

# Trabajo de Investigación Final



Facultad de Administración y Negocios

## *Los estilos de liderazgo de los supervisores en las áreas operativas de las empresas multinacionales*

Autores: Chiodo Antonela      L.U: 1011061  
              Yohena Federico      L.U: 115886

Profesores: De Arteche Monica  
                  Alterson Martin

Año: 2012

## **Resumen Ejecutivo**

El siguiente trabajo tiene como objetivo determinar cuáles son los estilos de liderazgo aplicados en las áreas operativas de las empresas multinacionales.

Para llevar a cabo este trabajo se realizaron diez encuestas a supervisores de cada una de las multinacionales. Luego procesamos toda la información recabada en una tabla de cálculo de promedios. Los resultados de la tabla fueron tomados como referencia para la confección de gráficos de barras y modelos teóricos de liderazgo.

La investigación abarcó un espectro de cinco empresas multinacionales. Las cinco empresas elegidas fueron Arcor, Coca Cola, Ford, Molinos Río de La Plata y Techint.

Los resultados de los análisis por promedios y encuestas realizadas fueron representados por un sistema de puntajes con las siguientes clasificaciones, baja, media, media alta y alta.

Sobre el estudio acerca de los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores en las multinacionales encontramos que según el Modelo de Rejilla de liderazgo el estilo utilizado es el de “Administración de equipos”. En cuanto a la Teoría de Liderazgo Situacional encontramos que las empresas del rubro alimenticio cumplen con lo que dice la teoría, mientras que la del rubro automotriz y la del rubro metalúrgico no cumplen con el modelo de liderazgo situacional.

## **Palabras Claves**

Liderazgo – Empresas Multinacionales – Áreas Operativas – Supervisores – Seguidores – Rejilla de Liderazgo – Liderazgo Situacional

## **Abstract**

The following paper aims to expose the different leadership styles used by supervisors of multinational companies in operative areas.

To carry on with this project it has been made 10 surveys to the supervisors of each company. Then we processed this collected information in an average calculating table. The results were taken as reference for the confection of graphics and models represented in this document.

The results of the average and survey analysis realized were represented by a point system with the followings calcifications low, middle, middle high and high.

On the study of the leadership styles used by multinational companies supervisors we found out that based on the managerial grid mode theory the style used is the Team style. On the other hand based on the situational leadership theory we found out that the food industry companies accomplish with the theory. Meanwhile the cars industry company and the metal industry company do not accomplish with the situational leadership model.

## **Keywords**

Leadership - Multinational Companies – Operative Areas - Supervisors - Followers – Managerial grid model – Situational Leadership

## **Índice de contenido**

1. Capítulo introductorio .....	10
A. Introducción/Justificación .....	10
B. Objetivos/Metodología.....	11
2. Marco teórico .....	12
2.1 LIDERAZGO.....	13
2.1.1 Definición de liderazgo.....	13
2.1.2 Liderazgo Gerencial.....	14
2.1.3 Atributos de Liderazgo .....	15
2.1.4 Las funciones administrativas del liderazgo .....	17
2.1.5 Liderazgo de equipos .....	18
2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO .....	19
2.2.1 Estilo Autoritario .....	19
2.2.2 Estilo Democrático .....	20
2.2.3 Estilo laissez – fair.....	21
2.2.4 Estilo Afiliativo .....	21
2.2.5 Estilo Marcapasos.....	22
2.2.6 Estilo Coaching .....	23
2.2.7 Liderazgo transformador .....	23
2.3 MODELOS DE LIDERAZGO .....	25
2.3.1 El continuo del comportamiento del líder.....	25
2.3.2 La rejilla de liderazgo .....	26
2.3.3 Liderazgo Situacional .....	29
2.3.3.1 Preparación de los seguidores del grupo.....	30
Modelo de liderazgo Situacional.....	33
2.3.3.2 Elección de los Estilos Apropriados.....	34
2.4. SUPERVISORES.....	36

2.4.1	<i>Definición</i>	36
2.4.2	<i>Características del supervisor</i>	36
2.4.3	<i>Funciones de los supervisores</i>	37
3.	Investigación	39
4.	Análisis de Resultados	40
4.1.	<i>Ford</i>	40
4.2.	<i>Techint</i>	50
4.3.	<i>Arcor</i>	60
4.4.	<i>Molinos Río de la Plata</i>	70
4.5.	<i>Coca Cola</i>	80
5.	Conclusiones	89
	<i>Rejilla de Liderazgo</i>	89
	<i>Características de los supervisores</i>	91
	<i>Modelo de Liderazgo Situacional</i>	93
	Anexos	95
	<i>Encuesta “Supervisores”</i>	95
	<i>Resumen de Respuestas</i>	98
	<i>Arcor</i>	98
	<i>Coca Cola</i>	99
	<i>Ford</i>	99
	<i>Ford</i>	100
	<i>Molinos Río de la plata</i>	101
	<i>Techint</i>	102
	Bibliografía	112

## **Índice de Tablas**

Tabla 2- 1 Principales funciones administrativas en el liderazgo .....	17
Tabla 2- 2 Preparación del seguidor.....	31
Tabla 2- 3 Preparación R1      Tabla 2- 4 Preparación R2 .....	32
Tabla 2- 6 Preparación R3      Tabla 2- 5 Preparación R4 .....	32
Tabla 3-1 Niveles.....	39
Tabla 4- 1 Resumen de resultados Ford.....	41
Tabla 4- 2 Confianza Ford .....	41
Tabla 4- 3 Centralización Ford.....	42
Tabla 4- 4 Opinión de los seguidores Ford .....	43
Tabla 4- 5 Sentido de pertenencia Ford.....	43
Tabla 4- 6 Exigencia Ford.....	44
Tabla 4- 7 Estándar de desempeño Ford .....	45
Tabla 4- 8 Ejemplificación Ford .....	45
Tabla 4- 9 Comunicación Ford.....	46
Tabla 4- 10 Liderazgo Situacional .....	48
Tabla 4- 11 Resumen de resultados Techint .....	51
Tabla 4- 12 Confianza Techint.....	51
Tabla 4- 13 Centralización Techint.....	52
Tabla 4- 14 Opinión de los seguidores Techint.....	52
Tabla 4- 15 Sentido de pertenencia Techint.....	53
Tabla 4- 16 Exigencia Techint .....	54
Tabla 4- 17 Estándar de desempeño Techint.....	55
Tabla 4- 18 Ejemplificación Techint.....	56
Tabla 4- 19 Comunicación Techint.....	56
Tabla 4- 20 Liderazgo Situacional Techint .....	58
Tabla 4- 21 Resumen de resultados Arcor .....	61
Tabla 4- 22 Confianza Arcor.....	61

Tabla 4- 23 Centralización Arcor.....	62
Tabla 4- 24 Opinión de los subordinados Arcor .....	63
Tabla 4- 25 Sentido de pertenencia Arcor.....	64
Tabla 4- 26 Exigencia Arcor.....	64
Tabla 4- 27 Estándar de desempeño Arcor .....	65
Tabla 4- 28 Ejemplificación Arcor.....	66
Tabla 4- 29 Comunicación Arcor.....	66
Tabla 4- 30 Liderazgo Situacional Arcor.....	68
Tabla 4- 31 Resumen de resultados Molinos Río de la Plata.....	71
Tabla 4- 32 Confianza Molinos Río de la Plata .....	71
Tabla 4- 33 Centralización Molinos Río de la Plata .....	72
Tabla 4- 34 Opinión de los Seguidores Molinos Río de la Plata.....	73
Tabla 4- 35 Sentido de Pertenencia Molinos Río de la Plata .....	73
Tabla 4- 36 Exigencia Molinos Río de la Plata.....	74
Tabla 4- 37 Desempeño Molinos Río de la Plata.....	75
Tabla 4- 38 Ejemplificación Molinos Río de la Plata .....	75
Tabla 4- 39 Comunicación Molinos Río de la Plata .....	76
Tabla 4- 40 Liderazgo Situacional Molinos Río de la Plata.....	78
Tabla 4- 41 Resumen de resultados Coca Cola.....	81
Tabla 4- 42 Confianza Coca Cola .....	81
Tabla 4- 43 Centralización Coca Cola .....	82
Tabla 4- 44 Opinión de los Seguidores Coca Cola .....	82
Tabla 4- 45 Sentido de Pertenencia Coca Cola .....	83
Tabla 4- 46 Exigencia Coca Cola.....	84
Tabla 4- 47 Desempeño Coca Cola.....	84
Tabla 4- 48 Ejemplificación Coca Cola .....	85
Tabla 4- 49 Comunicación Coca Cola .....	86
Tabla 4- 50 Liderazgo Situacional Coca Cola.....	87
Tabla 5- 1Promedios Totales.....	90

## **Índice de Gráficos**

Grafico 2- 1 El continuo del comportamiento del líder.....	26
Grafico 2- 2 La Rejilla de liderazgo .....	27
Grafico 2- 3 Cuadrantes de estilos Liderazgo Situacional .....	30
Grafico 2- 4 Modelo de liderazgo situacional .....	33
Grafico 4- 1 Rejilla de liderazgo Ford.....	40
Grafico 4- 2 Confianza Ford .....	41
Grafico 4- 3 Centralización Ford .....	42
Grafico 4- 4 Opinión de los seguidores Ford .....	43
Grafico 4- 5 Sentido de pertenencia Ford .....	44
Grafico 4- 6 Exigencia Ford.....	44
Grafico 4- 7 Desempeño Ford.....	45
Grafico 4- 8 Ejemplificación Ford .....	46
Grafico 4- 9 Comunicación Ford .....	46
Grafico 4- 10 Liderazgo situacional Ford .....	48
Grafico 4- 11 Rejilla de liderazgo Techint.....	50
Grafico 4- 12 Confianza Techint.....	51
Grafico 4- 13 Centralización Techint.....	52
Grafico 4- 14 Opinión de los seguidores Techint.....	53
Grafico 4- 15 Sentido de pertenencia Techint.....	54
Grafico 4- 16 Exigencia Techint .....	54
Grafico 4- 17 Desempeño Techint .....	55
Grafico 4- 18 Ejemplificación Techint.....	56
Grafico 4- 19 Comunicación Techint.....	56
Grafico 4- 20 Liderazgo Situacional Techint .....	58
Grafico 4- 21 Rejilla de liderazgo Arcor.....	60
Grafico 4- 22 Confianza Arcor.....	62
Grafico 4- 23 Centralización Arcor.....	63



Grafico 4- 24 Opinión de los seguidores Arcor .....	63
Grafico 4- 25 Sentido de pertenencia Arcor.....	64
Grafico 4- 26 Exigencia Arcor .....	65
Grafico 4- 27 Estándares de desempeño Arcor.....	65
Grafico 4- 28 Ejemplificación Arcor .....	66
Grafico 4- 29 Comunicación Arcor.....	67
Grafico 4- 30 Liderazgo Situacional Arcor .....	68
Grafico 4- 31 Rejilla de liderazgo Molinos Río de la Plata .....	70
Grafico 4- 32 Confianza Molinos Río de la Plata .....	71
Grafico 4- 33 Centralización Molinos Río de la Plata .....	72
Grafico 4- 34 Opinión de los seguidores Molinos Río de la Plata .....	73
Grafico 4- 35 Sentido de pertenencia Molinos Río de la Plata .....	74
Grafico 4- 36 Exigencia Molinos Río de la Plata.....	74
Grafico 4- 37 Desempeño Molinos Río de la Plata.....	75
Grafico 4- 38 Ejemplificación Molinos Río de la Plata .....	76
Grafico 4- 39 Comunicación Molinos Río de la Plata .....	76
Grafico 4- 40 Liderazgo Situacional Molinos Río de la Plata.....	78
Grafico 4- 41 Rejilla de liderazgo Coca Cola .....	80
Grafico 4- 42 Confianza Coca Cola .....	81
Grafico 4- 43 Centralización Coca Cola .....	82
Grafico 4- 44 Opinión de los seguidores Coca Cola.....	83
Grafico 4- 45 Sentido de pertenencia Coca Cola .....	83
Grafico 4- 46 Exigencia Coca Cola.....	84
Grafico 4- 47 Desempeño Coca Cola.....	85
Grafico 4- 48 Ejemplificación Coca Cola .....	85
Grafico 4- 49 Comunicación Coca Cola .....	86
Grafico 4- 50 Liderazgo Situacional Coca Cola .....	87
Grafico 5- 1 Conclusión Rejilla de liderazgo.....	89
Grafico 5- 2 Características de los Supervisores.....	91

Grafico 5- 3 Conclusión Modelo de liderazgo situacional.....	93
--	----

# **1. Capítulo introductorio**

## **A. Introducción/Justificación**

El presente Trabajo de Investigación Final pretende analizar los estilos de liderazgo que emplean los supervisores de las áreas operativas de las empresas multinacionales.

El tema de investigación surgió en primer lugar de nuestro interés por el Liderazgo y sus diferentes aplicaciones, y además nos interesa conocer qué tipo de liderazgo aplican algunas de las empresas más grandes a nivel mundial y que se han mantenido exitosamente a lo largo de su historia. Entonces nos surgieron preguntas como:

*¿Cuáles son los estilos de liderazgo elegidos por los líderes en las empresas multinacionales en las áreas operativas?*

*¿Se encuentran similitudes en los estilos de liderazgo elegidos entre distintas multinacionales en las áreas operativas?*

Analizaremos las formas en que los supervisores de las compañías multinacionales emplean su liderazgo para cumplir con los objetivos de organizacionales, aumentar la eficiencia de sus seguidores, cumplir con las metas establecidas.

Para realizar este trabajo de investigación hemos consultado bibliografía sobre los distintos estilos de liderazgo. Existen muchos estilos de liderazgo y los líderes deben tener en cuenta tanto las fortalezas y debilidades de sus seguidores como el ambiente en el cual se desarrollan las tareas para aplicar el que mejor se adapte y arroje óptimos resultados.

Al centrar nuestra investigación en los supervisores de empresas multinacionales queremos comprobar si los estilos de liderazgo que en la teoría serían los óptimos para estas áreas son en la práctica, eficaces.

## B. Objetivos/Metodología

Los objetivos de este Trabajo de Investigación Final son de forma descriptiva, determinar y analizar los estilos liderazgo que utilizan los supervisores en las compañías multinacionales para cumplir con los objetivos de producción.

Para poder desarrollar estos objetivos utilizaremos como herramienta las encuestas. Las encuestas, tendrán como muestra objetivo a supervisores, y se realizaran un total de 10 encuestas a supervisores de las multinacionales elegidas.

Nuestra investigación utilizará dos métodos. Será tanto cualitativa como cuantitativa. Desde el punto de vista cualitativo, interpretaremos los datos que nos han proporcionado la herramienta utilizada, para comprenderlos dentro del contexto en el que se producen.

Desde el punto de vista cuantitativo, analizaremos las relaciones causales entre los conceptos provenientes de esquemas teóricos, que fueron desarrollados en el marco teórico.

El último paso será procesar y ordenar la información obtenida en la investigación descriptiva, para hacer un análisis profundo y sacar conclusiones. Las mismas deberán tener un sustento sólido basado en una relación lógica entre la teoría y los datos analizados.

## **2. Marco teórico**

En este marco teórico nos centraremos en recopilar la información necesaria para poder determinar los estilos de liderazgo que pueden emplear con las teorías desarrolladas hasta la fecha. Esta información nos será útil para analizar los diferentes estilos de liderazgo que emplean los supervisores de las áreas operativas de las empresas multinacionales.

Para ello en primer lugar debemos definir a los líderes como aquellas personas capaces de ejercer influencia sobre los demás, para que ellos logren los objetivos del líder voluntariamente y obteniendo buenos resultados. También mencionaremos los atributos y las funciones administrativas que deben poseer los líderes para ejercer influencia sobre sus seguidores.

Es importante destacar que un líder es quien dirige, motiva e inspira a un grupo de personas; es el que marca la dirección a seguir de un equipo.

Uno de los ejes de nuestra investigación son los diferentes estilos de liderazgo que se emplean en las áreas operativas; cómo y cuándo se utilizan estos estilos, según el contexto. Así mismo en esta parte del marco teórico analizaremos los diferentes estilos que desarrollaron diferentes autores, el modelo del continuo del comportamiento del líder, que categoriza siete estilos de comportamiento que van del extremo autoritario al democrático, también el modelo de la rejilla de liderazgo; que muestra las cinco clases de liderazgo basados en el interés por la producción y en el interés por la gente; y el modelo de liderazgo situacional; que muestra el estilo de liderazgo que cada líder ejercerá dependiendo del grado de preparación del grupo o individuo.

Además en nuestro marco teórico se encontrara una explicación sobre el otro eje de nuestra investigación, los supervisores, sus características y sus funciones dentro de una organización.

Estos ejes serán la base que nos permitirá analizar los datos obtenidos en la investigación, permitiéndonos cruzar la información con la teoría.

## **2.1 LIDERAZGO**

En este ítem se desarrolla el concepto del liderazgo, los atributos y funciones administrativas que deben de tener los líderes para ejercer el liderazgo de equipos frente a sus seguidores.

### ***2.1.1 Definición de liderazgo***

Un líder es aquella persona capaz de ejercer influencia sobre otros, logrando que estos realicen los objetivos del líder voluntariamente y obteniendo buenos resultados.

Hay varios autores que han dado su definición de liderazgo, nosotros hemos elegido sólo algunos.

Davis (1967) define al liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos. (P. 96-97)

Shaw (1981), enumera las características que pueden definir al líder, ellas son:

- El líder es la persona percibida como centro del grupo, considerada como la más influyente y la generadora de un mayor número de comunicaciones;
- Es la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas;
- Es la persona nombrada para administrar las relaciones sociales;
- El líder es considerado el jefe del grupo;
- El líder recibe el apoyo de los miembros del grupo y tiene la capacidad para influirles de forma positiva.

Kotter (1999), considera al liderazgo como el desarrollo de una visión y de estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar en unos individuos para que ellos puedan hacer realidad esa visión, a pesar de sus obstáculos.

Los líderes buscan que los miembros de la organización se sientan involucrados y comprometidos con el logro de los objetivos comunes. Para ello tiene que crear dentro de la organización, un ambiente de comunión y de trabajo en equipo que propicie la colaboración y el apoyo recíproco.

### ***2.1.2 Liderazgo Gerencial***

Consideramos importante analizar el liderazgo gerencial para establecer de forma general cuáles son las responsabilidades que tiene un líder frente a sus seguidores y cuáles son las responsabilidades que tienen los seguidores frente a la tarea que les fueron encomendadas por el líder.

Definiremos el liderazgo gerencial como el proceso por el cual el gerente fija la dirección o el propósito a sus subordinados, logrando que avancen junto con él en la dirección establecida, con compromiso y entusiasmo, superando las trabas que puedan surgir en ese camino. (Lee, 2009)

Los gerentes deciden si los subordinados realizarán las tareas en forma individual o como equipos de trabajo. Los gerentes guían a los subordinados asegurándose la plena colaboración de estos tanto con el gerente como con ellos entre si. Ya que los gerentes son responsables de cumplir con las practicas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados.

Los líderes gerenciales deben tener la capacidad necesaria para ejercer el liderazgo frente a sus subordinados, para poder cumplir con sus responsabilidades gerenciales como determinar el contexto, delegar las tareas a quien tenga las capacidades para realizarlas de manera adecuada, y hacer juicios sobre las capacidades de sus subordinados. También deben ser capaces de ejecutar las tareas a un nivel superior al de sus subordinados inmediatos.

Los subordinados son responsables de trabajar para cumplir con las tareas que el gerente les ha asignado y dedicar toda su capacidad para cumplir con ellas. También pueden presentarles ideas al líder y sugerencias de cómo realizar el trabajo de mejor manera, y darle aviso al líder de si lo que asignaron no es suficiente para cumplir con la labor o no corresponde con la circunstancia dada.

Los subordinados son responsables de avisar a su gerente si las condiciones cambian mientras esta realizando la tarea, y si el piensa que la tarea no puede ser realizada con las especificaciones que le brindo el gerente o si es posible lograr resultados aun mejores.

Si el trabajo se organiza de esta manera, el gerente esta al tanto de lo que sucede con la tarea que le asigno al subordinado en todo momento y puede generar los cambios que correspondan.

### ***2.1.3 Atributos de Liderazgo***

Muchos expertos en liderazgo sostienen que existen numerosas características o atributos que los líderes poseen o deberían poseer. Según la presencia o carencia de estos atributos se podría medir el potencial del liderazgo. Luego de haber leído a varios expertos que proponen numerosas atributos que debe poseer un líder, seleccionamos los que consideramos más adecuados para esta investigación:

El líder debe ser visionario, tener una idea clara de lo que quiere hacer, tanto profesional como personalmente. Mantiene su vista firme en el horizonte lejano. El líder siente pasión por lo que hace. (Bennis, 1989)

El líder conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios. Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez.

Es una persona de acción, que fija objetivos exigentes y lucha por alcanzarlos. Es considerado una persona brillante que se destaca del resto del equipo, por su inteligencia, su espíritu por alcanzar los objetivos y su capacidad para comunicarse, tanto con sus seguidores como con otros lideres. El líder propone metas difíciles y



defiende con determinación sus convicciones. Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas. (Bennis, 1994)

El líder debe ser capaz de utilizar su capacidad de mando, su autoridad cuando es necesario. Además de su capacidad para motivar a los seguidores para que estos lleven su potencial al máximo. (Gardner, 1990)

Para desarrollar un liderazgo exitoso, los líderes deben ser personas que muestran la capacidad de perseverar ante la adversidad. Hay personas con altos coeficientes intelectuales que están preparadas para ocupar posiciones de gran responsabilidad pero sin la perseverancia para superar o manejar eficientemente la adversidad. (Maestres, 2010)

Paul Stoltz (1997), líder en el campo de la comunicación organizacional, introdujo el concepto de coeficiente de adversidad, el cual se puede definir como:

1. La capacidad para crecer frente la adversidad.
2. La habilidad para tener éxito a pesar de las dificultades.
3. El factor subyacente que determina la habilidad de cada quien para ascender.
4. Un conjunto de herramientas para aprender a perseverar en tiempos retadores.
5. La habilidad para convertir obstáculos en oportunidades.

En estos tiempos, el líder es responsable de asegurarse que su gente desarrolle la capacidad para perseverar en sus luchas, mediante el manejo adecuado de los cambios que se pueden suscitar en el entorno y las frustraciones que diario hay que enfrentar. (Stoltz, 1997).

También el líder debe tener la habilidad de dominar los cambios que se pueden suscitar en el entorno en el que se encuentra trabajando. Regulando la velocidad, dirección, y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos. (Namus, 1989)

Otro de los atributos importantes que se pueden encontrar en un líder es el carisma, una habilidad natural para seducir y atraer a las personas. Para un líder con carisma es más fácil ganarse rápidamente al equipo, ya que este se siente atraído por su líder. Los líderes con carisma confían en sí mismos y en sus seguidores (Campoy, 2006)

Todos estos atributos son determinantes para que un líder ejerza influencia de manera eficaz en sus seguidores. La carencia o abundancia de cada uno de estos será la que defina la capacidad de liderazgo y en cierta manera el estilo de liderazgo que aplicará. La influencia ejercida sobre los seguidores será fundamental para alcanzar las metas establecidas y cumplir tanto con los objetivos como con el rol del equipo en la estrategia corporativa.

#### ***2.1.4 Las funciones administrativas del liderazgo***

Lussier y Achua (2008), determinan que en el liderazgo se desarrollan tres funciones administrativas que debe desarrollar un líder para ejercer el liderazgo, frente a sus grupos.

Los grupos deben de inter-relacionarse e inter-actuar con los miembros de la empresa. En el siguiente cuadro se establecen las estrategias que debe llevar a cabo cada función administrativa para cumplir con los objetivos de la empresa.

**Tabla 2- 1 Principales funciones administrativas en el liderazgo**

<b>Principales funciones administrativas en el liderazgo</b>		
<b>Funciones Interpersonales</b>	<b>Funciones directivas</b>	<b>Funciones decisorias</b>
Tener presentación	Establecer los sistemas de supervisión del personal y su entorno	Poseer las características de establecer los emprendimientos necesarios
Hacer sentir a los demás quien es el líder	Supervisión de los asuntos para la gestión de su empresa.	
Establecer los correctos enlaces jerárquicos: jefes, alternos y subalternos	Ser portador de los asuntos de su empresa y establecer la concientización de la responsabilidad que es asignada cada personal de la organización.	Ser negociador en el manejo de los recursos y saber afrontar las áreas de oportunidad que se presenten.

Fuente: Lussier y Achua 2008.

Además de estas funciones administrativas, dos autores Rodríguez y Vázquez (2004) consideran que los líderes deben desarrollar otros aspectos para mejorar su liderazgo frente a los grupos:

- a) Desarrollo de la inteligencia emocional.
- b) Capacidad para atraer la atención de las personas.
- c) Capacidad para comunicar sus conceptos y dar significado a las cosas y los eventos.
- d) Capacidad para inspirar confianza en las personas.
- e) Conocimiento y dominio de sí mismo.

### ***2.1.5 Liderazgo de equipos***

Como ya especificamos el líder es quien dirige, motiva e inspira a un grupo de personas.

Puede ser el líder máximo de una organización grande o pequeña, o uno de los muchos líderes que necesitan los grupos para llevar a delante sus tareas.

Los tres elementos importantes del liderazgo de equipos son el Proceso, la Tarea y la Estructura (Malaret, 2003). Los cuales desarrollaremos a continuación.

#### **El Proceso**

El líder debe:

- marcar el rumbo de su equipo, definir y formular la visión de la empresa.
- Comunicar y coordinar: La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación se produce cuando todas las partes entienden el mensaje, con el mismo significado. La buena comunicación hace que las personas dentro de la organización se conviertan en miembros y se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa. Todos los miembros del grupo deben hacer la visión de la empresa propia. El líder tiene una misión muy importante que es poner de acuerdo a personas con intereses muy variados.
- Motivar e inspirar.

## **La Tarea**

La tarea de los líderes es conseguir cambios en su grupo y en la organización. Que la organización este cada vez mejor o que haya cambios para dar respuesta a nuevos mercados.

## **La Estructura**

- Utilizar roles múltiples.
- Sólidas redes informales: Los líderes crean sólidas redes informales dentro de la organización.

## **2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Este ítem conforma uno de nuestros pilares de la investigación por lo cual haremos una detallada explicación sobre los estilos de liderazgo sobre los que hemos investigado. Existen numerosos estilos de liderazgo que han sido identificados por diversos autores conocedores de la materia.

Los estilos de liderazgo son la forma en que los líderes van a influir sobre sus empleados para que estos cumplan con la tarea asignada. El líder debe ser consciente del estilo de liderazgo que está ejerciendo y si este es acorde a sus creencias, sus convicciones y sus valores empresariales.

Principalmente destacaremos los tres estilos de liderazgo desarrollados por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes distinguieron tres tipos de climas grupales producidos por los tres diferentes estilos de liderazgo:

### **2.2.1 Estilo Autoritario**

El líder Autoritario se caracteriza por ser un líder que establece las políticas, técnicas de trabajo y actividades que los seguidores tendrán que realizar sin posibilidad de expresar opinión. Las decisiones que toma el líder son extremas por lo que imposibilita que se

desarrollen nuevas ideas. Se espera que los subordinados hagan lo que el líder dice y no que piensen por si mismos (Villanueva Sierra, 2008)

Los líderes autoritarios buscan que sus seguidores sean obedientes en cuanto a las tareas que se le han asignado, y leales a él, como líder.

En este estilo de liderazgo, muchos de los trabajadores de alto rendimiento buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. Este estilo de liderazgo socava la motivación.

Estos líderes ejercen el poder frente a sus seguidores, generalmente en forma de coerción. También es común que estos líderes desarrollen un sistema de recompensas según la manera en que el trabajo se haya realizado. (French y Raven, 1959/2001)

Es apropiado utilizarlo cuando se genera una emergencia genuina y cuando el líder tiene personas a su cargo que son problemáticos cuando las estrategias han fallado.

### **2.2.2 Estilo Democrático**

El líder democrático escucha las ideas de las personas, genera confianza, respeto y compromiso. Promueve la responsabilidad y la flexibilidad. Las decisiones del líder se toman de manera descentralizadas, son discutidas y tomadas por el grupo bajo la supervisión del líder (Adam y Yoder, 1985).

El líder democrático escucha las preocupaciones de sus empleados. En este estilo de liderazgo las decisiones son tomadas luego de que se haya potenciado la discusión en el grupo, recibiendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros.

En 1939, Lewin y sus colegas establecieron que el liderazgo democrático se puede dividir en dos tipos: el *líder democrático consultivo* busca obtener información, escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados. Pero es él quien toma la última decisión. El *líder democrático participativo* permite que los empleados tengan voz en la decisión. El grupo toma las decisiones pero el líder proporciona cierta parte de la información.

### **2.2.3 Estilo laissez – fair**

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Este líder les proporciona la total libertad a sus empleados para tomar las decisiones y realizar su trabajo como lo considere conveniente. El líder laissez – fair contesta preguntas y proporciona el equipo a los empleados (Lewin, 1939).

A este estilo de líder no le interesa participar, presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). Los miembros del grupo con este tipo de líder gozan de completa libertad y cuentan con el apoyo del líder si se lo solicitan.

El líder aporta el material necesario para que el grupo pueda realizar la tarea que se le ha encomendado. Proporciona información cuando se le pide y no participa en la discusión ni en la ejecución del trabajo. Nunca juzga ni evalúa los aportes que el grupo hace en relación a la tarea.

Nosotros encontramos que hay estilos de liderazgo que pueden escapar a las limitaciones de los tres estilos propuestos por Lewis. A continuación citaremos otros estilos de liderazgo desarrollados por otros autores, que consideramos que debían ir en este marco teórico.

### **2.2.4 Estilo Afiliativo**

El líder afiliativo hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos (Acosta Vera, 2008). Tiene como prioridad promover un ambiente agradable y crear armonía entre sus colaboradores e incluso busca formar amistades dentro del equipo. Este estilo tiene un efecto positivo en la comunicación. Este estilo incentiva la flexibilidad, la innovación y la toma de riesgo.

El líder afiliativo le da libertad a la gente para que realice su trabajo como piense conveniente. Este estilo utiliza el feedback positivo como una forma de reconocimiento

y recompensa por el trabajo bien hecho. Son maestros en la construcción del sentido de pertenencia.

Un líder afiliativo puede tender a expresar abiertamente sus emociones. Este estilo suele emplearse cuando, están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral y mejorar la comunicación perdida.

A pesar de sus beneficios, este estilo no es conveniente usarlo solo. Esto se debe a que la importancia del logro de tareas u objetivos pasa a segundo plano, por detrás de los sentimientos. Muchos líderes afiliativos utilizan este estilo junto con el autoritario.

### **2.2.5 Estilo Marcapasos**

El líder marcapasos está obsesionado con hacer las cosas mejor y mas rápido, para ello ejemplifica el mismo las tareas y establece estándares de desempeño extremadamente altos.

El líder marcapasos sabe quien cumple con su tarea y quien no rinde lo que debería, y demanda más de ellos. Si no llegan a cumplir con el objetivo como el líder demanda, el empleado es reemplazado con otro que si pueda hacerlo.

El marcapasos está siempre encima de sus dirigidos controlando que la gente haga bien su tarea y no brinda un feedback de cómo desempeñan su tarea, simplemente lo destituyen de la tarea. Es por eso que cuando el líder no está presente los seguidores se encuentran sin rumbo, ya que acostumbran a que el líder les diga lo que tienen que hacer. Esto hace que el compromiso de la gente se desvanezca ya que saben que ser proactivo es en vano.

Este estilo termina destruyendo el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae.

En el liderazgo marcapasos, la tarea se vuelve rutinaria.

### **2.2.6 Estilo Coaching**

El estilo coaching se focaliza en el desarrollo personal, no en las tareas relacionadas con el trabajo. Sin embargo implementar el estilo coaching en los seguidores mejora los resultados en el trabajo de estos.

El coach genera el dialogo constante con el pupilo, esto garantiza que la persona sepa que se espera de el y como su trabajo encaja con la estrategia de la empresa.

### **2.2.7 Liderazgo transformador**

Estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores (Yukl, 2008).

Según esta teoría los lideres pueden presentar cuatro tipos de conductas (Omar, 2011). Las cuales son:

- Consideración individualista: es el líder que centra la atención en las necesidades e inquietudes de los seguidores.
- Motivación inspiradora: el líder buscar organizar diferentes visiones que le atraen a los seguidores.
- Influencia idealizada: el líder es carismático, visionario y decidido.
- Estimulación intelectual: en situaciones de cambio en el líder debe de predominar la razón sobre las emociones.

Estas características son las que hacen que los líderes transformadores trasmitan expectativas de alto rendimiento, enfaticen el trabajo en grupo y faciliten el desarrollo de una visión estratégica.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos.



Los líderes transformadores inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo.

A pesar de la existencia de todos estos estilos de liderazgo, cuantos más estilos de liderazgo exhiba un líder mejor. Los líderes más efectivos intercambian los estilos de liderazgo según sea necesario. Estos líderes ajustan los estilos de liderazgo según el impacto que tienen en los otros y la situación en la que se encuentren para obtener los mejores resultados.

## 2.3 MODELOS DE LIDERAZGO

### 2.3.1 *El continuo del comportamiento del líder*

Uno de los objetivos de nuestra investigación es establecer una relación entre el comportamiento de un líder y el interés que tiene por el grupo o por las tareas.

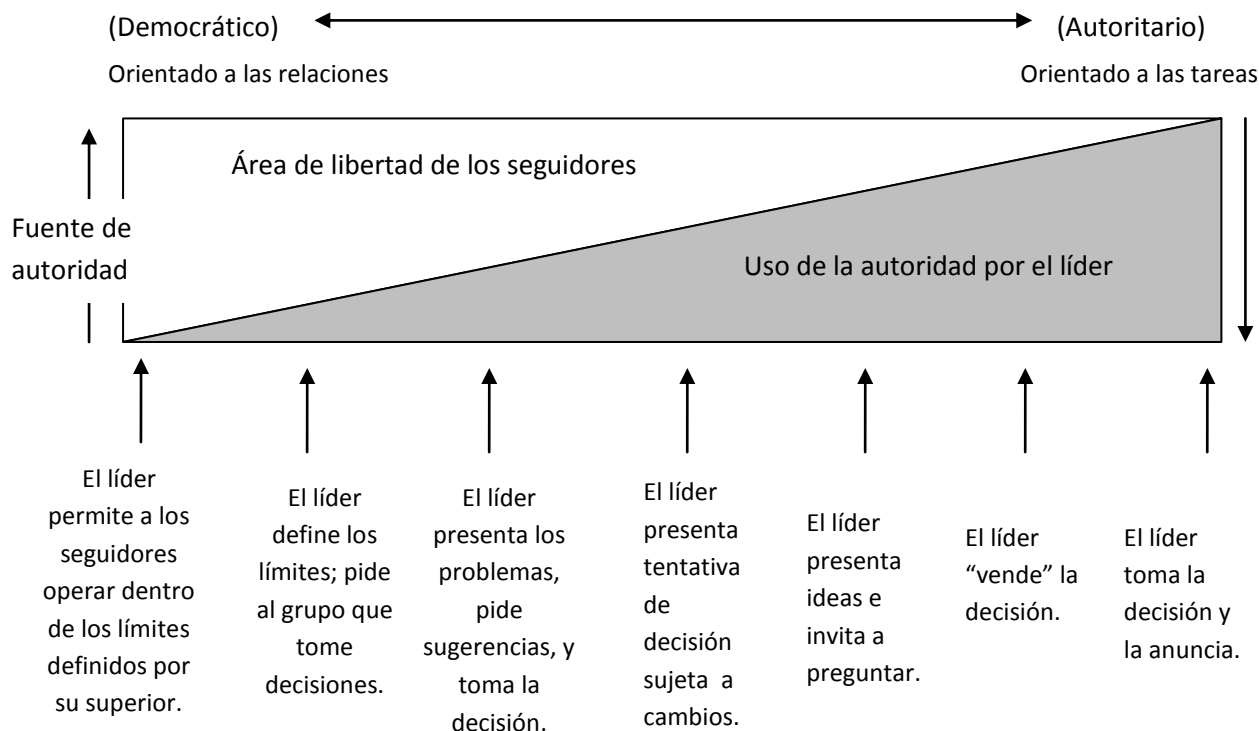
Tannenbaum y Schmidt crearon un modelo en el que el líder elige uno de los siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre el mismo, el seguidor y la situación. Ellos sostenían que el comportamiento autoritario tiende a expresar interés por las tareas, mientras que el comportamiento democrático muestra el interés por la gente.

Este modelo se basa en la suposición de que un líder en rasgos generales tiene 2 maneras de influenciar a sus seguidores:

- Diciéndoles qué hacer y cómo; (Autoritario)
- bien compartiendo con ellos las responsabilidades, comprometiéndolos en la planeación y la ejecución de las tareas. (Democrático)

Estos dos estilos de comportamiento se basan en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana. El estilo autoritario supone que el poder de estos líderes proviene de la posición que ocupa y en que la gente es perezosa e informal. El estilo democrático supone que el poder se lo da el mismo grupo que conduce y que la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si está motivada (Tannenbaum y Schmidt, 1973).

Por lo tanto, en el estilo autoritario el líder impone todas las políticas; en el democrático, la gente puede opinar y las decisiones se toman en grupo. Entre ambos extremos se encuentra una amplia variedad de estilos de comportamiento de un líder. Tannenbaum y Schmidt explicaron en su modelo los siete estilos que van desde el comportamiento autoritario o centrado en las tareas al democrático o centrado en los seguidores.



**Grafico 2- 1 El continuo del comportamiento del líder**

Fuente: Tomado de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, mayo-junio de 1973, p. 41.

### 2.3.2 La rejilla de liderazgo

Robert R. Blake y Anne Adams McCanse

Otro de los pilares de nuestra investigación es la famosa rejilla de liderazgo ideada por Robert R. Blake y Anne Adams McCanse. El propósito de utilizar este modelo es poder determinar en qué parte de la rejilla se ubican los supervisores de las multinacionales.

En la rejilla de liderazgo hay cinco clases de liderazgo basados en el interés por a producción y en el interés por la gente. El interés por la producción se coloca en el eje horizontal y a medida que se avanza, por esa escala la producción se vuelve más importante para el líder. El interés por la gente se encuentra sobre el eje vertical y aumenta mientras que sube por la escala (Hersey, 1998).



**Grafico 2- 2 La Rejilla de liderazgo**

Fuente: La figura de la Rejilla de Liderazgo (antes la figura de la Rejilla Gerencial de Blake, Robert R. y Mouton, Jane S.), en Blake, Robert R. y Adam McCanse, Anne. Leadership Dilemas-Grid Solutions, Houston, Gula Publishing, p. 29 Copyright 1991. Extraído de Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. Prentice Hall, 7ª edición, México, 1998, Pág. 115.

Los 5 estilos de liderazgo son los siguientes:

- 1.1 **Administración empobrecida.** El líder carece de interés por maximizar la producción y por la gente. Los seguidores sólo deben realizar lo mínimo indispensable para permanecer en la organización.
- 1.9 **Administración del club campestre.** El líder sólo desea que las relaciones interpersonales sean satisfactorias. Promueve un ambiente de trabajo en el que todos se sientan a gusto.

- 9.1 ***Administración de autoridad y obediencia.*** El líder sólo desea maximizar la producción mediante un liderazgo autoritario. El elemento humano carece de importancia y casi no tiene influencia.
- 5.5 ***Administración del hombre organizacional.*** Es un estilo equilibrado en donde el líder está interesado en mantener un buen nivel de moral en la gente, y a su vez mantener un nivel de producción aceptable.
- 9.9 ***Administración de equipo.*** Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el interés común en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

Los líderes eficaces y triunfadores son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación. El grado de interés en la gente y en la producción puede variar dependiendo del grado de preparación y compromiso de los subordinados así como también por los objetivos y metas de la organización. Esto último se puede ver con más claridad en la teoría del Liderazgo situacional que desarrollaremos a continuación.

### ***2.3.3 Liderazgo Situacional***

El último pilar de nuestra investigación es el modelo de liderazgo situacional desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en el Centro de Estudios del Liderazgo. Este modelo nos va a permitir tener una hipótesis de que tipo de liderazgo aplican los supervisores según el grado de preparación del operario, la seguridad para hacer la tarea y la disposición del mismo.

El liderazgo situacional es un modelo que cuyos conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar.

Principalmente se basa en la interacción de:

- El grado de conducción y dirección que ofrece el líder (el comportamiento de la tarea).
- El grado en el que el líder brinda apoyo emocional y promueve las relaciones interpersonales. ( el comportamiento de la relación)
- Y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desarrollar cierta tarea, función u objetivo.

El modelo provee a los líderes algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores. El liderazgo situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a sus seguidores.

Sanford considera a los seguidores como el factor crucial de cualquier situación de liderazgo. En todas las situaciones son vitales los seguidores no sólo porque cada uno acepta o rechaza al líder sino porque el grupo determina que tanto poder personal tiene el líder.

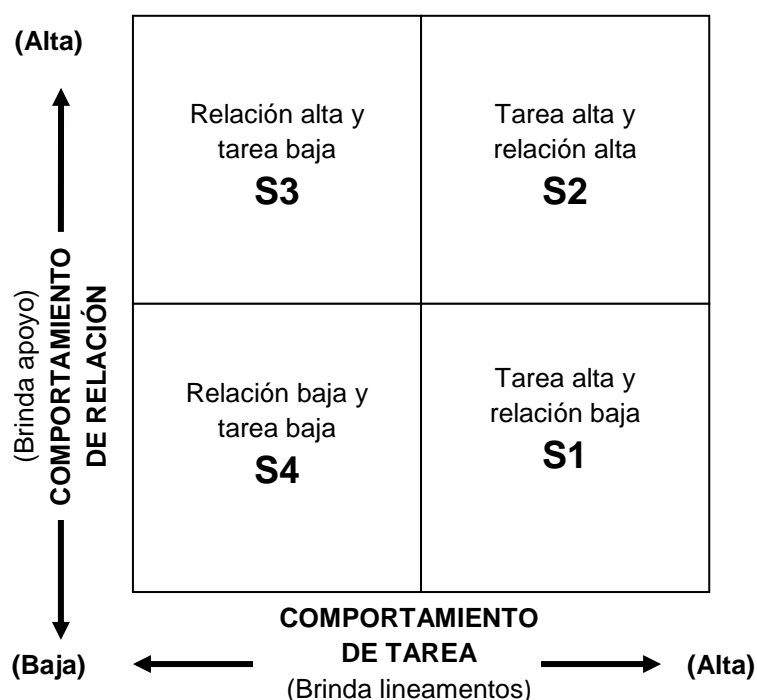
El estilo de liderazgo que cada líder ejercerá frente a individuos o grupos depende del grado de preparación de los seguidores.

Es importante destacar los comportamientos de tarea y comportamientos de relación.

El comportamiento de tarea se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar que hacer, como, cuando, donde y por quien.

El comportamiento de la relación se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Ambos comportamientos se colocan en los ejes del gráfico en el cual se representan los 4 cuadrantes que sirven para identificar los 4 estilos de liderazgos básicos.



Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling, Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, p. 20.

**Grafico 2- 3 Cuadrantes de estilos Liderazgo Situacional**

### 2.3.3.1 Preparación de los seguidores del grupo

El concepto de preparación se refiere a situaciones concretas, no existe un estado total de preparación.

La preparación se compone de:

- **Capacidad:** Es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o grupo aporta a determinada tarea o actividad.
- **Disposición:** Es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar ciertas tareas.

Preparación es el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea.

Si bien capacidad y disposición son dos conceptos diferentes, forman parte de un sistema en el cual un cambio en una incide a la otra. Así podemos definir diferentes niveles de preparación según la combinación de la capacidad y la disposición con que la gente emplea cada tarea.

A continuación podemos ver el continuo de preparación del seguidor, el cual esta dividido en cuatro niveles.

**Tabla 2- 2 Preparación del seguidor**

<b>ELEVADA</b>	<b>MODERADA</b>		<b>ESCASA</b>
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro

Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling, Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, p. 27.



Ron Campbell del centro de estudios del liderazgo amplió el continuo de preparación del seguidor al incluir indicadores conductuales de los 4 niveles.

**Tabla 2- 3 Preparación R1**

<b>R1</b>
<b>Incapaz e indispuerto o inseguro</b> No realiza la tarea al nivel aceptable Lo intimida la tarea No tiene clara las direcciones Vacila No terminas las tareas Hace preguntas acerca de las tareas Evita la tarea Está a la defensiva e incómodo Miedo al fracaso Preocupación por los resultados Desempeño solo por petición expresa

**Tabla 2- 4 Preparación R2**

<b>R2</b>
<b>Incapaz pero dispuesto o confiado</b> Ansioso o excitado Interesado y sensible Demuestra una capacidad moderada Receptivo a la información Acepta las tareas Habla rápida e intensamente Atento, entusiasta Escucha con cuidado Actúa con rapidez Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios

**Tabla 2- 5 Preparación R3**

<b>R3</b>
<b>Capaz pero indispuerto o inseguro</b> Ha demostrado conocimientos y capacidad Duda en terminar o dar el siguiente paso Parece reacio a trabajar solo Solicita retroalimentación con frecuencia Cuestiona su propia habilidad Se concentra en los posibles problemas Carece de autoestima Anima al líder a que se mantenga cerca

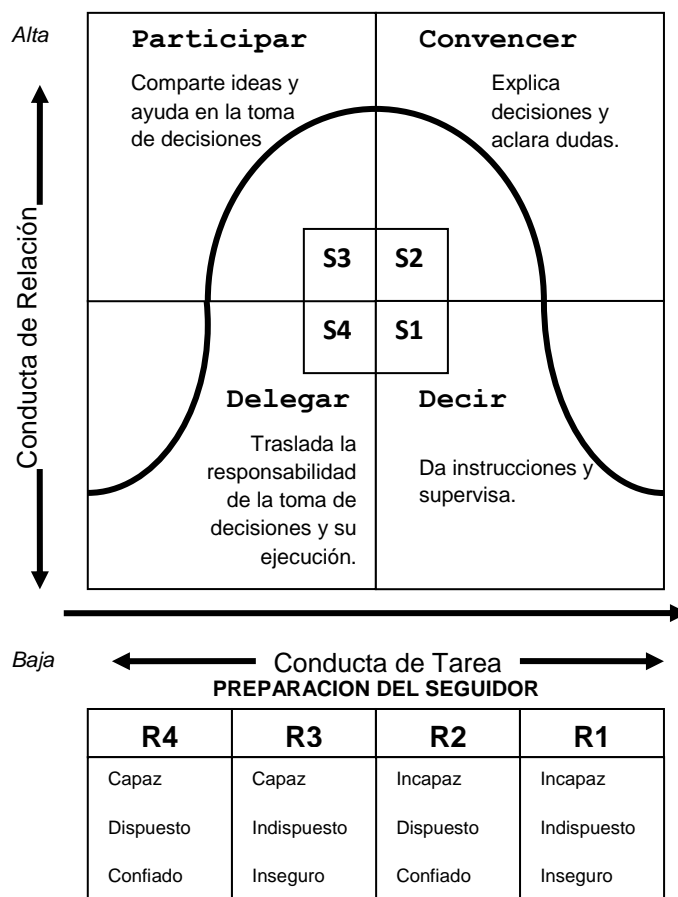
**Tabla 2- 6 Preparación R4**

<b>R4</b>
<b>Capaz y dispuesto o confiado</b> Mantiene al jefe informado del avance de la tarea Puede trabajar en forma autónoma Está orientado al resultado Está informado y comparte información para simplificar las tareas Toma decisiones eficaces a cerca de la tarea Comparte las ideas creativas Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizá antes Se hacer cargo de las tareas

Estos indicadores son importantes en la preparación de los seguidores. El líder tiene que estar alerta a los comportamientos de sus seguidores, ya que son un paso crucial para determinar correctamente su grado de preparación.

En los niveles inferiores de preparación, R1 y R2, las decisiones están dirigidas por el líder. En cambio en los niveles superiores de preparación, R3 y R4, las decisiones sobre las tareas están delegadas a los seguidores debido a su capacidad, pero esta responsabilidad que se les cede puede dar lugar a temores o inseguridad. Esta es la explicación por la cual una persona con preparación R2 que es incapaz pero confiada, pasa a ser insegura al pasar al nivel de preparación R3.

### Modelo de liderazgo Situacional



**Grafico 2- 4 Modelo de liderazgo situacional**

Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling, Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, p. 19.

### **2.3.3.2 Elección de los Estilos Apropriados**

*Decir: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1.*

En este caso es apropiado que el líder brinde muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. La palabra de este liderazgo es Decir: decir que hacer, donde y como. En este estilo los papeles están bien definidos, predomina la comunicación en forma descendente, el líder es quien toma las decisiones, supervisa y pide explicaciones, da instrucciones secuenciales y la tarea que debe realizar el seguidor es simple y específica.

*Convencer: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2*

Los seguidores son un grupo de trabajo o un seguidor aun inestable pero que se esfuerza. Está dispuesto y se siente confiado. El seguidor se esfuerza, por lo que es importante que el líder respalde su motivación y su compromiso.

El estilo consiste en Convencer. El líder además de dictar las órdenes, intenta que los seguidores adquieran sus políticas como propias.

En este estilo el líder explica, persuade y aclara. El líder deberá tratar de convencer por la persuasión, verificar que se entienda la tarea, estimular las inquietudes, discutir los detalles, explicar la función del seguidor y refuerza los pequeños progresos.

*Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3*

Es apropiado cuando el grupo o individuo recientemente adquirió la capacidad necesaria, pero no tiene la confianza suficiente para llevarla a la práctica. También es aplicable para quien es capaz y está bien dispuesto pero por alguna razón ha perdido motivación. En este estilo el líder debe intentar comunicar y alentar.

Las acciones que llevará a cabo el líder son: alentar el flujo de información, escuchar activamente, dejar que el seguidor tome las decisiones y apoyar la toma de riesgos. En este estilo se desarrolla el compromiso y la comunicación en las dos direcciones, además el líder fortalece la confianza.

*Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo 4*

En este caso el grupo o seguidor es capaz y esta dispuesto o se siente confiado con lo que hace. En este estilo el seguidor a tenido oportunidad de practicar y no es necesario que el líder le indique como realizar su tarea.

Sigue siendo adecuado vigilar lo que ocurre, pero es importante dar a los seguidores la oportunidad de que se asuman las responsabilidades y se encargan de la marcha de las cosas.

En este estilo, el líder delega tareas, provee explicaciones muy generales al seguidor, el seguidor es quien toma las decisiones, refuerza los resultados y se mantiene accesible.

## 2.4. SUPERVISORES

Ya finalizado el estudio teórico de los estilos liderazgo; el cual es uno de los ejes de nuestra investigación; pasamos a estudiar al otro eje, los supervisores. Por ello es de suma importancia hacer una explicación sobre los supervisores, sus características y sus funciones dentro de una organización

### 2.4.1 Definición

La figura del supervisor dentro de una empresa es muy importante. Muchas veces solo se lo ve como una persona que tiene empleados a cargo, pero el supervisor no solo es eso. Es la persona que tiene a cargo un equipo de trabajo, el cual debe de estar motivado y compartir con el líder la satisfacción de cumplir con los objetivos de la empresa.

La calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores depende del supervisor. El supervisor debe saber dirigir y evaluar el trabajo de todas las personas que dependan de él.

Hoy en día el supervisor dejó de ser la persona que le daba órdenes a sus subordinados, y pasó a ser el líder nato del grupo, el que conoce uno a uno a los miembros de su equipo de trabajo, un especialista en el comportamiento a cargo y en los aspectos técnicos a su cargo.

### 2.4.2 Características del supervisor

De manera general los supervisores deberán cumplir con las siguientes características básicas:

- **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que deba conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

- **Conocimiento de sus responsabilidades:** El supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- **Habilidad para instruir:** El supervisor necesita formar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidades para mejorar métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, para que de esta manera se realice de la mejor forma posible la tarea asignada, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidades para dirigir:** El supervisor debe ejercer liderazgo con la suficiente confianza y convicción para lograr la credibilidad y la colaboración de su personal.

### ***2.4.3 Funciones de los supervisores***

En la página web [emprendepyme.net](http://emprendepyme.net) encontramos que los supervisores pueden tener de manera general cuatro grandes funciones. Las cuales se detallan a continuación:

- **Proyectar:** el supervisor debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, teniendo en cuenta los recursos y el tiempo del que dispone para cumplir su objetivo. También debe proyectar el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.
- **Dirigir:** el supervisor debe empezar las relaciones humanas estableciendo sus instrucciones de manera clara, específica y completa a sus colaboradores, sin

olvidarse el nivel general de habilidad que tienen sus colaboradores. Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones.

- **Desarrollar:** el supervisor es el encargado de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.
- **Controlar:** el supervisor también está encargado de crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo como deberían ser cumplidos.

Una vez definido este último eje, estamos en condiciones de proseguir con el siguiente paso de nuestra investigación: recolectar datos de la realidad. Procederemos a cruzar los datos obtenidos con la teoría investigada en este marco teórico, para luego realizar un análisis de los estilos de liderazgo aplicados por los supervisores de las multinacionales y su correspondencia con los modelos planteados en el marco teórico.

### **3. Investigación**

Para llevar a cabo nuestra investigación hemos encuestado a 10 supervisores en 5 empresas multinacionales. Las empresas multinacionales encuestadas fueron Ford, Techint, Arcor, Molinos Río de la Plata y Coca Cola.

Las preguntas de las encuestas fueron realizadas en base a los temas teóricos desarrollados en el capítulo anterior. Las preguntas de las encuestas se encuentran en Anexos.

La encuesta de los supervisores está conformada por un total de 15 preguntas. La pregunta 1 se refiere a la cantidad de subordinados tiene a cargo el supervisor. Las preguntas 2 y 3 son las concernientes al modelo de la Rejilla de Liderazgo desarrollado en nuestro marco teórico. En las preguntas 3 a la 10 utilizamos una escala del 0 al 5 en donde del 0 al 2 se considera “nivel bajo”; del 2,1 al 3 se considera como “medio”; del 3,1 al 4 lo consideramos como “nivel medio alto”; y de 4,1 al 5 se considera como “nivel alto”.

**Tabla 3-1 Niveles**

<b>Nivel</b>	<b>Intervalo</b>
Bajo	0 a 2
Medio	2,1 a 3
Medio Alto	3,1 a 4
Alto	4,1 a 5

La número 11 tiene como respuesta cuatro opciones referidas a la manera de actuar de un supervisor en una situación de cambio dentro de la empresa. Y por último las 4 restantes son las referidas al modelo de liderazgo situacional.

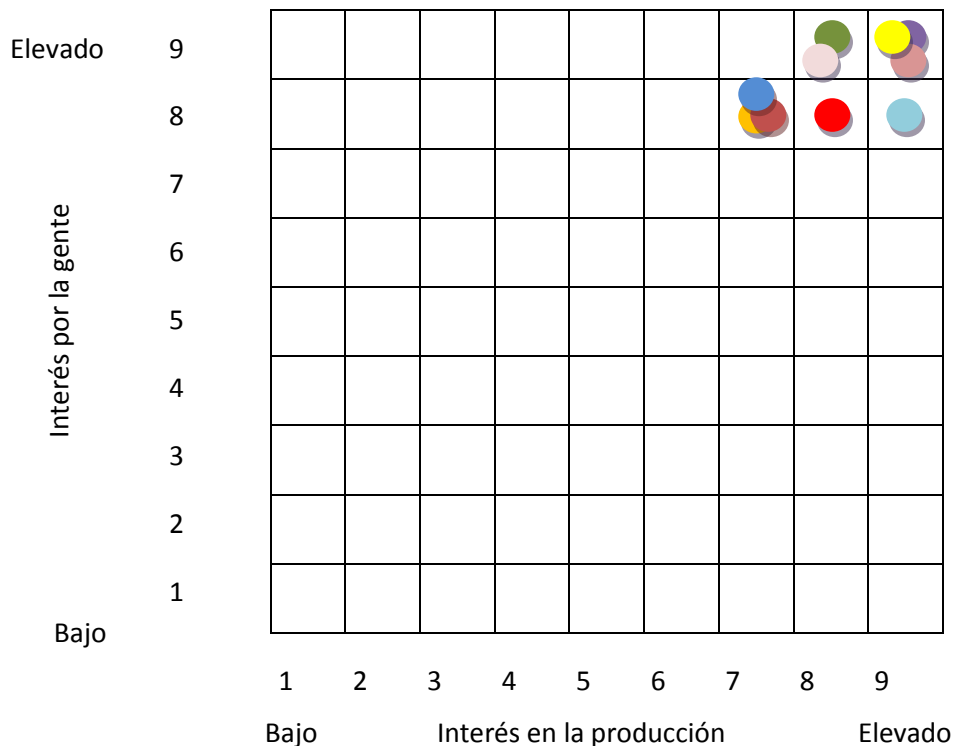


## 4. Análisis de Resultados

### 4.1. Ford

Hemos realizado 10 encuestas a supervisores de la empresa Ford Argentina S.A.

A continuación presentamos el modelo de la rejilla de liderazgo que muestra el sector en la que se encuentran los 10 supervisores. Reflejamos las respuestas obtenidas en la encuesta ubicando un punto en la intersección de las pregunta 2, la cual pedía que indiquen del 1 al 9 su interés por la gente y su interés por las tareas.



**Grafico 4- 1 Rejilla de liderazgo Ford**

Una vez ubicados los estilos de los supervisores en el modelo de la rejilla de liderazgo, pudimos observar que los intereses de los supervisores en la empresa Ford SA se concentran el extremo superior derecho. Esto indica un alto interés por la gente con un promedio de 8.5 así como también un alto interés por las tareas con un promedio de 8.1.

Según el modelo de la rejilla de liderazgo podemos decir que el estilo de los supervisores de Ford SA Argentina se adapta más al de “Administración de equipo” en

dónde la gente se siente comprometida con su trabajo, el supervisor y el operario trabajan con un propósito en común y hay confianza y respeto mutuo.

A continuación Presentamos los resultados y el análisis de las preguntas 3 a la 10 de la encuesta.

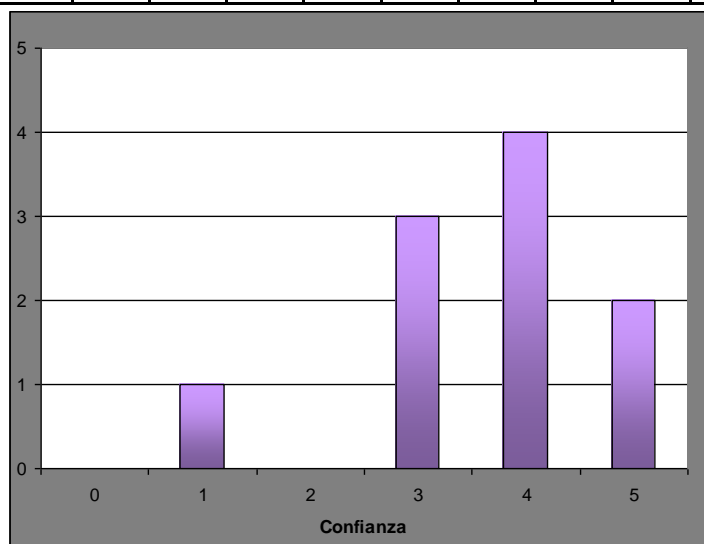
**Tabla 4- 1 Resumen de resultados Ford**

	Promedios	Nivel
Confianza	3,6	Medio Alto
Descentralización	3,9	Medio Alto
Opinión de los Seguidores	3,5	Medio Alto
Sentido de Pertenencia	3,8	Medio Alto
Exigencia	3,5	Medio Alto
Estándar de desempeño	3,9	Medio Alto
Ejemplificación	3,6	Medio Alto
Comunicación	4,2	Alto

En cuanto a la confianza que tiene el supervisor en sus subordinados las encuestas nos arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 4- 2 Confianza Ford**

NIVEL DE CONFIANZA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	5	3	4	4	3	5	4	1	3,6

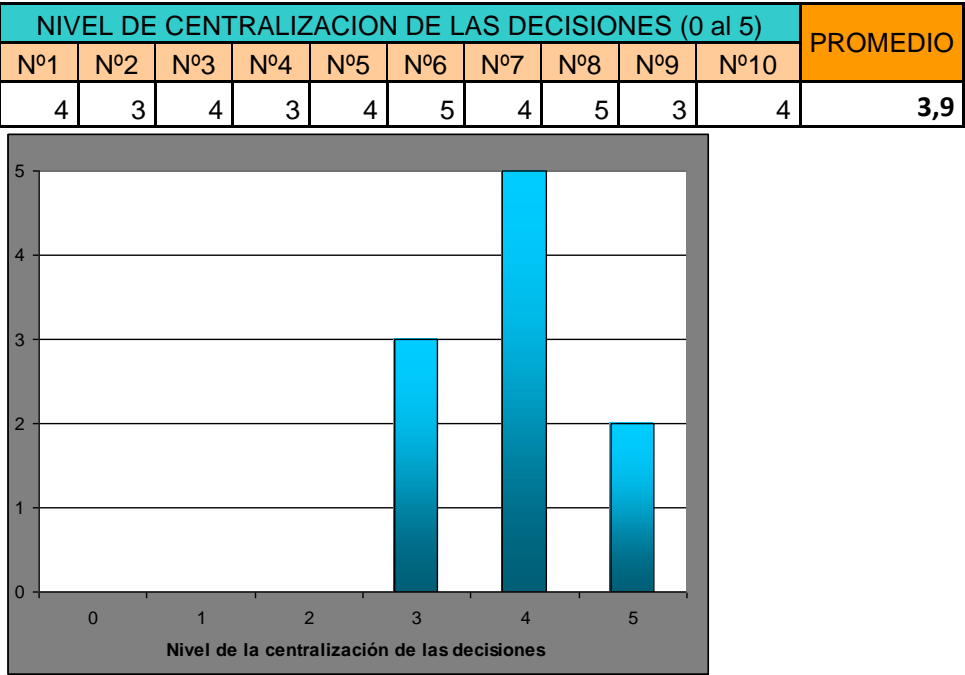


**Grafico 4- 2 Confianza Ford**

De acuerdo a los parámetros de nuestra escala este promedio indica un nivel de confianza “**medio alto**”. Podemos apreciar en el grafico que 9 respuestas tienen un nivel de confianza mayor a 3 y un solo supervisor a marcado un 1 de confianza (la inexistencia de confianza de su parte con los operarios), lo que nos muestra que los supervisores en su mayoría confían en sus seguidores, no tienen plena confianza en ellos, pero si en gran medida.

En cuanto a si los supervisores consultan a otros para la toma de decisiones las encuestas nos muestran que el nivel de centralización de las decisiones es de nivel “**medio alto**”. Según nuestros resultados esto significa que en Ford, los supervisores toman decisiones de manera descentralizada.

**Tabla 4- 3 Centralización Ford**



**Grafico 4- 3 Centralización Ford**

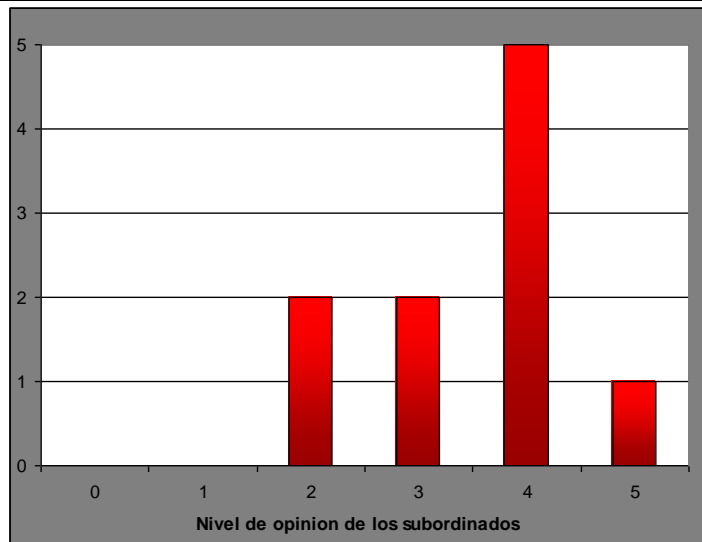
Por lo cual podemos deducir que los supervisores consultan a otros para la toma de decisiones, y la realización de tareas.

En lo que respecta a si los supervisores escuchan las opiniones de los operarios sobre como realizar las tareas y si pueden llevarla a cabo como ellos lo crean necesario, el

promedio resultante es 3.5, lo que nos muestra un nivel “**medio alto**”. Lo que representa que los supervisores escuchan las opiniones de los subordinados pero ellos tienen la decisión final de como se debe realizar la tarea.

**Tabla 4- 4 Opinión de los seguidores Ford**

NIVEL DE OPINION DE SUBORDINADOS (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	3	4	4	4	3	2	5	2	4	3,5



**Grafico 4- 4 Opinión de los seguidores Ford**

Para los supervisores de Ford, el sentido de pertenencia es importante con promedio total de las respuestas de 3.8, el cual en nuestra escala representa un nivel “**medio alto**”, pero este resultado demuestra que no está dentro de las principales prioridades generar un sentido de pertenencia a la empresa.

**Tabla 4- 5 Sentido de pertenencia Ford**

SENTIDO DE PERTENENCIA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	3	5	3	3	3	1	5	5	5	3,8

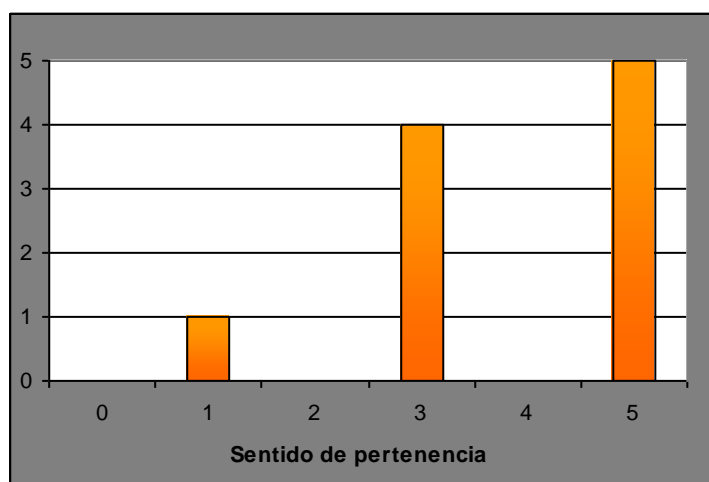


Grafico 4- 5 Sentido de pertenencia Ford

En cuanto a la exigencia que los supervisores ejercen sobre los seguidores, para que estos cumplan con las tareas asignadas en el menor tiempo posible, el promedio es un 3.5, un nivel “**medio alto**”. Podemos concluir con este resultado que los supervisores de Ford exigen solo lo justo y necesario para que los seguidores cumplan con los plazos establecidos. Los supervisores de Ford no exigen al máximo a sus seguidores mientras ese rendimiento alcance para cumplir con los objetivos de producción.

Tabla 4- 6 Exigencia Ford

NIVEL DE EXIGENCIA(0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	5	1	4	3	3	3	5	4	3,5

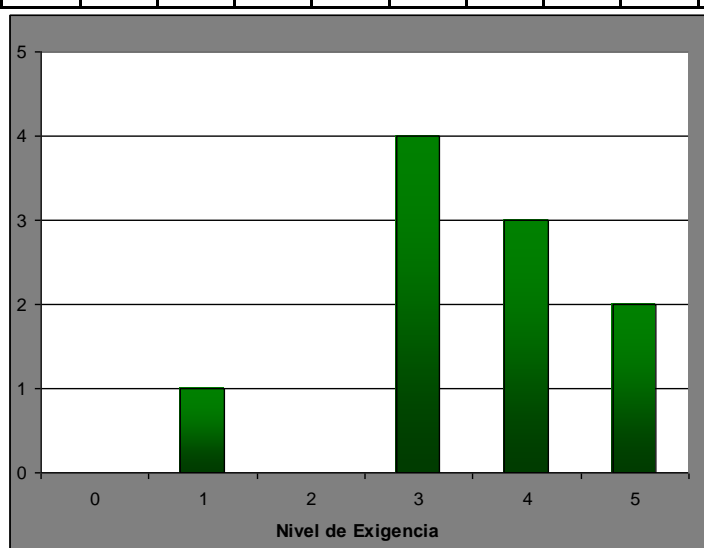


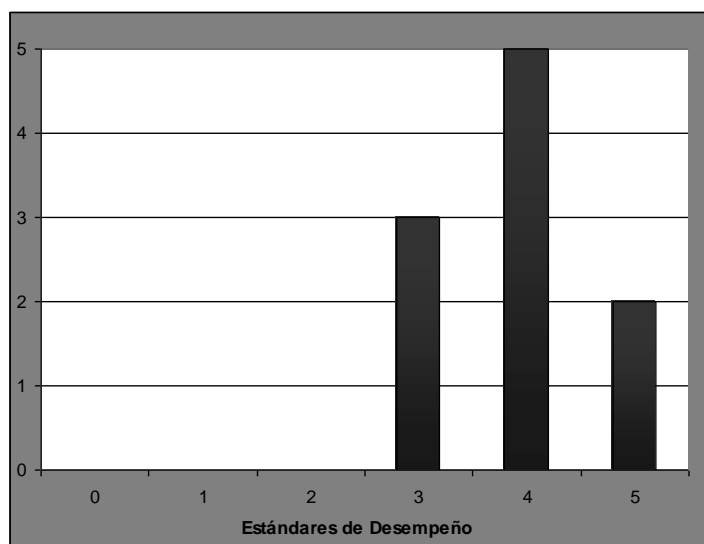
Grafico 4- 6 Exigencia Ford

Los resultados de las encuestas que se refieren a los estándares de desempeño son:

**Tabla 4- 7 Estándar de desempeño Ford**

ESTANDAR DE DESEMPEÑO (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	<b>3,9</b>

Estos resultados dan un promedio de 3.9, lo que significa un nivel “**medio alto**”. En este caso el resultado se acerca mucho al nivel “alto”, siendo este de un 4,1 hasta el 5, por lo cual podemos afirmar que los estándares de desempeño establecidos por Ford son altos pero no son de máxima exigencia.

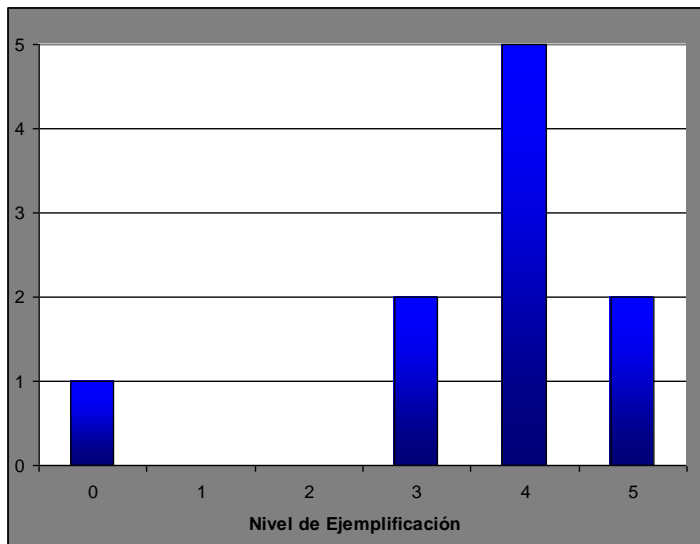


**Grafico 4- 7 Desempeño Ford**

En cuanto a si los supervisores ejemplifican las tareas los resultados nos demuestran que si las ejemplifican pero no siempre. El promedio que se obtiene de los resultados es 3.6, un nivel “**medio alto**”.

**Tabla 4- 8 Ejemplificación Ford**

NIVEL DE EJEMPLIFICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	5	3	4	4	0	5	4	4	<b>3,6</b>

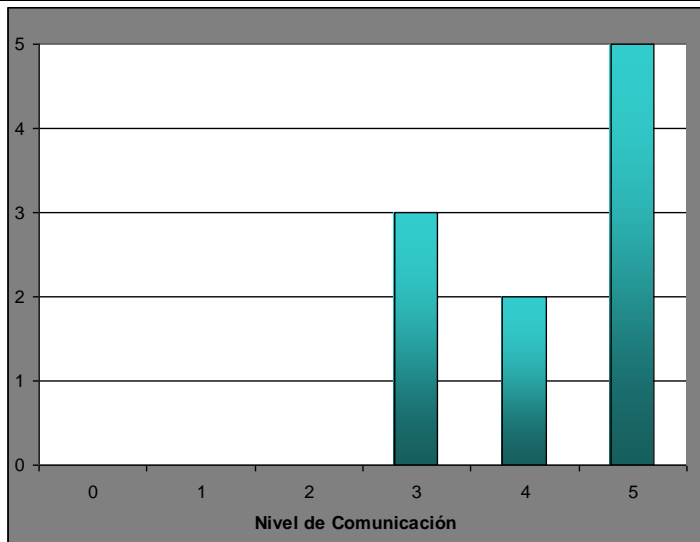


**Grafico 4- 8 Ejemplificación Ford**

Según los resultados de las encuestas en Ford los supervisores mantienen diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Los resultados son:

**Tabla 4- 9 Comunicación Ford**

NIVEL DE COMUNICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4,2



**Grafico 4- 9 Comunicación Ford**

Estos resultados dan en promedio 4.2, un nivel “**alto**”. Por lo que nos permitimos afirmar que los supervisores que esta empresa si mantienen comunicación con los operarios frecuentemente.

En las situaciones de cambios dentro de la empresa los supervisores en su mayoría han respondido que promueven visiones a futuro que atraigan a sus seguidores para direccionarlos y motivarlos para que en forma conjunta puedan cumplir con sus objetivos.



Liderazgo Situacional

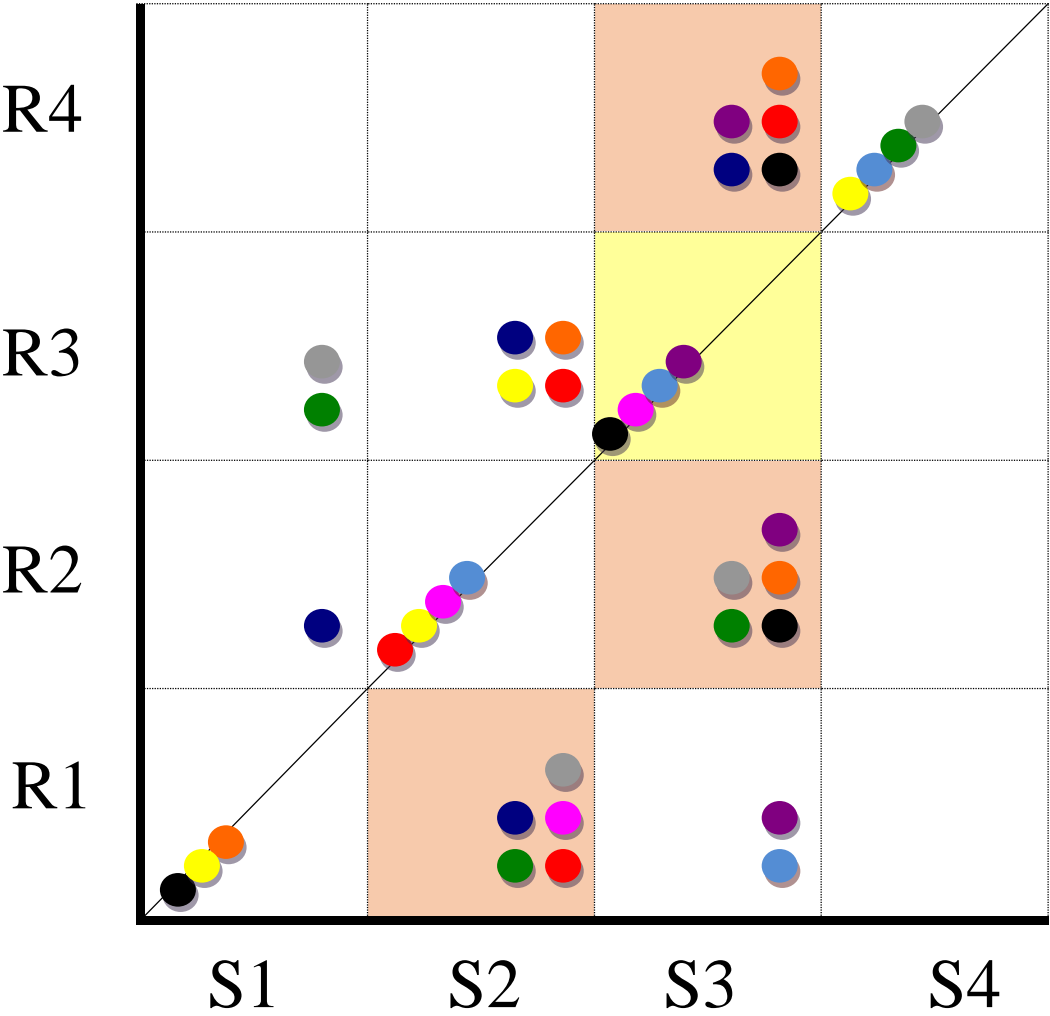


Grafico 4- 10 Liderazgo situacional Ford

Tabla 4- 10 Liderazgo Situacional

Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...	Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...
S1	S3	S3	S3
S2	S2	S2	S3
S1	S2	S2	S4
S2	S2	S3	
S1	S3	S2	S3
S3	S2	S3	S4
S2	S3	S1	S4
S2	S1	S2	S3
S2	S3	S1	S4
S3	S3	S2	S3

El siguiente modelo representa en el eje vertical los cuatro estilos diferentes de liderazgo y en el eje horizontal las cuatro clasificaciones de personas según su preparación, confianza y predisposición. La teoría de liderazgo situacional indica que para cada tipo de las cuatro personas corresponde usar un estilo de liderazgo en particular. Correspondiendo el R1 al S1, R2 al S2, R3 al S3 y R4 al S4 (la descripción de cada una fue detallada en el marco teórico). En el gráfico la recta que se encuentra inclinada en 45 grados representa lo que debería ser según la teoría de liderazgo situacional. En la encuesta realizada a los supervisores les hemos preguntado qué tipo de liderazgo aplican según la clasificación de la persona. Por lo cual cada supervisor eligió un estilo de liderazgo para cada una de las cuatro clasificaciones de personas.

Los cuadrantes donde se concentre la mayoría de las respuestas para los niveles de preparación de las personas han sido pintados. Estos pueden estar pintados de tres colores según la siguiente clasificación. Los cuadrantes pintados en verde son los que se corresponden con la teoría; los cuadrantes pintados en amarillo son los que cumplen con la teoría pero que tienen solo una respuesta más que otro cuadrante o tienen otro cuadrante con la misma cantidad de respuestas; los cuadrantes pintados en rojo son los que no cumplen con lo que indica la teoría del liderazgo situacional.

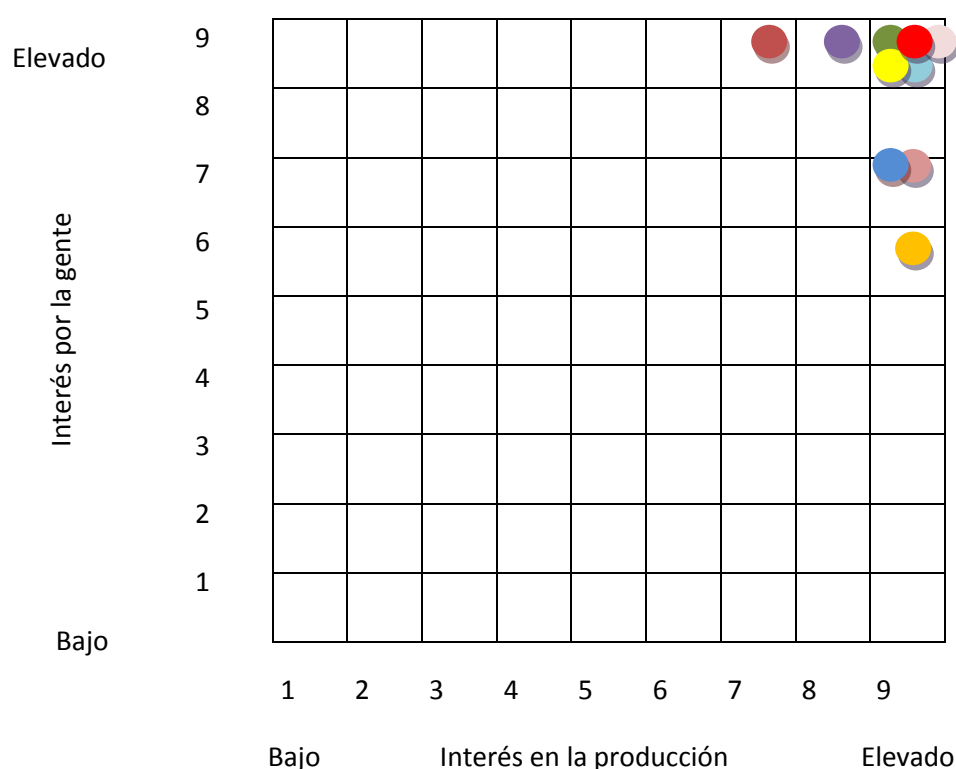
En el caso de Ford nuestra conclusión es que la teoría de liderazgo situacional no se cumple. En el caso de las personas con preparación R1 la mayoría de las respuestas se concentraron en los estilos S2, con lo cual no se cumple la teoría ya que en los seguidores con la preparación R1 le corresponde el estilo S1.

Para las personas con preparación R2 podemos ver que la mayoría de las respuestas se concentran en el estilo de liderazgo S3 (con 5 repuestas), pero en el estilo S2 se también hay respuestas correctas (4 respuestas). Pero tampoco se aplica el modelo ya que solo 4 supervisores han contestado S2. En las personas de preparación R3 vemos que las respuestas se concentran en el estilo S3, lo cual se corresponde con la teoría del liderazgo situacional, pero este estilo obtuvo la misma cantidad de respuestas que el estilo S2, entonces no podemos afirmar que el estilo S3 predomina en las personas con preparación R3. En las personas con preparación R4 podemos observar que las respuestas se concentran en el estilo S3 lo cual indica que tampoco se ajusta a la teoría ya que, la teoría indica que el estilo apropiado debería ser el S4.

## 4.2. Techint

En Techint hemos realizado 10 encuestas a los supervisores.

A continuación presentamos el modelo de la rejilla de liderazgo que muestra el sector en la que se encuentran los 10 supervisores encuestados representados por un círculo. Reflejamos las respuestas obtenidas en la encuesta ubicando un punto en la intersección de las pregunta 2, la cual pedía que indiquen del 1 al 9 su interés por la gente y su interés por las tareas.



**Gráfico 4- 11 Rejilla de liderazgo Techint**

Al ubicar los resultados que nos han brindado los supervisores dentro de la rejilla del liderazgo, pudimos observar que los intereses de los supervisores en la empresa Techint SA en su mayoría se concentran en el extremo superior derecho. Esto indica un interés por la gente con un promedio de 8.3 y un interés por la producción del 8.7.

Según el modelo de la rejilla de liderazgo podemos decir que el estilo de los supervisores de Techint SA Argentina se adapta más al de “Administración de equipo” en dónde la gente se siente comprometida con su trabajo, el supervisor y el operario trabajan con un propósito en común y hay confianza y respeto mutuo.

A continuación Presentamos los resultados y el análisis de las preguntas 3 a la 10 de la encuesta.

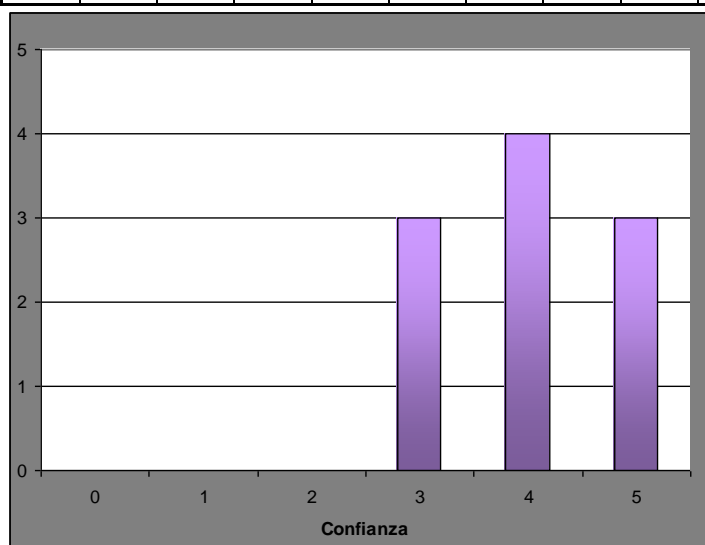
**Tabla 4- 11 Resumen de resultados Techint**

	Promedios	Nivel
Confianza	4	Medio Alto
Descentralización	2,6	Medio
Opinión de los Seguidores	3,8	Medio Alto
Sentido de Pertenencia	4,7	Alto
Exigencia	4,1	Alto
Estándar de desempeño	4,6	Alto
Ejemplificación	4,5	Alto
Comunicación	4,9	Alto

En cuanto a la confianza que tiene el supervisor en sus subordinados las encuestas nos arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 4- 12 Confianza Techint**

NIVEL DE CONFIANZA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	4



**Grafico 4- 12 Confianza Techint**

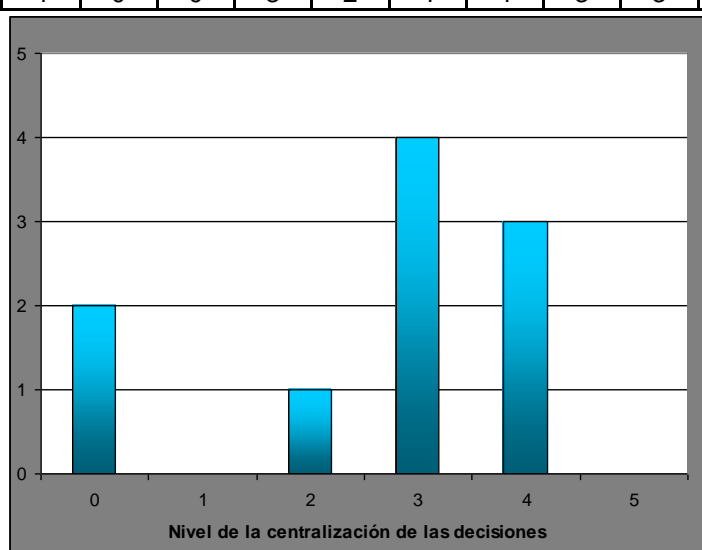
De acuerdo a los parámetros de nuestra escala este promedio indica un nivel de confianza “**medio alto**”. Por lo cual, podemos deducir que el supervisor le tiene confianza al seguidor para que realice la tarea que le ha propuesto

En cuanto a la toma de decisiones las encuestas nos muestran que el nivel de centralización de las decisiones es de nivel “**medio**”.

Por lo cual podemos deducir que las decisiones son tomadas en gran medida por los supervisores, solo que en algunos casos específicos o cuando lo crean conveniente pueden escuchar las opiniones de otros sobre el trabajo asignado.

**Tabla 4- 13 Centralización Techint**

NIVEL DE CENTRALIZACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	0	0	3	2	4	4	3	3	3	2,6

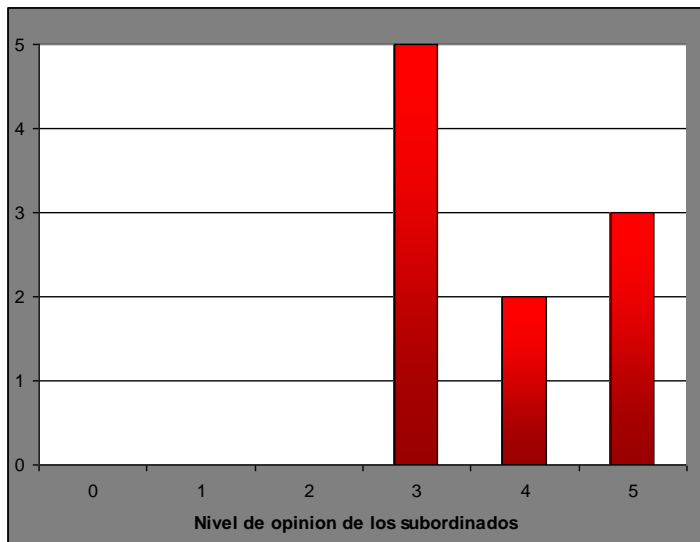


**Grafico 4- 13 Centralización Techint**

Refiriéndonos a si los subordinados gozan de libertad para opinar sobre las tareas que realizan, las encuestas de Techint nos arrojaron los siguientes datos.

**Tabla 4- 14 Opinión de los seguidores Techint**

NIVEL DE OPINION DE SUBORDENADOS (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3,8



**Grafico 4- 14 Opinión de los seguidores Techint**

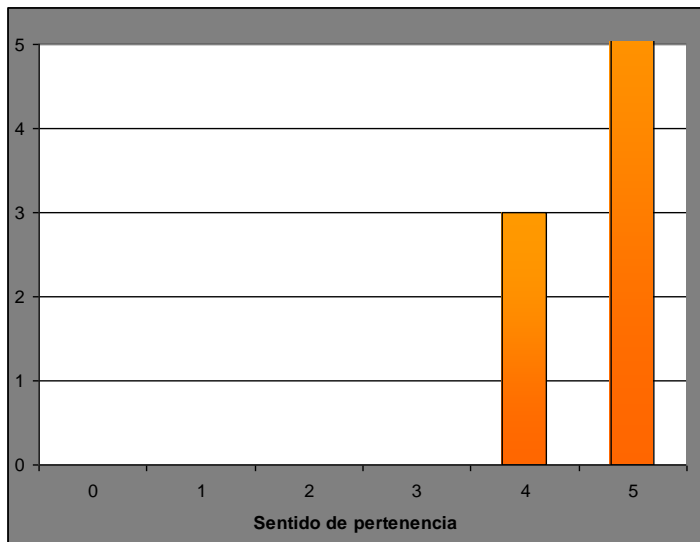
Vemos que el resultado promedio es 3.8 lo que en nuestra escala significa un nivel “**medio alto**”. Lo que refleja que si bien la libertad que gozan los subordinados no es la máxima para realizar la tarea, una vez que el supervisor establece la tarea y da los lineamientos principales, los seguidores tienen la libertad de brindar la opinión y realizar la tarea como la consideren optima.

En cuanto a la importancia que los supervisores encuentran en generar un sentido de pertenencia hacia la empresa, los resultados son los siguientes:

**Tabla 4- 15 Sentido de pertenencia Techint**

SENTIDO DE PERTENENCIA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4,7

El promedio que nos arrojaron los resultados en un 4.7, el cual sumamente “**alto**”. Por lo que, nos permitimos afirmar que los supervisores consideran muy importante generar el sentido de pertenencia a Techint en los operarios de esta empresa, que estos se sientan parte y aceptados por el grupo de la empresa.

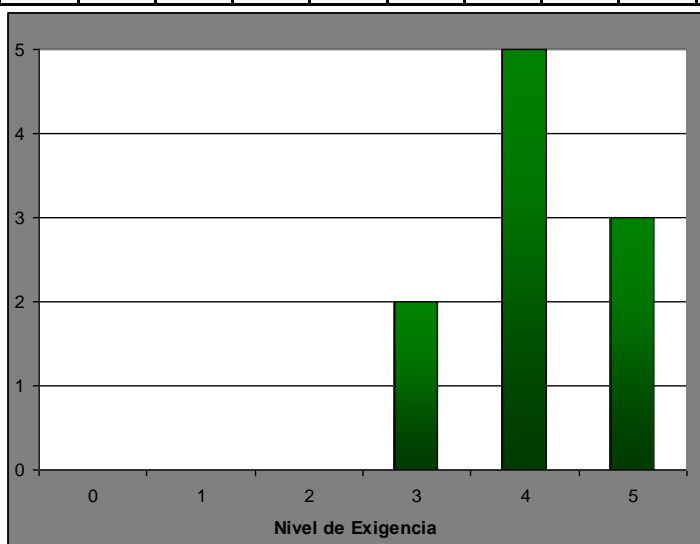


**Grafico 4- 15 Sentido de pertenencia Techint**

Los resultados que arrojaron las respuestas de los supervisores en cuando a si consideran que se debe exigir a cada subordinado hasta alcanzar su máximo rendimiento en el menor tiempo posible, son los siguientes:

**Tabla 4- 16 Exigencia Techint**

NIVEL DE EXIGENCIA(0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4,1



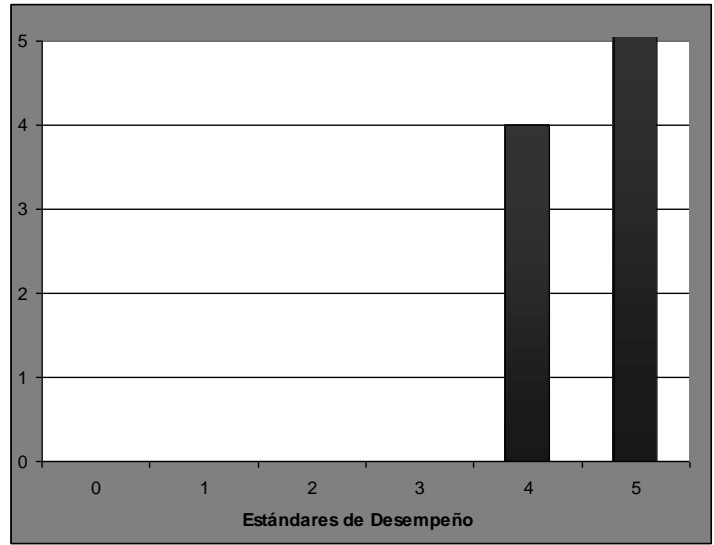
**Grafico 4- 16 Exigencia Techint**

Las respuestas de los supervisores nos brindan un promedio del 4.1 lo que indica un nivel “**alto**”. Por lo cual, podemos deducir que los supervisores exigen a sus operarios para que estos alcancen su máximo rendimiento logrando los objetivos propuestos al menor tiempo posible.

Los resultados de las encuestas referidos si los estándares de desempeño que propone el supervisor son muy altos dan como resultado un promedio del 4.6, que según nuestra escala es “**alto**”. Lo que significa que los supervisores establecen estándares altos para que los seguidores los cumplan dando su máximo desempeño.

**Tabla 4- 17 Estándar de desempeño Techint**

ESTANDAR DE DESEMPEÑO (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4,6



**Grafico 4- 17 Desempeño Techint**

En cuanto a si los supervisores ejemplifican las tareas los resultados nos demuestran que si las ejemplifican. El promedio que se obtiene de los resultados en 4.5, un nivel “**alto**”.



Tabla 4- 18 Ejemplificación Techint

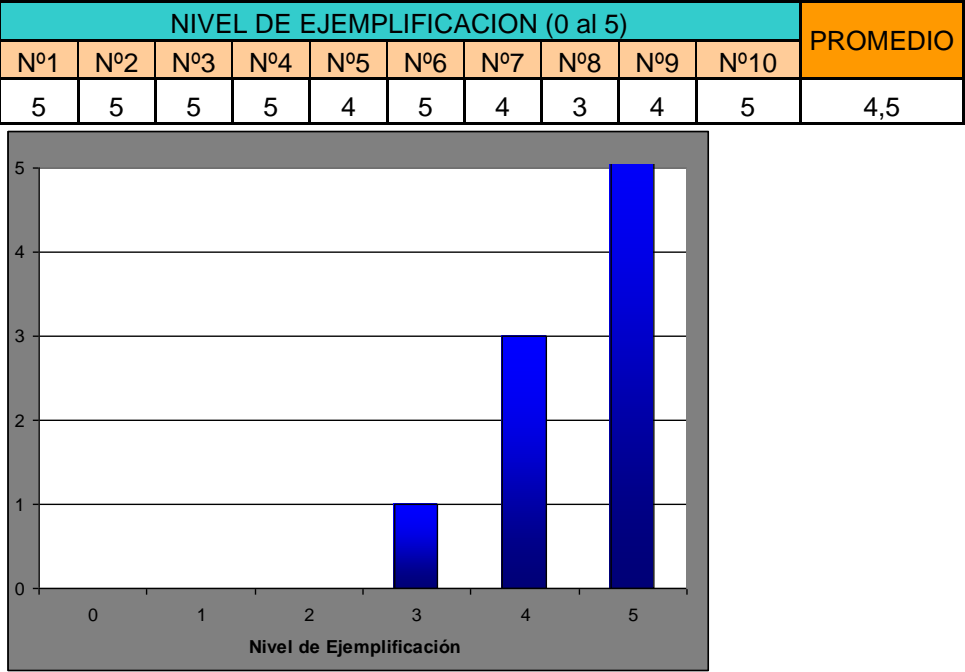


Grafico 4- 18 Ejemplificación Techint

Según los resultados de las encuestas en Techint los supervisores mantienen diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Los resultados son:

Tabla 4- 19 Comunicación Techint

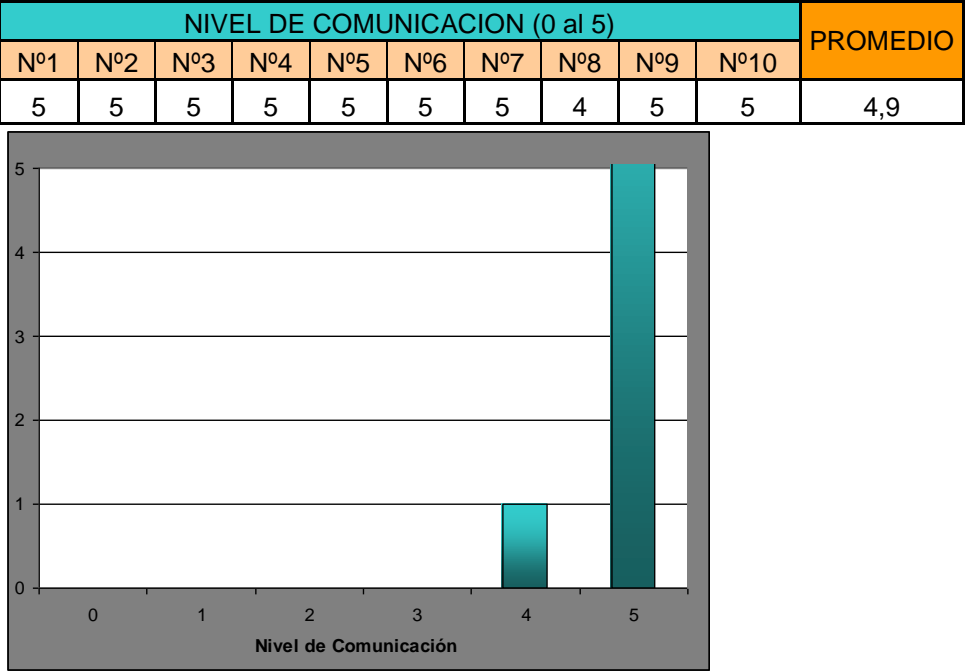


Grafico 4- 19 Comunicación Techint

Estos resultados dan en promedio 4.9, un nivel “**alto**”. Por lo que nos permitimos afirmar que los supervisores que esta empresa si mantienen comunicación con los operarios frecuentemente.

En las situaciones de cambios dentro de la empresa los supervisores en su mayoría han respondido que muestran carisma, decisión y una visión clara para direccional a sus seguidores y motivarlos para que en forma conjunta puedan cumplir con sus objetivos.

Liderazgo Situacional

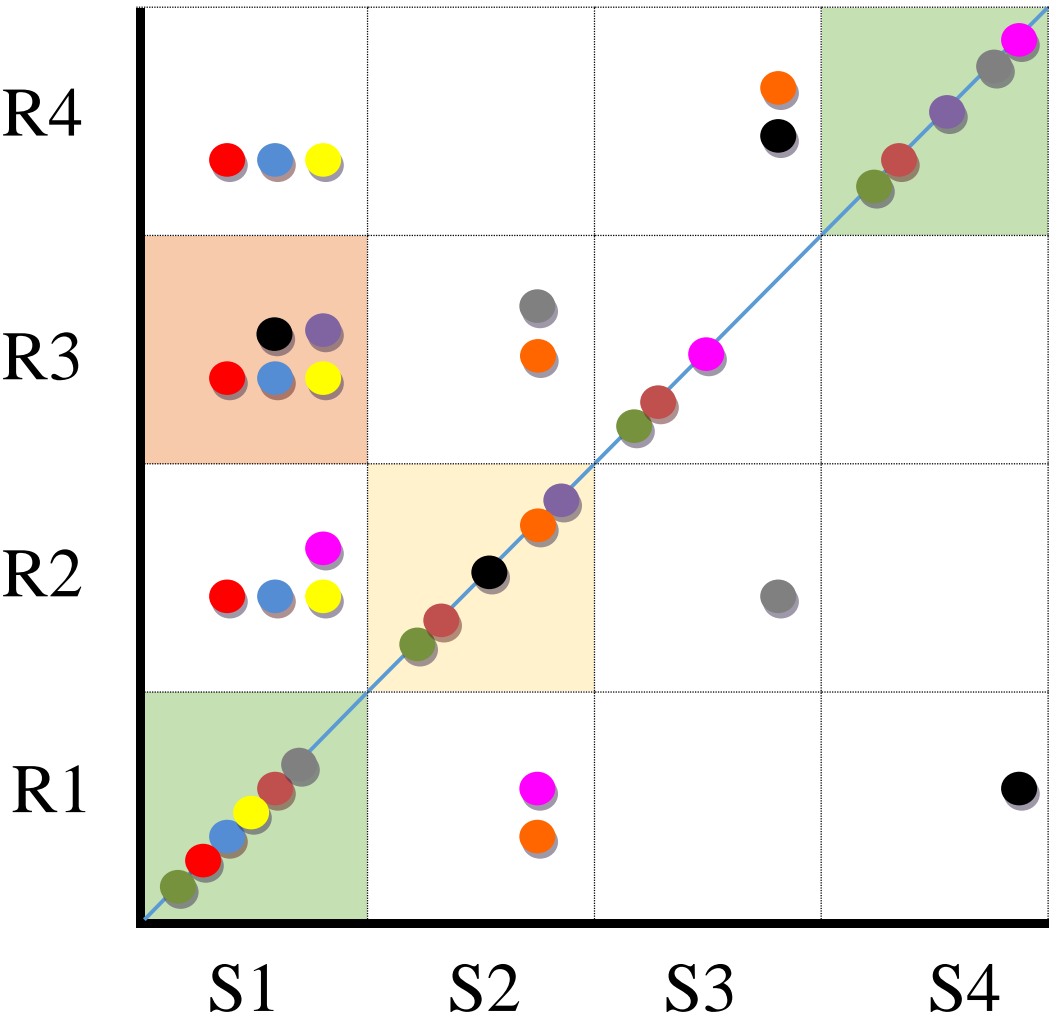


Grafico 4- 20 Liderazgo Situacional Techint

Tabla 4- 20 Liderazgo Situacional Techint

Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...	Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...
S1	S2	S3	S4
S1	S1	S1	S1
S1	S1	S1	S1
S1	S1	S1	S1
S1	S2	S3	S4
S4	S2	S1	S3
S2	S2	S2	S3
	S2	S1	S4
S1	S3	S2	S4
S2	S1	S3	S4

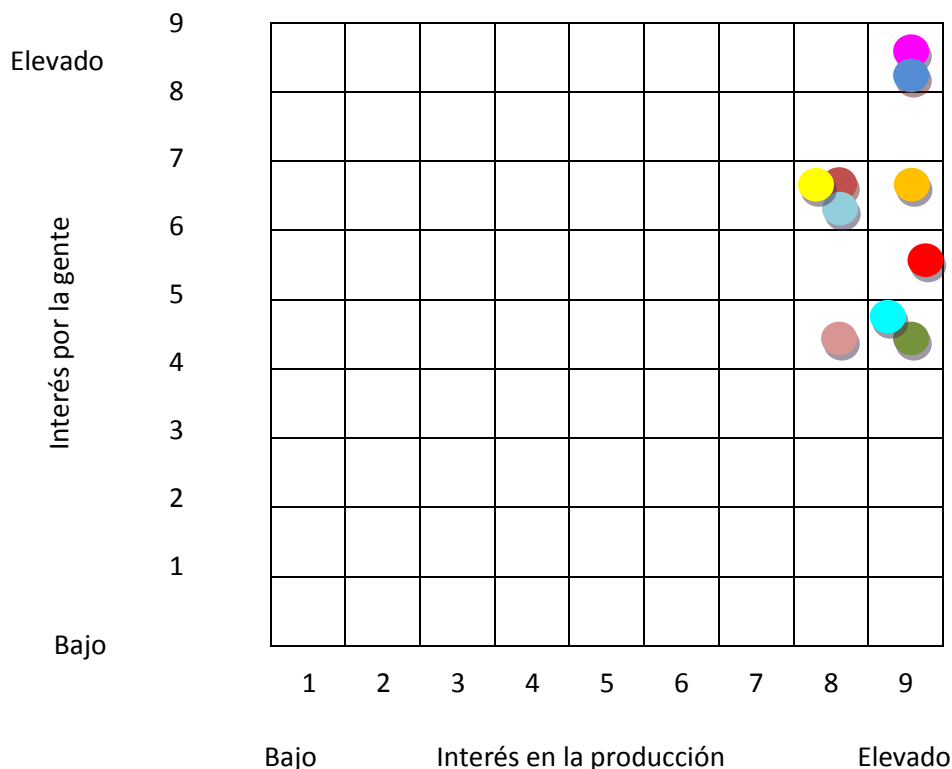
El siguiente modelo representa en el eje vertical los cuatro estilos diferentes de liderazgo y en el eje horizontal las cuatro clasificaciones de personas según su preparación, confianza y predisposición. La teoría de liderazgo situacional indica que para cada tipo de las cuatro personas corresponde usar un estilo de liderazgo en particular. Correspondiendo el R1 al S1, R2 al S2, R3 al S3 y R4 al S4 (la descripción de cada una fue detallada en el marco teórico). En el gráfico la recta que se encuentra inclinada en 45 grados representa lo que debería ser según la teoría de liderazgo situacional. En la encuesta realizada a los supervisores les hemos preguntado qué tipo de liderazgo aplican según la clasificación de la persona. Por lo cual cada supervisor eligió un estilo de liderazgo para cada una de las cuatro clasificaciones de personas. Los cuadrantes donde se concentre la mayoría de las respuestas para los niveles de preparación de las personas han sido pintados. Estos pueden estar pintados de tres colores según la siguiente clasificación. Los cuadrantes pintados en verde son los que se corresponden con la teoría; los cuadrantes pintados en amarillo son los que cumplen con la teoría pero que tienen solo una respuesta más que otro cuadrante o tienen otro cuadrante con la misma cantidad de respuestas; los cuadrantes pintados en rojo son los que no cumplen con lo que indica la teoría del liderazgo situacional.

En el caso de Techint nuestra conclusión es que la teoría de liderazgo situacional no se cumple. En el caso de las personas con preparación R1 la mayoría de las respuestas se concentraron en los estilos S1, cumpliendo con lo que dice la teoría del liderazgo situacional. Para las personas con preparación R2 podemos ver que la mayoría de las respuestas se concentran en el estilo de liderazgo S2. Esto indica que se cumple la teoría en las personas con preparación R2, sin embargo, este estilo obtuvo apenas una respuesta más que el estilo S1 (con 5 respuestas el primero y 4 el segundo). Por lo cual no podemos afirmar que el S2 sea el estilo predominante para las personas de preparación R2. En las personas de preparación R3 vemos que las respuestas se concentran en el estilo S1, lo cual no corresponde con la teoría del liderazgo situacional que indica que el estilo apropiado es el S3. En las personas con preparación R4 podemos observar que se da la lógica según la teoría del liderazgo situacional, las respuestas de las personas de preparación R4 se concentran en el estilo S4.

### 4.3. Arcor

En esta empresa hemos realizado 10 encuestas a distintos supervisores.

A continuación presentamos el modelo de la rejilla de liderazgo que muestra el sector en la que se encuentran los 10 supervisores encuestados. Reflejamos las respuestas obtenidas en la encuesta ubicando un punto en la intersección de las pregunta 2, la cual pedía que indiquen del 1 al 9 su interés por la gente y su interés por las tareas.



**Gráfico 4- 21 Rejilla de liderazgo Arcor**

Al ubicar los resultados que nos han brindado los supervisores dentro de la rejilla del liderazgo, pudimos observar que los supervisores de la empresa Arcor SA tienen mayor interés en la producción que en la gente. Esto indica un interés por la gente con un promedio de 6.7 y un interés por la producción del 8.6.

En este caso los supervisores de Arcor SA no se adaptan por sus promedios a ningún estilo de liderazgo propuesto por los autores de la Rejilla de Liderazgo.

Para ubicar un estilo de liderazgo homogéneo vamos a definir 2 estilos de la rejilla de liderazgo, El estilo “Administración del hombre organizacional” es un estilo equilibrado en donde el interés por la gente y el interés por la producción son intermedios; y el

estilo “Administración de equipo” es un estilo donde tanto el interés por la producción como el interés por la gente es alto. En este caso vemos que todos los supervisores coinciden en que el interés por la producción es alto (un promedio de 8,6 sobre 9 totales) pero en cuanto al interés por la gente los resultados son diversos, yendo de 5 hasta el 9. Podemos deducir por estos resultados que Arcor SA exige a sus supervisores un rendimiento óptimo de producción, y en cuanto al interés por la gente varía dependiendo de cada supervisor. Nosotros creímos más adecuado para los supervisores de Arcor el estilo de Administración de equipos, ya que la mayoría de los supervisores reflejan un interés por la gente mayor o igual a 7 (dando un promedio final de 6,7).

A continuación Presentamos los resultados y el análisis de las preguntas 3 a la 10 de la encuesta.

**Tabla 4- 21 Resumen de resultados Arcor**

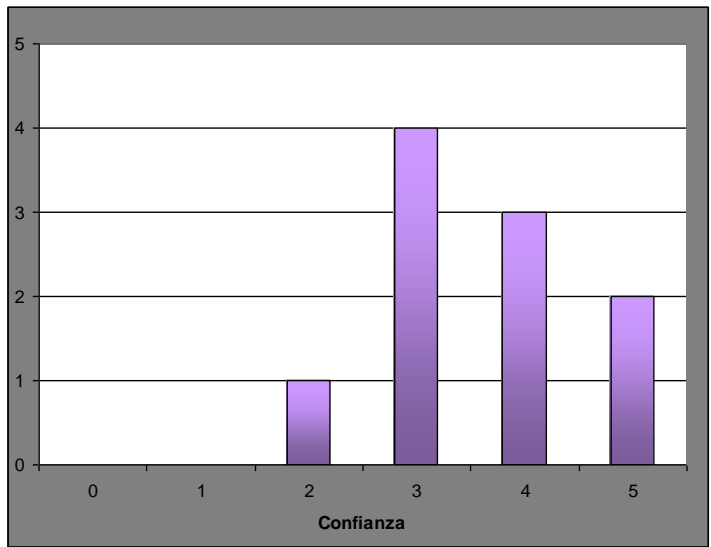
	Promedios	Nivel
Confianza	3,6	Medio Alto
Descentralización	3,9	Medio Alto
Opinión de los Seguidores	3	Medio
Sentido de Pertenencia	4,8	Alto
Exigencia	3,7	Medio Alto
Estándar de desempeño	4	Medio Alto
Ejemplificación	3,4	Medio Alto
Comunicación	4,4	Alto

Con respecto a la confianza que los supervisores tienen en sus seguidores los resultados de las encuestas generaron un promedio de 3.6, que en nuestra escala representa un nivel “**medio alto**”. Con el que suponemos que los supervisores confían en sus subordinados para realizar las tareas que les asignan para su realización.

**Tabla 4- 22 Confianza Arcor**

NIVEL DE CONFIANZA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	5	3	2	3	4	3	4	3	5	3,6

Además analizando los resultados de las encuestas de manera particular podemos observar que nueve supervisores han respondido con un número mayor que 3, lo que representa que si bien su confianza no es plena, confían en sus subordinados.



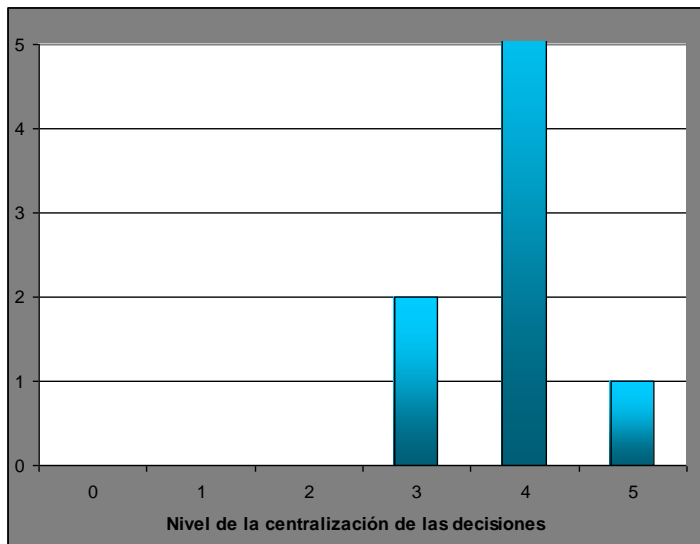
**Grafico 4- 22 Confianza Arcor**

En cuanto a la centralización de las decisiones los supervisores de Arcor SA los resultados son los siguientes:

**Tabla 4- 23 Centralización Arcor**

NIVEL DE CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3,9

El promedio es un 3.9, que en nuestra escala es un nivel “medio alto”. Lo que representa según este promedio y los resultados individuales de las encuestas que los supervisores si escuchan las sugerencias de otras personas sobre como debe ser la realización de las tareas.

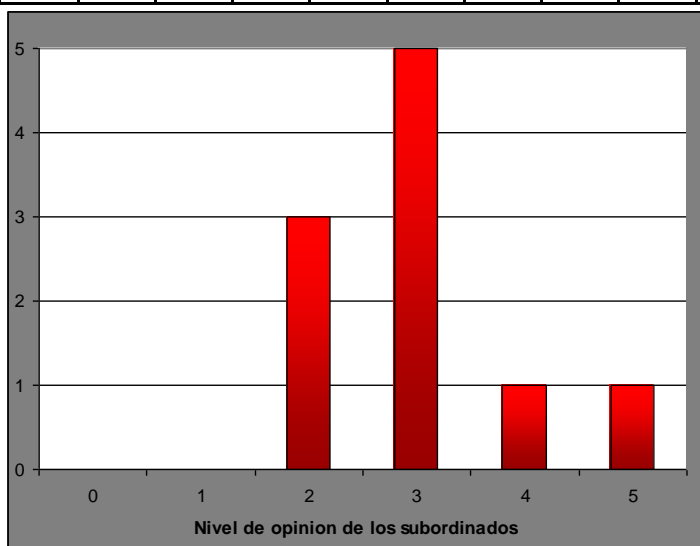


**Grafico 4- 23 Centralización Arcor**

En lo que respecta a si los supervisores escuchan las opiniones de los operarios sobre como realizar las tareas y si pueden llevarla a cabo como crean necesario el promedio resultante es 3, lo que nos muestra un nivel “**medio**”. Lo que representa que los supervisores escuchan las opiniones de los subordinados pero ellos tienen la decisión final de como se debe realizar la tarea.

**Tabla 4- 24 Opinión de los subordinados Arcor**

NIVEL DE OPINION DE SUBORDINADOS (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	5	3	3	3	4	2	2	2	3	3

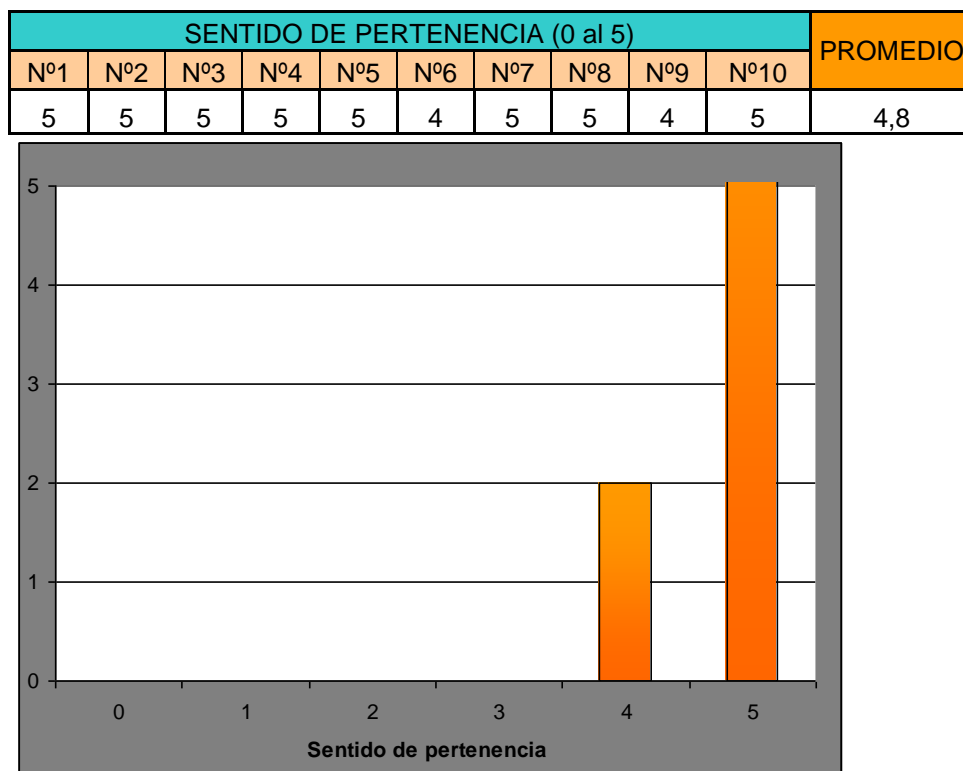


**Grafico 4- 24 Opinión de los seguidores Arcor**



Para los supervisores el sentido de pertenencia es una prioridad con un promedio del total de las respuestas de 4.8, el cual en nuestra escala representa un nivel “**alto**”. Para los supervisores es primordial que los subordinados se sientan pertenecientes a Arcor.

**Tabla 4- 25 Sentido de pertenencia Arcor**

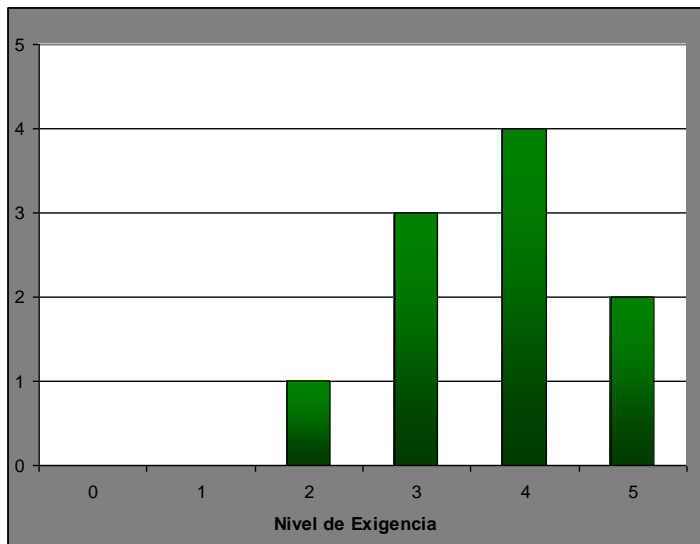


**Grafico 4- 25 Sentido de pertenencia Arcor**

En cuanto a la exigencia de los supervisores a los seguidores en el menor tiempo posible, el promedio es un 3.7, un nivel “**medio alto**”. Si bien los supervisores de Arcor no exigen al máximo a sus seguidores en el menor tiempo, lo exigen para que cumplan con los objetivos propuestos dentro de los límites de tiempo establecidos.

**Tabla 4- 26 Exigencia Arcor**

NIVEL DE EXIGENCIA(0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	5	3	3	2	4	4	4	4	3	3,7

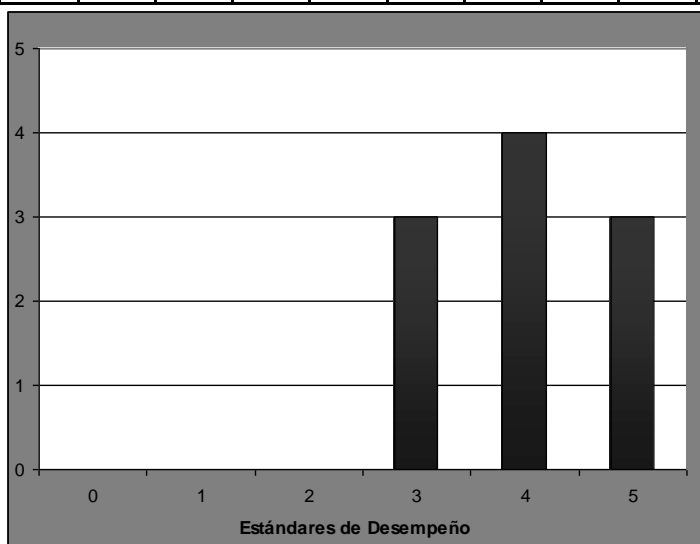


**Grafico 4- 26 Exigencia Arcor**

Los resultados de las encuestas que se refieren a los estándares de desempeño son:

**Tabla 4- 27 Estándar de desempeño Arcor**

ESTANDAR DE DESEMPEÑO (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4

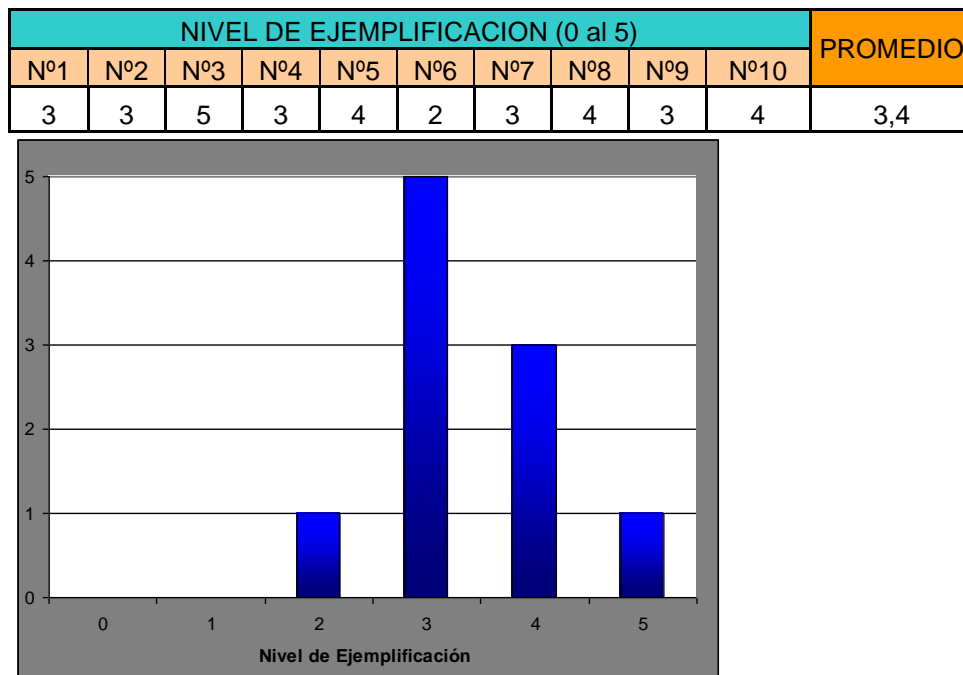


**Grafico 4- 27 Estándares de desempeño Arcor**

Estos resultados dan un promedio de 4, los que significa un nivel “**medio alto**”, con lo que afirmamos que Arcor establece estándares de desempeño altos para cumplir con los niveles de producción estipulados.

En cuanto a si los supervisores ejemplifican las tareas los resultados nos demuestran que si las ejemplifican pero no siempre. El promedio que se obtiene de los resultados en 3.4, un nivel “**medio alto**”.

**Tabla 4- 28 Ejemplificación Arcor**



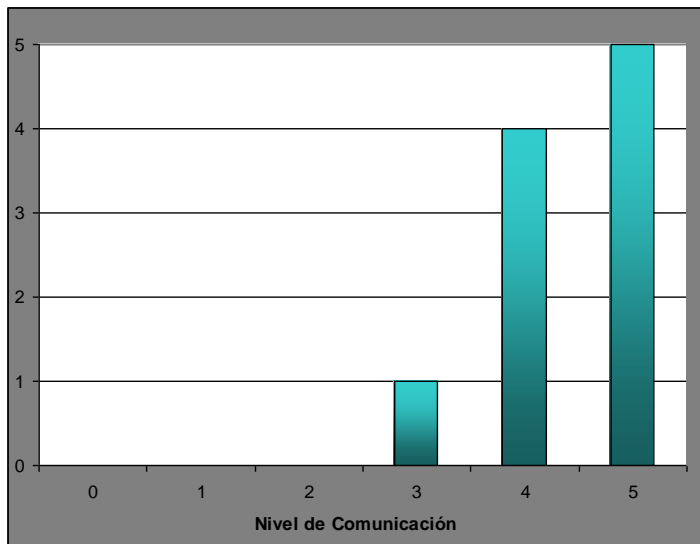
**Grafico 4- 28 Ejemplificación Arcor**

Según los resultados de las encuestas en Arcor los supervisores mantienen diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Los resultados son:

**Tabla 4- 29 Comunicación Arcor**

NIVEL DE COMUNICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4,4

Estos resultados dan en promedio 4.4, un nivel “**alto**”. Por lo que nos permitimos afirmar que los supervisores que esta empresa si mantienen comunicación con los operarios frecuentemente.



**Grafico 4- 29 Comunicación Arcor**

En las situaciones de cambios dentro de la empresa los supervisores en su mayoría han respondido que muestran carisma, decisión y una visión clara para direccionar a sus seguidores y motivarlos para que en forma conjunta puedan cumplir con sus objetivos.

Liderazgo Situacional

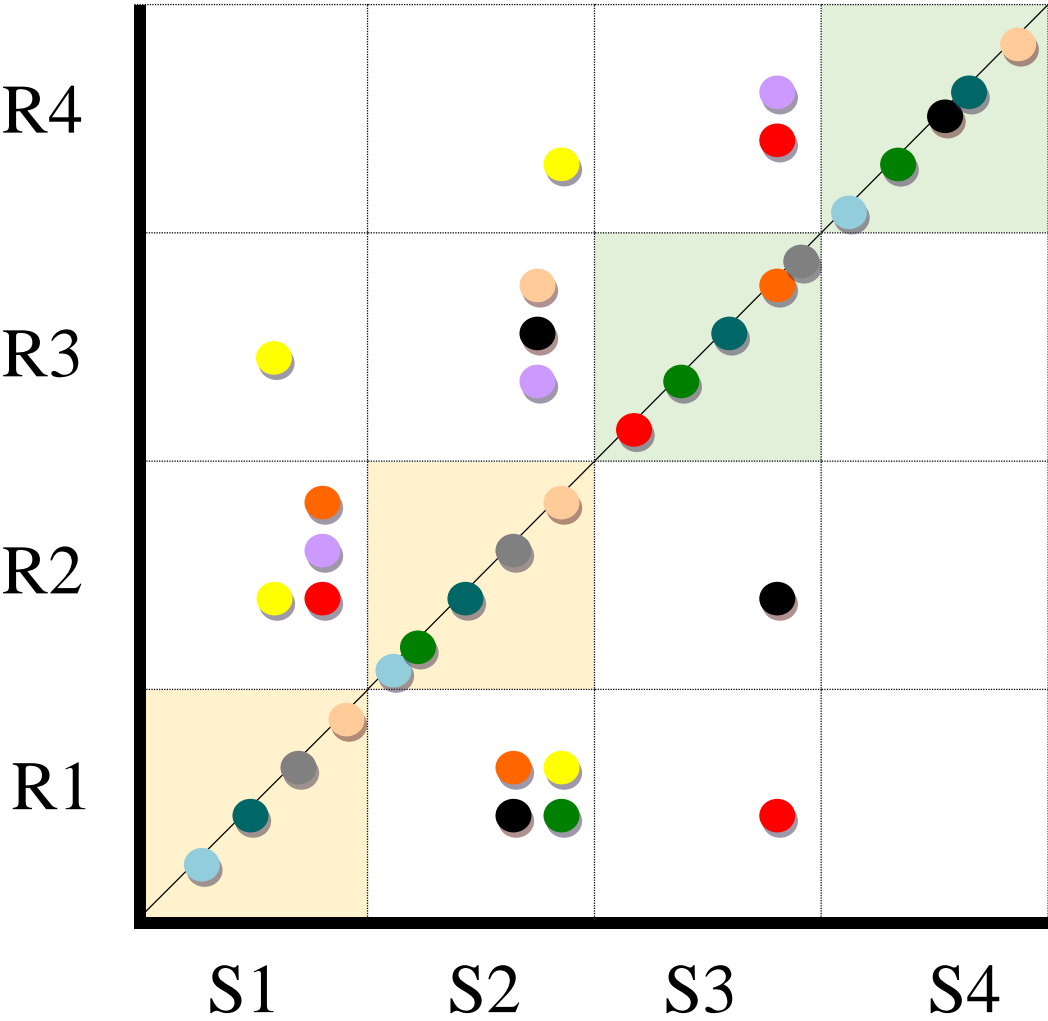


Grafico 4- 30 Liderazgo Situacional Arcor

Tabla 4- 30 Liderazgo Situacional Arcor

Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...	Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...
S3	S1	S3	S3
	S1	S2	S3
S1	S2		S4
S2	S2	S3	S4
S2	S1	S1	S3
S2	S3	S2	S4
S1	S2	S3	S4
S2	S1	S3	
S1	S2	S3	
S1	S2	S2	S4

El siguiente modelo representa en el eje vertical los cuatro estilos diferentes de liderazgo y en el eje horizontal las cuatro clasificaciones de personas según su preparación, confianza y predisposición. La teoría de liderazgo situacional indica que para cada tipo de las cuatro personas corresponde usar un estilo de liderazgo en particular. Correspondiendo el R1 al S1, R2 al S2, R3 al S3 y R4 al S4 (la descripción de cada una fue detallada en el marco teórico). En el gráfico la recta que se encuentra inclinada en 45 grados representa lo que debería ser según la teoría de liderazgo situacional. En la encuesta realizada a los supervisores les hemos preguntado qué tipo de liderazgo aplican según la clasificación de la persona. Por lo cual cada supervisor eligió un estilo de liderazgo para cada una de las cuatro clasificaciones de personas.

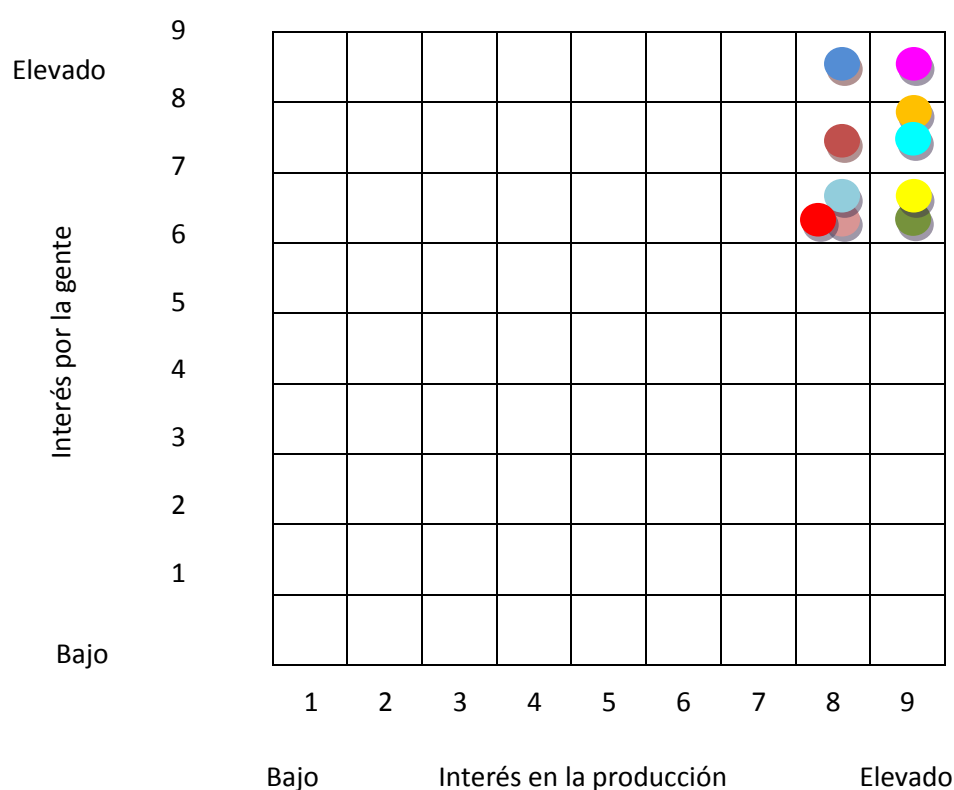
Los cuadrantes donde se concentre la mayoría de las respuestas para los niveles de preparación de las personas han sido pintados. Estos pueden estar pintados de tres colores según la siguiente clasificación. Los cuadrantes pintados en verde son los que se corresponden con la teoría; los cuadrantes pintados en amarillo son los que cumplen con la teoría pero que tienen solo una respuesta más que otro cuadrante o tienen otro cuadrante con la misma cantidad de respuestas; los cuadrantes pintados en rojo son los que no cumplen con lo que indica la teoría del liderazgo situacional.

En el caso de Arcor nuestra conclusión es que la teoría de liderazgo situacional se cumple parcialmente. En el caso de las personas con preparación R1 la mayoría de las respuestas se concentraron en los estilos S1 y S2. Para las personas con preparación R2 podemos ver que la mayoría de las respuestas se concentran en el estilo de liderazgo S2 sin embargo, este estilo obtuvo apenas una respuesta más que el estilo S1 (con 5 respuestas el primero y 4 el segundo). Por lo cual no podemos afirmar que el S2 sea el estilo predominante para las personas de preparación R2. En las personas de preparación R3 y R4 podemos observar que se da la lógica según la teoría del liderazgo situacional; las respuestas de las personas de preparación R3 se concentran mayormente en el estilo S3, y las respuestas de las personas de preparación R4 se concentran en el estilo S4.

#### 4.4. Molinos Río de la Plata

En esta empresa hemos realizado 10 encuestas a distintos supervisores.

A continuación presentamos el modelo de la rejilla de liderazgo que muestra el sector en la que se encuentran los 10 supervisores encuestados. Reflejamos las respuestas obtenidas en la encuesta ubicando un punto en la intersección de las pregunta 2, la cual pedía que indiquen del 1 al 9 su interés por la gente y su interés por las tareas.



**Grafico 4- 31 Rejilla de liderazgo Molinos Río de la Plata**

Al ubicar los resultados que nos han brindado los supervisores dentro de la rejilla del liderazgo, pudimos observar que los supervisores de la empresa Molinos Río de la Plata SA en su mayoría se concentran en el extremo superior derecho. Esto indica un interés por la gente con un promedio de 7.7 y un interés por la producción del 8.5.

Según el modelo de la rejilla de liderazgo podemos decir que el estilo de estos supervisores se adapta más al de “Administración de equipo” en dónde la gente se siente comprometida con su trabajo, el supervisor y el operario trabajan con un propósito en común y hay confianza y respeto mutuo.

A continuación Presentamos los resultados y el análisis de las preguntas 3 a la 10 de la encuesta.

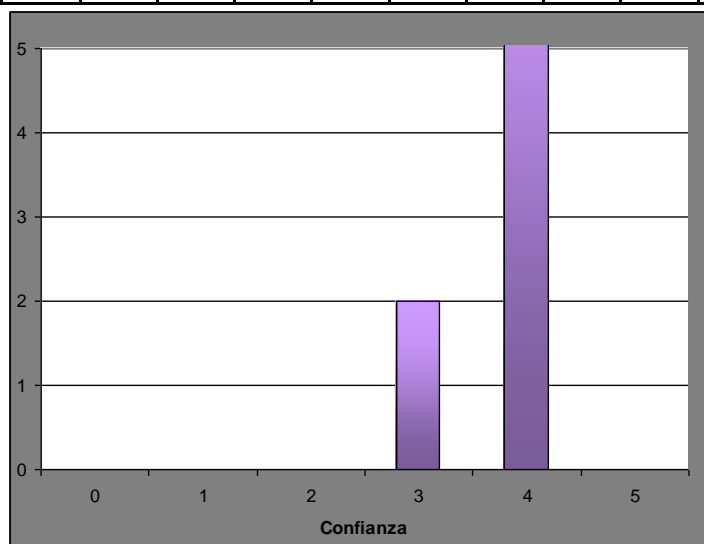
**Tabla 4- 31 Resumen de resultados Molinos Río de la Plata**

	Promedios	Nivel
Confianza	3,8	Medio Alto
Descentralización	3,3	Medio Alto
Opinión de los Seguidores	2,9	Medio
Sentido de Pertenencia	4,3	Alto
Exigencia	3,7	Medio Alto
Estándar de desempeño	4,2	Alto
Ejemplificación	2,2	Medio
Comunicación	4,1	Alto

Con respecto a la confianza que los supervisores tienen en sus seguidores los resultados de las encuestas generaron un promedio de 3.8, que en nuestra escala representa un nivel “**medio alto**”. Con el que suponemos que los supervisores confían en sus subordinados para realizar las tareas que les asignan para su realización.

**Tabla 4- 32 Confianza Molinos Río de la Plata**

NIVEL DE CONFIANZA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8



**Grafico 4- 32 Confianza Molinos Río de la Plata**

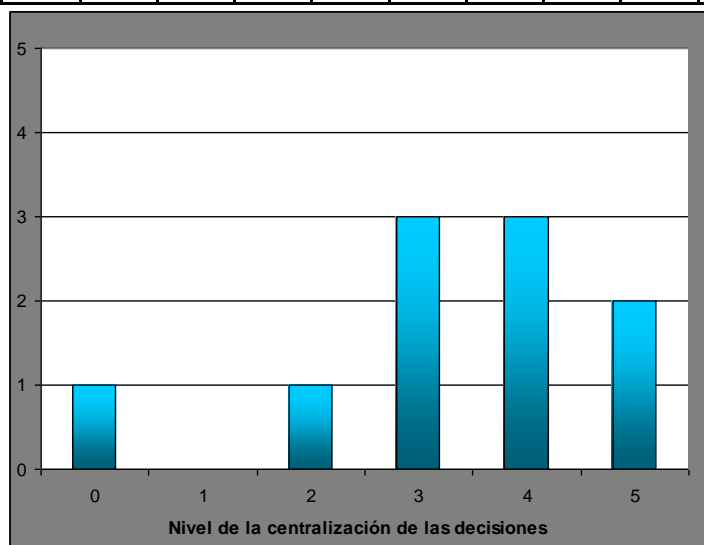
Además analizando los resultados de las encuestas de manera particular podemos observar que ocho supervisores han respondido con el numero 4 lo que representa que la confianza es alta, confían en sus subordinados.



En cuanto a la centralización de las decisiones los supervisores de Molinos Río de la Plata los resultados son los siguientes:

**Tabla 4- 33 Centralización Molinos Río de la Plata**

NIVEL DE CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	0	4	5	2	3	3	3	4	3,3



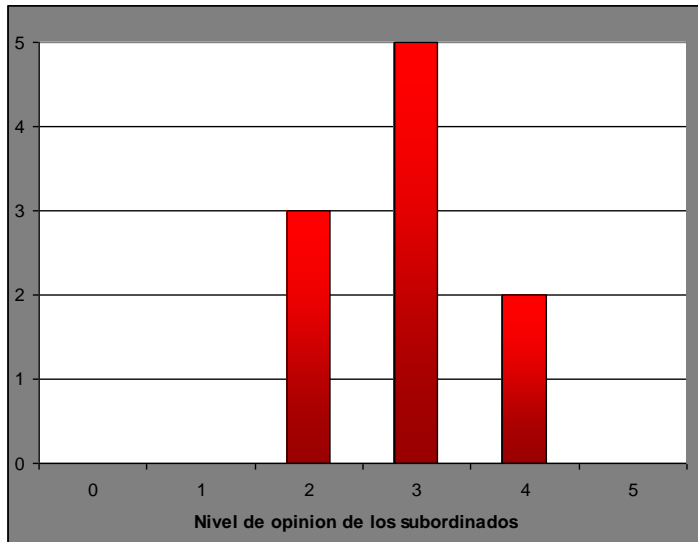
**Grafico 4- 33 Centralización Molinos Río de la Plata**

El promedio es un 3.3, que en nuestra escala es un nivel “**medio alto**”. En este caso en particular observamos que los resultados de la encuesta son muy heterogéneos. Dentro de las 10 respuestas obtuvimos 2 de nivel “bajo”, 3 de nivel “medio” y las 5 restantes de nivel “alto”. A pesar de que el promedio es de 3,3 los resultados son muy diversos y es difícil afirmar que el nivel de descentralización de las decisiones es “medio alto”.

En lo que respecta a si los supervisores escuchan las opiniones de los operarios sobre como realizar las tareas y si pueden llevarla a cabo como crean necesario el promedio resultante es 2.9, lo que nos muestra un nivel “**medio**”. Lo que representa que los supervisores escuchan las opiniones de los subordinados pero ellos tienen la decisión final de como se debe realizar la tarea.

**Tabla 4- 34 Opinión de los Seguidores Molinos Río de la Plata**

NIVEL DE OPINION DE SUBORDINADOS (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2,9



**Grafico 4- 34 Opinión de los seguidores Molinos Río de la Plata**

Para los supervisores el sentido de pertenencia es una prioridad con un promedio del total de las respuestas de 4.3, el cual en nuestra escala representa un nivel “**alto**”. Para los supervisores es primordial que los subordinados se sientan pertenecientes a Molinos Río de la Plata.

**Tabla 4- 35 Sentido de Pertenencia Molinos Río de la Plata**

SENTIDO DE PERTENENCIA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4,3

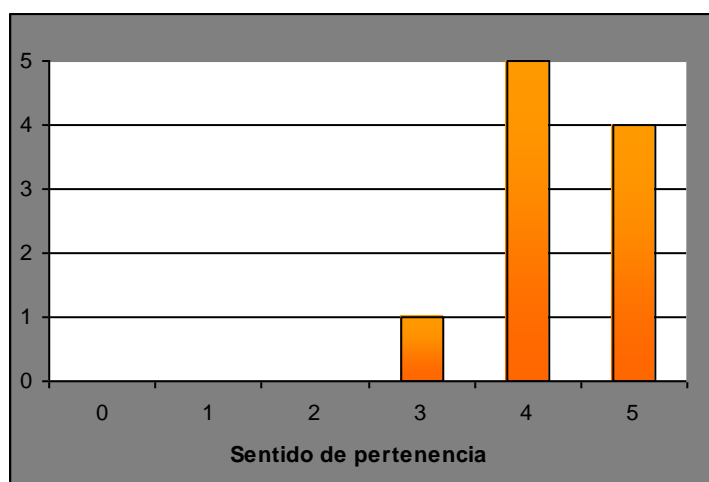


Grafico 4- 35 Sentido de pertenencia Molinos Río de la Plata

En cuanto a la exigencia de los supervisores a los seguidores en el menor tiempo posible, el promedio es un 3.7, un nivel “**medio alto**”. Si bien los supervisores de Molinos Río de la Plata no exigen al máximo a sus seguidores en el menor tiempo, lo exigen para que cumplan con los objetivos propuestos dentro de los límites de tiempo establecidos.

Tabla 4- 36 Exigencia Molinos Río de la Plata

NIVEL DE EXIGENCIA(0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3,7

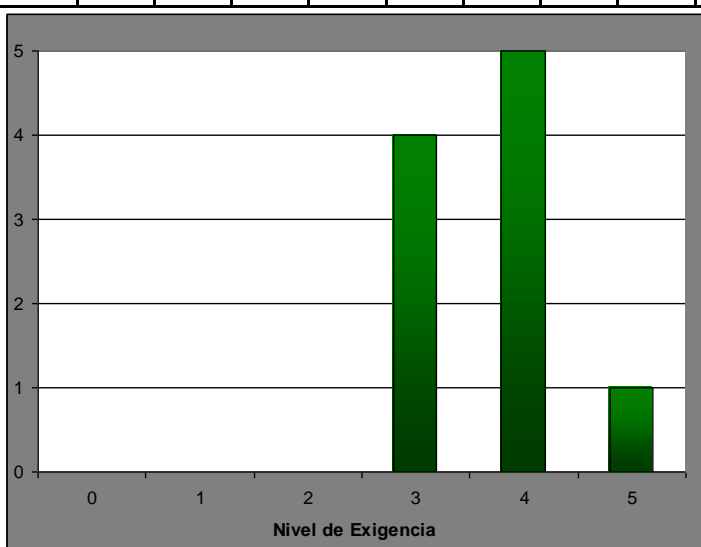
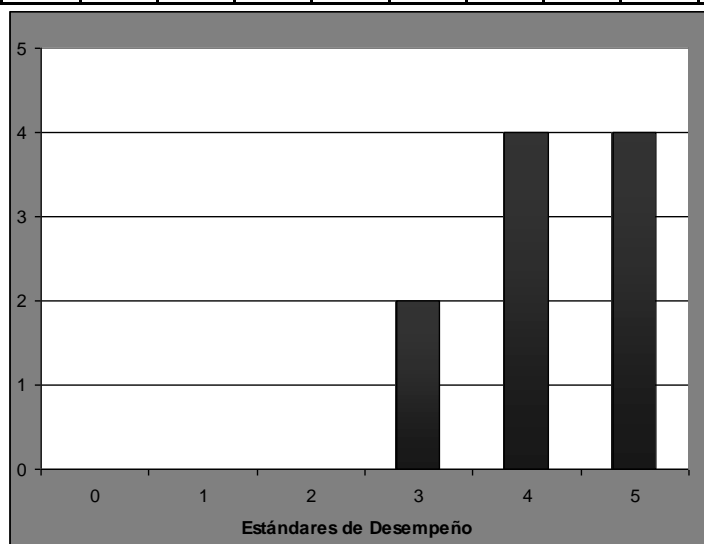


Grafico 4- 36 Exigencia Molinos Río de la Plata

Los resultados de las encuestas que se refieren a los estándares de desempeño son:

**Tabla 4- 37 Desempeño Molinos Río de la Plata**

ESTANDAR DE DESEMPEÑO (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4,2



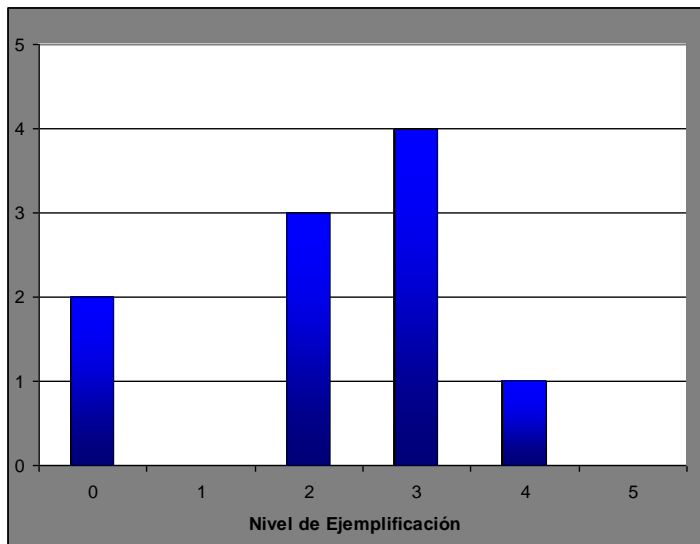
**Grafico 4- 37 Desempeño Molinos Río de la Plata**

Estos resultados dan un promedio de 4,2, los que significa un nivel “**alto**”, con lo que afirmamos que establece estándares de desempeño altos para cumplir con los niveles de producción estipulados

En cuanto a si los supervisores ejemplifican las tareas los resultados nos muestran un promedio del 2,2, lo que en nuestra escala significa un nivel “**medio**”. Podemos concluir que el supervisor no suele ejemplificar las tareas a sus subordinados.

**Tabla 4- 38 Ejemplificación Molinos Río de la Plata**

NIVEL DE EJEMPLIFICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
2	3	4	2	3	0	3	0	2	3	2,2

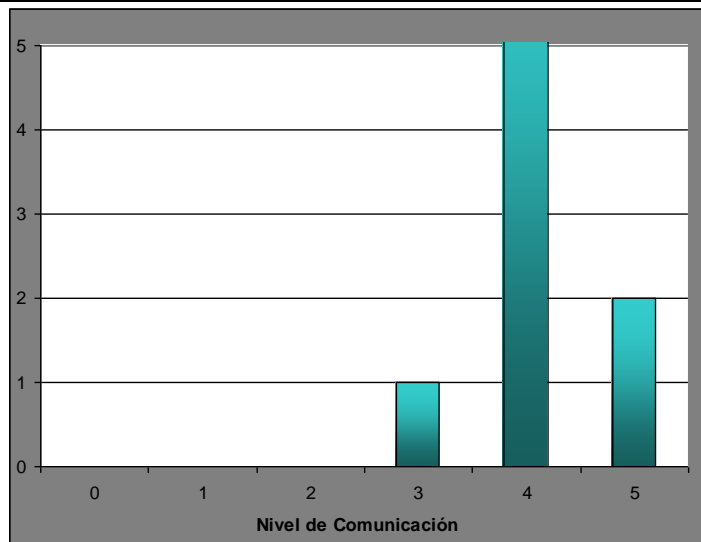


**Grafico 4- 38 Ejemplificación Molinos Río de la Plata**

Según los resultados de las encuestas en Molinos los supervisores mantienen diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Los resultados son:

**Tabla 4- 39 Comunicación Molinos Río de la Plata**

NIVEL DE COMUNICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4,1



**Grafico 4- 39 Comunicación Molinos Río de la Plata**

Estos resultados dan en promedio 4.1, un nivel “**alto**”. Por lo que nos permitimos afirmar que los supervisores que esta empresa si mantienen comunicación con los operarios frecuentemente.

En las situaciones de cambios dentro de la empresa los supervisores en su mayoría han respondido que proveen visiones a futuro que atraigan a sus seguidores para motivarlos y diseccionarlos en este tipo de circunstancias.

## Liderazgo Situacional

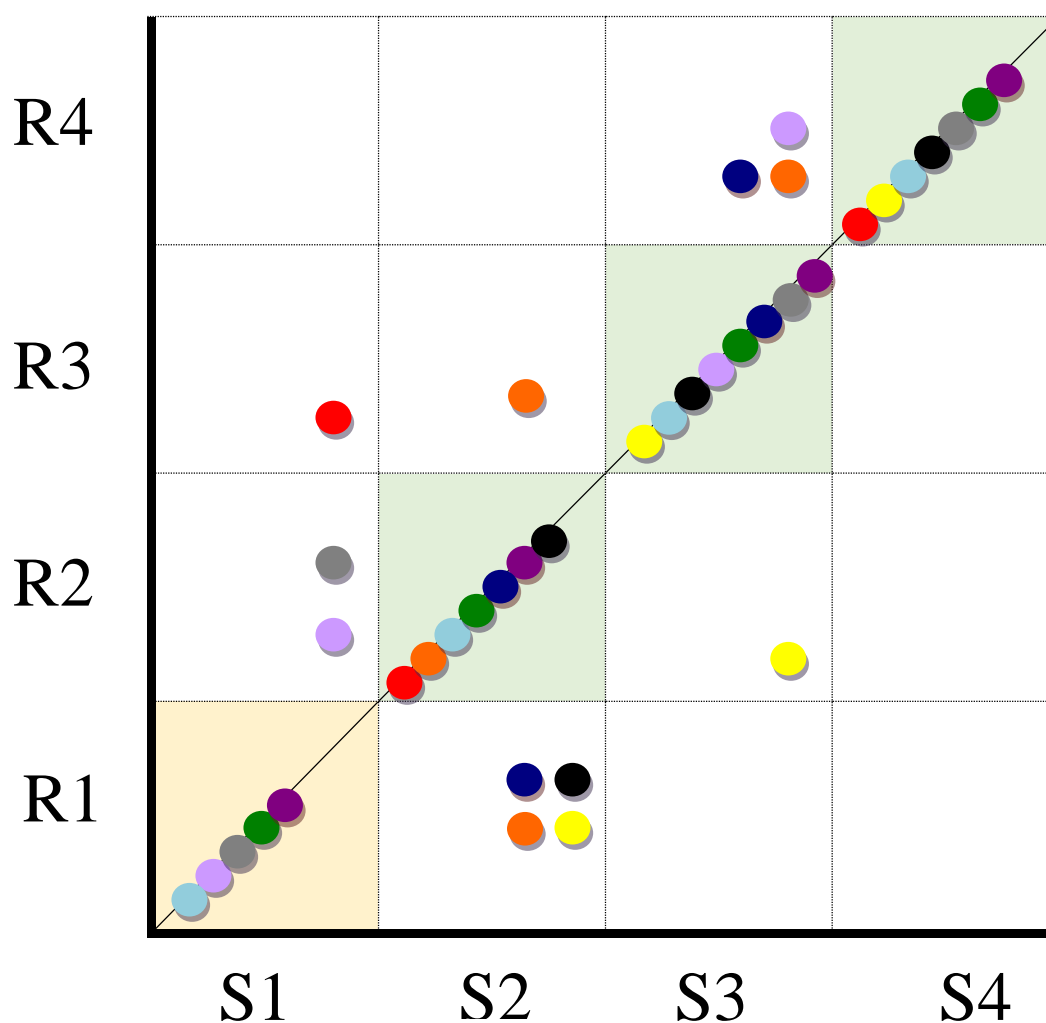


Gráfico 4- 40 Liderazgo Situacional Molinos Río de la Plata

Tabla 4- 40 Liderazgo Situacional Molinos Río de la Plata

Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...	Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...	
	S2	S1	S4	
S2	S3	S3	S4	
S2	S2	S2	S3	
S1	S2	S3	S4	
S2	S2	S3	S4	
S1	S1	S3	S3	
S1	S1	S3	S4	
S1	S2	S3	S4	
S2	S2	S3	S3	
S1	S2	S3	S4	

El siguiente modelo representa en el eje vertical los cuatro estilos diferentes de liderazgo y en el eje horizontal las cuatro clasificaciones de personas según su preparación, confianza y predisposición. La teoría de liderazgo situacional indica que para cada tipo de las cuatro personas corresponde usar un estilo de liderazgo en particular. Correspondiendo el R1 al S1, R2 al S2, R3 al S3 y R4 al S4 (la descripción de cada una fue detallada en el marco teórico). En el gráfico la recta que se encuentra inclinada en 45 grados representa lo que debería ser según la teoría de liderazgo situacional. En la encuesta realizada a los supervisores les hemos preguntado qué tipo de liderazgo aplican según la clasificación de la persona. Por lo cual cada supervisor eligió un estilo de liderazgo para cada una de las cuatro clasificaciones de personas.

Los cuadrantes donde se concentre la mayoría de las respuestas para los niveles de preparación de las personas han sido pintados. Estos pueden estar pintados de tres colores según la siguiente clasificación. Los cuadrantes pintados en verde son los que se corresponden con la teoría; los cuadrantes pintados en amarillo son los que cumplen con la teoría pero que tienen solo una respuesta más que otro cuadrante o tienen otro cuadrante con la misma cantidad de respuestas; los cuadrantes pintados en rojo son los que no cumplen con lo que indica la teoría del liderazgo situacional.

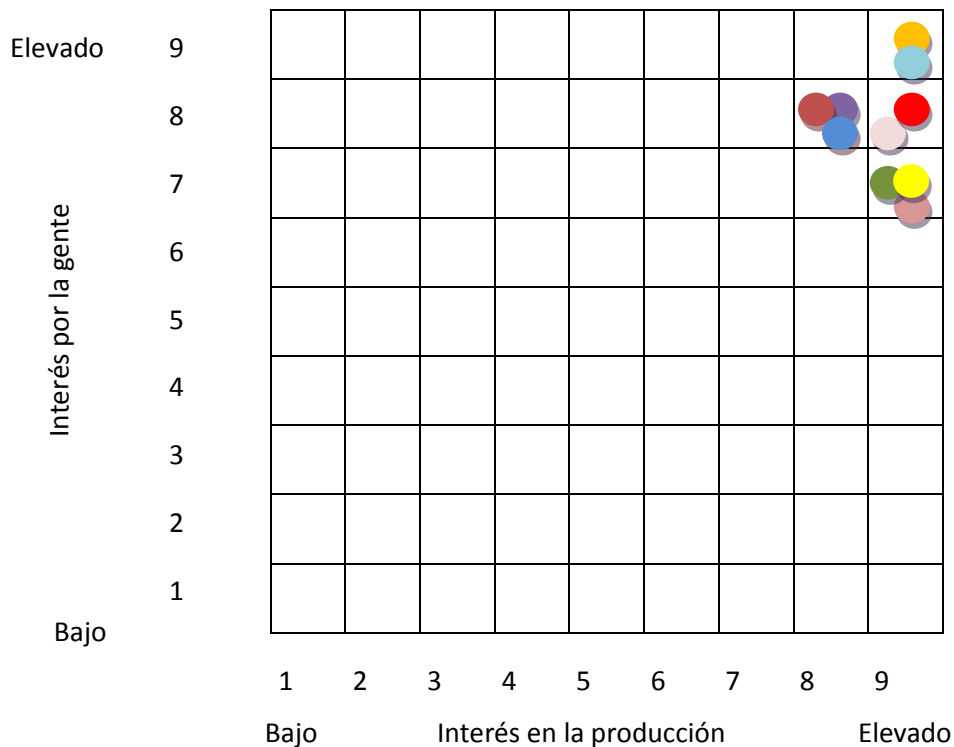
En el caso de Molinos Río de la Plata nuestra conclusión es que la teoría de liderazgo situacional se cumple casi totalmente. En el caso de las personas con preparación R1 la mayoría de las respuestas se concentraron en el estilo S1. Sin embargo, este estilo obtuvo apenas una respuesta más que el estilo S2 (con 5 respuestas el primero y 4 el segundo). Por lo cual no podemos afirmar que el S1 sea el estilo predominante para las personas de preparación R1. En las personas de preparación R2, R3 y R4 podemos observar que se da la lógica según la teoría del liderazgo situacional; las respuestas de las personas con preparación R2 se concentran en el estilo S2, las respuestas de las personas de preparación R3 se concentran mayormente en el estilo S3, y las respuestas de las personas de preparación R4 se concentran en el estilo S4.



#### 4.5. Coca Cola

Hemos realizado 10 encuestas a supervisores de la empresa Coca Cola.

A continuación presentamos el modelo de la rejilla de liderazgo que muestra el sector en la que se encuentran los 10 supervisores. Reflejamos las respuestas obtenidas en la encuesta ubicando un punto en la intersección de las pregunta 2, la cual pedía que indiquen del 1 al 9 su interés por la gente y su interés por las tareas.



**Grafico 4- 41 Rejilla de liderazgo Coca Cola**

Una vez ubicados los estilos de los supervisores en el modelo de la rejilla de liderazgo, pudimos observar que los intereses de los supervisores en la empresa Coca Cola se concentran el extremo superior derecho. Esto indica un alto interés por la gente con un promedio de 7.9 así como también un alto interés por las tareas con un promedio de 8.7.

Según el modelo de la rejilla de liderazgo podemos decir que el estilo de los supervisores de Coca Cola se adapta más al de “Administración de equipo” en dónde la gente se siente comprometida con su trabajo, el supervisor y el operario trabajan con un propósito en común y hay confianza y respeto mutuo.

A continuación Presentamos los resultados y el análisis de las preguntas 3 a la 10 de la encuesta.

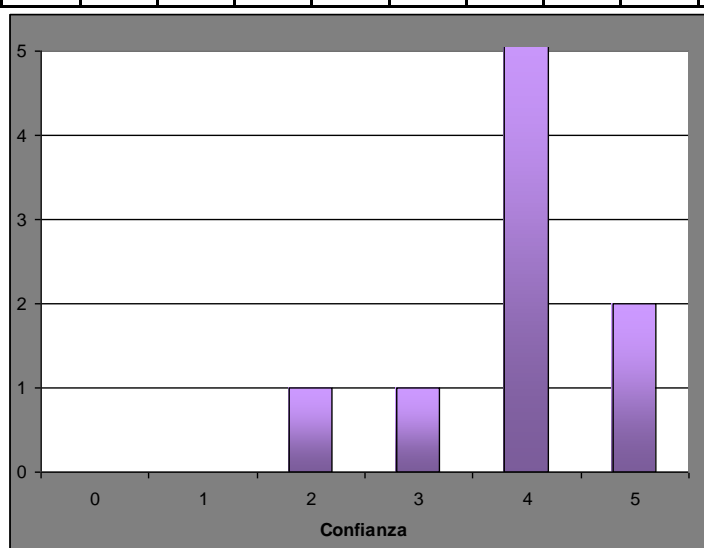
**Tabla 4- 41 Resumen de resultados Coca Cola**

	Promedios	Nivel
Confianza	3,9	Medio Alto
Descentralización	3,6	Medio Alto
Opinión de los Seguidores	3,1	Medio Alto
Sentido de Pertenencia	4,1	Alto
Exigencia	4	Medio Alto
Estándar de desempeño	4,1	Alto
Ejemplificación	2,3	Medio
Comunicación	3,8	Medio Alto

En cuanto a la confianza que tiene el supervisor en sus subordinados las encuestas nos arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 4- 42 Confianza Coca Cola**

NIVEL DE CONFIANZA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	4	4	4	4	2	3	5	4	3,9



**Grafico 4- 42 Confianza Coca Cola**

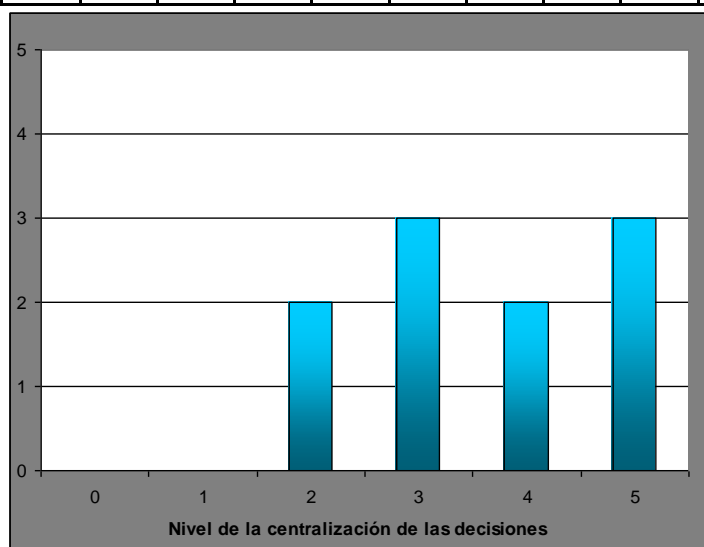
De acuerdo a los parámetros de nuestra escala este promedio indica un nivel de confianza “**medio alto**”.

En cuanto a la toma de decisiones las encuestas nos muestran que el nivel de descentralización de las decisiones es de nivel “**medio alto**”.

Por lo cual podemos deducir que los seguidores participan de la toma de decisiones y son consultados con frecuencia por sus supervisores.

**Tabla 4- 43 Centralización Coca Cola**

NIVEL DE CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	3	2	3	4	2	5	5	5	<b>3,6</b>

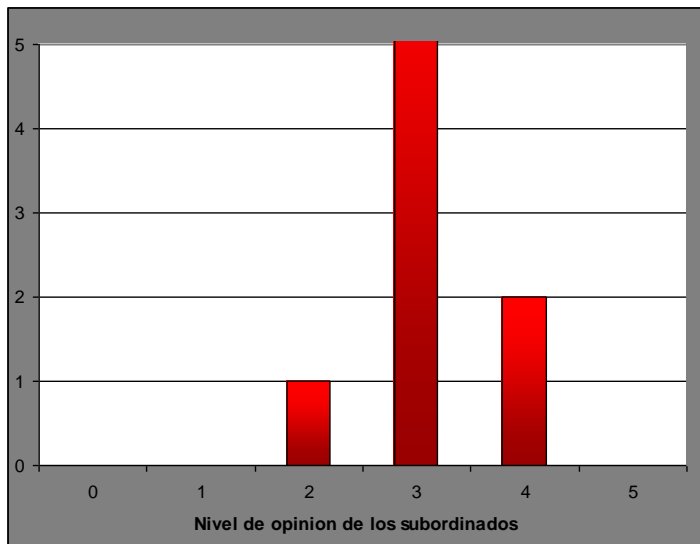


**Grafico 4- 43 Centralización Coca Cola**

En lo que respecta a si los supervisores escuchan las opiniones de los operarios sobre como realizar las tareas y si pueden llevarla a cabo como crean necesario el promedio resultante es 3.1, lo que nos muestra un nivel “**medio alto**”. Lo que representa que los supervisores escuchan las opiniones de los subordinados pero ellos tienen la decisión final de como se debe realizar la tarea.

**Tabla 4- 44 Opinión de los Seguidores Coca Cola**

NIVEL DE OPINION DE SUBORDINADOS (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	<b>3,1</b>

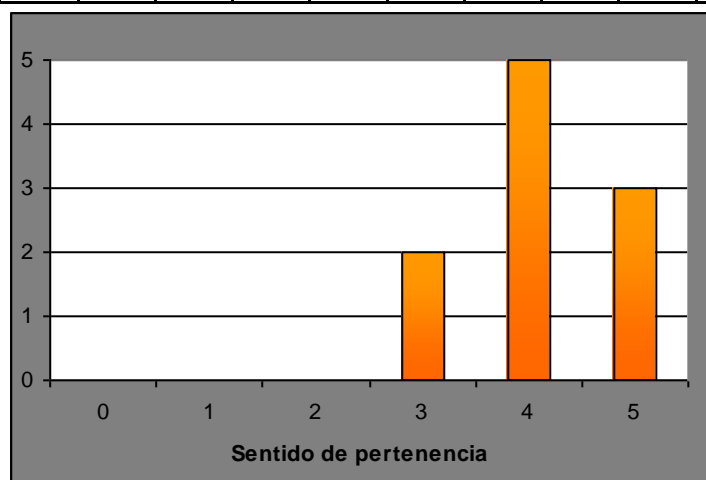


**Grafico 4- 44 Opinión de los seguidores Coca Cola**

Para los supervisores de Coca Cola, el sentido de pertenencia es importante con promedio total de las respuestas de 4.1, el cual en nuestra escala representa un nivel “alto”. Es claro que para los supervisores de Coca cola generar un sentido de pertenencia hacia la empresa es una de las prioridades, sin embargo no es de la más importantes ya que el promedio se encuentra en el límite del nivel “medio alto” y “alto”.

**Tabla 4- 45 Sentido de Pertenencia Coca Cola**

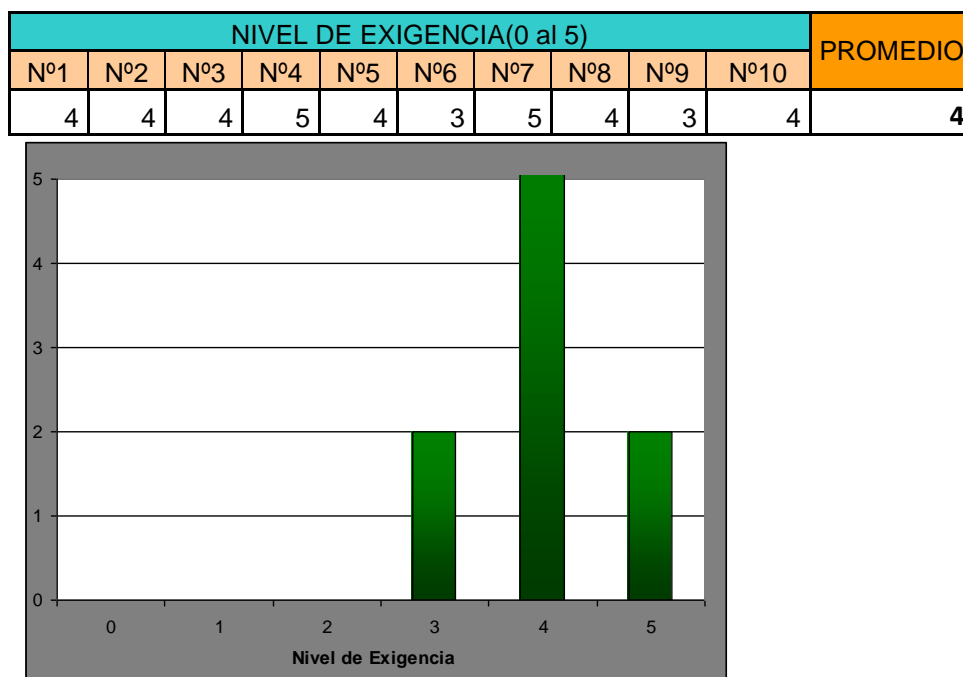
SENTIDO DE PERTENENCIA (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4,1



**Grafico 4- 45 Sentido de pertenencia Coca Cola**

En cuanto a la exigencia de los supervisores a los seguidores en el menor tiempo posible, el promedio es un 4, un nivel “**medio alto**”. Nuestra conclusión es que el peso a pertenecer al nivel “medio alto” en nuestra escala de valores el promedio se encuentra en el límite entre este nivel y el próximo que es el “alto”, por lo cual deducimos que los subordinados no son exigidos al máximos pero si se les exige en un alto nivel.

**Tabla 4- 46 Exigencia Coca Cola**



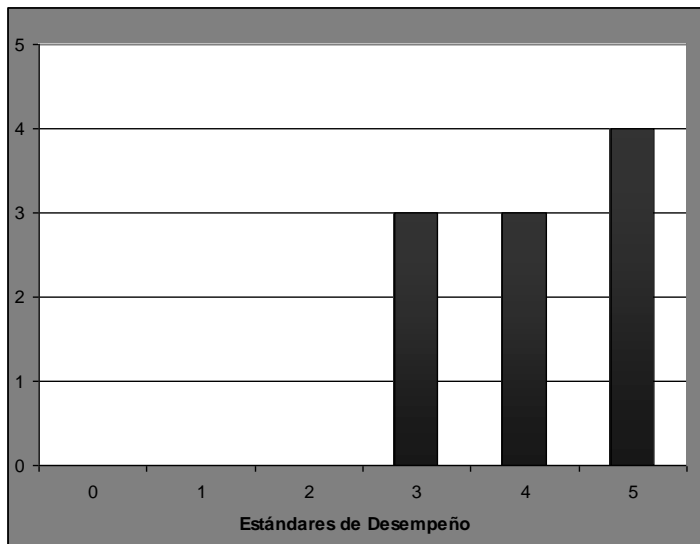
**Grafico 4- 46 Exigencia Coca Cola**

Los resultados de las encuestas que se refieren a los estándares de desempeño son:

**Tabla 4- 47 Desempeño Coca Cola**

ESTANDAR DE DESEMPEÑO (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
3	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4,1

Estos resultados dan un promedio de 4.1, los que significa un nivel “**alto**”. Este resultado esta en el limite de nuestra escala de valores. Este resultado nos muestra que los estándares de desempeño de los supervisores de coca cola son altos, pero los subordinados no son exigidos al máximo.

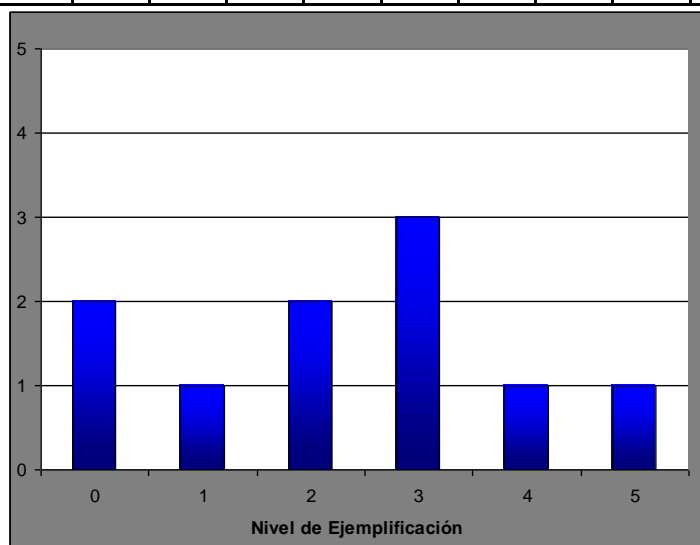


**Grafico 4- 47 Desempeño Coca Cola**

En cuanto a si los supervisores ejemplifican las tareas los resultados nos dan un promedio del 2.3, el cual en nuestra escala representa un nivel “**medio**”. Sin embargo este nivel se encuentra cerca del límite entre el nivel “bajo” y el “medio”. Por lo cual podemos afirmar que los supervisores de Coca cola rara vez ejemplifican las tareas que le dan a sus seguidores.

**Tabla 4- 48 Ejemplificación Coca Cola**

NIVEL DE EJEMPLIFICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
0	3	2	3	3	2	0	1	5	4	2,3

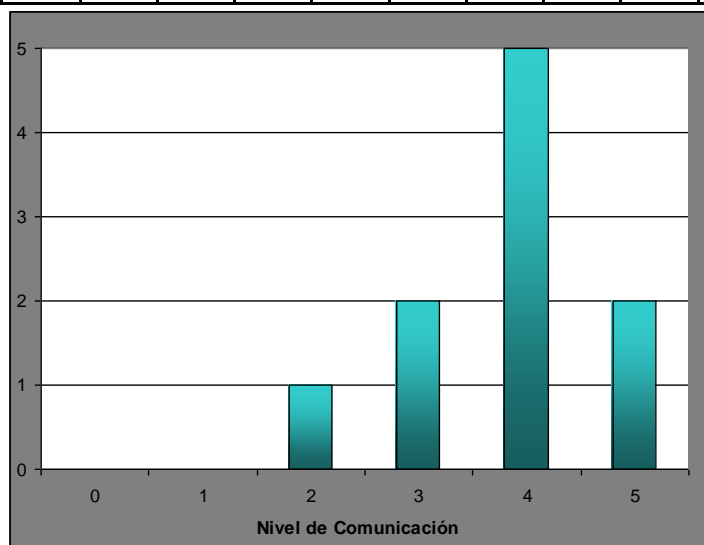


**Grafico 4- 48 Ejemplificación Coca Cola**

Según los resultados de las encuestas en Coca Cola los supervisores mantienen diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Los resultados son:

**Tabla 4- 49 Comunicación Coca Cola**

NIVEL DE COMUNICACION (0 al 5)										PROMEDIO
Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	
5	4	4	4	3	5	2	3	4	4	<b>3,8</b>



**Grafico 4- 49 Comunicación Coca Cola**

Estos resultados dan en promedio 3.8, un nivel “**medio alto**”. Por lo que nos permitimos afirmar que los supervisores que esta empresa si mantienen comunicación con los operarios frecuentemente.

Si bien de las 10 encuestas la mayoría de respuestas son proveer unas visiones a futuro para atraer a sus seguidores con 4 respuestas, no podemos dejar de lado las 6 respuestas que nos han provisto, dado que los otros 6 supervisores han contestado que en ellos predomina la razón sobre las emociones (con 3 respuestas) y muestran carisma, decisión y una visión clara (las 3 restantes) en las situaciones de cambios dentro de la empresa cuando se necesita motivar a sus seguidores.

En estas situaciones los supervisores de Coca Cola comparten una visión a largo plazo en donde la razón esta por encima de las emociones, mostrando carisma y decisión, para motivar a sus seguidores.

Liderazgo Situacional

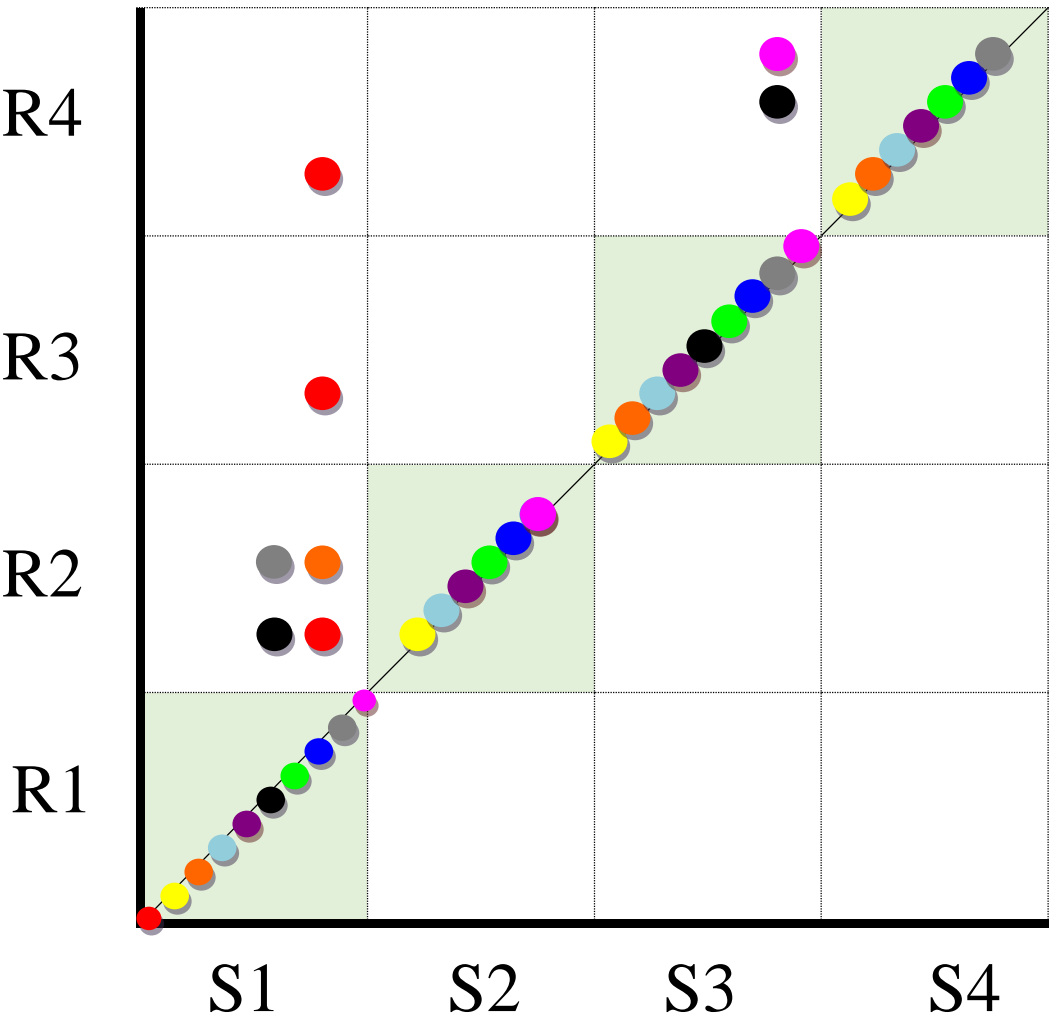


Grafico 4- 50 Liderazgo Situacional Coca Cola

Tabla 4- 50 Liderazgo Situacional Coca Cola

Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...	Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...	Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...	
S1	S1	S1	S1	Red
S1	S2	S3	S4	Yellow
S1	S1	S3	S4	Orange
S1	S2	S3	S4	Light Blue
S1	S2	S3	S4	Purple
S1	S1	S3	S3	Black
S1	S2	S3	S4	Green
S1	S2	S3	S4	Blue
S1	S1	S3	S4	Grey
S1	S2	S3	S3	Pink



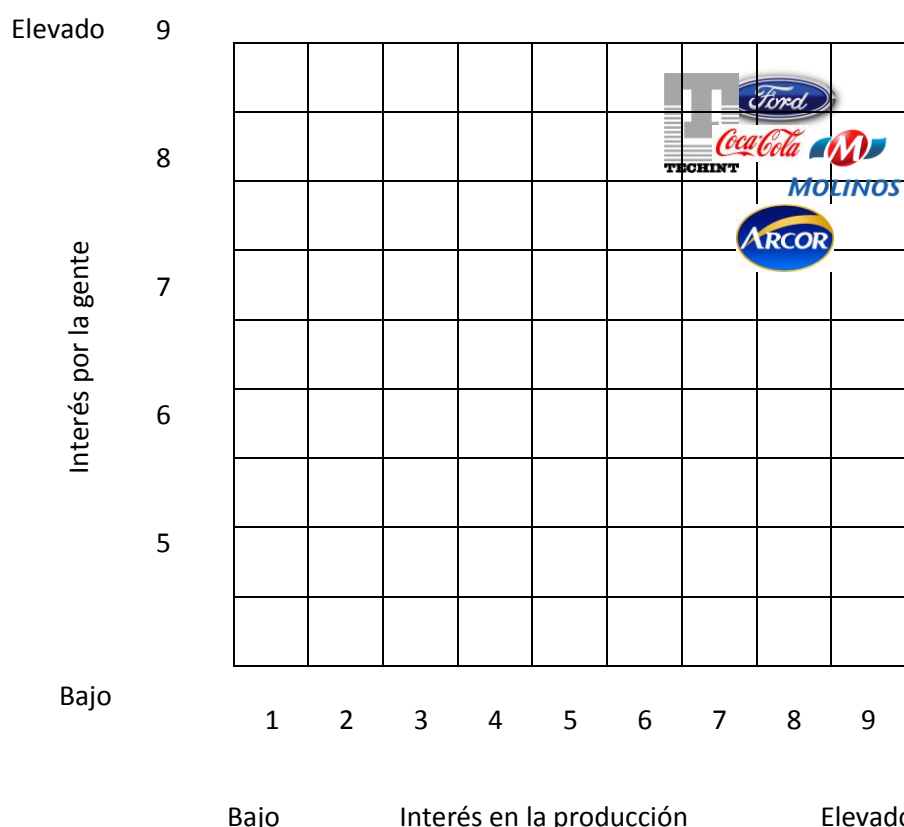
El siguiente modelo representa en el eje vertical los cuatro estilos diferentes de liderazgo y en el eje horizontal las cuatro clasificaciones de personas según su preparación, confianza y predisposición. La teoría de liderazgo situacional indica que para cada tipo de las cuatro personas corresponde usar un estilo de liderazgo en particular. Correspondiendo el R1 al S1, R2 al S2, R3 al S3 y R4 al S4 (la descripción de cada una fue detallada en el marco teórico). En el gráfico la recta que se encuentra inclinada en 45 grados representa lo que debería ser según la teoría de liderazgo situacional. En la encuesta realizada a los supervisores les hemos preguntado qué tipo de liderazgo aplican según la clasificación de la persona. Por lo cual cada supervisor eligió un estilo de liderazgo para cada una de las cuatro clasificaciones de personas.

Los cuadrantes donde se concentre la mayoría de las respuestas para los niveles de preparación de las personas han sido pintados. Estos pueden estar pintados de tres colores según la siguiente clasificación. Los cuadrantes pintados en verde son los que se corresponden con la teoría; los cuadrantes pintados en amarillo son los que cumplen con la teoría pero que tienen solo una respuesta más que otro cuadrante o tienen otro cuadrante con la misma cantidad de respuestas; los cuadrantes pintados en rojo son los que no cumplen con lo que indica la teoría del liderazgo situacional.

En el caso de Coca Cola nuestra conclusión es que la teoría de liderazgo situacional se cumple casi totalmente. En el caso de las personas con preparación R1 la todas las respuestas se concentraron en el estilo S1, validando la teoría del liderazgo situacional. Las personas con preparación R2 son la principal causa que nos impidió concluir que la teoría se cumple a la perfección; el estilo S2 obtuvo la mayoría de las respuestas pero el estilo S1 obtuvo casi la misma cantidad de respuestas. Por lo cual no podemos afirmar que el S2 sea el estilo predominante para las personas de preparación R2. En las personas de preparación R3 y R4 podemos observar que se da la lógica según la teoría del liderazgo situacional; las respuestas de las personas de preparación R3 se concentran mayormente en el estilo S3, y las respuestas de las personas de preparación R4 se concentran en el estilo S4.

## 5. Conclusiones

### *Rejilla de Liderazgo*



**Grafico 5- 1 Conclusión Rejilla de liderazgo**

Luego de haber hecho el análisis de la Rejilla de liderazgo de todas las empresas por separado, llegamos a la conclusión que según las respuestas que nos proporcionaron los supervisores que han respondido a nuestra encuesta, la mayoría de las respuestas se encuentran ubicadas en el extremo superior derecho de la rejilla. Con lo que concluimos que en estas empresas el estilo de liderazgo que predomina en los supervisores es el de “Administración de equipo”. Este estilo se basa en que la gente se siente comprometida con su trabajo, el supervisor y el operario trabajan con un propósito en común y hay confianza y respeto mutuo.

La única empresa que tuvo respuestas mas dispares fue Arcor, ya que se observó que los supervisores tienen mayor interés en la producción que en la gente. Se indicó un interés por la gente con un promedio de 6.7 y un interés por la producción del 8.6. Estos promedios hacen que no se adapten a ningún estilo de liderazgo propuesto por los

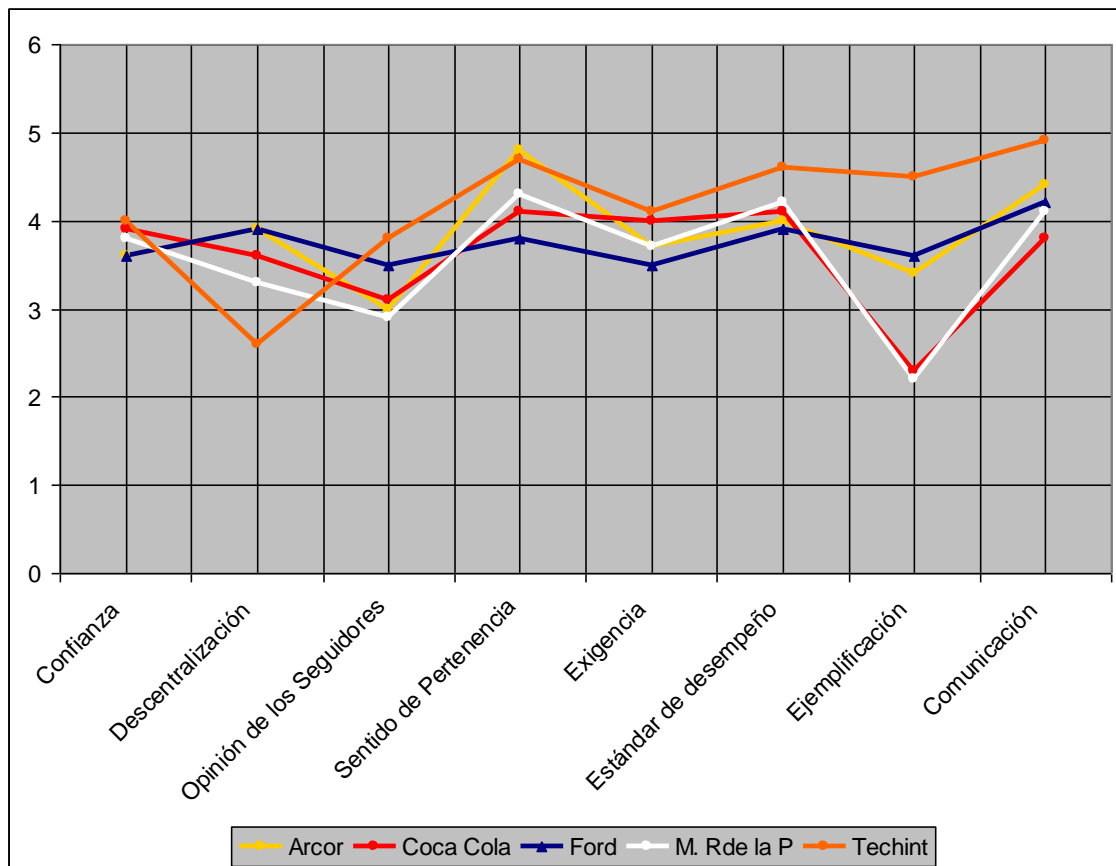
autores de la Rejilla de Liderazgo. A pesar de ello nosotros consideramos que los supervisores de Arcor están mas cerca de un estilo de “Administración de equipo” que de un estilo de “Administración del hombre organizacional”, ya que todos los supervisores coinciden en que el interés por la producción es alto (un promedio de 8,6 sobre 9 totales) pero en cuanto al interés por la gente los resultados son diversos, de 5 hasta el 9. Con estos resultados deducimos que Arcor SA exige a sus supervisores un rendimiento óptimo de producción, y en cuanto al interés por la gente varía dependiendo de cada supervisor. Por ello nosotros consideramos mas adecuado el estilo de “Administración de equipos”, ya que la mayoría de los supervisores reflejan un interés por la gente mayor o igual a 7 (dando un promedio final de 6,7).

A la siguiente tabla se detallan los promedios de las distintas multinacionales encuestadas sobre el interés que los supervisores tienen por la gente y el interés que tienen por la producción, y un promedio final resultante de los anteriores.

**Tabla 5- 1Promedios Totales**

Multinacionales	Promedios	
	Interés por la gente	Interés por la Producción
Arcor	6,7	8,6
Coca Cola	7,9	8,7
Ford	8,5	8,1
Molinos Rde la Plata	7,7	8,5
Techint	8,3	8,7
Promedio total	7,82	8,52

## *Características de los supervisores*



**Grafico 5- 2 Características de los Supervisores**

En este grafico se muestra una comparación de las respuestas de todos los supervisores encuestados de Arcor, Coca Cola, Ford, Molinos Río de la Plata y Techint.

Estos resultados se obtuvieron en base al puntaje numérico que asignaron los 10 supervisores de cada una de las empresas encuestadas a las preguntas de dicha encuesta.

Con respecto a la confianza que tienen los supervisores en sus operarios vemos que las cinco multinacionales han respondido de manera similar, de un 3.5 a un 4 de promedio. Los supervisores de estas multinacionales tienen confianza en sus operarios.

En cambio en lo referido a que si ellos consultan a otras personas en el momento de hacer su trabajo o como llevar a delante una tarea, los supervisores de Arcor, Ford, Coca Cola y Molinos Río de la Plata, se ubican dentro de un 3 a un 4 de promedio, por lo que podemos afirmar que consultan y aceptan opiniones de los otros en el momento de

llevar a delante una tarea, de manera descentralizada. En cambio, observamos que los supervisores de Techint, se encuentran mas alejados del resto, con un 2.6 de promedio, en Techint las decisiones son tomadas en gran medida por los supervisores, de forma centralizada, solo que en algunos casos específicos o cuando lo crean conveniente pueden escuchar las opiniones de otros sobre el trabajo asignado.

En el grafico también podemos apreciar que los supervisores de las empresas le permiten a sus subordinados opinar de la tarea. Los supervisores los escuchan pero son ellos quienes determinan como deberá llevarse a cabo a tarea.

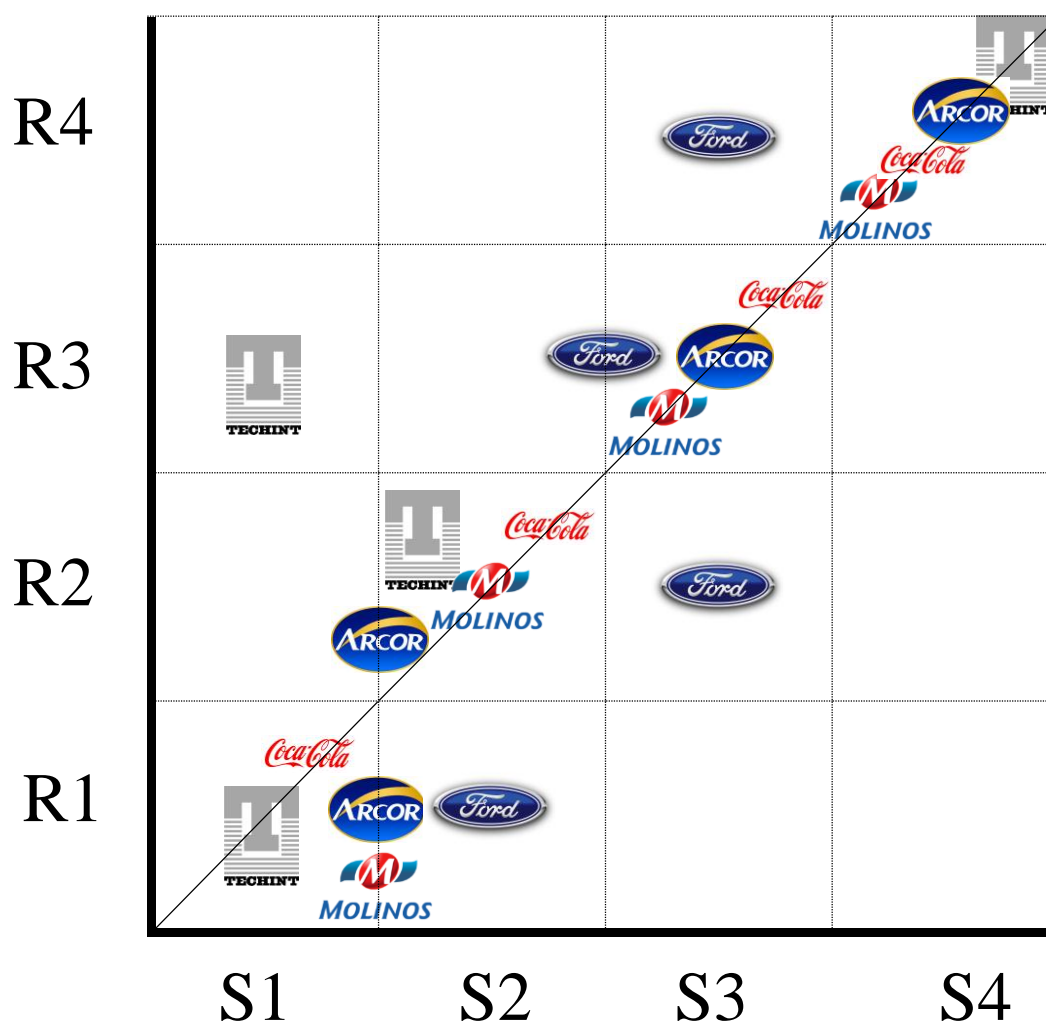
Con respecto al sentido de pertenencia todos los supervisores lo han calificado como un factor de mucha importancia para ellos, ya que esta calificado con valores superiores al 3.7, lo que significa que para estos supervisores resulta muy importante que sus operarios se sientan parte de la empresa.

El grafico también nos muestra que los supervisores de estas multinacionales actúan de manera similar con respecto a la exigencia y a establecer estándares de desempeño altos. En estas multinacionales los supervisores les exigen a los operarios para que cumplan con su trabajo y establecen estándares de desempeño altos para que puedan cumplir con los objetivos propuestos.

En el caso de la ejemplificación, si los supervisores les ejemplifican las tareas a los operarios, vemos que los supervisores de Techint son los que mas ejemplifican las tareas, con un promedio de 4.4, verdaderamente alto. Le siguen los supervisores de Ford y Arcor, que ejemplifican las tareas pero no siempre. Los supervisores que menos ejemplifican el trabajo son los de Molinos Río de la Plata y Coca Cola, con un 2.2 y un 2.3 de promedio respectivamente. Estos últimos no suelen ejemplificar los trabajos a realizar por los operarios.

Por ultimo, en nuestro grafico encontramos la comunicación y vemos que todos los promedios de las respuestas de estas multinacionales son mayores que 3.8. Los supervisores mantienen diálogos con los operarios de manera particular y con frecuencia.

## Modelo de Liderazgo Situacional



**Gráfico 5- 3 Conclusión Modelo de liderazgo situacional**

En este gráfico podemos observar las respuestas de todas las empresas encuestadas, referidas al liderazgo situacional. La línea recta de 45 en el centro de los dos ejes representa donde se debería ubicar la intersección entre el tipo de preparación que tiene el seguidor y el estilo de liderazgo según la teoría del liderazgo situacional.

Las empresas alimenticias son las que más se asemejan con el modelo de liderazgo situacional, en este caso Coca Cola, Arcor y Molinos Río de la plata. Coca Cola presenta una relación prácticamente perfecta con el modelo, cada uno de los estilos utilizados para cada nivel de preparación se ubican encima de la recta de 45 grados. Arcor y Molinos Río de la plata presentan una leve diferencia con el modelo en el estilo utilizado para las personas con nivel de preparación R1. Los resultados se dividieron entre el estilo S1 y S2 para los seguidores con este nivel de preparación. En los restantes

niveles de preparación la teoría de liderazgo situacional se cumple ubicándose por encima de la recta de 45 grados.

Por otro lado Techint una empresa metalúrgica cumple solo parcialmente con la teoría de liderazgo situacional, Los extremos de la recta de 45 grados son los que muestran mayor fidelidad al modelo ubicándose por encima de la recta. Se puede decir que Techint cumple con el modelo con las personas con menos preparación y menos confianza (los de preparación R1) y en las personas con mayor preparación y más confianza (los de nivel de preparación R4). Apreciamos en el gráfico que Techint utiliza el mismo estilo para la gente que no tiene confianza, esté capacitada para la tarea o no. Un claro ejemplo es el estilo S1 (Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final) es utilizado para las personas con nivel de preparación R1 y R3.

Por último encontramos que Ford, empresa automotriz no cumple con ninguno de los estilos en relación con los niveles de preparación de los seguidores propuestos por los autores del modelo de liderazgo situacional. Pudimos observar que los supervisores de Ford no delegan (estilo S4) en ninguno de los cuatro niveles de preparación de los seguidores. Así como tampoco se limitan a dar instrucciones y supervisar la tarea (estilo S1). El estilo aplicado por los supervisores de Ford para todos los niveles de preparación es una combinación del estilo S2 y S3; convenciendo a sus seguidores de que son capaces de hacer las tareas y pidiéndoles que contribuyan con sus ideas para la toma de decisiones.

## **Anexos**

### ***Encuesta “Supervisores”***

La encuesta es anónima y confidencial. Nadie más que los alumnos que llevan a cabo la investigación tendrá acceso a las encuestas. La investigación tiene un fin netamente académico y de investigación. No anote ningún dato personal ni revele información confidencial. Los datos suministrados serán usados sólo por los alumnos con el consentimiento de la persona que completó la encuesta.

A continuación presentamos una serie de consignas, la respuesta debe ser basada en la percepción personal de cada uno. Marque con un círculo la respuesta que más se asemeje a lo que usted percibe como real. (Sólo puede marcar una respuesta por consigna)

1. ¿Cantidad de personas a su cargo? .....

---

2. Siendo el interés por la gente, el interés por establecer relaciones con sus subordinados, y el interés por la producción, el grado en que usted está interesado por cumplir con los objetivos de la producción. Indique en una escala del 1 al 9, siendo el 1 el menor grado y el 9 el mayor grado.

a. Interés por la gente

1      2      3      4      5      6      7      8      9

b. Interés por la producción

1      2      3      4      5      6      7      8      9

---

3. Usted tiene plena confianza en sus subordinados, en una escala en donde el 0 indica la ausencia de confianza y el 5 que tiene plena confianza en sus subordinados.

0      1      2      3      4      5

---

4. Las decisiones las toma de manera centralizada y solamente por usted, en una escala donde el 0 indica que todas las decisiones son tomadas por usted sin consultar a nadie y el 5 que las toma escuchando sugerencias de otras personas.

0      1      2      3      4      5

---

5. Sus subordinados gozan de libertad para opinar sobre las tareas a realizar y pueden llevarla a cabo como ellos lo creen adecuado. El 0 indica que las tareas son llevadas a cabo como se les ordena sin dar lugar a la opinión del subordinado. El 5 indica que el subordinado goza de total libertad para llevar a cabo su tarea.



0      1      2      3      4      5

---

6. Generar un sentido de pertenencia a la empresa es de suma importancia. En una escala del 0 al 5, en donde el 0 indica que le sentido de pertenencia no es importante para usted y el 5 que es una de las prioridades.

0      1      2      3      4      5

---

7. Usted considera que se debe exigir a cada subordinado hasta alcanzar su máximo rendimiento en el menor tiempo posible, en una escala donde el 0 indica el menor grado y el 5 el mayor grado.

0      1      2      3      4      5

---

8. Establece estándares de desempeño muy altos, en una escala donde el 0 indica el menor grado y el 5 el mayor grado.

0      1      2      3      4      5

---

9. Las tareas son ejemplificadas por usted. En una escala donde el 0 indica que nunca ejemplifica las tareas y el 5 que todas las tareas son ejemplificadas por usted.

0      1      2      3      4      5

---

10. Mantiene diálogos con sus seguidores de manera particular y con frecuencia. Marque en la escala, en donde el 0 indica que nunca mantiene conversaciones con sus seguidores y el 5 indica que con frecuencia mantiene conversaciones con sus seguidores.

0      1      2      3      4      5

---

11. Marcar con una cruz la opción que mas se asemeje a su situación

En situaciones de cambios/transformaciones que requieren de liderazgo para motivar y direccionar a sus seguidores usted...

- Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
- Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
- Muestra carisma, decisión y una visión clara.

- Predomina la razón por sobre las emociones.
  - Ninguna de las anteriores.
- 

Marque con una cruz la opción que considere más adecuada a para cada situación:

12. Para un seguidor Incapaz, Indispuesto e Inseguro usted...

- Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
- Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.
- Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
- Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
- Ninguna de las anteriores.

13. Para un seguidor Incapaz, Dispuesto y seguro usted...

- Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
- Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.
- Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
- Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
- Ninguna de las anteriores.

14. Para un seguidor capaz, Indispuesto e Inseguro usted...

- Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
- Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.
- Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
- Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
- Ninguna de las anteriores.

15. Para un seguidor Capaz, dispuesto y seguro usted...

- Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
- Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.
- Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
- Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
- Ninguna de las anteriores.

## Resumen de Respuestas

### Arcor

Preguntas												
		2										
	1	a	b	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	40	7	8	4	4	3	5	5	5	3	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
2	126	5	9	5	3	5	5	5	3	3	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
3	27	9	9	3	4	3	5	3	4	5	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
4	300	7	8	2	4	3	5	3	4	3	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
5	260	7	9	3	4	3	5	2	3	4	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
6	16	7	8	4	4	4	4	4	3	2	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
7	55	6	9	3	4	2	5	4	4	3	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
8	70	5	9	4	4	2	5	4	5	4	4	Predomina la razón por sobre las emociones.
9	100	5	8	3	3	2	4	4	5	3	3	Predomina la razón por sobre las emociones.
10	90	9	9	5	5	3	5	3	4	4	5	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.

Preguntas				
	12		13	
	14		15	
1	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	
2	Ninguna de las anteriores.		Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	
3	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.		Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	
4	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	
5	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	
6	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	
7	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.		Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	
8	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	
9	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.		Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	
10	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.		Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	

## Coca Cola

Preguntas												
		2										
	1	a	b	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10	9	9	5	3	3	3	4	3	0	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
2	25	7	9	4	4	3	4	4	4	3	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
3	20	8	9	4	3	3	4	4	3	2	4	Predomina la razón por sobre las emociones.
4	18	7	9	4	2	4	4	5	5	3	4	Predomina la razón por sobre las emociones.
5	25	8	8	4	3	3	5	4	5	3	3	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
6	30	9	9	4	4	4	4	3	5	2	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
7	26	8	9	2	2	2	3	5	5	0	2	Predomina la razón por sobre las emociones.
8	28	8	8	3	5	3	4	4	4	1	3	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
9	25	8	8	5	5	3	5	3	4	5	4	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
10	19	7	9	4	5	3	5	4	3	4	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.

Preguntas							
12		13		14		15	
1	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
2	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
3	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
4	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
5	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
6	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
7	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
8	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
9	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
10	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.

## Ford

Preguntas												
	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		a	b									
1	15	9	9	3	4	4	5	3	4	3	4	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
2	50	8	7	4	3	3	3	4	3	4	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
3	220	8	7	5	4	4	5	5	3	5	3	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
4	50	9	9	3	3	4	3	1	4	3	4	Ninguna de las anteriores.
5	30	9	8	4	4	4	3	4	4	4	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
6	109	8	7	4	5	3	3	3	4	4	3	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
7	50	8	9	3	4	2	1	3	3	0	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
8	44	9	9	5	5	5	5	3	5	5	5	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
9	49	9	8	4	3	2	5	5	5	4	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
10	38	8	8	1	4	4	5	4	4	4	3	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.

Preguntas				
12		13		14
15				
1	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
2	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
3	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
4	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.		Ninguna de las anteriores.
5	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
6	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.		Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
7	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
8	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
9	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
10	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.		Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.

## Molinos Río de la plata

	Preguntas											11
	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	
		a	b									
1	17	9	9	4	5	4	5	3	5	2	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
2	15	7	8	4	4	3	4	3	3	3	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
3	30	9	8	4	0	4	5	3	4	4	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
4	20	7	9	4	4	3	5	3	4	2	4	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
5	18	8	9	3	5	3	4	5	5	3	4	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
6	22	8	8	4	2	2	3	4	4	0	4	Predomina la razón por sobre las emociones.
7	15	7	9	4	3	3	4	4	5	3	4	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
8	30	8	9	3	3	2	5	4	5	0	3	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.
9	35	7	8	4	3	3	4	4	3	2	4	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
10	20	7	8	4	4	2	4	4	4	3	4	Predomina la razón por sobre las emociones.

Preguntas				
	12	13	14	15
1	Ninguna de las anteriores.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
2	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
3	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
4	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
5	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
6	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
7	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
8	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
9	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
10	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

## Techint

	Preguntas											
	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		a	b									
1	25	6	9	5	4	5	5	4	4	5	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
2	120	9	9	3	0	3	5	5	5	5	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
3	120	9	9	4	0	3	4	4	5	5	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
4	120	9	9	3	3	4	5	5	5	5	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
5	22	9	8	5	2	5	4	3	4	4	5	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
6	300	9	9	5	4	3	5	5	5	5	5	Centra la atención en las necesidades e inquietudes de sus seguidores.
7	100	7	9	4	4	3	4	4	5	4	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
8	31	7	9	3	3	3	5	4	5	3	4	Predomina la razón por sobre las emociones.
9	15	9	7	4	3	4	5	3	4	4	5	Muestra carisma, decisión y una visión clara.
10	40	9	9	4	3	5	5	4	4	5	5	Provee visiones a futuro que atraen a sus seguidores.

Preguntas				
	12	13	14	15
1	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
2	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
3	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
4	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.
5	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
6	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
7	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.
8	Ninguna de las anteriores.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
9	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.
10	Trata de convencerlo de que puede hacerlo, Explica las decisiones y le aclara las dudas.	Le da instrucciones y supervisa que la tarea hasta el final.	Le pide que comparta sus ideas y que contribuya en la toma de decisiones.	Le traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

## LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES



Autores: Chiodo Antonela L.U: 1011061  
Yohena Federico L.U: 115886



### PREGUNTAS

- *¿Cuáles son los estilos de liderazgo elegidos por los líderes en las empresas multinacionales en las áreas operativas?*
- *¿Se encuentran similitudes en los estilos de liderazgo elegidos entre distintas multinacionales en las áreas operativas?*

### OBJETIVOS

- Determinar y analizar los estilos liderazgo que utilizan los supervisores en las compañías multinacionales para cumplir con los objetivos de producción.
- Comparar los estilos de liderazgo utilizados por los supervisores de las diferentes multinacionales encuestadas con los fundamentos teóricos acerca del liderazgo.



## METODOLOGIA

- Investigación Descriptiva.
- Encuestas.
- Análisis cualitativo y cuantitativo.

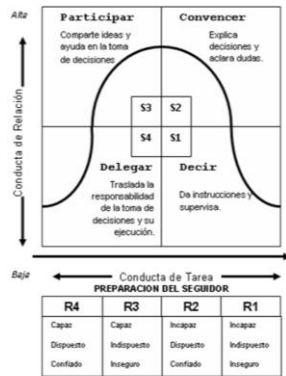
## MARCO TEÓRICO

### LA REJILLA DE LIDERAZGO



Robert R. Blake y Anne Adams McCanse

## MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



Paul Hersey y Kenneth Blanchard

## INVESTIGACIÓN

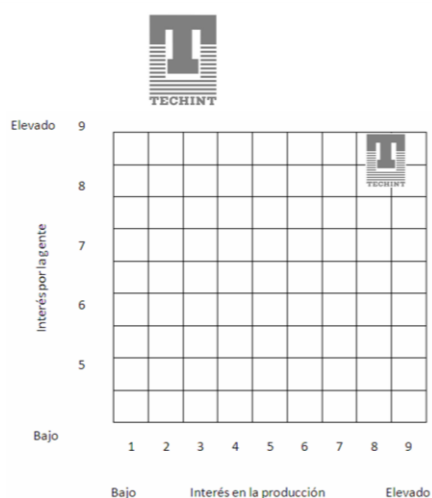
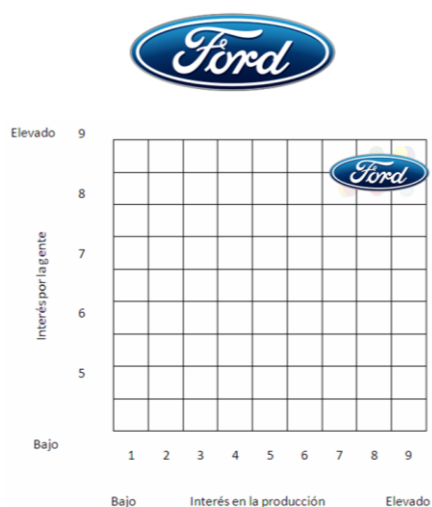
- Se realizaron 10 encuestas a supervisores de cada multinacional.
- Las preguntas apuntaban a recolectar datos para hacer una análisis sobre el estilo de liderazgo adoptado según:
  - la rejilla de liderazgo,
  - el liderazgo situacional,
  - y las características en común que tienen los supervisores de distintas multinacionales.

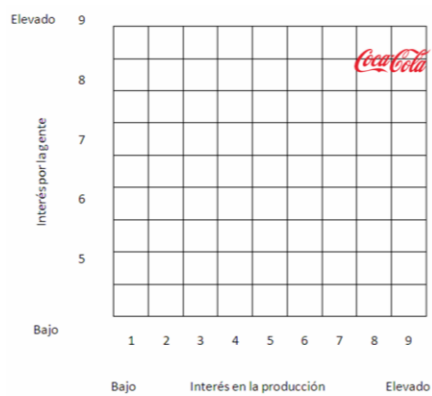
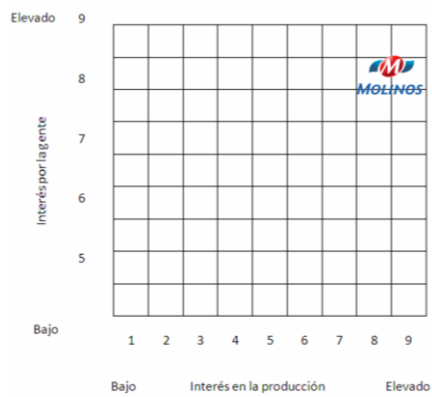
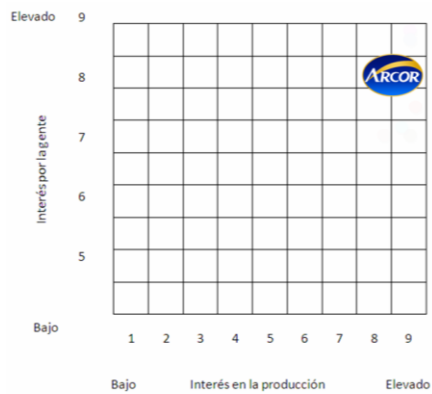
## SISTEMA DE CALIFICACIONES

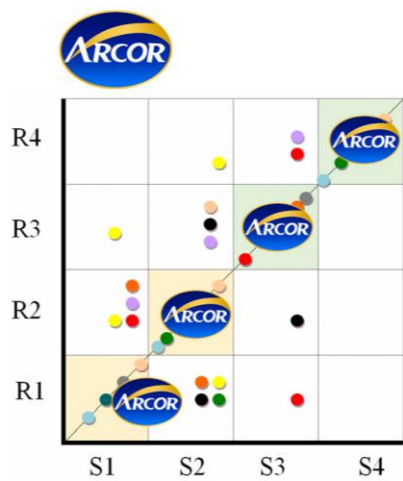
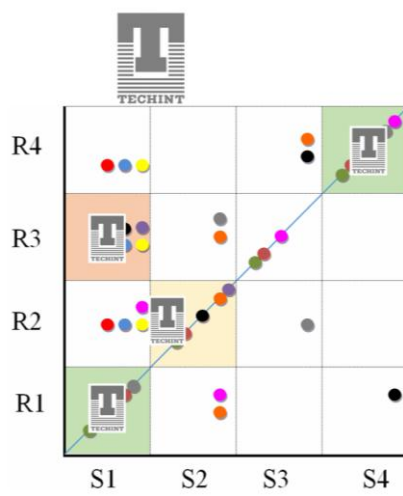
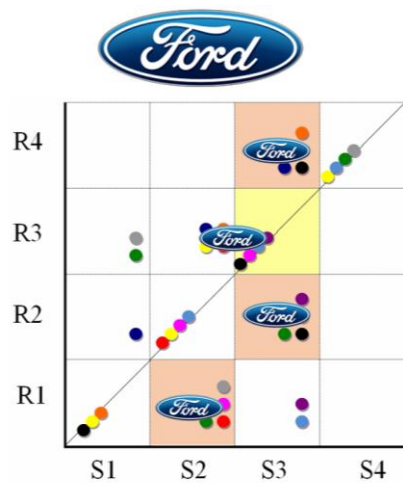
- Para el análisis de la rejilla de liderazgo hemos pedido que den un puntaje del 1 al 9 con respecto a su interés por las personas y su interés por la tarea.
- Para el análisis del liderazgo situacional les pedimos que elijan uno de los 4 estilos estipulados en la teoría para cada uno de los 4 niveles de preparación discriminados en la teoría.
- Para el análisis de las características de liderazgo en común realizamos preguntas puntuales de cada característica estableciendo una escala del 0 al 5.

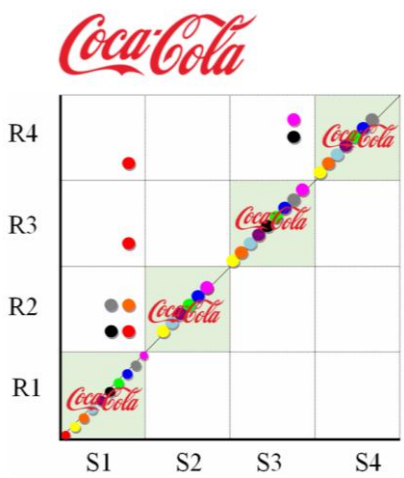
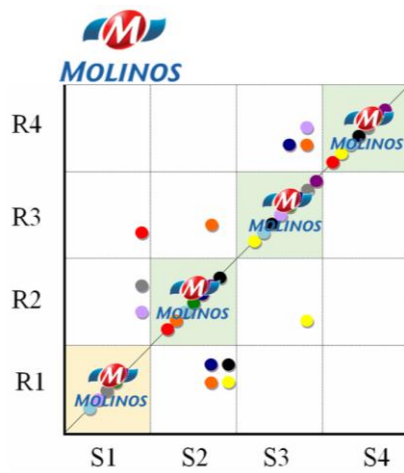
Tabla 3-1 Niveles

Nivel	Intervalo
Bajo	0 a 2
Medio	2,1 a 3
Medio Alto	3,1 a 4
Alto	4,1 a 5



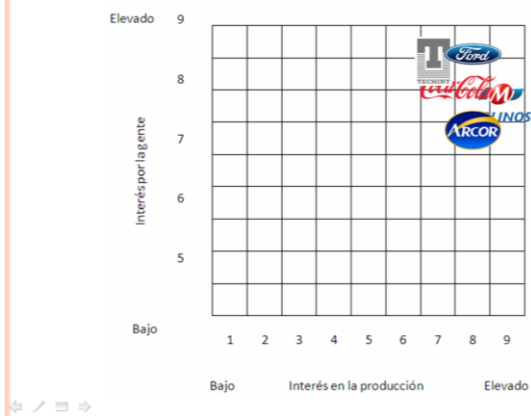




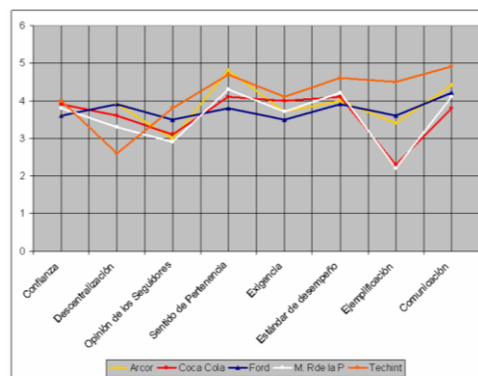


## CONCLUSIONES

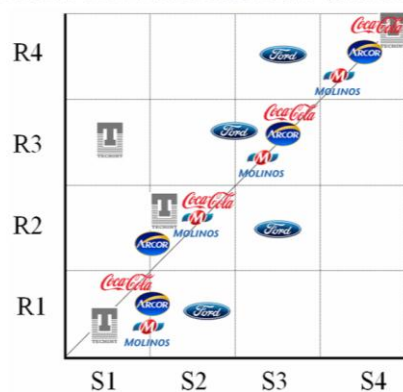
## REJILLA DEL LIDERAZGO



## CARACTERISTICAS DE LOS SUPERVISORES



## MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos con las preguntas de la rejilla de liderazgo sostenemos que los supervisores ejercen un liderazgo de Administración de equipos.
- Los supervisores de las distintas multinacionales tienen en promedio, características y actitudes similares.
- Los supervisores de compañías del rubro alimenticio cumplen con la teoría del liderazgo situacional. Mientras que el rubro metalúrgico sólo lo cumple parcialmente, y el rubro automovilístico no lo cumple.

MUCHAS GRACIAS



## **Bibliografía**

BOYETT, J. & BOYETT, J. (2003). Lo Mejor de Los Gurús. Las *ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management*. Barcelona: Ediciones: Gestion 2000 S. A. De [http://books.google.com.ar/books?id=QGP3-aq4HAKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=QGP3-aq4HAKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

CUROS VILLA, M. P., DIAZ CUEVA, C. A., OLTRA COMORERA, V., RODRIGUEZ-SERRANO, J. C., TEBA NUEZ, R., & TEJERO LORENZO, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. (1ª. Ed.). Barcelona: Editorial UOC. De <http://books.google.com.ar/books?id=WZhiexkVvecC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

HERSEY. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo Situacional*. (7ª. Ed.). México: Editorial Prentice-Hall, Inc.

KOTTER, J. P. (1999). *La Verdadera Labor De Un Líder*. Colombia: Editorial Norma S. A. De [http://books.google.com.ar/books?id=hcIeWS-2kQgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=hcIeWS-2kQgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

LAZZATI, S & SANGUINETI, E. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. (1ª. Ed.). Argentina: Ediciones Macchi.

LEE, N. R. (2009). *La Practica del Liderazgo Gerencial*. (1ª. Ed.). Estado Unidos: Editorial Xlibris. De

<http://books.google.com.ar/books?id=Vmvhko726UkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

MAESTRES M., R. (2010). Un liderazgo para el éxito. *Debates IESA*, 15, 7–9. De Base de Datos EBSCOhost.

MALARET, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. De [http://books.google.com.ar/books?id=RZ3GxTHp\\_uQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=RZ3GxTHp_uQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

MORENO ZACARÍAS, HUGO MARTIN Y OLMOS ROBERTO. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *PORTES, Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 4, 101-122. De Base de Datos EBSCOhost.

OMAR, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor*. Universidad Nacional del Rosario, Argentina. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>

ROBBINS, S. P. & DE CENZO, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. (3ª. Ed.). México: Pearson Educación de Mexico S. A. De [http://books.google.com.ar/books?id=yly3Ak0GLyKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=yly3Ak0GLyKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

SARASQUETA, V. G. (2010). *Liderazgo y Negociación*. (1ª. Ed.). Buenos Aires: Editorial Temas.

Funciones del Supervisor. (s. f.). De <http://www.emprendepyme.net/funciones-del-supervisor.html>

Características del Supervisor. (s. f.). De <http://www.emprendepyme.net/caracteristicas-del-supervisor.html>

Gestion Emprendedora: Estrategias Y Habilidades Para El Emprendedor Actual.  
Escrito por Daniel Mateo Campoy  
[http://books.google.com.ar/books?id= Ao8tnVYcTcC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=liderazgo+carismatico&source=bl&ots=eD0nvAnunC&sig=Etz\\_v1y8nfBDWBe17bFmf52syks&hl=es&sa=X&ei=7Tl3UJGEM6q50AGg2ICADg&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAQ](http://books.google.com.ar/books?id=Ao8tnVYcTcC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=liderazgo+carismatico&source=bl&ots=eD0nvAnunC&sig=Etz_v1y8nfBDWBe17bFmf52syks&hl=es&sa=X&ei=7Tl3UJGEM6q50AGg2ICADg&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAQ)

ACOSTA VERA, J. M. (2008). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* (1ª. Ed.). Madrid. Esic Editorial. De [http://books.google.com.ar/books?id=mjk0NxvF2\\_EC&printsec=frontcover&dq=dirigir+motivar&source=bl&ots=Ya3TNrrq5e&sig=zv0Vq1bBX4ypl-50MWTithMy-y4&hl=es&sa=X&ei=Qup9UIvMO--90QGM3oCgDg&ved=0CCsQ6AEwAA](http://books.google.com.ar/books?id=mjk0NxvF2_EC&printsec=frontcover&dq=dirigir+motivar&source=bl&ots=Ya3TNrrq5e&sig=zv0Vq1bBX4ypl-50MWTithMy-y4&hl=es&sa=X&ei=Qup9UIvMO--90QGM3oCgDg&ved=0CCsQ6AEwAA)