

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA**

**CASO ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA MEDIA Y ALTA DE GRIFERIA Y  
LOZA, S.A.**

**ANÁLISIS ESCRITURA DE CASO**

**Profesora:**

**Máster Kattia Chacón Benavides**

**Sustentante:**

**Ariela Alpízar Castro**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José, Costa Rica**

**Agosto 2005**

## **Dedicatoria**

A mis padres, hermanos, sobrino y novio, ya que fueron ellos los que vivieron conmigo tantas horas de esfuerzo y dedicación.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer primero a Dios por todas las bendiciones que me ha dado durante toda mi vida y por estar siempre a mi lado, a mi familia por toda la paciencia y amor, a mi novio por ser mi amigo incondicional y a cada uno de los profesores de la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de Ulacit, en especial a la profesora Kattia Chacón que me ayudó de forma muy especial a culminar con éxito la preparación del presente trabajo.

A todos muchas gracias...

# Índice

	Pág
<b>Capítulo 1</b>	
Introducción	iv
Objetivo General	vi
Objetivos Específicos	vi
Modalidad	vii
Tema definido	vii
<b>Capítulo 2</b>	
Caso: Estilos de Liderazgo	1
<b>Capítulo 3</b>	
Alternativas	
Nº1	11
Nº2	13
Nº3	15
Selección de alternativas	16
Plan de Acción	17
Resultados del Cuestionario	18
Consideraciones Finales	24
<b>Capítulo 4</b>	
Bibliografía	
Anexos	
Nº1	34
Nº2	35
Nº3	27
Nº4	40

## **Introducción**

En la actualidad el liderazgo constituye un tema muy importante, ya que las organizaciones y empresas se encuentran, en forma constante, luchando por ser cada vez mejores y más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean, a su vez, más eficientes y capaces.

Cuando hablamos de las empresas es necesario mencionar a los conductores, a sus líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. La esencia del liderazgo son los seguidores, o sea, lo que hace que una persona sea líder, es la disposición de la gente a imitarlo. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Cabe mencionar que existen líderes con diferentes estilos (participativo, liberal, autócrata, coercitivo) los cuales dependerán de cualidades propias como: la autoestima, el carisma, la comunicación, entre otras, y del medio ambiente que los rodea.

Por otro lado, la motivación como fuerza estimuladora es un elemento de gran relevancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero en el trabajo logra la mayor importancia. Esto se debe a que, en primer lugar, la ocupación que nos toma la mayor parte de nuestras vidas la constituye la actividad laboral; y en segundo, trae consecuencias psicológicas positivas tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y mantener nuestra autoestima en un nivel alto.

Hoy en día podríamos decir que la motivación y un buen liderazgo nos permite mantener una cierta continuidad en las acciones que realizamos diariamente; que a la vez nos acerca a la conseguir un objetivo o meta.

## **Objetivo general**

Investigar cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en la empresa Grifería y Loza, S.A., así como determinar cuál es la problemática actual que se está presentando en los Departamentos de Producción.

## **Objetivos específicos**

1. Analizar los conceptos de liderazgo, comunicación, motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la empresa Grifería y Loza, S.A..
2. Indagar cuáles son los principales problemas que se están presentando en la empresa Grifería y Loza, S.A.
3. Identificar cuáles son en forma general los diferentes estilos de liderazgo que tienen la Gerencia Media y Alta de Grifería y Loza, S.A.
4. Brindar a la empresa en mención posibles consideraciones finales que le ayuden a mejorar (si lo requieren) los estilos de liderazgo de la Gerencia Media y Alta.

## **Modalidad**

Decidí escoger la modalidad de escritura de caso, ya que considero que con dicha metodología tengo la posibilidad de aplicar en la empresa “Grifería y Loza, S.A” todos mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi especialidad, además de desarrollar mi capacidad analítica para ayudar a la organización que estoy analizando a resolver los posibles problemas que surjan de dicho análisis.

El tema “estilos de liderazgo” que voy a analizar con la metodología escritura de casos se puede aplicar muy bien, ya que con dicha modalidad podré realizar un análisis con el cual pueda describir el problema central que actualmente tiene la empresa “Grifería y Loza, S.A.” en sus puestos gerenciales medios y altos. Por otro lado al utilizar dicha metodología podré dar alternativas de acción/ solución y por último un plan de acción con el cual les brinde a la empresa sugerencias sustentadas para que sean aplicadas en la empresa con el propósito de mejorar los estilos de liderazgo de sus colaboradores y los demás problemas que surjan en el transcurso del estudio.

## **Tema Definido**

El tema que voy a analizar en la organización “Grifería y Loza, S.A” será los estilos de liderazgo que utilizan los niveles gerenciales medios y altos de dicha empresa.

## **Estilos de liderazgo en la Gerencia Media y Alta de Grifería y Loza, S.A.**

### **(Caso Real)**

Era el lunes 27 de junio de 2005 cuando el Ing. Randall Arias, Gerente General de Grifería y Loza, S.A., se encontraba en su espaciosa oficina minutos antes de la reunión mensual con la Gerencia Media y Alta. Pensaba sobre los recientes problemas internos que se estaban dando en la empresa, ya que en el último trimestre del año la producción había disminuido, además, se estaban presentando roces con el sindicato y había un incremento en la rotación del personal. Su preocupación principal era que a mediados de julio debía presentar a la Junta Directiva el resumen semestral de metas y objetivos alcanzados de los seis últimos meses, razón por la cual convocó la reunión con los gerentes para conocer mejor la problemática.

### **Reseña de la empresa**

Fundada en 1957 Grifería y Loza, S.A. fue la primera fábrica de loza sanitaria en Costa Rica. La empresa se inició en San José con una pequeña planta, en la cual se comercializaba su producto a nivel local en Costa Rica y se concretaban ventas esporádicas en el resto de Centroamérica; en ese entonces contaba con 150 empleados.

En los albores de los años 80 se construyó la primera planta de grifería cromada y de accesorios de tanque, logrando con esto sus primeras exportaciones al Caribe. En los últimos 20 años la empresa ha tenido avances impresionantes en modernización y

desarrollo tecnológico y a partir de 1985 que se emprende en forma significativa el esfuerzo de penetración a terceros mercados, principalmente a Estados Unidos y Canadá. Actualmente cuentan con más de 70 productos de los cuales exportan el 60% a nivel mundial. El restante 40% de sus productos son vendidos (al por mayor) a nivel nacional por los principales Centros Ferreteros del país, entre los que podemos mencionar: Abonos Agro, Grupo Colono, El Guadalupano, etc. (Ver análisis FODA de la empresa en Anexo N°1)

Hoy en día la empresa cuenta con 648 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 83 empleados administrativos (hombres y mujeres)
- ✓ 465 en la planta loza (solo hombres)
- ✓ 100 en la planta de grifería (solo hombres)

El promedio de edad de la fuerza laboral de Grifería y Loza, S.A. está entre 18 a 51 años de edad y el nivel de escolaridad en el área de planta y supervisión es bajo.

Entre los principales beneficios que cuentan los empleados de Grifería y Loza, S.A se pueden mencionar:

- ✓ Médico de empresa
- ✓ Asociación solidarista
- ✓ Inducción al personal de primer ingreso

- ✓ Transporte (el 75% de transporte)
- ✓ Beneficio en caso de muerte, nacimientos, enfermedades de algún familiar.
- ✓ Dentista
- ✓ Pólizas de Riesgo del Trabajo
- ✓ Soda

Grifería y Loza, S.A. tiene como misión el alcance de una perspectiva gerencial clara, buscando siempre un equilibrio entre los accionistas, sus empleados y la comunidad, permitiendo que la ejecutoria gerencial alcance el máximo desarrollo de la empresa en vías de la satisfacción del cliente.

**Valores** (ver anexo N°2)

1. *Nos enfocamos en nuestros clientes.*
2. *Reconocemos la importancia de nuestra gente*
3. *Operamos con integridad*
4. *Buscamos la excelencia*
5. *Cumplimos lo que prometemos.*

Tanto la misión como los valores están impresos en cada carné de identificación de todos los empleados de la organización, además, se encuentran enmarcados en un mural en la soda y en la entrada principal de la empresa.

La Gerencia Media y Alta de Grifería y Loza está compuesta por las siguientes personas:

➤ Gerente General, Sr. Randall Arias:

Ingeniero mecánico con basta experiencia en la industria de loza y grifería, ingresó a la organización hace 6 años gozando de una reputación de persona accesible y siempre dispuesto a escuchar, además, le agrada que los subordinados expresen ideas y opiniones diferentes a las de él con un argumento lógico, sin embargo, rápidamente ejerce su autoridad para imponer su punto de vista, si piensa que éste es superior. Se autocalifica como un hombre crítico que le gusta siempre decir “la última palabra”.

➤ Gerente de Recursos Humanos, Sra. Ana Loría:

Ana tiene 16 años de laborar para la organización. Inició sus primeros 4 años en la empresa como enfermera, mientras terminaba sus estudios en Administración de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos. Al terminar sus estudios le brindaron la oportunidad de hacerse cargo del Departamento de Recursos Humanos, el cual estaba compuesto en ese entonces de 10 personas (tomando en cuenta el área de planilla). Actualmente, el Departamento lo conforman 5 personas, ya que el área de planillas fue trasladada al Departamento de Contabilidad.

La Sra. Loría de carácter fuerte, no lo piensa dos veces para despedir a los empleados que no cumplan con los lineamientos de seguridad debidamente establecidos

y los valores de la empresa; le cuesta delegar, ya que se siente personalmente responsable por el éxito o fracaso del trabajo que realiza su departamento, además, considera que lo haría mejor que sus subordinados. Es la responsable de las actividades internas de la organización, como por ejemplo: fiestas navideñas, cumpleaños, seminarios, entre otras. Finalmente, hace de mediadora entre el sindicato y la Gerencia.

➤ Gerente de Finanzas y Sistemas, Sr. Pedro Castro:

Pedro Castro es Master en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, además Licenciado en Informática. Cuenta con 14 años de laborar en Grifería y Loza, S.A., es una persona autoritaria, no acepta errores y exige que los trabajos se le presenten a la mayor brevedad, ejerciendo un control estrecho. Rinde informes directamente a la Gerencia y Presidencia de la organización.

➤ Gerente de Logística, Carlos Ortiz:

El Sr. Ortiz, al igual que el Sr. Castro, cuenta con 14 años de laborar en la organización, es el encargado de toda la logística de la empresa, y el responsable de la importación de la materia prima con la cual se fabrican los productos de la empresa. Es una persona amable, educada, evita y trata de eliminar los conflictos y le gusta mantenerse actualizada en los temas con los cuales se relaciona día a día, por lo que siempre participa en seminarios y charlas dentro y fuera del país.

➤ Gerente de Producción, Sr. Andrés Brenes:

Andrés tiene 12 años de laborar en la organización, se inició como Ingeniero Industrial especializado en loza sanitaria, es muy estricto en cuanto al control de calidad de las piezas, y le gusta que su personal a cargo (principalmente supervisores e ingenieros) den “la milla extra” para mejorar la rapidez y la eficacia de entrega del producto. Actualmente tiene a su cargo 465 personas (entre operarios de piso y supervisores), divididos en 11 departamentos, los cuales son: chorreo 3, 4, 5 y 6, planta piloto, primera inspección, molienda, inspección final, moldes, matricería y mantenimiento. Cada departamento cuenta con varios superiores (dependiendo del tamaño del mismo), quienes son los que le reportan los resultados al Sr. Solano.

Es el tipo de persona que lidera ofreciéndose como ejemplo y espera que sus subordinados lo sigan, además, en la mayoría de los casos le cuesta delegar, ya que no confía mucho en su gente.

➤ Gerente de Ventas, Sr. Ronald Calderón:

Cuenta con 20 años de trabajar en la empresa, es Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo; es una persona que le da mucha importancia al servicio al cliente (interno/externo); goza de buena comunicación con los distribuidores y sus compañeros de la organización, tiene a cargo 9 personas. Es el responsable de cumplir con los pedidos para la venta local y de exportación, además, debe mantener los

inventarios al día y le brinda informes en forma paralela tanto al Gerente General como al Gerente de Mercadeo. Le pide a sus colaboradores que identifiquen los problemas u obstáculos que enfrentan y los induce a fijar sus propios objetivos y a establecer sus propios planes de acción.

➤ Gerente de Mercadeo, Sr. Rafael Mora:

El Sr. Mora tiene 29 años de laborar en Grifería y Loza, S.A., actualmente se encuentra pensionado por vejez, sin embargo por su excelente trayectoria continúa ejerciendo su labor en la empresa; supervisa a 10 colaboradores. Es una persona carismática y se preocupa por la preparación académica de sus empleados. No supervisa, da completa libertad para que sus colaboradores tomen las decisiones que mejor consideren.

➤ Los Supervisores:

Hoy en día Grifería y Loza, S.A. cuenta con 15 supervisores en el área de producción (todos hombres) con un promedio de edad de 30 años. Son personas con experiencia, pero sin una adecuada preparación académica, ya que la mayoría únicamente tiene el título de bachillerato en educación media. Continuamente se presentan roces entre los supervisores de distintos departamentos debido a que no les gusta que les digan lo que tienen que hacer.

Para los gerentes de cada área la reunión de este mes era diferente a las anteriores, debido a que el día anterior en horas de la tarde el Sr. Arias les pidió (por medio de correo electrónico) que prepararan un informe especial urgente -por área- acerca del cumplimiento de metas y objetivos, el cual le serviría como base para la presentación que él debía realizar a la Junta Directiva dentro de 15 días.

Debido al corto tiempo en que solicitó el informe no se hicieron esperar los comentarios de desacuerdo por parte del Gerente de Producción, ya que tuvo que quedarse trabajando por varias horas extras ese día.

Al día siguiente, al ser en punto las 9:00 a.m. fueron llegando poco a poco los seis Gerentes Ejecutivos a la Sala de Reuniones ubicada en la Gerencia, con el informe solicitado por el Sr. Arias. Éste inició la reunión pidiéndole a cada gerente que explicara de forma breve y concisa las metas y logros que habían alcanzado en lo que llevaban del año, además, que indicaran si habían tenido algún problema en la obtención de los mismos.

Cada Gerente iba explicando lo solicitado por el Sr. Arias sin ningún inconveniente, hasta que le tocó el turno a la Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Producción.

La Sra. Loría indicó: "...en el último trimestre hemos tenido varios roces con el sindicato, además, se escuchan rumores de huelga y la rotación de personal en los diferentes departamentos de chorreo se ha incrementado considerablemente...". En ese

momento el Sr. Arias la interrumpió e indicó: “Sr. Brenes, ¿qué nos puede decir al respecto?”.

Andrés Brenes: “Buenos días compañeros, efectivamente tenemos problemas con los diferentes departamentos de correo, lo cual ha generado la disminución de la producción en un 10% en este trimestre, por lo que hemos tenido que despedir a 10 personas en los últimos 2 meses”

Sr. Arias: “¿y cuál considera usted que es la razón por la cual se está presentando estos problemas?”

Andrés Brenes: “El motivo de dichos problemas considero es porque hay un deterioro de las relaciones entre los colaboradores y la Gerencia Media y Alta, que conlleva desmotivación de los empleados provocando un alto ausentismo, incapacidades, llegadas tardías y ausencias injustificadas, además del incumplimiento de las funciones delegadas. Por otro lado, he tenido graves problemas con los supervisores, ya que no realizan el trabajo como yo les ordeno, y se encuentran inconformes porque no son tomados en cuenta en las reuniones mensuales que nosotros realizamos, considero que se sienten sumamente desmotivados.

Ana Loría interrumpió de forma airada al Sr. Brenes: “un momento no considero que el personal se sienta tan desmotivado, creo que el problema se está presentando por falta de comunicación, y un buen liderazgo entre los supervisores y usted Sr. Brenes.”

Sr. Arias: “Muy bien señores, fin a la conversación, espero un plan de acción del departamento de producción en conjunto con el de Recursos Humanos para el próximo viernes en el cual se dé una solución oportuna a la problemática que tenemos en este momento. Buenos días a todos”

Se termina la reunión y todos se retiran de la sala de juntas, sin comentar nada al respecto.

### **Alternativas de Solución:**

#### **Alternativa #1**

Despedir a los Supervisores de Producción y contratar a otros que sí escuchen órdenes y hagan el trabajo como se les solicita

#### ***Ventajas:***

- Los nuevos supervisores traerán ideas nuevas y ganas de hacer bien las cosas para cumplir con el objetivo para el que fueron contratados, lo que le ayudará al Gerente de Producción y a la empresa en general con las metas propuestas.
- El Gerente de Producción se sentirá tranquilo y satisfecho, ya que no habrán más roces con los Supervisores con los cuales tenía problemas debido a que ya no trabajarán más para él.

- Se podrán contratar colaboradores más capacitados y preparados (con estudios universitarios como mínimo), ya que los Supervisores actuales en su gran mayoría son personas sin formación universitaria.

***Desventajas:***

- Al despedir a los Supervisores se presentará incertidumbre, desmotivación y preocupación de parte de todo el departamento, lo cual ocasionará que en lugar de aumentar la producción por las nuevas contrataciones, disminuya por la gran desmotivación del resto de colaboradores.
- Se deberá invertir tiempo en capacitar a los nuevos Supervisores, ya que aunque los nuevos colaboradores sean preparados y tengan mucha experiencia, es normal que se les tengan que capacitar y esperar que se amolden a la empresa y a las nuevas funciones.
- No hay seguridad de que con los nuevos Supervisores se mejorarán las relaciones interpersonales y aumentará la producción, ya que no se sabe a ciencia cierta si la problemática es por culpa del Gerente actual o de los Supervisores que se despidieron.
- Si se despiden a los Supervisores habrá huelga, ya que actualmente existen rumores y los despidos serían la mejor excusa para iniciar con la huelga.

- Los nuevos Supervisores pueden no ser bien recibidos por parte de los demás colaboradores, lo cual traerá consigo situaciones más negativas que las que se están presentando actualmente, como por ejemplo que los empleados no realicen el trabajo tal como se les solicita, lo que disminuiría aún más la producción.

## **Alternativa #2**

Contratar a una persona externa (un asesor) para que realice en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos un estudio de clima organizacional y determine los estilos de liderazgo que tienen sus supervisores y gerentes.

### ***Ventajas:***

- El Asesor brindará un informe a la Gerencia de forma neutral, o sea, indicará realmente que está sucediendo; será objetivo.
- Con el estudio de clima organizacional la Gerencia se dará cuenta del ambiente laboral, el grado de motivación, la comunicación interna, los estilos de liderazgo y el comportamiento de los empleados, lo que ayudará a determinar cuál es realmente el problema principal que tiene la empresa.
- Al analizar los estilos de liderazgo de los Supervisores y Gerentes se podrá determinar la forma de tratar a sus compañeros y colaboradores, lo cual será

importante para identificar si la desmotivación de los empleados es debido al trato de sus jefes inmediatos.

- El estudio ayudará a todos los departamentos de la organización y servirá de guía para futuros análisis y problemas similares que se presenten en la empresa.
- Al ser una persona externa quién realice el trabajo, no atrasará las funciones normales de los demás departamentos, lo que ayudará a que los demás empleados se concentren en sus funciones diarias únicamente.
- El Asesor al realizar el estudio en forma conjunta con la Gerente de Recursos Humanos agilizará el plan de acción solicitado por la Gerencia General.

***Desventajas:***

- Al ser una persona ajena a la empresa podría ocasionar desconfianza de parte de los empleados, lo cual repercutiría en la recopilación de la información para realizar el estudio y el plan de acción.
- El Asesor deberá estudiar muy a fondo la empresa, lo cual le llevará varias semanas, lo que atrasará el plan de acción.

- La Gerente de Recursos Humanos se podría sentir desmotivada si no es tomada mucho en cuenta para ayudar a realizar el estudio de clima.

### **Alternativa #3**

#### Despedir al Gerente de Producción

##### ***Ventajas:***

- Se acabarían los roces entre los supervisores y el gerente.
- Se buscaría que el nuevo gerente tenga capacidad de delegar y un buen trato con sus subalternos, lo que ayudaría a mejorar las relaciones interpersonales y aumentar la motivación.

##### ***Desventajas:***

- Desmotivación y preocupación de parte de los demás gerentes, tomando en cuenta que el Grupo Gerencial es muy unido debido a los años que llevan trabajando juntos.
- Se deberá invertir tiempo en capacitar al nuevo gerente, lo cual atrasaría de alguna u otra forma la obtención de los objetivos de la empresa, como es el aumento de la producción.

- El nuevo gerente que se contrate no tendrá tanta experiencia como el actual, ya que se debe recordar que el Sr. Brenes cuenta con 12 años de laborar en la empresa.
- El nuevo Gerente puede no ser del agrado del resto de empleados (supervisores/colaboradores), lo que podría generar nuevamente roces internos y desmotivación.

### **Selección de la Alternativa**

Pienso que la mejor alternativa es la #2 la consiste en contratar a un asesor externo para que realice, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, un estudio de clima organizacional, ya que al ser una persona ajena a la empresa será más objetiva y dirá cuál es el problema que se está presentando sin temor alguno. Por otro lado, al realizar el plan de acción en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos lograrán recopilar la información de una forma más rápida y les ayudará a presentar el informe solicitado por la Gerencia General; por último el asesor se centrará únicamente en realizar las labores para las que fue contratado lo cual ayudará a que los demás departamentos (excluyendo al de Recursos Humanos) puedan seguir realizando sus funciones normales. Considero que tanto la alternativa #1 como la #3 no son recomendables, ya que con despedir a las personas involucradas no se logra solucionar el problema desde la raíz y generará un grado de desmotivación mayor al que se está presentando actualmente.

## **Plan de Acción**

Para llevar a cabo el estudio de clima organizacional, el cual busca determinar cuál es el comportamiento actual de los colaboradores, cómo está la motivación, la comunicación interna y los estilos de liderazgo, es necesario que se realice un cuestionario (ver anexo N°3) donde se consideren preguntas abiertas y cerradas orientadas a dichos temas.

Según Goncalves (2000), el estudio del clima organizacional se refiere “a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente y por ende tiene repercusiones en el comportamiento laboral, como por ejemplo: la productividad, adaptación, rotación, liderazgo, etc” (p. 210). Dado lo anterior el estudio nos ayudará a determinar realmente el por qué se están presentando los problemas con los supervisores del área de producción.

El cuestionario se debe realizar a todos los supervisores y gerentes de la empresa (en total 21 personas), ya que en los niveles medios y gerenciales se están presentando la mayoría de los roces. Además, se debe tabular y analizar las respuestas brindadas por los encuestados.

## **Resultados del Cuestionario**

En la empresa Grifería y Loza, S.A., al analizar las principales respuestas (ver anexo N°4) se observa que la motivación es un factor que no anda bien, ya que solo el 11% de los entrevistados respondió que acostumbran motivar a sus colaboradores por medio de felicitaciones cuando realizan bien el trabajo; mientras que el 89% indicó que no motivan de ninguna forma a sus colaboradores.

Para Bergeron (1993), la motivación “es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una tendencia hacia un comportamiento específico” (p.151); por lo que si los empleados en Grifería y Loza, S.A. no se encuentran motivados ocasionará que el trabajo no lo hagan de buena forma, ya que saben que aunque realicen las cosas de la mejor manera, no habrá ninguna felicitación o agradecimiento de parte del jefe inmediato.

Con respecto a la comunicación, se concluye que la mayoría de Supervisores y Gerentes les gusta dar las órdenes claras y precisas para no tener que repetir las instrucciones varias veces; pero llama la atención que a la hora de solicitar algún trabajo 5 personas respondieron que solicitaban las cosas de una forma exigente, lo cual no es recomendable, ya que ocasionará más desmotivación y probablemente la persona que recibe la orden no la realice de la mejor forma.

Según Lussier (2002), la comunicación “es el proceso que consiste en transmitir información y significado, y la verdadera comunicación sólo ocurre cuando las partes que

participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista” (p.105); por lo que se puede decir que en la mayoría de departamentos de Grifería y Loza las personas no se comunican, solo se da la comunicación de forma ascendente (jefe- colaborador), pero no viceversa. Además, Maxwell (2000), indica que las personas no necesariamente escuchan debido a la verdad que se les comunica en el mensaje, sino por el respeto que sienten por la persona que les trasmite dicho mensaje (p.66), por lo tanto, se observa que los empleados de Grifería y Loza, S.A. no consideran que sus jefes sean buenos líderes, ya que no les tienen el respeto necesario.

Otro aspecto que se toma en consideración en el estudio de clima organizacional son los diferentes estilos de liderazgo que se presentan a nivel gerencial y de supervisión en la empresa. Según las respuestas que dieron los encuestados y las características de Solano (2002), la mayoría de supervisores y gerentes tienen los siguientes estilos de liderazgo:

<b><u>Liderazgo Coercitivo</u></b>	<b><u>Liderazgo Autoritario</u></b>
<p data-bbox="224 1283 683 1314"><u>Actitud general:</u> “Hágalo como yo lo digo”</p> <p data-bbox="248 1371 448 1402">➤ Perfil general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 1459 805 1570">✓ Tiende a ser egocéntrico y posesivo, piensa en sí mismo como dueño de la organización.</li> <li data-bbox="272 1587 805 1656">✓ Está orientado al castigo y su estilo motivante es el del temor.</li> <li data-bbox="272 1673 805 1743">✓ Sus instrucciones y órdenes son claras y precisas.</li> <li data-bbox="272 1759 805 1787">✓ Escucha los subalternos con una</li> </ul>	<p data-bbox="824 1283 1409 1352"><u>Actitud general:</u> “ Le escucho a usted, solo para convencerle de que yo tengo la razón”</p> <p data-bbox="849 1371 1049 1402">➤ Perfil general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="873 1459 1409 1528">✓ Consigue la cooperación de la gente con su manera suave de hablar y de actuar.</li> <li data-bbox="873 1545 1409 1656">✓ Pide las cosas de una manera cortés, pero deja poca duda de que quiere que las cosas se tengan a su manera.</li> <li data-bbox="873 1673 1409 1787">✓ Escucha a los subordinados que expresan ideas y opiniones diferentes a las de él con un argumento lógico, sin embargo,</li> </ul>

<p>impaciencia que no puede disimular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejerce un control estrecho.</li> <li>✓ Si los subalternos no hacen lo que él dice y en la manera en que lo dice, los castiga.</li> <li>✓ La información de retorno que ofrece, principalmente, es de tipo negativo.</li> </ul>	<p>rápidamente ejerce su autoridad para imponer su punto de vista, si piensa que éste es superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sabe que las personas responden mejor cuando creen que sus opiniones y deseos han sido considerados.</li> <li>✓ Puede estar dispuesto a modificar una decisión o algún aspecto de un plan, si piensa que el hacerlo estará influyendo mejor en sus subordinados para que simpaticen con su plan.</li> <li>✓ Supervisa el trabajo realizado, sin mostrarse demasiado exigente.</li> <li>✓ La información de retorno que ofrece es tanto de tipo positivo como negativo.</li> <li>✓ Sabe usar el temor, pero tiene cuidado de no abusar.</li> </ul>
<p><b><u>Liderazgo Marcapasos</u></b></p> <p><u>Actitud General:</u> “Haz lo que yo hago, y todo irá bien”</p> <p>➤ Perfil general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lidera ofreciéndose como ejemplo y espera que sus subordinados lo sigan.</li> <li>✓ Sus normas o estándares de ejecución son altos.</li> <li>✓ Recompensa bien la ejecución excelente, pero no le interesa crear buenas relaciones personales.</li> <li>✓ Tiene dificultades para delegar, ya que se siente personalmente responsable por el éxito o fracaso del trabajo entero, además de que considera que él lo haría mejor que</li> </ul>	<p><b><u>Liderazgo Democrático</u></b></p> <p><u>Actitud General:</u> “Conseguir el compromiso y generar nuevas ideas”, “Voy a escuchar su opinión y la tendré en cuenta”</p> <p>➤ Perfil general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es permisivo y no es directivo, no espera que las personas sigan su modelo.</li> <li>✓ Deposita su confianza en los miembros del equipo.</li> <li>✓ Piensa que los subordinados deben tener metas moderadas y realistas, por lo que se limitan a pedir resultados adecuados.</li> <li>✓ Involucra a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones, y en los casos que se llega a un consenso prefiere tomar la acción.</li> </ul>

<p>sus subordinados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se interesa por aquellos subordinados que desarrollan el mismo grado de interés que él en el trabajo.</li> <li>✓ Sus logros dependen de sus propios esfuerzos y no de los esfuerzos de sus subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimula mucho la participación, por lo que generalmente organiza reuniones.</li> <li>✓ Ejerce poca presión, ya que piensa que el control excesivo tiene un efecto negativo en la ejecución.</li> <li>✓ Se distingue del “afiliativo” en el hecho de que no abdica su autoridad, define los objetivos y alienta la gente para que establezca sus propias metas.</li> <li>✓ Recompensa y da reconocimiento a sus subordinados, pero castiga o amenaza en situaciones extremas.</li> <li>✓ Siempre está buscando información concreta sobre la ejecución de sus subordinados y sobre su propio progreso hacia una norma de excelencia.</li> </ul>
---	--

Chiavenato (1993), indica que 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” (p.201)

Koontz, (2004), define el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p.532), a partir de lo cual se observa que en la empresa los empleados no realizan el trabajo de forma voluntaria, ni mucho menos de manera entusiasta, debido a que la mayoría de supervisores y gerentes son solo jefes y no líderes.

Brenes (2003), a continuación, describe las principales deferencias entre un jefe y un líder:

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER:

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la autoridad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li><li>· Inspira miedo.</li><li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li><li>· Maneja a las personas como <u>fichas</u>.</li><li>· Llega a <u>tiempo</u>.</li><li>· Asigna las tareas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la buena voluntad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de <u>servicio</u>.</li><li>· Inspira confianza.</li><li>· Enseña como hacer las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li><li>· No trata a las personas como cosas.</li><li>· Llega antes.</li><li>· Da el ejemplo.</li></ul>

Tomando en cuenta todo lo anterior se nota claramente cuáles son las razones por las que se están presentando los principales problemas en la empresa:

- ✓ Mala comunicación entre jefes y colaboradores.
- ✓ No hay trabajo en equipo.
- ✓ No se están tomando en cuenta los valores de la organización.
- ✓ Los supervisores no son considerados en las reuniones mensuales, razón por la cual no se sienten participes de las metas y objetivos establecidos por la gerencia.

- ✓ Los supervisores y gerentes no son buenos motivadores y capacitadores.
- ✓ La mayoría de los empleados se sienten desmotivados y sin ganas de realizar el trabajo.
- ✓ Los estilos de liderazgo de la mayoría de supervisores y gerentes no es el adecuado, ya que son jefes y no líderes, lo cual genera los roces entre el personal.

### **Consideraciones Finales:**

1. Realizar capacitaciones periódicas con todos los gerentes y supervisores en las cuales se les inculque la importancia del trabajo en equipo, la motivación y la comunicación directa y oportuna entre ellos mismos.
2. Explicarles a cada gerente y supervisor (por medio de charlas) cuál es el estilo de liderazgo que los caracteriza y las actitudes que los distingue, para que así se den cuenta de los beneficios y perjuicios que tienen dichos estilos en la organización y en sus subalternos.
3. Realizar charlas y seminarios a la Gerencia Media y Alta sobre temas relacionados con el manejo de personal y las relaciones interpersonales, ya que se nota que algunos gerentes y la gran mayoría de supervisores no saben como dirigir a equipos de trabajo. Los supervisores y gerentes deben convertirse en motivadores y capacitadores permanentes de su personal, pero para ello deben, a su vez, ser capacitados adecuadamente.

4. Inculcarle a todo el personal (en especial la Gerencia Media y Alta) la importancia de los valores establecidos por la empresa debido a que no son tomados en cuenta, en especial, el que menciona el reconocer la importancia de los empleados.
5. Es importante que los gerentes y supervisores ofrezcan retroalimentación precisa y oportuna del trabajo realizado, ya que el colaborador sabrá lo que debe hacer para mejorar. Cabe mencionar que la falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.
6. Mejorar la comunicación interna de la empresa por medio de boletines internos, murales y reuniones formales periódicas entre jefaturas y colaboradores, ya que cuando las personas son tomadas en cuenta y escuchadas realizarán mejor sus funciones, lo cual ayudará a aumentar la producción.
7. Los supervisores deben participar en las reuniones mensuales que realiza la gerencia, lo cual los hará sentirse comprometidos con las metas y objetivos establecidos.
8. Implementar el incentivo del empleado del mes en los diferentes departamentos de la empresa, con lo cual el empleado favorecido obtendrá un beneficio adicional, el que puede ser un día libre, pago adicional en su sueldo, entre otras cosas.

9. Colocar buzones de sugerencias en los diferentes departamentos de la empresa, especialmente en el Departamento de Producción, donde los trabajadores den su opinión acerca de lo que les gusta o desagrada de la empresa, para que luego el jefe (mensualmente) le brinde un informe al gerente con el fin de que se consideren en conjunto las opiniones de los colaboradores y realicen correspondientes. Esta recomendación ayudará a acercar a los empleados aún más con la organización, ya que se sentirán a gusto porque toman en cuenta sus opiniones.

Es necesario que la empresa incluya las consideraciones finales antes indicadas en el plan de acción solicitado por la Gerencia General para resolver la problemática actual de la empresa Grifería y Loza, S.A.

## **Bibliografía**

- Brenes, F. (2003). *Antología Psicología del Trabajo*, San José: Editorial Universidad Central.
- Chiavenato, I, (1993) “Administración Proceso Administrativo”, San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- *Grifería y Loza Companies Inc. (2005) Nuestros Valores. Recuperado el 04 de junio de 2005, de <http://www.griferiayloza.com/values-download.asp>*
- Keith, Davis (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lussier N, Robert (2002). *Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Editorial Thomson Learnig.
- Maxwell, John (2000). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo*. México: Panorama.
- Siliceo, Alfonso (2003). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice May.
- Solano, M (2000). *Antología Administración del Recurso Humano*. San José: Editorial Universidad Internacional de las Américas.
- *Valores Grifería y Loza (2003)*. San José. Grifería y Loza

## Anexos

### Anexo 1

**Análisis F.O.D.A.** Loría A. (2005) Gerente de Recursos Humanos, Grifería y Loza, S.A

<b><u>FORTALEZAS (Interno)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• En los niveles medios y altos casi no se presenta rotación de personal: hay estabilidad laboral.</li><li>• Variedad y calidad en los productos: actualmente cuentan con 150 productos, los cuales se venden con garantía de por vida.</li><li>• Cuenta con clientes en todo el país: Grifería y Loza tiene clientes alrededor de todo el país.</li></ul>	<b><u>DEBILIDADES (Interno)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se están presentando roces con el sindicato: se han escuchado rumores de huelga.</li><li>• Alta rotación en los niveles bajos: en los últimos 2 meses se han despedido a 10 operarios.</li><li>• Nivel académico del personal (operativo) es bajo: para ingresar a laborar a la empresa en el área operativa no es requisito un título de secundaria.</li><li>• Existen “vacas sagradas” a nivel gerencial: los Gerentes de los Departamentos son personas de mucha experiencia.</li></ul>
<b><u>OPORTUNIDADES (Externo)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa reconocida a nivel internacional: Grifería y Loza exportan sus productos a 15 países.</li><li>• Exportan el 60% de sus productos:</li><li>• Competencia mínima a nivel nacional: en el país no existen empresas competidoras relevantes.</li></ul>	<b><u>AMENAZAS (Externo)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia internacional: existen fuertes compañías a nivel mundial que se dedican a la fabricación y exportación de los mismos productos.</li><li>• El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos: lo cual traerá al país empresas competidoras.</li><li>• Inestabilidad política y económica a nivel nacional: en Costa Rica se están presentando problemas a nivel del Gobierno, lo que trae consigo inestabilidad.</li></ul>

**1. Nos enfocamos en nuestros clientes**

Nuestro triunfo es poder acceder las expectativas de los clientes. Nuestro compromiso con un servicio al cliente de primera calidad, comienza por entender las necesidades de nuestros clientes con respecto al diseño, la fabricación, la entrega de productos y servicios de calidad y el respaldo personal que proveemos. Cada contacto con el cliente es una oportunidad para aumentar la satisfacción de ese cliente para con nosotros y para ganar nuevos negocios.

**2. Reconocemos la importancia de nuestra gente**

Nuestra gente construyó este negocio y es la clave para su futuro. Estamos comprometidos para crear un lugar de trabajo donde la seguridad sea la apropiada, un lugar de trabajo donde se valore la diversidad y que prospere basado en el trabajo en equipo y en el liderazgo. Estamos comprometidos con tener un lugar de trabajo donde los individuos son tratados con justicia y con respeto, donde todas las personas tienen la oportunidad de aumentar sus capacidades y aprovechar nuevas oportunidades, y donde los logros son reconocidos.

**3. Operamos con integridad**

Como compañía y como individuos, hacemos lo correcto y nunca comprometemos nuestros valores. Honramos nuestros acuerdos y somos honestos en nuestras comunicaciones. Nuestras relaciones con compañeros de trabajo, clientes, proveedores, socios e inversionistas están basadas en una actitud abierta y de oportunidades para el provecho mutuo. Nuestro sentido de responsabilidad se extiende a una posición de liderazgo en la protección del medio ambiente, y a ser buenos ciudadanos en las comunidades que trabajamos.

#### **4. Buscamos la excelencia**

No importa cuán buenos sean nuestros productos, servicios, procesos y desempeño, nos dedicamos a hacerlos aún mejores. Nos esforzamos por lograr la excelencia en todo lo que hacemos al estar abiertos a nuevas ideas y mejores formas de trabajar, y al no tener miedo de asumir riesgos. Reconocemos que cada uno de nosotros puede añadir valor real a nuestro negocio. Todos nosotros podemos hacer la diferencia al desempeñar nuestro trabajo diario con una pasión por la innovación, y con un deseo de aprender y compartir este conocimiento con nuestros colegas.

#### **5. Cumplimos lo que prometemos**

Nos ponemos metas altas porque sabemos que somos capaces de hacer grandes cosas. Consideramos estas metas como promesas para nuestros clientes, accionistas y para nosotros mismos. Nuestro éxito se mide por los resultados que producimos en términos de satisfacción al cliente, ventas, rentabilidad, valor para los inversionistas y la variedad de oportunidades que ofrecemos a nuestra gente.

### Anexo 3

### Metodología

El análisis se realizó utilizando la metodología de cuestionario, ya que es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. Con la información recopilada pude darme cuenta sobre los estilos de liderazgo, formas de pensar y motivación, de los empleados de la empresa.

Dicho cuestionario lo realicé a un grupo de 21 colaboradores (supervisores y gerentes) del departamento de producción de la empresa Grifería y Loza, S.A. y estaba compuesto por 21 preguntas de las cuales 3 preguntas eran abiertas y el resto eran cerradas.

### Instrumento

Número de cuestionario: \_\_\_\_\_

Análisis de los estilos de liderazgo de la Gerencia Media y Alta de la empresa Grifería y Loza, S.A.

.....  
Introducción: Buenos días, tardes, noches, mi nombre es Ariela Alpízar. Estoy efectuando un estudio en la empresa sobre los diferentes estilos de liderazgo. Es importante indicarle que la información que usted suministre en el presente cuestionario es estrictamente confidencial. ¿Me permite unos minutos de su tiempo para hacerle unas breves preguntas? **NOTA: Se debe marcar con X en solo una opción en cada pregunta.**  
.....

P1 ¿Le gusta dar órdenes claras y precisas para que el trabajo se realice como usted desea? Marque con (X)

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P2 ¿Ejerce control estrecho (supervisión) sobre sus colaboradores? Marque con (X)

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P3 ¿Se enoja con facilidad? Marque con (X)

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P4 ¿Evita y trata de eliminar los conflictos?

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P5 ¿Le gusta escuchar las opiniones de los colaboradores? Marque con una (X)

Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P6 Cuando solicita ayuda a sus colaboradores la pide de forma:

Cortés	Amistosa	Exigente	Normal	Otro	Ns/nr
1	2	3	4	7	8

Otro: \_\_\_\_\_

P7 ¿Le cuesta delegar? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

P8 Cuando evalúa a sus colaboradores tiende a dar más valor a las siguientes características:

Personales	Desempeño	Resultados	Capacidad	Otro	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

Otro: \_\_\_\_\_

P9 ¿Qué características debe tener para usted una persona exitosa?

\_\_\_\_\_

P10 ¿Cada cuánto realiza retroalimentación? Marque con (X)

Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Otro	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

Otro: \_\_\_\_\_

P11 ¿Acostumbra a motivar a sus colaboradores? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

P12 De las siguientes características indique 2 que lo describan: Marque con (X)

_____ Motivador	_____ Egocéntrico y posesivo	_____ Participativo
_____ Responsable	_____ Cortés	_____ Delegador
_____ Esforzado y persistente	_____ Le gusta ser popular	_____ Castigador
_____ Confiado	_____ Permisivo	_____ Exigente

P13 ¿Realiza reuniones normalmente? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cada cuanto?

Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Otro	Ns/nr
1	2	3	4	5	6

P14 Según su opinión, ¿el líder nace o se hace? Explique

---

### DATOS PERSONALES

**Ya para terminar y solo con fines estadísticos, me podría contestar:**

P15 Género: Femenino (1) Masculino (2)

P16 Rango de edad: Menos de 20 (1) de 20 a 30 (2) de 31 a 40 (3) de 41 a 50 (4)  
51 años o más (5)

P17 Escolaridad: escuela incompleta (1) escuela completa (2) secundaria incompleta (3)  
Secundaria completa (4) universitaria incompleta (5) Universitaria comp. (6)  
Otro (7) \_\_\_\_\_

P18 ¿Cuál es su salario promedio mensual familiar?  
De ¢100 a ¢200 mil (1) ¢201 a ¢ 300 mil (2) ¢ 301 a 400 mil (3)  
¢ 401 a ¢ 500 (4) ¢501 a ¢ 600 mil (5) más de ¢  
600 mil (6)  
NS/NR (9)

P19 Departamento/ Área: \_\_\_\_\_

P20 Vive en: casa propia (1) alquilada (2) otro (3) \_\_\_\_\_

P21 Su estado civil es: soltero (1) casado (2) divorciado (3) viudo (4) unión libre (5)  
Otro (6) \_\_\_\_\_

.....  
Agradezco su ayuda, muchas gracias!!!!!!

## Anexo 4

### Resultados del cuestionario

Como lo mencioné en la metodología, el cuestionario se realizó a 21 personas entre supervisores y gerentes específicamente de producción, de los cuales solamente hay una mujer, además, el promedio de edad oscila de 41 a 50 años, el 90% viven en casa propia y su promedio mensual familiar oscila entre los ¢200.000.00 a ¢400.000.00.

Por otro lado, los supervisores cuentan con un nivel de escolaridad relativamente bajo, ya que solo 4 personas cuentan con un título universitario, los demás colaboradores, únicamente, tienen el título de secundaria. El 80% de los empleados están casados.

A continuación analizaré las respuestas más significativas en el siguiente cuadro:

Pregunta	Resultados
1. ¿Le gusta dar órdenes claras y precisas?	El 61% de los empleados (13) respondió que “siempre”, mientras que un 19% (4) dijo que “casi siempre”, además indicaron que “ocasionalmente” un 10% (2) y “a veces” un 10% (2); por lo que se nota que los supervisores y gerentes son muy directos y explícitos a la hora de dar instrucciones.
2. ¿Se enoja con facilidad?	El 28% de los que aplicaron el cuestionario (6) indicaron que “siempre” se enojan, un 19% (4) mencionaron que “casi siempre”, el 24% (5) señalaron que “a veces” y solamente un 10% (2) dijeron que “nunca” se enojan, por lo que llama la atención el carácter fuerte y coercitivo de la gran mayoría de supervisores y gerentes.
3. ¿Evita y trata de eliminar los conflictos?	El 31% (7) indicaron que “siempre” evitan y tratan de eliminar los conflictos, el 19% (4) mencionaron que “casi siempre”, ocasionalmente el 28% (5), “a veces” el 15% (3) y un 10% (2) dijeron que “nunca”. Se nota el interés de los empleados por tratar de eliminar los conflictos.
4. Cuando solicita ayuda la pide de forma:	El 33% (8) indicó que en forma “normal”, el 24% (5) en forma “cortés”, otro 24% (5) “exigente” y el 19% (3) en forma “amistosa”. En esta pregunta llama la atención las 5 personas que respondieron que solicitan ayuda de forma exigente, o sea, los colaboradores perciben dicha ayuda como una obligación, razón por la cual se pueden estar presentando los roces y la desmotivación.
5. ¿Le cuesta delegar?	El 57% (12) respondieron que “sí” les cuesta delegar, ya que consideran que nadie realiza el trabajo de la misma forma y calidad que ellos, además les quita mucho tiempo estar explicando cómo hacer las cosas, por otro lado, el 43% (9) indicaron que no tienen problema en delegar el trabajo.

<p>6. ¿Qué características debe tener una persona exitosa?</p>	<p>El 17% (3) mencionaron que deben ser personas “inteligentes”, otro 17% (3) dijeron que la persona debe ser “trabajadora”, el 16% (3) indicaron que deben tener “deseos de superación”, el 13% (2) mencionaron que debe ser “líder”, el 10% (2) dijeron que una “actitud positiva”, los demás empleados (8) mencionaron las siguientes características: “humildad”, “perseverancia”, “responsabilidad” y “ser sociable”.</p>
<p>7. ¿Acostumbra a motivar a sus colaboradores?</p>	<p>El 11% de los empleados indicaron que “sí” motivan a sus colaboradores por medio de felicitaciones cuando realizan un buen trabajo, sin embargo, es preocupante que el 48% (10) mencionaran que “no” motivan de ninguna forma a sus empleados, por lo que se nota la desmotivación imperante en la mayoría de áreas de producción de la empresa.</p>
<p>8. Características que describen a los empleados que aplicaron el cuestionario:</p>	<p>El 17% (3) mencionó que es “castigador”, otro 17% (3) ser “egocéntrico”, un 16% (3) indicaron ser “responsables”, un 13% (2) “confiados”, además un 10% (2) dijeron ser “delegadores”, los demás empleados (11) mencionaron las siguientes características: “motivadores”, “participativos”, “esforzados”, “cortesos” y “exigentes”. Llama la atención las 3 personas que se consideran castigadores.</p>
<p>9. ¿El Líder nace o se hace?</p>	<p>El 67% (14) consideran que los líderes nacen, ya que indican que ser líder es una cualidad que se trae desde la infancia, además que está muy relacionado con la personalidad de cada persona. Por otra parte, el 33% (7) mencionaron que los líderes se hacen con la experiencia adquirida a través de los años laborales.</p>