, orientando al sistema de decisiones estructuradas que sean seleccionadas dependiendo de los momentos situacionales. Estas decisiones no son rutinarias, no se toman todos los días pero deben ser tan bien estructuradas para que la toma de estas decisiones presente a la compañía algo beneficioso a largo plazo. Estas decisiones son tomadas por los directivos de las compañías. Estas decisiones estratégicas que toman las empresas son de carácter crucial para el desarrollo como empresa son de gran impacto, tienen que presentar un estudio exhaustivo ya que guiaran a la empresa (decisiones de largo plazo), una vez tomadas estas decisiones no tienen marcha atrás, el compromiso al realizarlas debe estar siempre presente, por lo que están involucrados recursos especializados. En la empresa estas decisiones deben cambiar algún aspecto de naturaleza empresarial. Por ejemplo:

Decisiones de mercado: expandirse a nuevos mercados potenciales, minimizar la competencia de productos ofertantes. Implementación de marketing mix. Los costos deben presentar menos errores. La toma de decisión es correspondiente a síntomas de incremento de oportunidades para la obtención de demanda.

Decisiones de productos: incrementar la cartera de productos ofertantes. Línea de productos, productos relacionados entre sí para la venta. El incrementar estas líneas de productos representara para la empresa la expansión de los productos. Estrategias de mezcla de productos son:

1.- posicionamiento del producto: crear la imagen del producto con relación a los productos sustitutos de la competencia.

a.- con relación a la competencia: los productos de mayor aceptación y con imagen competitiva por encima de los demás. Crear en la mente de los consumidores la necesidad del producto ofertante ante el producto sustituto.

b.- con relación a una clase de producto o característica: productos con atributos o “beneficios” al adquirirlos con relación a los demás productos existentes. En este caso se relaciona más con los productos alimenticios, bajos en calorías que los demás. En las prendas que modelan más que las demás prendas. Esta decisión incluye la persuasión ante el cliente.

Decisiones financieras: la reducción de Cash Flow o flujos de fondo a corto plazo. Se realiza un análisis previo de las variables internas y externas que podrían afectar la actividad del negocio. La decisión debe tener presente si será para inversión, financiamiento, repartición de dividendos.

Decisiones Tecnológicas: La nueva adquisición de tecnología de punta que facilitaría la producen o mejoramiento de los procesos productivos.

Se deben plantear algunas interrogantes al momento de transcribir las decisiones estratégicas como lo menciona (Astigarraga María, 2011), en las empresas se debería procurar combinar la ciencia, arte y práctica para la toma de decisiones estratégicas. Planea que en las empresas debería existir un campo para la experimentación (prueba y error) tras un análisis exhaustivo. Las interrogantes que se deben tener en cuenta son: ¿De qué depende el éxito de la empresa? ¿Qué deberíamos hacer en el momento en el que se toman las decisiones estratégicas? ¿Qué productos nuevos se debería desarrollar? ¿Qué tan importante sería diversificar los productos ofertantes? ¿Ya es necesaria la expansión de la empresa? Las empresas de hoy deciden basarse en el método deductivo para crear sus estrategias, las empresas parten de un diagnostico pormenorizado del mercado y la situación presente del negocio. Pero también existen directivos que toman decisiones intuitivas basando en la denominación del “empresario nato” que

el olfato para hacer negocios no los hará perder. Mientras que algunos directivos deciden aplicar la práctica y la experiencia para la toma de decisiones. Los resultados de las decisiones van siendo descartadas sino no tuvieron la respuesta necesaria y se aplicara una nueva estrategia, esto les permite afinar la toma de decisiones. Para concluir la autora del artículo manifestó lo siguiente: la combinación de ciencia, arte y práctica dejan de lado la intuición e imaginación, la experimentación necesaria para tener la opción de intuir al tomar decisiones. Solo funcionando estos tres componentes se podrá tomar decisiones estratégicas para la empresa.

6. Definiciones conceptuales.

Liderazgo: engloba la forma de cómo se lidera, guía, lleva a cabo la mejora para la empresa o el conjunto de individuos que deben cumplir con metas. La autoridad, humanidad de servir a todos.

Líder: es el individuo que tiene presente que debe moverse con respecto al mercado en el que se desempeña sea tecnológico, económico, social, ambiental. Siempre tiene presente la comunicación de todos los colaboradores de la empresa en la que ejerce su papel de guía.

Estrategias: son las acciones que se realizan para poder llegar a cumplir con las metas u objetivos de la empresa a largo corto o plazo, según lo establezcan.

Estilos: son un conjunto de rasgos caracterizadores de personas o cosas dándole una forma de actuar, reaccionar un una personalidad propia o personalidad que podría modificar.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En todo proyecto es de vital importancia estudiar métodos, tipos de investigación para tener una visión más amplia de la investigación a realizar y plantear objetivos. Pero para aplicar la metodología, métodos y tipos de investigación en este trabajo primero se necesitara saber a qué problema se pretende buscar solución, para ello se expondrá la empresa tomada como modelo de esta investigación.

Grafica #1. Razón social de la micro empresa familiar a investigar.



Nombre o razón social: “Yaini_{GB}”

Fecha de constitución: Abril, 15 del 2014.

Objeto social: Brindar una línea de ropa de calidad para todas las edades.

Misión: Somos una empresa familiar que fabrica y comercializa confecciones de la línea de ropa nacional “Yii” para el consumo masivo o al consumidor final. Garantizamos la calidad en cada uno de los productos que comercializamos para que nuestros clientes sientan la satisfacción de sus necesidades.

Visión: Continuar con un liderazgo competitivo, valores y creencias de una administración transparente logrando la fidelización del mercado. Generar rentabilidad para nuestros colaboradores y brindar beneficios a la sociedad.

Estructura organizativa: La empresa familiar cuenta con cinco miembros involucrados directamente e indirectamente en la actividad productora de línea de ropa. La empresa tiene nueve meses de constitución legal y año y medio en la actividad económica por lo cual no cuenta con áreas de trabajo sino cuenta con cargos y responsabilidades en los procesos productivos y administrativos. A continuación se detalla la estructura de los roles que realizan los miembros de la micro empresa.

Grafica # 8. Estructura organizacional de la empresa familiar.



Planilla total de trabajadores: Los miembros de la familia Mero Llerena que laboran en la empresa familiar son:

Grafica # 9. Planilla del personal que labora en la empresa familiar “Yaini_{CB}”

Planilla de personal.				
Primer Apellido	Nombre	Sección.	F.Nacimiento.	Edad.
Llerena.	Gladys.	P	20/06/1966	49
Mero	Bolivar.	V	04/04/1968	47
Mero	Ingrid	A	22/04/1994	21
Mero	Ninoska.	V	08/07/1997	18
Mero	Jose lyn.	A	21/09/1991	24

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional: la empresa familiar al contar con 5 miembros encargados de las responsabilidades de la empresa, se distribuyen las tareas en cada “área” para obtener resultados y poder trabajar en equipo.

Grafica # 10. Categoría ocupacional de los miembros de la familia.

Distribución por sección.			
Sección:		Nº empleados	Porcentaje.
P	Producción	1	20%
V	Ventas.	2	40%
A	Administrativo.	2	40%
Total		5	100%

Clientes y competidores más importantes: La constitución legal de la micro empresa familiar estuvo dada en el mes de Enero y empezó con la actividad económica hace un año y medio. Quienes conforman la cartera de clientes de la microempresa son: familiares, amigos, conocidos entorno al lugar donde están establecidos como microempresa. También la comercializa a los conocidos de la cabecilla familiar, es decir el padre en su lugar de trabajo, recordando que la empresa familiar es una segunda fuente de empleo para todos los miembros de la familia.

El índice de comercialización o ventas de las prendas va de tres veces por semana, una cantidad aproximada de tres a cuatro prendas diarias en primera instancia luego fueron disminuyendo sus ventas con conflictos de asignación de funciones relacionados con sus trabajo en la empresa. Los cobros no eran a plazos preestablecidos por el vendedor de forma clara sino más bien se apelaba a los compradores en los meses de pago a crédito.

Los competidores de la micro empresa son los comerciantes aledaños a la microempresa con prendas que son adquiridas a través de catálogos, bahía para la reventa, vecinos que confeccionan prendas, los centros comerciales, etc. Incluyendo a los países vecinos que venden prendas de buena calidad a un precio

más barato por la producción masiva y en serie que comercializan pero el competidor más grande sin duda son las empresa colombianas que venden por medio de catálogo muy asentadas en la ciudad, a pesar de ser una empresa constituida “legalmente” no contaba con marquilla y la producción no era en serie, perjudicando el verdadero valor de precio de venta, es decir para obtener ventas se comercializaban las prendas en valores mínimos iguales a los de la competencia pero diferenciadores de calidad (Bahía) con la que si contaba y comercializaba la micro empresa.

Principales productos: la cartera de productos que ofrece la microempresa familiar es muy variada, que le permite obtener una cartera de clientes apropiada para entorno al crecimiento que va obteniendo, lo que se detalla a continuación:

Grafica # 11. Cartera de productos de “YainiGB”

Cartera de productos.			
Prendas.	Sexo.	Edad.	Telas.
Camisetas deportivas.	Hombres & niños	todos	pique, algodón, lycra, jersey, etc.
Vestidos casuales.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Blusas básicas	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Blusas esqueleto.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Blusas esqueleto rebajadas.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Blusas mangas largar.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Blusas mangas cortas.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Shorts	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Pantalones de dormir.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Pijamas.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Batas de baño.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Bolsos juveniles.	Mujeres & niñas	todas	lycra, algodón, seda, jersey, etc.
Camisetas casuales.	Hombres	todas	jersey, algodón.
Conjuntos deportivos.	Niños.	todas	algodón, lycra, jersey.
Ropa interior.	Hombres & Mujeres.	todas	algodón.

Descripción del objeto de estudio: “La falta de liderazgo en la empresa familiar YainiGB”, la informalidad con la que “funciona” la microempresa, asignación de funciones o actividades a desarrollarse en el negocio.

Análisis económicos de años anteriores: La microempresa al igual que las empresas tradicionales no obtienen beneficios económicos en los primeros años

de constitución, por lo tanto la microempresa familiar no ha obtenido un beneficio realmente significativo en cuestión del recuperación del monto de iniciación para las actividades de confección y distribución de la línea de ropa. Los ingresos que la familia ha percibido de las actividades comerciales han sido aplicados a los gastos familiares de la familia y el monto asignado a la reinversión para la actividad es muy mínimo, lo que proyecta una mala dirección de los gastos familiares con los familiares.

Indicadores de productividad, rendimiento de equipo y materiales: la producción de las prendas de vestir no se han podido efectuar de forma serial o masiva, la realización de las prendas se han ido realizando a consecuencia de pedidos personalizados de los clientes o allegados de la familia. La producción personalizada provoca inconvenientes en la elaboración de los precios de producción y de comercialización. El rendimiento de las máquinas industriales son abastecedoras por el momento, debido a que la producción es mínima y el personal encargado de manejo de las cuatro maquinarias es de dos personas.

Los materiales para la producción de las prendas son escasos debido a los gastos familiares que presentan los miembros familiares. La distribución de la materia prima abastece a una cantidad mínima para la confección de las prendas.

Una vez descrito la empresa en proceso de investigación, se procede describir la metodología aplicativa en la investigación crear una posible solución a la problemática.

La metodología que utiliza en esta investigación se va describiendo con las previas conceptualizaciones de la metodología indicada para el objeto de estudio. Se describe un breve concepto de metodología a continuación.

Según lo manifiesta un video observado por la autora de la investigación metodología significa. (Ladrillo Xiomira, 2012) Metodología: conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del objeto de estudio a través de procedimientos específicos.

Por otra parte Trejo (Trejo, 2014) autora del video describe el concepto de metodología e indica lo siguiente: “es una forma sistemática para responder a varias problemáticas o preguntas que intervengan en un objeto de estudio” agrega que la metodología estudia además diferentes métodos por lo cual se da el conocimiento científico.

Por otra parte el docente González Rivera en un documento físico impartido a sus alumnos cita un concepto breve de metodología en el que conceptualizo (Bernal, 2015) indicando: conjunto de aspectos operativos en el camino a la investigación y concepción. También manifiesta lo siguiente, tiene como componente: Estudio de métodos (descriptivos, explicativos y justificativos) los métodos que utilizara la investigación más no el método en sí.

1. Diseño de investigación.

1.1. Tipo de investigación.

Los tipos de investigación científica son varios, dependen del método y el fin que persiguen. La investigación se la clasifica en función de su nivel, diseño y propósito. El nivel de la investigación es el grado de profundidad con que se aborda el fenómeno a estudiar. Los tipos de investigación más común son:

1.1.1. Investigación exploratoria:

La investigación exploratoria se efectúa en temas u objetos poco estudiados o desconocidos, lo cual los datos que se obtienen son resultados superficiales del objeto de estudio. Los medios y técnicas que ayudan a la recolección de datos de los temas pocos estudiados son los siguientes: entrevistas, cuestionarios, observación. Los medios son la revisión de bibliografía y seguimiento del objeto de estudio. La dirección que se le puede dar a este tipo de investigación es:

a.- precisar un acercamiento más próxima a la formulación de un problema: debido a que no se cuenta con un espectro amplio de información y conocimientos del objeto de estudio, dando como resultado información imprecisa. La recolección de

nuevos datos y elementos que darán como resultado una precisión a las preguntas de investigación.

b.- realización de hipótesis: a pesar de que no se tienen fundamentos amplios para poder crear una hipótesis del tema, se describe las bases y lo que se recabarían de la información que permita obtener resultados del objeto de estudio.

La metodología que se utiliza en este tipo de investigación es más flexible, amplia, dando un mayor grado de datos erróneos. La investigación histórica y documental pertenece al tipo de investigación exploratorio.

1.1.2. Investigación descriptiva.

El tipo de investigación descriptiva como su nombre lo dice describe una serie de conceptos o variables analizándolas independientemente también se suele llamar investigación de tipo diagnóstica, este tipo de investigación no profundiza en el objeto de estudio más bien caracteriza las propiedades de personas, grupos, comunidades o fenómenos en una situación en peculiar. El estudio de estas propiedades es de forma individual pero de alguna manera puede que se lleguen a interactuar las mediciones de las variables en estudio para dar lugar a la manifestación del fenómeno.

Es importante poder responder las siguientes cuestiones: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿De qué modo esta hecho?, ¿Cuánto? Al responder las siguientes cuestiones se conoce la situación, actitudes exactas de las actividades, procesos o personas del objeto de estudio, no se centra en la recolección de datos.

El propósito del tipo de investigación descriptiva es delimitar los hechos que conforman el objeto de estudio, recoger información de una hipótesis y resumir de forma cuidadosa y minuciosa los resultados. Establece características demográficas de las unidades investigadas como población, educación, edades. La conducta y actitudes con relación de las variables involucradas en el objeto de estudio, estableciendo los comportamientos.

1.1.3. Investigación explicativa:

Mide la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado. Determina si hay una relación, el tipo de correlación y su grado de intensidad. Analizar cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. (Cazau, 2012)

Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

1.1.4. Investigación de campo.

Mediante la manipulación de una variable externa que no ha sido comprobada en un proceso de control, con el cual se describe de qué manera o que causas produjeron el acontecimiento se presenta la investigación de campo. Es un proceso que se lleva a cabo en el método científico permitiendo nuevos conocimientos en el campo de la realidad social definida como investigación pura, el estudio de necesidades y síntomas a los efectos de aplicación de conocimientos definida investigación aplicada. La investigación de campo se la realiza en el propio sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo que el investigador obtenga información más segura con soporte en diseños exploratorios, experimentales y descriptivos. Con este tipo de investigación la investigadora podrá obtener información con respecto a las variables, conducta y efectos que se presentaran con el objeto de estudio. Los datos recogidos directamente (datos primarios) permitieron cerciorarse de la veracidad de los datos obtenidos y revisión o modificación si fuera necesario. La presente investigación obtendrá datos del comportamiento de los miembros involucrados en la empresa, las características distintivas, personalidad para liderar, las razones de los estilos de liderazgo involucrados, etc.

1.1.5. Investigación cualitativa e investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa recoge y analiza datos sobre variables involucradas en el objeto de estudio. Esta investigación estudia la fuerza de relación de las variables, los resultados con la ayuda de muestras con la inferencia de una

población en el que elige una muestra considerada. También intenta describir los efectos involucrados o no involucrados que se presentaran en los resultados.

Los datos obtenidos a través de métodos cuantitativos son potentes en términos de validez, con una muestra seleccionada importante de la población representa a la población con la muestra seleccionada con precisión. En la investigación cuantitativa está contenida la investigación exploratoria, inductiva y descriptiva.

La investigación cualitativa está relacionada con el método inductivo. Estudia en un contexto estructural y situacional, se interesa por comprender la conducta humana desde el marco de referencia de los involucrados. Analiza desde el interior, se fundamenta en la realidad, descubrimientos.

La autora de esta investigación realizara una investigación cualitativa, con el tipo de investigación descriptiva y técnica de entrevista que en conjunto se perfilan más a la resolución del objeto de estudio.

2. Población y muestra

2.1. Población.

(Ander, 2013) Técnicas de investigación social: Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea estas características se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen unas características comunes, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Es el conjunto total de unidades de estudio, objetos o medidas que poseen algunas características comunes analizadas en un lugar o en un momento necesario. La población se debe situar en un torno característico, tiempo y lugar para obtener la muestra. La población se clasifica en finita e infinita.

Para esta investigación no es necesario estudiar a toda lo población sino sectorizarla para obtener resultados explícitos que podamos aplicar correctamente. Sería una población finita, los cinco miembros involucrados en la actividad comercial de la microempresa familiar.

Estos miembros cumplen diferentes funciones que se detallara como las características que tienen con relación a la población.

Cuadro # 5. Población con respecto a la microempresa familiar.

Cargo	Edad	Sexo
Gerente, líder informal.	21	Femenino (1)
Contadora	24	Femenino (2)
Publicista, diseñadora junior.	18	Femenino (3)
Modista, líder formal.	49	Femenino (4)
Vendedor, técnico.	47	Masculino (5)
TOTAL DE POBLACIÓN.		5 MIEMBROS.

Realizado por: La autora de la investigación.

2.2. Muestra.

El segmento de la población a la que se aplicara un determinado instrumento evaluador. Una parte de la población que utilizaremos, que sea realmente representativo para la obtención de resultados. La función de básica de la muestra es determinar que parte de la población deberá examinarse para realizar una inferencia de dicha población.

Se debe tener en cuenta que la muestra siempre debe representar a la población en la cual se pueda diagnosticar los rasgos esenciales de la población estudiada. Para que sea realmente útil la muestra deberá reflejar tantos similitudes y diferencias en la población para obtener datos relevantes.

2.2.1. Tipos de muestra.

Los tipos de muestreos se dividen en dos grandes grupos que son:

2.2.1.1. Método de muestreo probabilístico.-

Este método de determinar la probabilidad que tienen los elementos de la población para ser elegidos en la muestra de forma equitativa, por lo tanto todas las muestras de tamaño N tienen la misma probabilidad de pertenecer a la

muestra seleccionada. El método más recomendable al momento de elegir la muestra representativa de la población. Existen diferentes tipos de muestreo probabilísticos:

- a) Muestreo aleatorio simple: se da la misma probabilidad a todos los elementos para ser partícipes de la muestra seleccionada al azar. Es más recomendable en poblaciones pequeñas. Se le asignan números a cada elemento de la población y se elige al azar los elementos representativos de la población.
- b) Muestreo aleatorio sistemático: se elige un elemento al azar y a partir de ese elemento se elige a intervalos constantes, continuando con la selección de la muestra. Se debe tener en cuenta el número de la población y la muestra para dividirlos y continuar la elección de muestras de cada intervalo.
- c) Muestreo aleatorio estratificado: se divide a toda la población en subgrupos o estratos, se selecciona aleatoriamente a los elementos finales de los diferentes subgrupos de forma proporcional, asegurándose que todos los estratos de interés representen correctamente a la muestra.

2.2.1.2. Método de muestreo no probabilístico.

Este método no resulta conveniente al momento de generalizar, ya que no se cuenta con una selección equitativa de la muestra para llegar a conclusiones representativas de la población. Los métodos más significativos son:

- a) Muestreo por cuotas: este método se basa en los conocimientos o cualidades de los estratos de la población, obteniendo elementos más “idóneos” para la investigación.
- b) Muestreo intencional: el deseo de obtener elementos idóneos en la muestra. Se aplica más en los sondeos preelectorales.

2.2.2. Tamaño de la muestra.

Se estimó una parte de la población de la microempresa, se trabajó con tres de los cinco miembros del negocio. La muestra escogida de los tres miembros representara tres diferentes enfoques debido a: la edad, profesión, rol en la

empresa, perspectiva, experiencia, etc. Arrojando información relevante para poder dar una posible solución a la problemática.

Los miembros que integran la muestra son tres, del cual dos son mujeres y un hombre. Se representa el cuadro demográfico de la muestra.

Cuadro # 6. Datos porcentuales de la muestra.

Variables		Nº	%
SEXO	Mujeres	2	67 %
	Hombres	1	33 %
EDAD	18 - 38 años	1	33 %
	39 – 59 años	2	67 %
TITULO	Estudiante	1	33 %
	Maestra artesana, modista.	1	33 %
	Pintor brocha gorda.	1	33 %
TOTAL DE LA MUESTRA.		3	100 %

Realizado por: La autora de la investigación.

Cuadro # 7. Variables de la investigación.

Variables conceptuales	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable independiente.</p> <p>1.- Falta de liderazgo.</p> <p>La falta de autoridad del líder empresarial para desarrollar las habilidades y capacidades de los colaboradores.</p> <p>Conocimiento en estilos de liderazgo situacional.</p>	<p>Función administrativa.</p>	<p>Dirección.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Control.</p>
<p>Variable dependiente.</p> <p>2.- Toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Protocolo familiar, políticas, estrategias a largo plazo que aporten significativamente a la empresa.</p>	<p>Planeación estratégica</p>	<p>Objetivos a largo plazo.</p> <p>Estrategias.</p> <p>Recursos.</p>
<p>3.- Implementación de un plan de mejora en la aplicación de estilos de liderazgo.</p> <p>Implementar estratégicas, establecer objetivos claros, direccionar a la microempresa para el alcance del éxito.</p> <p>Distribución de funciones administrativas.</p>	<p>Estructurar la microempresa.</p>	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Protocolo.</p> <p>Plan de acción.</p>

3. Técnicas e instrumentos de la investigación.

El método y la técnica se encuentran ligados, complementados y son necesarios para la investigación. El método es el camino teórico, globales y generales, mientras que la técnica es el procedimiento que el investigador pone a su disposición para obtener información. Las técnicas son específicas, son prácticas y operativas y permiten recolecta, analizar, transmitir datos y por lo tanto es de vital importancia para el investigador para la recolección de datos para acercarse a los sucesos investigados.

La clasificación de las técnicas de investigación son: Técnica de Investigación de campo, orientadas a la recolección de información primaria.

1. Observación:

Observación cotidiana: se la realizada todos los días al azar, de forma espontánea, no presenta un propósito claro, al momento de observar un objeto se deja de lado a otro campo de la observación.

Observación científica: la forma de observar sistemáticamente aspectos significativos de los objetos de estudio, hechos, sociedad y personas donde se desarrollan.

Instrumentos de observación: ficha de observación, registro de observación, cuaderno de notas, mapas, diario de campo, grabadora o filmadora.

2. Test: esta técnica se deriva de la entrevista y la encuesta, presenta como objeto la obtención de información sobre los rasgos de personalidad, conducta, comportamiento, características sean individuales como colectivas, esto se obtienen con la ayuda de preguntas, actividades que han podido ser observadas y analizadas por el investigador. Debe ser valioso en la obtención de la información, confiable.

3. Cuestionario: conjunto de preguntas escritas diseñadas para diferentes grupos de personas. Es el más utilizado en el método hipotético-deductivo cuando se formulan preguntas cerradas para la fácil codificación. Estas preguntas de muy poco acceso no permite obtener información de real importancia o relevante que ayude a la obtención de datos.

4. **Encuesta:** la aplicación de la encuesta es para obtener información considerable de un conjunto de personas seleccionadas cuyas opiniones son importantes para el encuestador que le permitirán la obtención de datos cuantitativos de la población que he selecciono.
5. **Entrevista:** nos permite obtener información respecto a diferentes grupos de personas seleccionadas para descubrir acontecimientos y dimensiones significativas. Busca e interpreta el significado de los temas tratados por parte de los entrevistados. Obtiene información cualitativa, en él se describe las cualidades de los elementos de forma significativa y cotidiana. La entrevista puede ser estructura o no estructurada, se tiene la facilidad de interactuar con los entrevistados y percibir las diferentes perspectivas para el análisis de la causa del problema.

La técnica con que se trabaja en esta investigación es la entrevista, teniendo en cuenta el diseño metodológico (investigación cualitativa) y el objeto de estudio de la investigación (falta de liderazgo & toma de decisiones estratégicas).

Se aplicó un cuestionario de entrevista (instrumento) con ocho preguntas abiertas no estructuradas. Además se realizó análisis de bibliografía sobre distintos modelos de liderazgo. El modelo que se determinó para aplicar en la investigación fue el de Blanchard-Hersey liderazgo situacional.

3.1. La entrevista.

Técnica para obtener datos, consistiendo en un diálogo entre dos o más personas. Involucrados entrevistador es aquel que formula las preguntas (investigador), entrevistado aquella persona que responderá las inquietudes del entrevistador. Se realiza para obtener información relevante, entendiéndose que es un entendido en la materia. En esta investigación se realiza a tres colaboradores de la microempresa.

3.1.1. Tipo de entrevista:

Se realizó la entrevista no estructura o como la investigación etnográfica la denomina entrevista informal. Las preguntas que se les efectuó a los entrevistados

son de tipo abiertas en el que ellos debían construir las respuestas. Se suscitaron cuestiones no estructuradas es decir transcurrió de forma natural la interacción entre los involucrados. Este tipo de entrevista permitió al entrevistador percibir la sensibilidad de cada individuo en la contestación de las preguntas. La dirección de la entrevista fue de tipo entrevista dirigida. La entrevistadora tuvo la libertad de adaptar la forma y secuencia de las preguntas. Un estilo espontáneo. Permitted que se mantenga la dirección exacta en el área de investigación aprovechando el tiempo que se disponía de la entrevista, la sistematización de la información permitió la comprensión de la información para la obtención de los aspectos relevantes.

3.1.2. Tipos de preguntas:

La entrevista se realizó con preguntas abiertas, debido a que este tipo de preguntas le permitieron al entrevistador obtener resultados más flexibles y permitieron mayor adaptación a las necesidades primordiales de la investigación. Permitted ver las perspectivas de cada uno de los miembros de la familia.

3.1.3. Preguntas:

1. ¿Cuál es la razón de la situación actual de la microempresa?
2. ¿En su opinión cuáles deberían ser las metas y objetivos de la microempresa?
3. ¿La actitud de los miembros de la familia como contribuye en el proceso de crecimiento de la microempresa?
4. ¿Conoce cuáles son las características de un líder empresarial?
5. ¿Está de acuerdo con el liderazgo que se está llevando en la empresa?
¿Por qué?
6. ¿Cómo la familia contribuye en el liderazgo empresarial?
7. ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades en la empresa? ¿Cómo beneficia las responsabilidades de los demás miembros?
8. ¿Cuáles serían las mejoras que usted implementaría en la microempresa?

3.1.4. Planificación de la entrevista:

La planificación de la entrevista se realizó en tres fases, son:

a.- Objetivo de la entrevista: diagnosticar la situación del micro negocio familiar con respecto al estilo de liderazgo que está en vigencia y como distribuyen las actividades comerciales entre familiares. Definir con exactitud el cargo del líder ante los miembros de la familia. Conocer las responsabilidades de los miembros en contribución con el negocio para obtener beneficios económicos y la expansión. Determinar las directrices de la microempresa para poder fortalecer las habilidades de los miembros de la familia y el conocimiento de estilos de liderazgo y tipos de líderes.

b.- Muestreo de personas a entrevistar: entrevistar a tres miembros del negocio que son factores claves para la obtención de la información.

c.- Desarrollo de la entrevista: La entrevista se realizó el día 02 de Octubre del presente año, la hora acordada con los entrevistados fue a las 18:30 pm. En la empresa familiar, área de producción de las prendas.

Una vez presente los tres miembros de la familia que viven en dicha casa, se procedió a darle las indicaciones a cada uno de los entrevistados sobre la modalidad de la entrevista

3.1.5. Estructura de la entrevista:

Para no perder de vista el objetivo de la entrevista se efectuó la estructura de la entrevista. Los siguientes aspectos fueron:

1.- el saludo a los entrevistados, en el caso fueron los tres miembros presentes en la entrevista.

2.- La dirección de la entrevista: la explicación del cual es el objetivo de la entrevista, cual es la información relevante que se desea adquirir con la realización de las preguntas. Como se iría dando la entrevista el orden de los entrevistados.

3.- Conocimientos del tema a tratar: si los participantes conocen los términos que se utilizarían en las preguntas.

4.- Relacionan es tema a tratar: el tema a tratar en la entrevista los miembros entrevistados la han podido experimentar antes.

5.- indagación sobre los conocimientos de investigación: conocen o tienen experiencia en el tema a indagar.

6.- Autoevaluación: la disponibilidad de los entrevistados para la facilitación de información.

7.- Formulación de las preguntas: un orden acordado con los entrevistados.

8.- Cierre de la entrevista.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

1. Aplicación de las técnicas e instrumentos.

Una vez aplicada la entrevista a la muestra seleccionada con la ayuda del cuestionario de entrevista a la microempresa familiar “Yaini_{GB}” de la ciudad de Guayaquil, se da la etapa de procesamiento de información obtenida, análisis de la información e interpretación de resultados obtenidos. La información obtenida de la investigación cualitativa permite proponer un posible plan de mejora para la aplicación de los estilos de liderazgo y determinación de funciones.

1.1 Análisis documental.

Como se indicó anteriormente la recolección de la información se dio en el negocio familiar, una vez finalizada las entrevistas se procede a transcribir, debido a que se grabó (cámara) la entrevista para no perder ningún gesto o palabra que se manifestara en el transcurso de la entrevista. Una vez culminada la entrevista se procedió a dialogar con los entrevistados para aclarar algún inconveniente con respecto a la entrevista y para obtener mayor información de forma espontánea para determinar algún dato que no haya sido expuesto en la entrevista.

Con la ayuda del libro “liderazgo en el comportamiento organizacional” se pudo realizar la simulación de un ejercicio con la realidad de la micro empresa para poder conocer la posición del líder y los demás miembros de la empresa con

respecto a la disponibilidad de realizar las tareas y las habilidades necesarias para los cargos que cada miembro a ocupar. Se detalla a continuación:

La microempresa presenta en la actualidad un bajo rendimiento de liderazgo lo cual lo sitúa en diversos cuadrantes con respecto a este modelo. Haciendo un diagnóstico de la disponibilidad y la capacidad de los miembros se procede a evaluar en dos grupos, es decir al líder y a los colaboradores, los resultados de esta evaluación indicara la disponibilidad y la capacidad de todos para asumir las diferentes funciones. La evaluación se realiza a los cinco miembros involucrados en la actividad comercial.

Rol	1.-Vendedor. 2.-Adecuación de las instalaciones. 3.-Comprador de insumos y materia prima. 4.-Control de calidad.
Parentesco	El padre
<p>1.- El Sr. Bolívar se encuentra en el cuadrante D2, en el que indica que no cuenta con la capacidad (conocimientos) para el puesto de vendedor que se le ha delegado, pero cuenta con la disponibilidad para realizar esta función. El líder deberá ayudar al colaborador a realizar la tarea.</p> <p>2.- La función de adecuación de las instalaciones del negocio lo ubican en el cuadrante un D3, cuenta con un nivel medio alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo dependiente.</p> <p>3.- la compra ante cada producción lo ubican en el cuadrante D4, cuenta con la disponibilidad y la capacidad para hacerlo. Dando a la microempresa un beneficio en la delegación de esta función.</p> <p>4.- Control de calidad en cuadrante D3, alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo dependiente.</p>	
<p>Análisis de disponibilidad y capacidad: De las cuatro funciones que realiza el colaborador tan solo una indica que no cuenta con la capacidad para realizar la tarea, indicando que está dando resultados las demás funciones que está le han sido delegas la más importante es la actividad número 3.</p>	

Rol	1.-Diseñadora. 2.-Confeccionista. 3.-Control de mercadería.
Parentesco	La madre.
<p>1.- En el rol de diseñadora la ubicación del cuadrante es D3, cuenta con un nivel medio alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo dependiente.</p> <p>2.- El confeccionar las prendas la ubican en el D3, cuenta con un nivel medio alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo dependiente.</p> <p>3.- La verificación del producto la ubica en el cuadrante D4, cuenta con la disponibilidad y la capacidad para hacerlo.</p>	
<p>Análisis de disponibilidad y capacidad: Dentro de cada función en cadena un proceso muy extenso y de gran responsabilidad dando lugar a que realice las tres funciones. Esta colaboradora cuenta con la capacidad suficiente, experiencia pero no cuenta con la disponibilidad necesaria para realizar las tareas a profundidad como los es requerido.</p>	

Rol	1.-Diseñadora de prendas juveniles. 2.-Control de insumos. 3.-Vendedora.
Parentesco	La hija menor.
<p>1.- El diseño de las prendas ubican a la colaboradora en el D3, cuenta con un nivel medio alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo dependiente y estudios. Mantiene porcentaje de tiempo muy limitado.</p> <p>2.- la carencia de tiempo y el conocimiento de clasificación y evaluación de insumos la ubican en el D2, la incapacidad para realizar la tarea de control por su falta de conocimiento de la función asignada, la disponibilidad para hacerlo está presente pero su limitados tiempo para hacerlo no contribuye como debería e la empresa.</p>	

3.- Su edad, la falta de experiencia hace que se la ubique en D1, no cuenta con la capacidad para realizar la tarea y la inseguridad para asumir la función es muy elevado. Haciendo que el líder tenga que intervenir en la enseñanza de la función.

Análisis de disponibilidad y capacidad: La delegación de las funciones para esta colaboradora no se han hecho con una evaluación exhaustiva en la medición de habilidades y capacidad. Se debe delegar funciones que se basen más en su conocimiento y capacitándola en las funciones que se han ubicado con la capacidad. El capacitarla en la función de D1 representa una gran desventaja para la empresa ya que hay que empezar desde cero con la colaboradora.

Rol	1.-Contadora.
Parentesco	La hija mayor
1.- La ubicación es D3, cuenta con la capacidad para realizar esta tarea asignada pero un gran factor impide la contribución inmediata de la colaboradora, su trabajo dependiente de jornada de 24 horas. La asignación de esta tarea la colaboradora no la puede realizar en lo absoluto, lo cual se le delega al líder esta función.	
Análisis de disponibilidad y capacidad: la contribución que puede generar es en montos monetarios (compra de maquinarias o inversión) ya que su función no la puede realizar por un plazo un largo.	

Rol	1.-Gerente general. 2.- control de calidad.
Parentesco	La líder.
1.-La evaluación de todas sus actividades como gerente demostraron que tiene conocimiento en la evaluación que debe realizar en cada proceso y la disponibilidad para poderlas realizar, ubicándola en el D4. Como líder tiene que estar con la disponibilidad ante todos sus demás colaboradores.	
2.- Control de calidad es una función que la ubica en D3, cuenta con un nivel medio alto de disponibilidad para realizar la tarea pero con carencia de la disponibilidad de realizar las tareas debido a sus obligaciones por el trabajo	

dependiente.

Análisis de disponibilidad y capacidad: La líder cuenta con la disponibilidad para ejercer su función y la capacidad de hacerla.

Este análisis documental se pudo obtener con la ayuda de la observación espontánea, la investigación de campo (fuente primaria) y la técnica de entrevista semiestructurada. Se realizó un cuadro comparativo con los datos obtenidos de la entrevista para analizar cada respuesta y diagnosticar semejanzas y diferencias entre ellas una vez culminado las comparaciones de realiza el análisis en conjunto para determinar la causa y brinda la solución a cada dato arrojado.

Cuadro #8. Comparación de respuestas de entrevistados.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; transform: rotate(-45deg); transform-origin: left top;"> Respuestas Preguntas </div>	Gladys Llerena Entrevistado 1	Ninoska Mero. Entrevistado 2	Bolívar Mero. Entrevistado 3
1. ¿Cuál es la razón de la situación actual de la microempresa?	La situación que estamos presentando se debe al trabajo en grupo que estamos empezado a tener debido a los múltiples trabajos que estamos produciendo, debido que sino trabajamos en equipo no podremos continuar con un número elevado de producción.	Estamos un poco ocupados en las tareas que realizamos cada uno todos los días y no contamos con la disponibilidad para complementar nuestras habilidades para obtener mayor eficiencia.	Todos tenemos diferentes perspectivas de la forma de trabajar en equipo en la producción de las prendas, la asignación de tareas y da como resultados ciertos conflictos en el consenso familiar.
2. ¿En su opinión cuáles deberían ser las metas y objetivos de la	Las metas que deberíamos tener son la agilidad en el proceso de producción de prendas mensuales, la distribución económica	Deberíamos tener presente el crecimiento territorial, la capacitación constante para mejorar los procesos productivos y la	Para mí lo más importante es el trabajo en equipo, deberíamos tener siempre presente que

microempresa?	equilibrada para la reinversión y el beneficio de la familia. Objetivos a corto plazo la expansión de la cartera d productos y clientes. Objetivo de largo plazo la expansión territorial.	obtención de la calidad.	como familia siempre debemos desarrollar nuestras habilidades en beneficio de la empresa.
3. ¿La actitud de los miembros de la familia como contribuye en el proceso de crecimiento de la microempresa?	Mi experiencia en la producción de prendas de vestir y ser una persona poli funcional (manejo de todos las maquinas industriales), optimizan el trabajo de la producción cuando se trata de un volumen de producción mínima. Esto nos beneficia porque la producción con el tiempo juntos la culminación de las prendas a entregar.	Pienso que la experiencia de mi mamá es la que realmente nos ayuda en trabajo del día a día, con indicaciones de ella realizo mis tareas cada día. El aporte que yo brindo en la empresa es el área de diseños de prendas juveniles y en ocasiones ayudo e la adquisición de cartera de clientes.	He notado que en ocasiones no contamos con la mejor actitud de trabajo en equipo, trabajar con sacrificio todos los días, realizamos un trabajo arduo todos los días en las horas que tenemos establecidas de trabajo grupal, pero deberíamos distribuir mejor las funciones y tener siempre la actitud de crecimiento profesional y familiar.
4. ¿Conoce cuáles son las características de un líder empresarial?	El líder sabe que tienen metas y objetivos. Sabe que tienen que surgir y conoce hasta donde la empresa puede ser reconocida.	Que sepa liderar, hacer trabajar en equipo a las personas que está mandando. Porque si no sabe liderar no podrá manejar al equipo y no llegara a nada él ni el	No las conozco en realidad pero con respecto de lo que nosotros hacemos creo que el líder debe saber desarrollar las habilidades de todos

		equipo y de sirve que sea el jefe entonces.	los miembros de la empresa.
5. ¿Está de acuerdo con el liderazgo que se está llevando en la empresa? ¿Por qué?	<p>Sí, estoy de acuerdo. Porque tratamos de ponernos de acuerdo en lo que hay que hacer y tratamos de que se cumpla con las responsabilidades. Mi esposo y yo delegamos a nuestra segunda hija como la líder empresarial porque cuenta con la teoría y con nuestra experiencia como personas adultas relacionadas en la confección, pretendemos llegar a conformar una gran empresa familiar transcendental.</p>	<p>Aun se me hace muy complicado el reconocimiento del líder empresarial porque debo obedecer a mi hermana y a mis padres por ser mayores a mí. Mi hermana sabe de la teoría pero no cuenta con experiencia lo cual no nos permite tener una idea clara de quien realmente la lidera. Ella es muy democrática escucha a la experiencia mi papás por ser nuestros padres pero no siempre se hace los que ella dispone.</p>	<p>Sí, el estilo de liderazgo según el carácter de nuestra hija es democrático debido a que estamos iniciando piensa que como somos sus padres siempre ella debe obedecernos en la tomar de decisiones, cuando ella debería olvidar eso y crear un estilo que también implemente autoridad que desarrolle como una verdadera líder.</p>
6. ¿Cómo la familia contribuye en el liderazgo empresarial?	<p>Al tener la experiencia en confección direcciono a mi hija en el proceso de producción y actividades que debe asignar a cada miembro. Oriento a todos en el conocimiento de los instrumentos y materia prima idónea para realizar las prendas.</p>	<p>Al no poseer experiencia ni conocimiento en la producción de las prendas me limito a realizar funciones ya establecidas por mis padres o hermana. El ser la más joven de la casa me permite tener conocimientos de los gustos juveniles y ese es en realidad mi aporte para la planeación y diseño de</p>	<p>He trabajado más de 20 años con instrumentos metálicos y pinturas los cual me permite adecuar las instalaciones del taller. Trato de dialogar mucho con nuestra líder para guiarla en la inversión estructural que deberíamos tener.</p>

		las prendas.	
<p>7. ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades en la empresa? ¿Cómo beneficia las responsabilidades de los demás miembros?</p>	<p>Claro que sí, yo realizo la mayor responsabilidad, la confección de las prendas de vestir, diseño de moldes de las prendas, el inventario de las prendas que debe registrar nuestra administradora. La innovación de la ropa, diseños de prendas y combinación de telas.</p>	<p>Sí, estoy encargada del diseño de prendas juveniles. Aunque no conozco muy bien mis responsabilidades y necesito que me den las órdenes para poderlas realizar, trato lo más posible de ayudar en el momento en el que estoy disponible.</p>	<p>Sí, si las conozco. Me encargo de la compra de instrumentos de confección, máquinas de coser, compra de materia prima, adecuación e instalación de muebles de oficina, pulir las prendas, realizar la revisión de las prendas antes del empaque. Las ventas de las prendas. Como somos muy pocos y los procesos están incrementando deberíamos tener mayor asignación de funciones. Mis responsabilidades las realizo voluntariamente pero también necesito que me las digan.</p>
<p>8. ¿Cuáles serían las mejoras que</p>	<p>Realizar la distribución geográfica de las áreas de producción y administración,</p>	<p>La compra de varias máquinas industriales, utensilios, compra de</p>	<p>La ampliación del área de producción para poder trabajar con</p>

<p>usted implementaría en la microempresa?</p>	<p>el poco espacio con el que contamos nos reduce la movilización de la constante adecuación del taller. La compra de más maquinaria para la agilización de producción. Contar con mayor involucramiento de los otros miembros en el proceso de confección de las prendas.</p>	<p>muebles de oficina. Todos deberíamos contar con la disponibilidad por completo a la microempresa pero por ser de tan baja rentabilidad no nos permite dedicarnos por completo como serial lo ideal.</p>	<p>agilidad e introducir las demás maquinarias requeridas. En este momento nos encontramos produciendo para una segunda persona a la vez que realizamos nuestra producción de ropa, deberíamos en focalizarnos en la producción de nuestras prendas.</p>
---	--	--	--

1.2 Análisis de los resultados de entrevista.

Acerca del tema de la investigación “Propuesta de mejora al estilo de liderazgo en la microempresa familiar “Yaini_{GB}”, los entrevistados miembros del negocio indicaron diferentes puntos de vista del liderazgo y el estilo de liderazgo existente en la microempresa pero cabe recalcar que se presentaron pequeñas confusiones con respecto al tema de liderazgo, dando como contexto a todo lo que conforma el liderazgo y su principal líder empresarial. La mayoría de los entrevistados alegaron que su segunda hija había sido asignada como la líder empresarial por contar con la teoría que es el punto clave para poder aplicar la forma de liderazgo en la empresa y clasificar, aplicar los estilos de liderazgo situacional que se presentaran.

Los miembros de la microempresa son cinco pero tan solo cuatro están incorporados directamente en el negocio, la persona restante por motivos de trabajo dependiente no cuenta con la disponibilidad para involucrarse en el negocio. Por lo tanto los resultados de estas entrevistas se verán disueltos en tres miembros de la familia que cuentan con diferentes puntos de vista, perspectivas y

experiencias, que arrojan datos relevantes para llegar a un consenso y dar una solución a la problemática existente. La interacción y confianza permitieron a los entrevistados y al entrevistador presentar las preguntas de la entrevista semi estructurada para la recolección de datos claves para llegar al punto de inicio de la problemática y ponerle un punto final.

Haciendo el análisis correspondiente a los datos arrojados por la entrevista se diagnostica porque la microempresa se ubica en la situación en la que está. El trabajo en equipo existe en la microempresa pero la falta de disponibilidad para involucrarse de lleno a la actividad económica les impide tanto la optimización de recursos productivos como económicos, pero no siempre se trabaja en equipo y se empiezan a presentar aquellos conflictos de sobre carga de actividades en un solo miembro de la familia y las actividades que se están llevando a cabo de una producción consecutiva y un plazo de entrega los hace caer en inconvenientes familiares de quienes verdaderamente aportan a la empresa. (Pregunta 1)

El conjunto de cuatro miembros familiares los obliga a cargar con más de tres responsabilidades a la vez, lo que en ciertas ocasiones se refleja como falta de liderazgo por no distribuir equitativamente las responsabilidades a cada miembro de la familia. La experiencia de cada miembro los conlleva a la realización de una actividad que no es justo en ciertas ocasiones, los padres cuentan con la mayor responsabilidad en la microempresa la experiencia de los dos les permite trabajar complementariamente entre los dos y designando las funciones a sus dos hijas el creando la confusión de líder empresarial. La inexperiencia e ignorancia en varios procesos de producción y comercialización por parte de todos los está encerrando en un círculo de sus únicas responsabilidades. (Pregunta 6)

La actitud de cada uno de los miembros es de forma cíclica, se pone de manifiesto dependiendo de las circunstancias que se estén presentando, es decir las actitudes por parte de todos son muy variadas y poco direccionadas a una actitud de trabajo en equipo constante, se manifestó que el trabajo dependiente de cada miembro de les impide rendir al cien por ciento en la microempresa en estas circunstancias el trabajo no siempre es óptimo y muy bien recompensado

económicamente (expectativas de los clientes con respecto a la calidad de los productos). (Pregunta 3)

El análisis de estas tres preguntas es de vital importancia para la autora de esta investigación por lo cual se establecieron en conjunto para el análisis y brindar una posible solución.

2. Plan de mejora.

Un plan de mejora para la aplicación de un liderazgo situacional para la toma de decisiones estratégicas, es el punto de enfoque de esta investigación. Los diferentes estilos de liderazgo que existen pueden ayudar al líder en la aplicación de varios estilos situacionales de como liderar en cada momento experimentado como microempresa. La adquisición de varios estilos de liderazgo es la clave para el líder empresarial en el ajuste correcto al mejoramiento y funcionamiento de los recursos humanos, económicos y productivos. Tendrá una “Llave estratégica” para cada situación enfrentada, sabrá reconocer que estilo de liderazgo deberá implementar en cada situación que como miembros de un negocio con tantas variaciones y dinamismo deberá aplicar.

El modelo que indica Blanchard y Hersey, liderazgo situacional, diagnostica en que cuadrante se ubicaría cada miembro de la empresa permitiendo conocer el punto de partida y mejoramiento de todos en su desarrollo de habilidades y conocimientos.

Se presenta un esquema del plan de mejora respondiendo los cinco por qué para dar una posible solución a la problemática.

El cuadro se presenta a continuación:

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?
Determinar estilos de liderazgo.	Falta de autoridad. Falta de liderazgo en el negocio. Falta de responsabilidad.	Focalizarse en los cinco estilos de liderazgo indicados en la investigación y conocer en qué situación se debe aplicar cada estilo para obtener resultados beneficiosos para todos.	En cada situación presentada que necesite liderazgo en el periodo de actividad que se encuentre.	El líder empresarial será el principal responsable en la aplicación y enseñanza de este estilo de liderazgo aplicado en cada situación. Los demás colaboradores deberán ser sumisos ante el estilo apropiado para la solución de la situación.	Se aplicara en la microempresa familiar.
La designación de funciones.	Es importante que cada miembro conocer con total claridad su rol en la microempresa para que su	Mediante un diagrama de funciones se establecerán las funciones de cada miembro en la microempresa y las funciones	Al inicio de cada procesos de producción cada miembro se tiene asignada sus tarea y en	Todos los miembros involucrados directamente en la microempresa.	En los procesos productivos, procesos de calidad, procesos de empaque y distribución.

	trabajo sea eficaz y asumir cada uno la responsabilidad de su trabajo en cualquier situación.	adicionales en caso de que algún miembro esté ausente en el momento del proceso de producción.	caso de faltare algún miembros sabrá qué actividad deberá cumplir.		
La capacitación	Todos los colaboradores deben estar capacitándose constantemente con respecto de las actividades y funciones que vallan creándose con la expansión del negocio para desarrollar las habilidades y conocimientos.	Todos los cinco miembros de la empresa deberán aportar con la experiencia que poseen para impartir conocimientos que otros desconocen. Se presentara un documento en el que se establezcan los temas de interés con respecto a la capacitación.	Cada dos meses se realizará una junta de todos los miembros para detectar funciones o tareas que se hayan implantado para continuar realizando el trabajo en equipo.	La líder se encargara de realizar las juntas cada mes con la ayuda de todos los demás miembros.	En el área de producción se realizará la capacitación de la producción. En el área administrativa se impartirá lo conocimientos administrativos esenciales para todos.

<p>Mejoramiento y adecuación de infraestructura</p>	<p>El contar con un espacio laboral completamente adecuado permitirá producir y mantener un control de calidad en cada proceso de la producción. Adquisición de maquinarias industriales para la producción masiva.</p>	<p>En cada mes de producción se establecerán un listado de los insumos obtenidos y los necesarios para la siguiente producción. Se establecerá un porcentaje para la compra estos equipos de oficina, muebles de oficina, útiles de oficina, insumos de producción, materia prima.</p>	<p>Una vez culminada una producción de confecciones se establecen los listados.</p>	<p>La persona encargada de realizar este registro será la Srta. Ninoska Mero del área de diseño de prendas juveniles y ventas.</p>	<p>En las áreas de producción y administración donde se requiera del insumo necesario para cada siguiente producción.</p>
<p>Establecimiento de incentivos monetarios y mejoramiento de capacidades.</p>	<p>En un clímax laboral familiar debe existir una motivación equitativa para los colaboradores para explotar su potencial en cada trabajo.</p>	<p>Las funciones establecidas a cada individuo en el tiempo determinado y con los resultados exigidos en cada conclusión de producción, tras la medición de su trabajo con</p>	<p>Una vez finalizado el proceso de producción de mercadería de ciclo se evaluará el rendimiento de todos los colaboradores tras el control de trabajo</p>	<p>La Gerente General encargada del control de trabajo ejercido en cada proceso de confección evaluará el nivel de rendimiento para</p>	<p>La microempresa una vez culminado la producción mensual o semanal establecida.</p>

		esfuerzo y dedicación se establecen una remuneración de un porcentaje extra del monto total a recibir por la producción. Será del cuatro por ciento de un monto no mayor a los \$1000.	ejercicio, controlado.	establecer el porcentaje de remuneración extra por su trabajo.	
--	--	--	------------------------	--	--

3. Conclusiones.

La aplicación del plan de mejora que se propone para una posible solución a la problemática que presenta la microempresa con la implementación de estilos de liderazgo en diferentes situaciones, podría darse con gran aceptación y producir grandes cambios.

1.- El proceso productivo y administrativos dependientes de la posición y carácter del líder para poder ser desarrollada se podría mejorar con la ayuda de nuevos estilos de liderazgo para actuar en diferentes situaciones.

2.- La toma de decisiones con base en el plan de mejora en el accionar de los colaboradores brindaría un nivel de eficiencia y eficacia permitiendo que aquel proceso necesario brinde calidad y confianza a los clientes que conformen la cartera de clientes ya establecidos de la microempresa y los que adquirirán con el tiempo.

3.- Con los cuatro puntos de mejora los colaboradores podrían realizar más funciones o tareas que no realizan antes de este estudio de mejora. El conocer

sus capacidades y habilidades les permitiría capacitarse o mejorar en cada tarea realizada.

El conocimiento de los estilos del liderazgo situacional puede ser aplicado por el líder en varias situaciones en el proceso de venta u otros procesos. Podrá identificar la situación y ajustar el liderazgo que merezca para dar solución al inconveniente presentado. El modelo de liderazgo situacional ubica al líder y a los miembros según sus habilidades y disponibilidad permitiendo reformar la asignación de funciones y poder capacitar sobre las nuevas responsabilidades a realizar en el proceso. Todos los miembros involucrados pueden determinar las falencias que estaban presentando y mejorar cada proceso que realizan para la comercialización de las confecciones.

4. Recomendaciones.

Aspectos que no fueron directamente expuestos en el objeto de estudio pero que deben estar evaluados:

- 1.- La experiencia del líder empresarial en la administración de recursos, manejo de personal (familia), motivación sobre clima laboral entre familias y la ejecución de los mimos.
- 2.- La aplicación de un protocolo familiar: determinación de políticas, asignación de sueldos, multas, beneficios, manual de comportamiento dentro de la empresa como en la casa (diferenciación).
- 3.- Las tareas y actividades que exigen el negocio deben contar un control permanente para así cerciorarse de que estén cumpliéndose con el protocolo establecido.

Bibliografía.

- Rosa Trevinyo-Rodríguez, directora y fundadora del Centro de Empresas. (2012). Empresa familiar: ¿Para servir o para servirse?. Revista de Negocios del IEEM |, 48-53.
- Abreu. (23 de Julio de 2012). www.spentamexico.org. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Acosta, R. (8 de Febrero de 2015). www.coachlatinoamerica.com. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.coachlatinoamerica.com/blog/construccion-de-negocio/los-cuatro-pilares-de-un-plan-estrategico-exitoso/>
- Altair, c. (2007). "La elaboración del plan estratégico.". Colecciones Altair consultores., 5.
- Àlvaro Jijón. Ultimas noticias, P. i. (24 de Enero de 2012). la falata de liderazgo enun equipo. Ultimas noticias., pág. 5.
- Ander, E. (2013). Tecnicas de investigacion social 1997. En A. A. Maria, Tesis de grado. "Estudio para la implemntacion de un manual de politicas y funciones en la dministracion de la casa del mimbre de la ciudad de Guayaquil" (pág. 45). Guayaquil.
- Aracely, L. .. (22 de Junio de 2013). repositorio.puce.edu.ec. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5555/T-PUCE-5786.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Astigarraga María, e. e. (1 de Junio de 2011). www.bmasi.net. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de <http://www.bmasi.net/es/opinion/articulos/item/806-ciencia-arte-o-practica-como-tomar-decisiones-estrategicas-en-la-empresa/806-ciencia-arte-o-practica-como-tomar-decisiones-estrategicas-en-la-empresa>
- Bernal, M. B. (15 de Agosto de 2015). Metodología. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Business, E. I. (29 de Septiembre de 2015). Sinnexus. Recuperado el 29 de de la calidad de 2015, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- calidad., g. d. (29 de Septiembre de 2015). www.guiadecalidad.com. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Camara de industria y produccion, s. i. (12 de Marzo de 2012). www.derechoecuador.com. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derecholaboral/2011/09/08/seguridad-industrial-en-las-empresas>

- Cazau. (2012). investigación exploratoria. En A. J. Luis, Hipótesis, Método & Diseño de Investigación (pág. 191).
- Celi Mero, L. (11 de Mayo de 2013). "Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso.". (L. Celi Mero, Ed.) Revista Retos, Año3, Num. 5, 3(5), 56-70.
- Código del trabajo, s. d. (29 de Marzo de 2015). www.secretariacapacitacion.gob.ec. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Corba Verónica, c. (01 de Enero de 2009). www.iprofesional.com. Recuperado el 2015 de Octubre de 2015, de <http://www.iprofesional.com/notas/77420-Qu-consecuencias-trae-la-falta-de-liderazgo-en-las-empresas>
- Diario el Telégrafo, c. d. (19 de Septiembre de 2014). "En Ecuador ya se pueden constituir empresas en 2 días. El Telégrafo., pág. 4.
- Diario Gestión, i. o. (04 de Diciembre de 2008). Diario Gestión. "La falta de liderazgo es el principal problema en los trabajadores de América Latina", págs. http://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/La_falta_de_liderazgo_es_el_principal_problema_en_los_trabajadores_de_America_Latina1.pdf.
- Empresa, P. (13 de Mayo de 2010). Psicología y empresa, renovando empresas con talento humano. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- Estrada, S. M. (23 de Mayo de 2007). dialnet.unirioja.es. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064%20(1).pdf)
- financiera., E. (16 de Septiembre de 2015). Enciclopedia. Recuperado el Septiembre de 16 de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/vision-general.htm>
- Gómez, N. (23 de Junio de 2009). [hereda y consultores.blogspot.com](http://hereda-y-consultores.blogspot.com). Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://hедераconsultores.blogspot.com/2009/06/liderazgo-principios-de-la-calidad-iso.html>
- Gonzalo Gómez Betancourt- J. Bernardo Betancourt- Natalia Zapata. (02 de Septiembre de 2012). www.scielo.org.com. Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a03.pdf>
- Ladrillo Xiomira, A. (Compositor). (2012). ¿Qué es Metodología? - Definición de Metodología. [A. Ladrillo Xiomira, Intérprete]

- Leach, P. (23 de Junio de 2009). books.google.es. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=%C2%A8falta+de+liderazgo+en+empresas+familiares%C2%A8&ots=evXTCpRx0U&sig=HYQIGf25gUHxKu16QfUB2RjghSM#v=onepage&q&f=true>
- Leticia, M. C. (2013). Negocios familiares: el paternalismo, camino. Retos III Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador., 60-64.
- Liderazgo, m. (29 de Septiembre de 2015). www.liderazgoymercadeo.com. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=122#
- Loya, S. (2006). "Liderazgo en el comportamiento organizacional". México.: Trillas.
- Loya, S. (2007). "Liderazgo en el comportamiento organizacional". México.: Trilla.
- Loya, S. F. (2006). "Liderazgo en el comportamiento organizacional". México: Trillas.
- Loya., S. F. (2006). Liderazgo en el comportamiento organizacional. Mexico: Trillas.
- Maria, A. A. (2013). Tesis de grado "Estudio para la implementación de un manual de políticas u funciones en la administración de la casa del mimbre de la ciudad de Guayaquil". Guayaquil.
- Mendez Molla, A. (30 de Diciembre de 2013). Euroresidentes.pasion po la vida. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-empresarial.html>
- Nacho, G. (Dirección). (2013). Principio de gestión de la calidad ISO9001 [Película].
- Navarro., J. (2015). "Ecuador tienen el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios". Lideres.
- Pramodita Sharma, J. J. (2001). Determinantes de la satisfacción inicial con el proceso de sucesión en las empresas familiares: Un modelo conceptual. Emprendimiento Teoría y Práctica, 17-36.
- Pramodita Sharma, James J Chrisman, Amy L Pablo, Jess H Chua. (2001). Determinantes de la satisfacción inicial con el proceso de sucesión en las empresas familiares: Un modelo conceptual. Emprendimiento Teoría y Práctica, 17-36.
- QUITO, R. D. (2015). Liderazgo empresarial. USFQ, 128-133.

- Ryback, D. (2005). "EQ trabaje con su inteligencia emocional". Madrid: Graficas COFAS.S.A.
- SASOEC Consultores, s. &. (01 de Octubre de 2015). www.seguridadysaludocupacionalec.com. Recuperado el 01 de Octubre de 2015, de http://www.seguridadysaludocupacionalec.com/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=89
- Soto., B. (15 de Septiembre de 2015). Gestion.org. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/page/7/>
- Stern., R. C. (15 de Septiembre de 2015). www.sternconsultants.com. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.sternconsultants.com/liderazgo.html>
- Tàpies, J. (2012). Liderar la empresa familiar. Revista de negocios del IEEM I, 62-64.
- Tàpies, Josep (titular de la Càtedra de Empresa Familiar del IESE). (2012). Liderar la empresa familiar. Revista de Negocios del IEEM I, 62-66.
- Torres, Baquero, Lemus, Donoso, Martinez, Siabato, Cuellar, Restrepo, Torres Narvaez, Rey, Ojeda, Hong, Chaparro. (23 de Junio de 2015). books.google.es. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/pdf%20liderazgo%20familiar.pdf>
- Trejo, Z. V. (Compositor). (2014). ¿Qué es Metodología de la investigación?
- Trevinyo, R. R. (2012). Empresa familiar ¿Para servir o para servirse? Revista de Negocios familiares del IEEM, 48-53.
- Yarce, J. (23 de Junio de 2015). [oocities.org](http://www.oocities.org). Recuperado el 23 de Junio de 2015, de [http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que es el liderazgo.pdf](http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf)

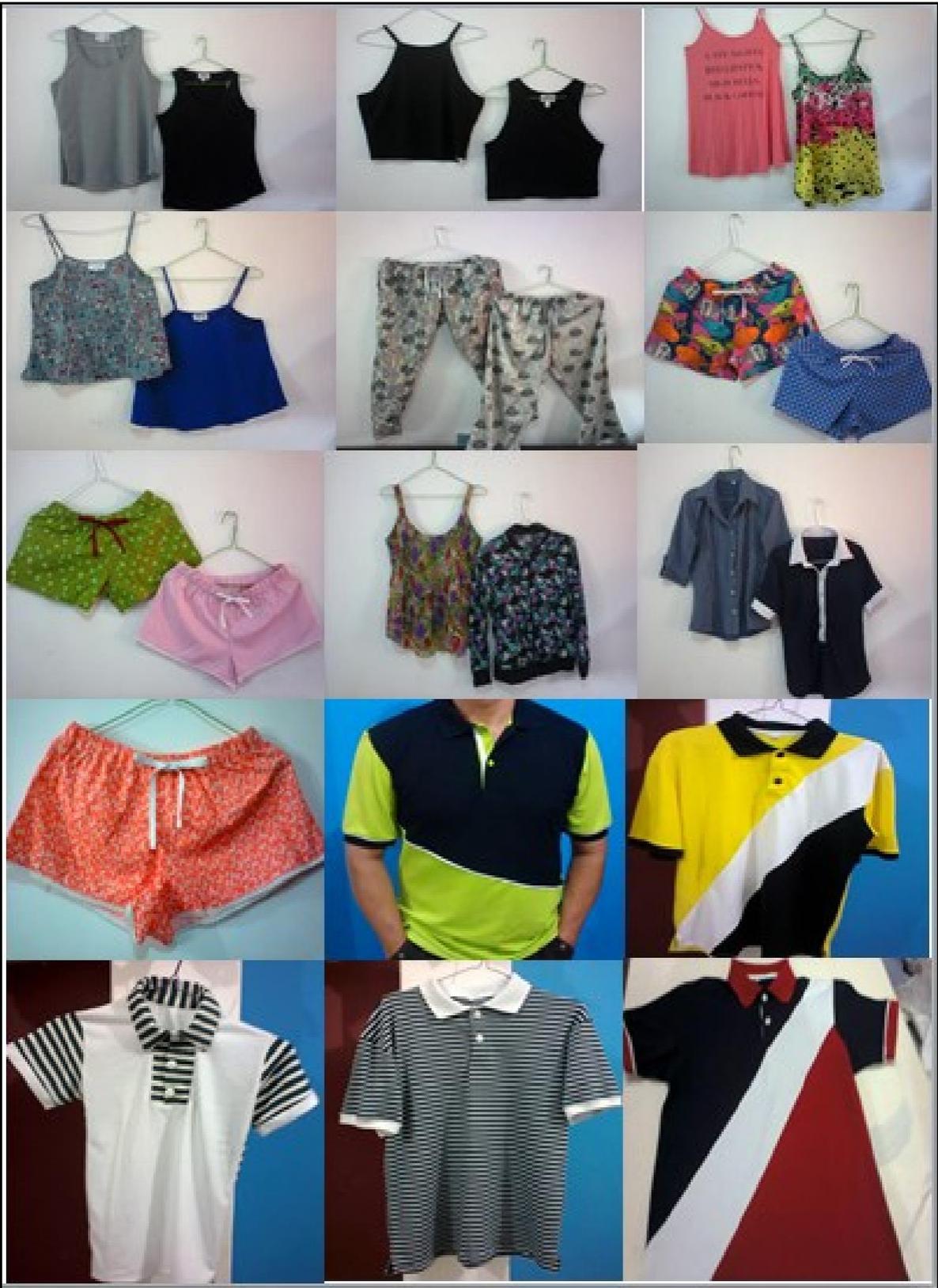
Anexos

Anexos.

Modelo de entrevista semi estructurada.

Formato para entrevista semi-estructurada.	
"La falta de liderazgo en la empresa familiar YainiGB"	
Presentación.	Buenas tardes como parte de mi tesis en el Instituto Tecnológico Bolivariano como Tecnóloga en Administración de empresas estoy realizando la siguiente investigación sobre la falta de liderazgo en la microempresa familiar. La información obtenida será confidencial. Agradezco la colaboración.
Nombre o razón social:	"YainiGB"
Objetivo:	Conocer la opinión sobre el liderazgo que tiene la empresa y la familia. Establecer una estructura de liderazgo en conjunto para la realización de funciones, actividades.
Instrucción de ejecución:	La entrevista se realizó el día 02 de Octubre del presente año, la hora acordada con los entrevistados fue a las 18:30 pm. En la empresa familiar, área de producción de las prendas.
Persona entrevistada:	
Preguntas:	1. ¿Cuál es la razón de la situación actual de la microempresa?
	2. ¿En su opinión cuáles deberían ser las metas y objetivos de la microempresa?
	3. ¿La actitud de los miembros de la familia como contribuye en el proceso de crecimiento de la microempresa?
	4. ¿Conoce cuáles son las características de un líder empresarial?
	5. ¿Está de acuerdo con el liderazgo que se está llevando en la empresa? ¿Por qué?
	6. ¿Cómo la familia contribuye en el liderazgo empresarial?
	7. ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades en la empresa? ¿Cómo beneficia las responsabilidades de los demás miembros?
	8. ¿Cuáles serían las mejoras que usted implementaría en la microempresa?

Muestras las prendas que confeccionan.



Distribución interna de la microempresa.



Ingrid Mero
Coop.22 de Abril.
Guayas, Guayaquil.
0986393356
Ingridmero_II@outlook.com

Octubre, 2 del 2015.

Ingrid Mero Llerena

Estudiante para la obtención del título de tecnóloga en Administración de empresas
Instituto Tecnológico Bolivariano.
Boyacá y Padre Solano
Guayas, Guayaquil.

Estimado/a: Miembros de la microempresa Yaini_{GB}

Gracias por ofrecerme la posibilidad de discutir con ustedes sobre la situación actual de la microempresa familiar. Fue un verdadero placer reunirme con ustedes el Octubre, 2 del presente año e informarme así acerca de las circunstancias que estaban enfrentando como empresa familiar. Realmente me quede impresionada con los proyectos que desean alcanzar en Yaini_{GB} y espero que continúen desarrollando y crenado planes de crecimiento del negocio.

Estoy muy contento ante la posibilidad de trabajar con usted es en Yaini_{GB} y buscar las mejores soluciones. Esta entrevista encajo perfectamente con mis conocimientos y experiencia. Póngase en contacto conmigo en el 0986393356 si tiene alguna pregunta en el que los pueda ayudar.

Atentamente,

Ingrid Mero Llerena.

*Microempresa Yaini_{GB}
Coop.22 de Abril
Guayas, Guayaquil
Octubre, 12 del 2015*

Ingrid Mero Llerena.
Estudiante para la obtención del título de tecnóloga en Administración de
empresas
Instituto Tecnológico Bolivariano.
Boyacá y Padre Solano
Guayas, Guayaquil.

Estimado/a: Ingrid Mero Llerena.

Le escribimos para expresarle nuestra gratitud por el tiempo y la atención que ha dispensado en el estudio de la situación actual de nuestra microempresa familiar en estos ultimo días.

Las soluciones que nos presentó en el plan de mejora no han servido de gran ayuda para designar las funciones y aplicar un liderazgo empresarial que nos ha guiado en la toma de decisiones a corto y plago plazo. También hemos notado la disponibilidad y cambio en cada uno de los miembros para asumir cada función asignada. Gracias a su estudio hemos podidos reestructurar los procesos de producción y la administración económica del negocio.

Admiramos su esfuerzo y dedicación en el estudio que enfrentaba nuestro negocio y darnos un plan para mejorar aquel problema, sabemos que debemos continuar en proceso de cambio para la mejora de nuestra empresa y alcanzar la expansión territorial lo antes posible, pero su ayuda en este lapso del tiempo nos ha beneficiado y guiado a ser profesionales en la administración del negocio, servir y no servirnos.

Atentamente,

Líder empresarial.

Yaini_{GB}