



Título del trabajo:

El Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de ventas. Caso Lupoint S.A. Período 2015-2018.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor:

Ing. Carlos Gustavo Neira Mera

Tutor:

Mgtr. Guillermo Granja Cañizares

Guayaquil – Ecuador

2020

DEDICATORIA

El presente estudio de caso lo dedico a Dios, a mis padres, a mi esposa y a mis hijos, quienes han sido mi fuente principal de apoyo para poder continuar con mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios puesto que Él ha sido mi guía durante toda mi vida, y ha permitido que me encuentre en estas instancias de la vida con la consecución de mis metas y objetivos planteados. También Él ha sido mi fortaleza para nunca rendirme.

A mis padres por ser mi motivación para continua con mi carrera profesional y siempre haberme brindado el apoyo necesario para alcanzar todas mis metas.

A mi esposa y a mis hijos, quienes han sido mi fuente de inspiración a continuar en la carrera académica y siempre han sido mi apoyo en situaciones difíciles por las que hemos cruzado.

A mis profesores y compañeros quienes han sido parte fundamental para poder adquirir más conocimientos.

Certificación de revisión final



DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. CASO LUPOINT S.A. PERÍODO 2015-2018

, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CARLOS GUSTAVO NEIRA MERA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samboyondón, 30 de enero de 2020

Samboyondón, 30-01-2020



Mgtr. Guillermo Granja Cañizares

TUTOR



CERTIFICACION DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE EXAMEN COMPLEXIVO TITULADO:

EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CASO LUPOINT S.A. PERIODO 2015-2018

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CARLOS GUSTAVO NEIRA MERA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 5 de MARZO de 2020

Samborondón, 05-MARZO-2020



Mgtr. GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES

TUTOR

Certificado del porcentaje de coincidencias



DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, tutor del trabajo de titulación "EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CASO LUPOINT S.A. PERIODO 2015-2018" elaborado por **CARLOS GUSTAVO NEIRA MERA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 3% mismo que se puede verificar en el siguiente link <https://secure.orkund.com/old/view/61342646-570351-788331#q1bKLvayibQMdQx1jHRMY3VUSrOTM/LTmtMTsxLTIWYmtAzMLI0NjcwNzMyNrA0ND C1sKwFAA==>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

(PONER PRINT DE PANTALLA DEL RESULTADO)



Urkund Analysis Result

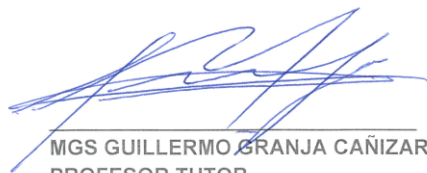
Analysed Document: Urkund Estudio de Caso - Liderazgo Caso Lupoint S.A. - Carlos Neira Mera.docx (D63224835)
Submitted: 1/31/2020 1:03:00 AM
Submitted By: ggranja@ecotec.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

VEGA ARGUELLO JAVIER ISRAEL.docx (D54574051)
Tesis.Chavez.docx (D55940742)
Tesis Erick Vélez.docx (D46423042)

Instances where selected sources appear:

5



MGS GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES
PROFESOR TUTOR

Resumen

El Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de ventas. Caso Lupoint S.A. Período 2015-2018.

El presente estudio de caso tiene como punto focal el análisis de la influencia que ejerce el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de la empresa ecuatoriana Lupoint S.A., para lo cual, se realizó una revisión de la literatura acerca del liderazgo, sus antecedentes, estilos, conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. El modelo de metodológico aplicado es mixta con preponderancia cualitativa. Se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta y se empleó el cuestionario de método de escala gráficas para la medición del desempeño laboral. También se utilizó el cuestionario de Blake y Mouton para realizar la medición del estilo del liderazgo aplicado en la empresa en mención.

Los resultados permitieron determinar que el estilo de liderazgo es autocrático o autoritario. Como conclusión se puede afirmar que la influencia del liderazgo gerencial juega el rol principal y es la que moviliza a la empresa y a los empleados para su desarrollo y perdurabilidad en el tiempo.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, desempeño laboral, estilo de liderazgo, método de escala gráfica.

Abstract

Leadership and its influence on the work performance on the employees of the sale department Case Lupoint S.A. Period 2015 – 2018.

This case study has as its focal point the analysis of the influence that leadership exerts on the performance of collaborators of the Ecuadorian company Lupoint SA, for which, a review of the literature about leadership, its background, styles, concepts and the different theories proposed by several authors. The methodological model applied is mixed with qualitative preponderance. The survey was used as a data collection technique and the graphic scale method questionnaire was used to measure work performance. The Blake and Mouton questionnaire was also used to measure the leadership style applied in the company in question.

The results allowed us to determine that the leadership style is Autocratic or Authoritarian. In conclusion, it can be affirmed that the influence of managerial leadership plays the main role and is the one that mobilizes the company and the employees for their development and durability over time.

KEY WORDS: Leadership, work performance, leadership style, graphic scale method.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
Certificación de revisión final.....	IV
Certificado del porcentaje de coincidencias	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Justificación	5
REVISION DE LA LITERATURA	7
1. Liderazgo	7
1.1 Conceptualizaciones del liderazgo.....	7
1.2 Importancia del liderazgo	9
1.3 Teorías del liderazgo.....	10
1.4 Características de un líder	12
1.5 Estilos de liderazgo	13
2. Comportamiento organizacional.....	14
3. Desempeño laboral	15
3.1. Importancia del desempeño laboral	16
3.2. Métodos para la evaluación del desempeño laboral	16
3.3. Factores que influyen en el desempeño laboral	18
3.3. La influencia del liderazgo y del desempeño laboral	19
4. El liderazgo y las empresas familiares.....	20
METODOLOGÍA	22
Alcance de la investigación	22
Instrumento y técnica de la investigación.....	22
Selección de la muestra.....	25
ANÁLISIS DE RESULTADOS	26

Resultados de la evaluación de desempeño	26
Resultados de los estilos de liderazgo.....	29
CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	35
Anexo 1 Modelo de cuestionario de evaluación de desempeño – Método de escala gráfica - Sección 1	35
Anexo 2 Modelo de cuestionario de evaluación de desempeño – Método de escala gráfica – Sección 2.....	36
Anexo 3 Modelo de test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teorías del liderazgo.....	11
Tabla 2 Características de un líder.....	12
Tabla 3 Estilos de liderazgo.....	13
Tabla 4 Métodos de evaluación del desempeño laboral	17
Tabla 5 Factores que influyen en el desempeño laboral	18
Tabla 6 Método de escala gráfica. Sección desempeño en la función.....	23
Tabla 7 Método de escala gráfica. Sección de características individuales.....	24
Tabla 9 Resultados de evaluación de método de escala gráfica – Sección 2.....	28
Tabla 10 Resultados de test de estilo de liderazgo de Blake y Mouton.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Elaboración propia, explicación que para lograr la consecución de los objetivos planteados se debe de contar con un equipo motivado. Para ello se debe de tener fuertes bases en el liderazgo.	19
<i>Figura 2</i> Elaboración propia, Rejilla del Test de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton.....	25
<i>Figura 3</i> Elaboración propia, Resultado de test de estilos de liderazgo.....	30

INTRODUCCIÓN

Los desafíos a los que se enfrenta la empresa moderna van más allá del uso de una herramienta tecnológica, no cabe duda que son de gran ayuda (Lapo & Jácome, 2015). Sin embargo, si el personal de una organización no se encuentra motivado o no le han sabido canalizar los objetivos que la empresa ha trazado a corto y mediano plazo, entonces es probable que el desempeño laboral de sus colaboradores se vea afectado (San Juan Fernández & Bueno Villaverde, 2019). Por tal motivo, el liderazgo es un tema que pasó a posicionarse en los primeros lugares de los objetos de estudio de toda compañía, con la finalidad de que cada miembro que la conforma esté alineado a la estrategia y puedan cumplir con los objetivos (Ascorra Costa, 2018).

La organización de hoy se encuentra en un proceso de adaptación a las nuevas formas de motivar y dirigir a sus colaboradores (Becerra D, 2010). Es por esto que se encuentra en la búsqueda de un líder de hoy que tenga la capacidad de poder transmitir su mensaje y pueda influenciar en sus trabajadores, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la organización (Cifuentes & Vanderlinde, 2015). Por lo que el líder pasó de ser un actor que delega actividades a un ente de inspiración y motivación.

El líder debe de tener la capacidad de coordinar todos los elementos que tiene a su alcance para que exista una fluidez hacia el mismo camino y en favor de la empresa (Estrada Mejía, 2007). Por lo que la gerencia de los equipos de trabajo toma

un rol importante dentro de la gestión del liderazgo (López-Belmonte, Pozo-Sánchez, Fuentes-Cabrera, & Fuentes-Cabrera, 2019). Cabe recalcar que, si una organización no se enfoca en el desarrollo de las habilidades de su personal y crea un entorno laboral favorable, se pierde una oportunidad importante de mejorar el desempeño (Turbay Posada, 2013).

La promoción de un ambiente de trabajo favorable, en donde predomine la colaboración y cooperación entre líderes y seguidores permitirá mitigar factores generadores de estrés (Cabaleiro, Miles, Horta, & Jimenez, 2016). Por lo tanto, los colaboradores con niveles altos de satisfacción laboral tienen tendencia a tener mayor productividad y permanencia en sus puestos de trabajo (Vera, Novillo, & Mocha, 2017). La investigación basada en la experiencia ha dejado en evidencia que los factores más influyentes en el comportamiento de sus colaboradores son las actitudes y las habilidades de sus líderes (Loaiza & Pirela, 2015).

De acuerdo a Merco (2018) en Ecuador existen líderes empresariales que han sabido transmitir los objetivos de la empresa a sus colaboradores y por ende han llevado a sus compañías al éxito, como lo son: Isabel Noboa de Consorcio Nobis, Andrew Wright de Corporación Favorita, Luis Barker de Pronaca, Fidel Egas de Banco Pichincha, Angelo Caputi (Banco de Guayaquil), entre otros.

Lo peculiar en las empresas nombradas con anterioridad es que son de carácter familiar. De acuerdo al Diario el Telégrafo (2018) el 90.5 % de las empresas en el Ecuador son de tipo familiar, el resto pertenecen a propiedades dispersas o desconocidas. Por tal motivo, las esperanzas de supervivencia de las empresas

familiares son mayores, ya que a través de los años son las que han brindado mayor estabilidad económica al país (Camino & Bermúdez, 2018). Por lo antes expuesto, es primordial focalizarse en la forma en la que los líderes canalizan la estrategia y los objetivos de la organización, ya que de ellos dependen la continuidad y desarrollo en el tiempo.

El correcto ejercicio del liderazgo debe de ir más allá al ejercicio de aplicación de reglas o estatutos, o la obtención de cifras significativas (McKee, Boyatzis, & Goleman, 2016). Por el contrario, deberá de apegarse a las relaciones interpersonales que tengan entre líder y seguidores, ya que el producto de esta interacción se verá reflejado en la consecución de metas (Tziner & Shkoler, 2018). Por lo tanto, una mejor comprensión de este constructo permitirá la aplicación de buenas prácticas en la aplicación del liderazgo.

Planteamiento del problema

Por efectos de confidencialidad y protección de la marca se ha optado por cambiar el nombre original de la empresa por Lupoint S.A. A inicios del año 2016, en el primer trimestre se evidenció una reducción en el desempeño laboral en los colaboradores del área de ventas, ocasionando incumplimiento en las ventas, baja productividad, retraso en los procesos e incluso afectación a la calidad del servicio otorgado a los clientes. Todavía más, los colaboradores experimentaron una disminución en la motivación para realizar sus tareas diarias lo que generó un ambiente tenso, alta rotación y disconformidad hacia el grupo gerencial.

En primera instancia dicho rendimiento fue atribuido a los altibajos del mercado en el año 2015, pero esa teoría luego fue desmentida debido a la revisión de los números de la competencia, en donde se reflejaba un crecimiento del 4% en ventas. Como resultado se produjo malestar en los directivos y empezaron a realizar movimientos en la nómina, rotando los puestos de trabajo e incluso realizando despidos masivos en la fuerza de venta con tal de que las cifras mejoraran. No obstante, los resultados se mantuvieron latentes y a pesar de lo sucedido los directivos no realizaron el análisis pertinente para determinar el causante del desempeño laboral de los colaboradores.

Es por lo antes detallado que surge el siguiente cuestionamiento: **¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de ventas? Caso Lupoint S.A. Período 2015-2018.**

Además, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué es el liderazgo?

¿Cuáles son los tipos de liderazgo?

¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa Lupoint S.A.?

¿Qué herramienta permite medir el desempeño laboral de los colaboradores?

¿Qué tipo de liderazgo es el más adecuado para la empresa Lupoint S.A.?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Lupoint S.A. en el período 2015 – 2018.

Objetivos Específicos

- a) Construir un marco teórico que abarque las principales teorías relacionadas a los estilos de Liderazgo y al desempeño laboral.
- b) Diagnosticar el desempeño laboral en la empresa Lupoint S.A., período 2015 – 2018.
- c) Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Lupoint S.A.

Justificación

No cabe duda que el liderazgo es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de toda organización, para la consecución de los objetivos trazados, ya sean estos en el corto o el largo plazo, por lo que se vuelve crucial contar con capital humano empoderado para que ayude a alcanzarlos (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Por tal motivo, el estudio del liderazgo no se lo debe de realizar de una forma aislada, sino con una visión integral.

La presente investigación permitirá mostrar en qué influye el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores, realizando un análisis profundo en las diferentes teorías relacionadas con la finalidad de obtener una mirada integral acerca

de los factores que ayudan a los grupos gerenciales a obtener un resultado efectivo sobre sus seguidores, el cual se verá reflejado en el cumplimiento de las metas de la empresa.

El verdadero éxito del liderazgo se realiza mediante el reconocimiento del problema, analizando los factores intervinientes y la aplicación de un correcto estilo dependiendo de la situación a la que se enfrente (Willman & Velasco, 2017). Sin embargo, las características que todo líder debe de poseer son carisma, personalidad definida y la capacidad de captación de las peculiaridades de su entorno.

Adicionalmente, el líder debe de contar con creatividad para resolución de problemas, inteligencia emocional y asertividad para poder entender y persuadir a los colaboradores (Enriquez & Calderón Salazar, 2017). Ya que, aquella persona que toma el reto de liderar a grupos de personas se enfrenta a diferentes tipos de ideologías, creencias, comportamientos y otras variables con las que tendrá que lidiar para tomar la decisión más acertada.

Por lo antes expuesto, la justificación aplicada en el presente trabajo de investigación es práctica, puesto que es imperante la necesidad de mejorar y potenciar los niveles de desempeño laboral en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Lupoint S.A Ecuador, para lo cual, se pretende realizar un análisis con la importancia objetiva para poder diagnosticar las posibles causas que componen el problema planteado con la finalidad de plantear conclusiones que permitan el mejoramiento en el desempeño laboral de los colaboradores.

REVISION DE LA LITERATURA

1. Liderazgo

1.1 Conceptualizaciones del liderazgo

El concepto de liderazgo es un tema que se lo ha venido estudiando a través de la historia desde la época de la colonia, es decir cuando el ser humano pasó de su etapa de nómada y se asentó para formar lo que hoy se conoce como sociedad (Ascorra Costa, 2018). Por ende, siempre ha estado latente la necesidad de admirar a aquellas personas con cualidades diferenciadoras que permitan la administración de grupos, dichas cualidades eran físicas o intelectuales.

Es por esto, que ya desde la antigüedad han habido un sinnúmero de conceptos referentes al liderazgo, pero con variaciones a través del tiempo basadas en la subjetividad del autor (Estrada Mejía, 2007). Por tal motivo, no se ha llegado a concluir en una definición universal. Sin embargo, es al final del siglo XX en que todos los autores concuerdan que el liderazgo hace referencia a una cualidad para influir en una persona o conjunto de personas con la finalidad de cumplir un fin común (Tziner & Shkoler, 2018).

En la época de la conquista el concepto de liderazgo era tratado como una estructura definida para la administración de personas y la gestión de los recursos que generalmente eran destinados para la guerra (Becerra D, 2010). Es por esto que, al vencedor de una batalla era visto como un buen líder y como ejemplo a seguir. En

cuanto al ámbito empresarial el liderazgo es considerado como la habilidad para influenciar a los colaboradores de la organización en su desarrollo profesional para el cumplimiento de las metas propuestas (Azanza, Moriano, & Melero, 2015).

La experiencia, los estudios y la interacción con las personas han hecho que los diferentes conceptos que existen acerca del liderazgo se conviertan en constructos socialmente aceptados. Para (Perugini & Solano, 2016) el liderazgo es el conjunto de habilidades que posee una persona para que pueda motivar y ejercer su influencia entre sus simpatizantes. Así mismo, Ordoñez, Bustamante, & Campos (2017) alegan que el liderazgo es la facultad de intervenir en las decisiones de otras personas a través de la persuasión.

Para Delgado Torres & Delgado Torres (2003) el liderazgo es un proceso de convencimiento a otras personas que acompañado con aptitudes innatas a través del acompañamiento, la motivación y el entusiasmo se puede alcanzar una meta establecida. San Juan Fernández & Bueno Villaverde (2019) definen al liderazgo como la herramienta necesaria para que tanto los recursos como el talento humano puedan fluir de manera oportuna para la obtención de un propósito. Conviene subrayar que Sociedad, y otros (2016) se refiere al liderazgo como una dinámica global, compleja y socialmente estratégica, ya que dejó de ser descrito solamente como una característica de carácter individual, que era como anteriormente se lo hacía.

Arteaga & Ramón, (2009) por su parte sostienen que el liderazgo es la composición de procedimientos orientados a la gestión de personas para una

determinada acción con la finalidad de alcanzar la profesionalización y el aprendizaje organizacional. Almirón Arévalo y otros (2015) catalogan a liderazgo como el arte del servicio enfocado a las personas, que tienen como propósito alcanzar un objetivo en común, el cual conlleva a la realización profesional y personal de todos aquellos que lo conforman.

1.2 Importancia del liderazgo

La imperiosa necesidad que toda organización tiene de permanecer y dejar su legado a las siguientes generaciones ha llevado a la búsqueda constante de la correcta canalización de la estrategia empresarial a través de sus colaboradores. Por lo que, el estudio del liderazgo se ha vuelto cada vez más relevante, ya que son los líderes los encargados de dicha canalización (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Y es que el liderazgo se torna indispensable para encaminar a las organizaciones y al talento humano hacia objetivos estratégicos; a través de una correcta planificación. Es por esto que Cabaleiro, Miles, Horta, & Jimenez (2016) sostienen que los líderes crean personas comprometidas, porque a través del ejemplo y de buenas prácticas el personal a su cargo los visualiza como personas dignas de credibilidad.

Y se ha vuelto tan relevante el concepto de liderazgo, que hoy en día las universidades, escuelas de negocios y capacitadores brindan cursos y asesorías para potencializar las capacidades con las que debe contar un líder (Cifuentes & Vanderlinde, 2015). Y es que se debe de contar con un líder preparado, con la

experiencia suficiente para afrontar los retos que a diario se enfrentan las organizaciones (Ascorra Costa, 2018).

1.3 Teorías del liderazgo

Dada la amplitud del concepto del liderazgo y gracias a los diferentes estudios sobre este constructo, a lo largo de la historia se han dado origen a conjeturas que han intentado describir de forma parcial o total a la personalidad de un líder (Turbay Posada, 2013). Sin embargo, debido a la sociedad cambiante y a las nuevas exigencias del mundo moderno estas descripciones no fueron más que relegadas a teorías.

De igual manera Correa Meneses & Pantoja Ospina (2018) sostienen que debido a las expansiones territoriales, industrialización y globalización el perfil del líder ha ido cambiado, de forma que la única manera de entenderlo es mediante el análisis de las distintas teorías cuyo génesis se centra en modelos lógicos explicativos de cada una de las cualidades del líder acorde a la época.

Los primeros estudios referente al liderazgo empezaron en la década de los cuarenta y cincuenta, cuando se desarrollaron investigaciones referentes a las teorías que hasta ese momento se conocían tales como: teoría del gran hombre, teoría de los rasgos y la teoría conductual (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Esto permitió que se desarrollaran más teorías acerca del modelo del líder que iba cambiando en base a las exigencias del mundo empresarial. Dichas teorías son presentadas en la tabla 1.

Tabla 1 Teorías del liderazgo

Teorías de liderazgo	Año	Referentes	Síntesis de la teoría
Teoría del gran hombre	1840 - 1900	Dowd, J. (1936)	La capacidad del liderazgo es algo inherente. Es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Se suele describir a los líderes como personajes heroicos, legendarios y destinados a ocupar posiciones de poder.
Teoría de los rasgos	1900 - 1950	Bernard, (1926)	Se observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. Las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo
Teoría del comportamiento	1940 - 1950	Lewin, Likert (1960)	Es posible enseñar a los administradores ciertos comportamientos que requiere un líder. Es decir, que una persona puede convertirse en líder a través de la enseñanza y la observación.
Teoría de los contingentes o situacional	1960 - 1990	Evans, (1970)	Se enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Por ende, el líder deberá contar con la capacidad de analizar el estilo más adecuado para afrontar la situación presentada. Esto incluye el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores.
Teoría de la gestión o transaccional	1978 - 1985	Weber, (1947) House y Mitchel (1974)	Se basa en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal, a través de un sistema de recompensas y castigos. Es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.
Teoría transformacional	1985	Burns, (1978)	Se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa en cada uno de los miembros del grupo y en el desarrollo de su potencial.

Elaboración propia.

1.4 Características de un líder

Tabla 2 Características de un líder

Característica del líder	Síntesis de la teoría
Inteligencia emocional	Es un constructo que ayuda a entender de qué manera se puede influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre las emociones propias como en la interpretación de los estados emocionales de los demás.
Carisma	Es una cualidad natural que posee una persona para atraer individuos con tan solo con su presencia, acciones o palabras.
Responsabilidad	La responsabilidad garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas. Toda responsabilidad está estrechamente unida a la obligación y al deber.
Optimismo	Es la disposición positiva frente a una circunstancia o a la existencia en general. Es una tendencia que pueden tener algunos individuos y que por ella tienden a ver y a juzgar cualquier situación, acontecimiento o persona, siempre desde su aspecto más favorable.
Trabajo en equipo	Implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción.
Persuasión	Consiste en convencer a una persona de algo, esgrimiendo diversos motivos o apelando a distintas técnicas.
Confianza	Es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada.
Transparencia	Está altamente ligado a fenómenos que tienen que ver con el espacio social, es decir, que tienen que ver con la convivencia social.
Enfoque	Es el punto de vista que se toma a la hora de realizar un análisis, una investigación, una teorización, etc.
Paciencia	Está ligada con la personalidad madura, educada y humana de un ser humano ya que faculta al ser humano a ser atento, saber escuchar, hablar y ser cuidadoso en cada una de las acciones y decisiones a tomar.

Elaboración propia.

1.5 Estilos de liderazgo

Tabla 3 Estilos de liderazgo

Estilo	Características
Democrático	Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.
Autocrático	Es un tipo de liderazgo en la que los líderes de la organización tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o los equipos que dirigen. Este estilo caracteriza al líder que no permite participar a los miembros del grupo en las decisiones, de manera que acaba dominando e induciendo respuestas sumisas por parte de los miembros.
Liberal	Es una forma de abordar el trabajo en equipo, generando alianzas con personas provenientes de diferentes formaciones, culturas, edades y pensamientos. Buscando, consecuentemente, construir un método de trabajo lo más inclusivo y libre posible, tratando de eliminar cualquier tipo de prejuicio en torno al objetivo.
Transaccional	Es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.
Transformacional	Es el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Elaboración propia.

2. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el retrato de la interacción continua entre las organizaciones y las personas (Peñafiel, Coello, Baque, & Mendoza, 2019). Por ende, su estudio nace producto de la necesidad de estudiar el comportamiento del ser humano dentro de una organización. Lo dicho hasta aquí supone que las empresas se encuentran en la búsqueda constante de la eficacia y eficiencia y entiende que para lograrlo debe de comprender a su capital humano.

Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) por su parte sostienen que el comportamiento organizacional son el conjunto de actos y actitudes que tiene el individuo dentro de la organización. Por lo tanto, se puede afirmar que este constructo hace referencia al estudio del ser humano y a su comportamiento dentro y fuera de la organización de forma individual y grupal para identificar formas en que puedan ser más eficientes (Ramos, Acosta, Ramos, & Martínez, 2019).

Un factor que es considerado clave dentro del comportamiento organizacional es el desempeño laboral ya que de él depende el cumplimiento de las metas (Peñafiel, Coello, Baque, & Mendoza, 2019). Por ende, es fundamental el entendimiento de la dinámica de los grupos para poder influenciar de forma correcta en sus conductas y obtener resultados que beneficien al desarrollo personal y profesional de la organización.

3. Desempeño laboral

El desempeño laboral corresponde a las acción o conjunto de acciones que un individuo realiza para completar un objetivo, a través del apego a normas de conductas que permitan completar dicho objetivo (Chiang vega, Gómez Fuentealba, & Salazar Botello, 2014). Por otro lado, Lapo Maza & Bustamante-Ubilla, (2018) lo definen como el grado de ejecución alcanzado por el colaborador dentro de una organización en un período determinado.

También otro aporte importante para este concepto es el de Mora Romero & Mariscal Rosado (2013) que define al desempeño laboral como la forma en que los miembros de una organización trabajan de forma eficaz y organizada con la finalidad de alcanzar metas comunes dentro de un parámetro de reglas y estatutos claramente establecidos desde el inicio de la actividad. Adicional existen factores actitudinales y factores operativos que afectan en la conducta de la persona, lo que termina repercutiendo en su desempeño.

Habría también que decir que el desempeño laboral es considerado como el conjunto de características de cada persona, entre las cuales se encuentran sus cualidades, necesidades y habilidades que producen una interacción entre sí y con su entorno organizacional (Barzola Zambrano, Barzola Véliz, & Flores Barzola, 2017). Y es que, producto del cambio de los modelos organizativos el desempeño laboral ha pasado de ser estudiado como una dinámica global e interacción entre la organización y sus colaboradores.

3.1. Importancia del desempeño laboral

Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) mencionan que los estilos de liderazgo se identifican por sus características, filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características describen la importancia de un líder para obtener rendimiento, la filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y su papel y las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981). Adicionalmente, (Peñarreta, 2014) (Peñarreta, 2014) destaca que los estilos de liderazgo no solo dependen de las características del líder, sino también, de los elementos que conforman el grupo, la institución y las situaciones que enfrentan.

3.2. Métodos para la evaluación del desempeño laboral

En la actualidad existen varios modelos que son utilizados por las organizaciones para medir el desempeño laboral en los colaboradores. Sin embargo, dependerá de las necesidades de cada organización el enfoque que se le dé a las evaluaciones, ya que en base a los resultados se tomarán las decisiones que determinarán el rumbo de la compañía. A continuación, en la tabla se mostrarán los métodos más utilizados.

Tabla 4 Métodos de evaluación del desempeño laboral

Método	Síntesis de la teoría
Evaluación basada en competencias	Es un modelo en donde se analizan aspectos técnicos, cognitivos, integrales. Buscar integrar a la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de desarrollar las competencias.
Evaluación basada en objetivos	Es un modelo en donde se determina el desempeño mediante el cumplimiento de objetivos en un periodo establecido. Es decir, si se cumplieron los objetivos la calificación será alta. Por el contrario, si no se cumplieron entonces la calificación será baja.
Autoevaluación	El propio colaborador es quien evalúa el desempeño y propone nuevas formas de mejorar. Es un método en que se transmite un alto nivel de confianza en la profesionalidad y capacidades de empleado.
Evaluación de un tercero	Se efectúa por una persona ajena a la organización, pero que siempre ha estado en contacto cercano.
Evaluación 360	Este método proporciona una visión global de lo que está sucediendo en el desempeño. Permite identificar de forma inmediata los problemas y se puede proveer retroalimentación de forma rápida y oportuna.
Método de escalas gráficas	Este método permite medir el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Por lo que es uno de los métodos más utilizados y divulgados.
Método de investigación de campo	Este método es desarrollado a través de entrevistas con especialistas en la evaluación, en donde se evalúa el desempeño mediante el análisis de hechos o situaciones.
Método de incidentes críticos	Es un método práctico basado en hechos con respecto al desempeño de los subordinados. Los aspectos positivos deben de ser replicados, mientras que los negativos deben de ser analizados y corregidos.

Elaboración propia.

3.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

Tabla 5 Factores que influyen en el desempeño laboral

Factores	Síntesis de la teoría
Liderazgo	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos
Motivación	Es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta.
Clima laboral	Es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.
Desarrollo profesional	Es la etapa en la que un trabajador se siente satisfecho y feliz con las tareas que desempeña hacia la empresa, y desea continuar creciendo en ella a través de metas profesionales a corto y largo plazo.
Establecimiento de metas	Es la definición de los objetivos que una persona o grupo de personas se plantean, a través de una planificación establecida con la finalidad de obtener una recompensa común.
Retroalimentación oportuna	Es permite la existencia de instancias de control: etapas del proceso productivo en el que un departamento recibe devoluciones respecto a sus operaciones o acciones de los demás, o en el que eleva a la dirigencia las observaciones surgidas de su propio funcionamiento.

Elaboración propia.

3.3. La influencia del liderazgo y del desempeño laboral

El liderazgo y el desempeño laboral son dos conceptos que se encuentran intrínsecamente relacionados, ya que la forma de obtener un eficiente desempeño laboral es a través del comprometimiento de los colaboradores hacia la organización y esto se logra con el esfuerzo, la motivación y el grado de aceptación que tenga el líder sobre sus seguidores (Pedraja Rejas & Rodríguez Ponce, 2018). Por lo tanto, el liderazgo se convierte en un factor clave para la instauración de ambientes de trabajo motivantes, en donde el crecimiento y desarrollo profesional sean considerados relevantes.

Además, Azanza, Moriano, & Melero (2015) sostienen que el líder guarda un papel fundamental en el vínculo con el desempeño laboral, ya que tiene el rol de mediador entre las necesidades de la organización y las conductas de los colaboradores. Por lo tanto, las decisiones que el líder tome determinaran el éxito o fracaso del equipo de trabajo y, por ende, la organización percibirá el resultado de dichas decisiones (Peñafiel, Coello, Baque, & Mendoza, 2019).

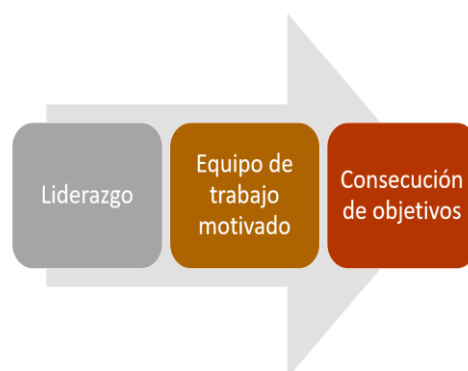


Figura 1 Elaboración propia, explicación que para lograr la consecución de los objetivos planteados se debe de contar con un equipo motivado. Para ello se debe de tener fuertes bases en el liderazgo.

4. El liderazgo y las empresas familiares

En el Ecuador el 90.5% de las empresas poseen una estructura de carácter familiar y en vista de que representan el 51% del PIB es notoria la importancia en este tipo de empresas, ya que aportan principalmente a sectores inmobiliarios, manufactura, actividades profesionales, agricultura, comercio, entre otros. Por lo tanto, nace la necesidad de sus accionistas de extender el legado y hacerlas prevalecer en el tiempo (Camino & Bermúdez, 2018).

En base a la información revisada, se conceptualiza al liderazgo como la capacidad de influenciar en las personas con la finalidad de desarrollarlas para el cumplimiento de los objetivos planteados. Dado que no existe una definición universal para el liderazgo han surgido diferentes teorías que intentan describirlo partiendo desde el punto de vista del autor y estas van desde las características naturales que debe de tener un líder hasta las diferentes situaciones a las que el líder enfrenta y hace que desarrolle dichas características.

No obstante, existen diversos factores que influenciarán en el éxito o fracaso del liderazgo lo que conlleva a un eficiente o inefectivo desempeño laboral de los colaboradores. Esto puede deberse a la autonomía del liderazgo en cada organización. Es decir, que los ambientes de trabajo, el manejo de grupos y el desarrollo de las personas impactará en el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo.

Tal es el caso de Lupoint S.A., que es una empresa ecuatoriana situada en la ciudad de Guayaquil y se dedica a la importación y venta de insumos y equipos médicos, actualmente se encuentra administrada por la segunda generación de herederos y cuenta con 20 años de trayectoria en el área de salud. Sin embargo, a pesar de los años de experiencia en el mercado no se ha evidenciado un crecimiento considerable en comparación con sus similares.

METODOLOGÍA

El enfoque adoptado para la presente investigación es mixto con preponderancia cualitativa, con la finalidad de obtener a través de conceptos, teorías y definiciones de una forma holística acerca del objeto de estudio se pretende vincular a través de datos cuantitativos la influencia existente entre el liderazgo y el desempeño laboral. Luego a través de un análisis estadístico se intenta determinar los patrones de conducta adoptado por los gerentes de la empresa Lupoint S.A.

Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo porque el objetivo principal es determinar los factores importantes del liderazgo. Adicional, a través de un análisis holístico se pretende determinar el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes de la empresa Lupoint S.A. y la influencia sobre la conducta y el desempeño laboral de los colaboradores.

Instrumento y técnica de la investigación

En la presente investigación se utilizará como instrumento de investigación al cuestionario y como técnica se utilizará a la encuesta para medir el desempeño laboral de los colaboradores y el estilo de liderazgo de los gerentes de la empresa Lupoint S.A. Para realizar la medición del desempeño laboral se utilizará el método de escala gráfica, el mismo que se encuentra dividido en dos secciones. La primera sección, se basa en el desempeño de acuerdo a la función, consta de cinco preguntas y la conforma cuatro dimensiones. Ahora bien, la segunda sección está basada en la

descripción de las características individuales de los encuestados. De igual manera, consta de cinco preguntas y está conformada por tres secciones. Conviene subrayar que las dos secciones será evaluadas utilizando la escala de Likert, es decir del 1 al 5, donde 1 es malo y 5 es óptimo.

Tabla 6 Método de escala gráfica. Sección desempeño en la función.

SECCIÓN 1: Desempeño en la función. Considerar exclusivamente el desempeño laboral del colaborador en su función						
FACTORES A EVALUAR	ÓPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	TOLERABLE 2	MALO 1	CALIFICACIÓN
Producto: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Satisface lo exigido.	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.	
Cualidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	A veces superior, bastante exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio, exactitud es regular.	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio, presenta gran cantidad de errores.	
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Sabe suficiente del trabajo.	Sabe lo necesario.	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.	
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es necesario.	Es renuente a colaborar.	
						PROMEDIO

Elaboración propia.

Tabla 7 Método de escala gráfica. Sección de características individuales.

SECCIÓN 2: Características individuales. Considerar exclusivamente las características del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su función.

FACTORES A EVALUAR	ÓPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	TOLERABLE 2	MALO 1	CALIFICACIÓN
Comprensión de las situaciones: Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición y capacidad de percepción.	
Creatividad: Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces presente sugerencias.	Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.	
Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.	
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es necesario.	Es renuente a colaborar.	
						PROMEDIO

Elaboración propia.

Para realizar la medición de los estilos de liderazgos se utilizará el Test de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton, que es un cuestionario de 18 preguntas cuyas respuestas se enmarcan en la escala de Likert y son presentados en forma de rejilla representados en la figura 2.

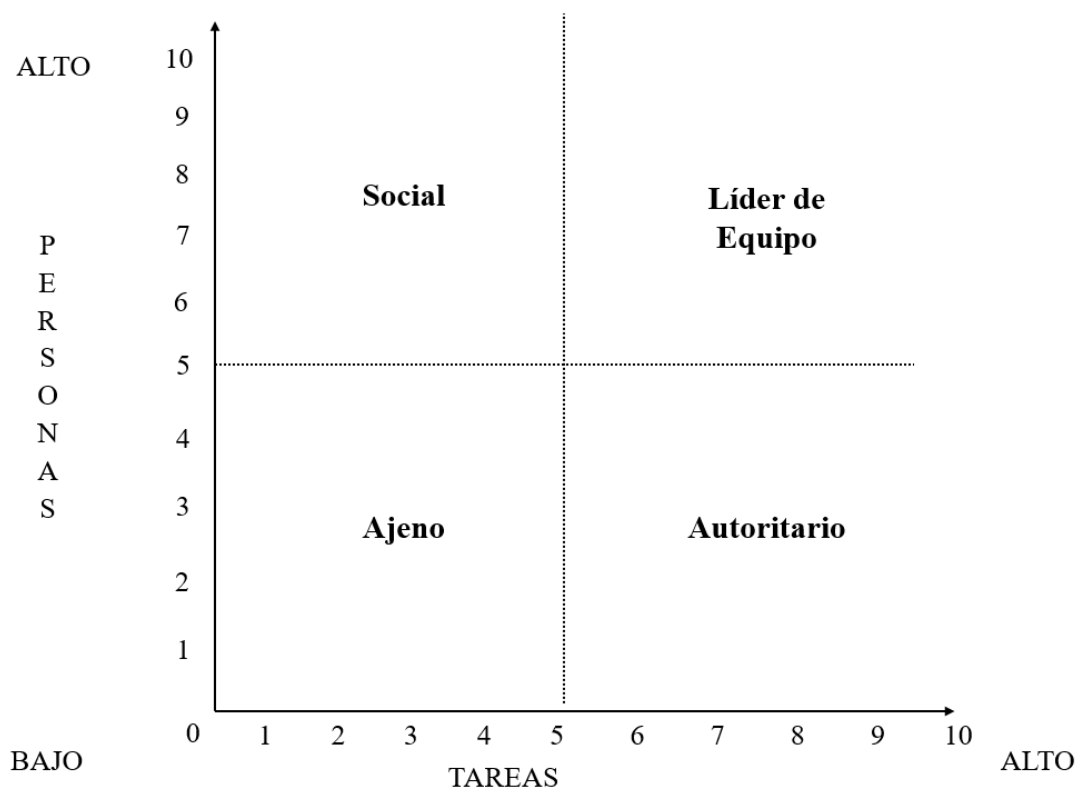


Figura 2 Elaboración propia, Rejilla del Test de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton

Selección de la muestra

Se considerará una muestra no probabilística, ya que se trata de un grupo homogéneo conformado por 6 personas del equipo de ventas de la empresa Lupoint S.A., de las cuales 4 son de género masculino y 2 de género femenino. Por lo tanto, no será calculada la muestra.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados de la evaluación de desempeño

El test de la evaluación de desempeño fue aplicado al personal del área de ventas de la empresa Lupoint S.A. y se utilizó el método de escalas graficas para representar de una mejor forma los resultados obtenidos. La primera sección se centra en el desempeño del colaborador en relación a sus funciones y la segunda en base a sus características individuales. Cabe mencionar que cada sección posee sus categorías. Por lo tanto, para obtener el resultado global del test, se aplicó el promedio para cada categoría y para cada sección.

Tabla 8 Resultados de evaluación – Sección 1. Desempeño en la función

SECCIÓN 1: Desempeño en la función. Considerar exclusivamente el desempeño laboral del colaborador en su función

FACTORES A EVALUAR	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	COLABORADOR 5	COLABORADOR 6	CALIFICACIÓN
Producto: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	4	3	4	2	2	3	3,00
Cualidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo	3	2	3	3	3	3	2,83
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	2	3	2	4	3	2	2,67
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	3	3	4	3	2	4	3,17
PROMEDIO	3,00	2,75	3,25	3,00	2,50	3,00	2,92

Elaboración propia.

En la tabla 8 se presentan los resultados de la sección Desempeño en relación a la función, el cual se compone de cuatro categorías: producto, cualidad, conocimiento del trabajo y cooperación. Cada categoría es evaluada de forma simple y de forma objetiva con la finalidad de evitar las distorsiones. En esta sección, la

categoría con la puntuación más baja fue la del conocimiento del trabajo, es decir que se pone en evidencia la falencia en la transmisión de instrucciones claras entre los niveles jerárquicos, lo que a nivel macro se transforma en un problema de comunicación de la estrategia organizacional entre gerentes y colaboradores. Por lo tanto, los niveles de cumplimiento en la delegación del trabajo están sujetos a la subjetividad de los gerentes.

La siguiente categoría con puntuación baja es la Calidad, es decir que el equipo carece de exactitud en el cumplimiento de las tareas, lo que le da una calificación de satisfactoria. Por otro lado, las categorías de producto y cooperación obtuvieron las calificaciones más altas del test, con 3,00 y 3,17 puntos respectivamente. Esto quiere decir que se cumplen con los objetivos propuestos y existe el deseo del trabajo en equipo.

Se debe agregar que el promedio que se obtuvo para esta sección fue de 2,92 para los seis colaboradores, lo que es considerado como una ponderación baja o insuficiente. Por lo tanto, la falta del liderazgo se hace evidente en el grupo, ya que no existe una correcta comunicación entre los mandos altos y mandos medios, lo que repercute en el comportamiento de los colaboradores.

De igual manera, para la sección 2 del test, también se aplicó el promedio para cada categoría y los resultados son presentados de forma gráfica en la tabla 9.

Tabla 8 Resultados de evaluación de método de escala gráfica – Sección 2

SECCIÓN 2: Características individuales. Considerar exclusivamente las características del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su función.

FACTORES A EVALUAR	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	COLABORADOR 5	COLABORADOR 6	CALIFICACIÓN
Comprensión de las situaciones: Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Creatividad: Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50
Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,17
PROMEDIO	2,50	3,00	3,00	2,50	2,50	3,25	2,79

Elaboración propia.

En la tabla 9 se presentan los resultados correspondientes a la sección de la evaluación basada en las características del individuo y se tuvo como resultado un promedio de 2,79 para el grupo. En esta parte, 2 categorías obtuvieron una puntuación de 2,50 puntos y corresponde a las calificaciones más bajas de la sección. Estas son: comprensión de las situaciones y la creatividad. Es decir, que existe una merma en la capacidad para comprender el entorno, lo que tiende a producir un aumento de errores en las decisiones que se toman como equipo. Conviene subrayar que va a depender también del grado de responsabilidad y de la autonomía que se le haya dado a cada miembro del equipo dentro de la organización. No obstante, en una empresa en donde no existe una autonomía de liderazgo las probabilidades del desarrollo individual son bajas o casi nulas.

Ahora bien, como promedio global entre las dos secciones se obtuvo una calificación de 2,86 puntos, lo cual es considerado bajo dentro del marco de referencia de las ponderaciones de empresa Lupoint S.A. En otras palabras, se define que existe una disminución en el desempeño laboral de los colaboradores, producto de ambientes de trabajo inadecuados, falta de autonomía y liderazgo. Esto, produce falta de ambición en el crecimiento personal y desarrollo de los proyectos.

Resultados de los estilos de liderazgo

A través del test de los estilos de liderazgo que fue aplicado a los colaboradores en referencia a sus gerentes, se pudo determinar que el estilo de liderazgo aplicado es autoritario o autocrático. Ya que, sus acciones se encuentran enfocadas en el cumplimiento de las tareas. En la tabla 10 se muestra el resultado de forma gráfica, se obtuvo una calificación de 5,33 en la categoría de actividades referentes a las tareas y se lo ubicó en el eje X. Por otro lado, la categoría que hace referencia al enfoque en la gente tuvo una calificación de 3,33 y fue representada en eje Y. Para tener una mejor visualización se elaboró la figura 3.

Tabla 9 Resultados de test de estilo de liderazgo de Blake y Mouton

Enfoque											Total	Ponderación
Gente	Preguntas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	20	3,33
	Respuestas	2	2	2	2	3	2	3	2	2		
Tareas	Preguntas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	32	5,33
	Respuestas	5	3	3	4	3	4	3	4	3		

Elaboración propia.

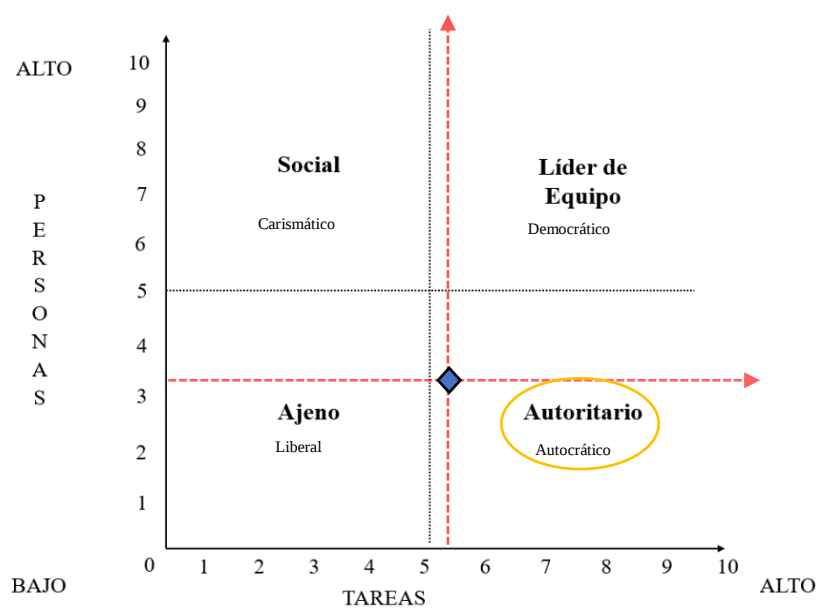


Figura 3 Elaboración propia, Resultado de test de estilos de liderazgo.

La aplicación de la evaluación de desempeño utilizando el método de escala gráfica y el test de liderazgo de Blake y Mouton permitieron determinar que el estilo de liderazgo aplicado en la empresa Lupoint S.A. es autocrático o autoritario. Esto quiere decir, que la forma de dirigir hacia el objetivo planteado es basándose en las tareas y no en la gente.

CONCLUSIONES

La importancia del liderazgo dentro de una organización es fundamental si se desea conseguir los objetivos planteados. No obstante, no se debe enfocar solamente en el cumplimiento de las tareas y dejar de lado el crecimiento y desarrollo de las personas. Por tal motivo, una de las cualidades del líder de hoy debe ser la capacidad de transmitir los objetivos de la organización y al mismo tiempo escuchar y acompañar a su equipo de trabajo, ya que al tener un equipo de trabajo promueve el compañerismo y apoderamiento del puesto de trabajo. En base a los conceptos revisados se resuelve que un liderazgo efectivo siempre se encuentra en la búsqueda del bienestar de los colaboradores y de la organización.

Las teorías del liderazgo que más han destacado a través de la historia son: teoría del gran hombre, teoría de los rasgos, teoría situacional, teoría transaccional y teoría transformacional. Al mismo tiempo han surgido características que definen la personalidad de un líder, y a esto se lo ha denominado el estilo del liderazgo. Entre los que más se han mencionados están autocrático o autoritario, ajeno o liberal, democrático y transformacional.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que el liderazgo se encuentra estrechamente ligado, puesto que un liderazgo que no está alineado a las expectativas de los colaboradores puede producir un clima laboral desfavorable, incumplimiento en los objetivos y la falta de compromiso en sus funciones. Por lo tanto, se sugiere que los gerentes de la empresa Lupoint S.A. modifiquen su forma de dirigir al equipo de trabajo para que pueda conseguir mejores resultados en las metas planteadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toríz, A., & García Ramírez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 24-27.
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 289-295.
- Ascorra Costa, P. (2018). LIDERAZGO: DE LA POSICIÓN A LA RELACIÓN. *Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. PSICOPERSPECTIVAS.CL*, 345-355.
- Azanza, G., Moriano, J., & Melero, F. (2015). Journal of Work and Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 45-50. Obtenido de <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Barzola Zambrano, J., Barzola Véliz, V., & Flores Barzola, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 917-937.
- Becerra D, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, 30-42.
- Cabaleiro, G., Miles, J., Horta, R., & Jimenez, A. (2016). Liderazgo e innovación para un mundo más sostenible. *Journal of Technology Management and Innovation*, 2-5. Obtenido de <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000100001>
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Chiang vega, M., Gómez Fuentealba, N., & Salazar Botello, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 65. Obtenido de <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31>
- Cifuentes, G., & Vanderlinde, R. (2015). Liderazgo de las TIC en educación superior: estudio de caso múltiple en Colombia/ICT Leadership in Higher Education: A Multiple Case Study in Columbia. *Comunicar*, 133-142. Obtenido de http://ezproxy.puc.cl/docview/1695791748?accountid=16788%0Ahttp://todo.sibuc.uc.cl/openurl/56PUC_INST/56PUC_INST_SP?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ%3Aeducation&atitle=Liderazgo+de+las
- Correa Meneses, J., & Pantoja Ospina, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 57-82. Obtenido de <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2003). Lider Y Liderazgo. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75-88. Obtenido de <https://doi.org/0120-0976>
- El Telégrafo. (2018). Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión. Solo Un 2% de Empresas Familiares En El País Tiene Plan de Sucesión. *Noticias del Ecuador y del mundo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
- Enriquez, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El Clima Laboral y su incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en

- Ecuador. *Universidad Espiritu Santo - UEES*, 131–143. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/viewFile/77/76>
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales*, 137-145. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348. Obtenido de <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Lapo Maza, M., & Bustamante-Ubilla, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información Tecnológica*, 245-258. Obtenido de <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000500245>
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 11-16.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 152-171. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S., Fuentes-Cabrera, & Fuentes-Cabrera, P. (2019). Leadership of a healthy work team in an educative cooperative. *Magis*, 129-144. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-24.lgts>
- McKee, A., Boyatzis, R., & Goleman, D. (2016). El líder resonante crea más.
- Merco. (2018). Ranking Merco Líderes Ecuador. *Ranking Líderes*. Obtenido de <http://merco.info/ec/ranking-merco-lideres>
- Mora Romero, J., & Mariscal Rosado, Z. (2013). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1689-1699. Obtenido de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ordoñez, M., Bustamante, M., & Campos, R. (2017). Factores de liderazgo en la fiebre del oro en la región sur del Ecuador. *Informacion Tecnologica*, 147-156. Obtenido de <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000300016>
- Pedraja Rojas, L., & Rodríguez Ponce, E. (2018). Estudio comparativo de la Influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e Instituciones Públicas. *Interciencia*.
- Peñafiel, G., Coello, D., Baque, L., & Mendoza, M. (2019). Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5-10.
- Peñarreta, D. (2014). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión. .
- Perugini, M., & Solano, A. (2016). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 107-122.
- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5-10.
- San Juan Fernández, M., & Bueno Villaverde, Á. (2019). El liderazgo en las universidades como elemento de cambio en la sociedad. *LA SOCIEDAD DE*

APRENDIZAJE: RETOS EDUCATIVOS EN LA SOCIEDAD Y CULTURA POSMODERNA, 374-397.

- Sociedad, U., Gabriela, L., León, A., Bill, M., Orellana, S., Guido, M., & Pereira, S. (2016). EL LIDERAZGO.
- Turbay Posada, M. (2013). Editorial Liderazgo e innovación organizacional Leadership and organizational innovation. *Psicología Desde El Caribe*, vii–xi.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 195-201. Obtenido de <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>
- Vera, R., Novillo, A., & Mocha, J. (2017). EL LIDERAZGO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 1-6. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Willman, S., & Velasco, M. (2017). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1. *Estudios Gerenciales*, 67-84. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70146-2)

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de cuestionario de evaluación de desempeño – Método de escala gráfica - Sección 1

SECCIÓN 1: Desempeño en la función. Considerar exclusivamente el desempeño laboral del colaborador en su función

FACTORES A EVALUAR	ÓPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	TOLERABLE 2	MALO 1	CALIFICACIÓN
Producto: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Satisface lo exigido.	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.	
Cualidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	A veces superior, bastante exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio, exactitud es regular.	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio, presenta gran cantidad de errores.	
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Sabe suficiente del trabajo.	Sabe lo necesario.	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.	
Cooperación: Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es necesario.	Es renuente a colaborar.	
						PROMEDIO

Anexo 2 Modelo de cuestionario de evaluación de desempeño – Método de escala gráfica – Sección 2

SECCIÓN 2: Características individuales. Considerar exclusivamente las características del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su función.

FACTORES A EVALUAR	ÓPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	TOLERABLE 2	MALO 1	CALIFICACIÓN
Comprensión de las situaciones:						
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición y capacidad de percepción.	
Creatividad:						
Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces presente sugerencias.	Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.	
Capacidad de realización:						
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.	
Cooperación:						
Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es necesario.	Es renuente a colaborar.	
						PROMEDIO

Anexo 3 Modelo de test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

Preguntas	Nunca	A veces			Siempre	
	0	1	2	3	4	5
1. Anima a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones y trata de implementar sus ideas y sugerencias.						
2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3. Monitorea muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo.						
4. Le gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruta.						
6. Anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7. Cuando mira una situación o tarea compleja ha sido completada se asegura de todos los detalles.						
8. Le es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9. Disfruta leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pone en práctica.						
10. Cuando corrige errores no le preocupan las relaciones personales.						
11. Él administra su tiempo con efectividad.						
12. Le gusta explicar los detalles de una tarea compleja a sus empleados.						
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para él.						
14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15. Le gusta analizar problemas.						
16. Respeta los límites de los demás.						
17. Aconsejar a sus empleados para que mejore su desempeño es su naturaleza.						
18. Disfruta leyendo artículos, libros y revistas acerca de su profesión y luego implementa los procedimientos que ha aprendido.						