

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Análisis del éxito compartido en empresas públicas del Ecuador y su
influencia en la satisfacción laboral y rendimiento empresarial**

Victoria Gabriela Galarza Dahik

Paola Valencia Andrade, MBA., Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en

Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Análisis del éxito compartido en empresas públicas del Ecuador y su
influencia en la satisfacción laboral y rendimiento empresarial**

Victoria Gabriela Galarza Dahik

Paola Valencia Andrade, MBA.

Directora de Tesis

.....

Arturo Paredes, MSc.

Coordinador de Administración

.....

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

.....

para el Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: VICTORIA GABRIELA GALARZA DAHIK

C. I.: 020153622 - 4

Fecha: Quito, mayo de 21014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera alcanzar mis sueños, por motivarme cuando sentía que el camino era cada vez más difícil, por ser el mejor ejemplo a seguir; a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento:

Papá y mamá

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi abuelito Henry por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida.

A mis padres, Juan Manuel e Ivonne, por su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado desde pequeña, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y, sobre todo, por ser el mejor ejemplo de vida a seguir.

Le doy gracias a mi abuelita Nancy, por el apoyo que me ha brindado durante todo este tiempo con el amor que le caracteriza.

Les agradezco infinitamente a mis tíos Manfred y Susana, por convertirse en mis padres durante este tiempo, por todo el amor y el cariño que siempre me brindaron, por permitirme ser parte de su hogar. Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.

Le agradezco también a mi profesora y directora de tesis, Paola Valencia, por toda la confianza que me ha ofrecido, por su dedicación y tiempo, por haberme impartido sus conocimientos sin límite, y especialmente, por haberme obsequiado su amistad.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la validez de la teoría de éxito compartido y su influencia en la satisfacción laboral y el rendimiento en empresas multinacionales y nacionales. Basándose en que las empresas multinacionales se vuelven exitosas tras implementar la herramienta del éxito compartido a su liderazgo, surgió la pregunta: ¿Será que las empresas públicas nacionales pueden replicar estas prácticas empresariales, de manera que funcionen adecuadamente? Para responder la pregunta, y analizar la situación de las empresas públicas nacionales, se encuestó a empleados y jefes de varias empresas públicas de Ecuador, teniendo como resultado la aceptación de la hipótesis. Esta afirmaba que las empresas públicas en Ecuador no utilizan el éxito compartido como técnica de liderazgo en sus organizaciones, de manera que los empleados sienten insatisfacción y desmotivación en su trabajo, generando como consecuencia una disminución de la rentabilidad de las compañías. Como conclusión, y gracias a la teoría analizada por los expertos en el tema, se validó la funcionalidad del éxito compartido como la herramienta principal de las multinacionales para alcanzar la superación.

ABSTRACT

The tool of "shared success" is an "essential element in the formula of Leadership" (Rivas, 2009) it has been recently used by several multinational companies, the same ones that had attained the improvement through the implementation of this model. The purpose of the study was to evaluate the validity of the theory of "shared success", and its influence in job's satisfaction and the yield of multinational and national companies. On the basis of multinational companies become successful after implementing this tool to their leadership, the following question arose: Will Ecuadorian government-run companies could replicate these business practices to make them work properly? To answer the question and analyze the situation of national government-run enterprises, surveys were given to employees and chiefs of several public companies in Ecuador. It resulted in the acceptance of the hypothesis. The hypothesis stated that public companies in Ecuador do not use the "shared success" as a technique of leadership in their organizations, so employees feel dissatisfaction and demotivation at work, generating as a result a decrease in the profitability of the companies. In conclusion, due to the theory analyzed by experts in the field, the functionality of "shared success" as the main tool to achieve multinational overcoming, has been validated.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
TABLA DE GRÁFICOS	10
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	11
ANTECEDENTES, FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
HIPÓTESIS.....	11
OBJETIVOS	12
Objetivo general:.....	12
Objetivos específicos:	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Definición de éxito compartido.....	13
2.2. Éxito compartido y liderazgo participativo, poder e influencia y otorgamiento de poderes.....	13
2.2.1. Éxito compartido y liderazgo participativo	13
2.2.2. Éxito compartido, poder e influencia y otorgamiento de poderes.....	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	20
CAPÍTULO 4. HALLAZGOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:	21
4.1. ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	21
Relaciones interpersonales	21
Impartición de conocimientos	25
Tipo de liderazgo y manejo de grupos	29
Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados.....	36
Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa.....	37
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1. CONCLUSIONES	39
5.1.1. Respuestas a las preguntas de investigación y conclusiones.....	39
5.1.2. Limitaciones del estudio.....	45
5.2. RECOMENDACIONES	46
Referencias:.....	47

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Trato de empleados a jefes.....	21
Gráfico 2. Trato de jefes a empleados.....	21
Gráfico 3. Estado de la relación mantenida entre empleados y jefes percibida por los empleados	22
Gráfico 4. Estado de la relación mantenida entre empleados y jefes percibida por los jefes.....	22
Gráfico 5. Percepción de los empleados acerca de si sus jefes les permiten realizarles preguntas acerca del trabajo abiertamente	23
Gráfico 6. Percepción de los jefes acerca de si ellos les permiten a sus empleados a realizarles preguntas acerca del trabajo abiertamente.....	23
Gráfico 7. Frecuencia con la que el personal mantiene reuniones con sus jefes	24
Gráfico 8. ¿Están dispuestos los jefes dispuestos a recibir a sus empleados fuera de las reuniones pactadas?	25
Gráfico 9. Frecuencia con la que los empleados reciben capacitaciones	25
Gráfico 10. Frecuencia con la que los jefes quisieran impartir capacitaciones.....	26
Gráfico 11. Participación de los jefes en las capacitaciones junto con sus empleados	27
Gráfico 12. Principal fuente de información y/o conocimiento utilizada por los empleados para asuntos de trabajo.....	27
Gráfico 13. Al acudir al jefe como fuente de información principal, ¿este le imparte su conocimiento de manera amigable?	28
Gráfico 14. Percepción de los empleados acerca del liderazgo de los jefes.....	29
Gráfico 15. ¿Su jefe le imparte seguridad a usted como empleado con su forma de liderar?.....	30
Gráfico 16. Percepción de los jefes acerca de su liderazgo.....	31
Gráfico 17. Percepción de los empleados acerca de las cualidades que más posee su jefe.....	32
Gráfico 18. Característica que el jefe más posee según su percepción	33
Gráfico 19. Percepción de los empleados acerca del tipo de liderazgo de sus jefes	34
Gráfico 20. Percepción de los jefes acerca de su tipo de liderazgo.....	35
Gráfico 21. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados (percepción empleados)	36
Gráfico 22. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados (percepción jefes)...	36
Gráfico 23. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa (Percepción Empleados).....	37
Gráfico 24. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa (percepción jefes).....	37

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

ANTECEDENTES, FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Algunas empresas en el Ecuador, por encontrarse en etapas de crecimiento, priorizan temas de bonanza financiera y se olvidan de la importancia que merece el talento humano que trabaja en sus oficinas. Esta deficiente práctica empresarial tiene como consecuencia el declive de dichas compañías, y en muchos casos hasta el cierre de las mismas. Por otro lado, se ve como existen cada vez más compañías multinacionales que crecen rápidamente y con bases muy sólidas. Entonces surge la pregunta: ¿Cómo logran las empresas multinacionales obtener mayor rentabilidad? ¿Cómo obtienen alta satisfacción laboral? ¿Será que las empresas públicas nacionales pueden replicar estas prácticas empresariales, de manera que funcionen adecuadamente? Los autores escriben sobre una estrategia de liderazgo basada en el éxito compartido, la misma que implica un compromiso entre el líder (dirigente) y sus colaboradores con la compañía, manteniendo un constante diálogo entre las partes y un aprendizaje mutuo. Así se logra que los colaboradores de las empresas estén satisfechos y motivados con su trabajo, y mediante el aprendizaje diario y la comunicación abierta se generará nuevas ideas, nuevos mecanismos, y a mediano plazo, mayor rentabilidad.

HIPÓTESIS

Las empresas públicas en Ecuador no utilizan el éxito compartido como técnica de liderazgo en sus organizaciones, de manera que los empleados sienten insatisfacción y desmotivación en su trabajo, generando como consecuencia una disminución de la rentabilidad de las compañías.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar la validez de la teoría de éxito compartido y su influencia en la satisfacción laboral y el rendimiento en empresas multinacionales y nacionales.

Objetivos específicos:

- Analizar las diferencias de liderazgo y uso del éxito compartido y su influencia en la rentabilidad y satisfacción laboral en empresas multinacionales y nacionales de distintos tipos.
- Determinar la viabilidad de la aplicación del éxito compartido como estrategia administrativa.
- Determinar las cualidades que debe tener un líder para aplicar con éxito el modelo de éxito compartido.
- Analizar el impacto de la herramienta de éxito compartido y el cambio de actitud en los trabajadores frente a su implementación en el ámbito laboral de las organizaciones seleccionadas para la investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de éxito compartido

El éxito compartido es un “elemento esencial en la fórmula del Liderazgo” (Rivas, 2009) ha sido utilizado últimamente por varias empresas multinacionales, las mismas que afirman haber alcanzado la superación gracias a la implementación de este modelo. La teoría de éxito compartido se refiere a la utilización del liderazgo participativo con un buen manejo del poder e influencia y otorgamiento de poderes; de manera que el líder comparta bondadosamente sus conocimientos a sus seguidores e incite al diálogo abierto, haciendo que el ambiente laboral sea armónico, motivando a los empleados a cumplir con sus deberes de manera comprometida, haciendo subir su rendimiento.

2.2. Éxito compartido y liderazgo participativo, poder e influencia y otorgamiento de poderes

2.2.1. Éxito compartido y liderazgo participativo

Según Blanchard, la dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, que aspira a lo mejor y desea el triunfo de la organización.. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean de carácter mandatorio o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El liderazgo participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación (2005), considera que la manera de llegar a obtener grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen. Los

conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima laboral es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa lo demuestra, pues los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una organización de la que emana un sano prestigio.

Líder participativo es aquel que se ocupa de que todos tengan información, opinen, decidan, controlen. Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Fomenta la comunicación dentro del grupo y estimula la cooperación entre los integrantes de la organización. Cede posiciones y acepta lo que la mayoría decida aunque él no opine lo mismo. Habla lo necesario, y sobre todo, hace hablar a los demás, pues es más difícil lograr que todos se pongan de acuerdo. Escucha opiniones y acepta críticas. Busca soluciones en común. Anima a pensar, hablar y actuar a todos; busca el interés de todos. Sabe trabajar en colaboración, distribuye las responsabilidades entre todos y principalmente confía en los demás. (POLIPUB)

Novel es una de las autoras más interesantes del grupo de los investigadores dedicados al estudio del éxito compartido y liderazgo participativo. Señala que si una organización desea disponer de empleados que se sientan comprometidos, se tendrá que invertir en valores humanos, para que estos se sientan “felices” de trabajar ahí. “La palabra clave y que incluye a todos los actores del sistema organizacional es aquí: co-responsabilización, compromiso con las personas, los

procesos y los resultados y como consecuencia natural, ‘el éxito compartido’”

(Novel, 2010)

Rivas menciona por su parte que el liderazgo participativo, la delegación de responsabilidades y de poder a los empleados, genera en ellos un mayor interés por la organización, los hace sentirse importantes, tomados en cuenta, comprometidos con la empresa, por lo que no querrán defraudar la confianza brindada por el líder; al contrario, darán lo mejor de sí (2009) “El Éxito de una compañía no puede estar encadenado a su dirigente. Para asegurar su permanencia es necesario preocuparse por el desarrollo de todos sus integrantes” (Rivas, 2009)

Maxwell en su libro *Liderazgo al Máximo: MAXIMICE SU POTENCIAL Y CAPACITE A SU EQUIPO*, hace un estudio acerca de la importancia de capacitar al equipo como herramienta para alcanzar el éxito compartido. Entre su texto cita una frase de la madre Teresa de Calcuta, que resume la importancia del tema: “usted puede hacer lo que yo no puedo hacer. Yo puedo hacer lo que usted no puede hacer. Juntos podemos hacer grandes cosas” (2008) Esa frase recopila todo lo que se ha encionado anteriormente en cuanto a las organizaciones, cada empleado por separado quizás no pueda llegar al cumplimiento del objetivo de la empresa pues labora por rumbos distintos, no obstante, si todos logran canalizar sus ideas, esfuerzos y ganas, podrán juntarlas para cumplir el objetivo de la empresa, que debería ser el objetivo por el que trabajan todos los empleados de forma conjunta; de esta manera la organización podrá hacer grandes cosas, podrá ser exitosa.

2.2.2. Éxito compartido, poder e influencia y otorgamiento de poderes

Dentro de la estrategia de Poder e Influencia “el líder necesita ser humilde en todas sus acciones, aunque esté jerárquicamente en un escalón hacia arriba de los demás”. (Llano, 2006) En cuanto a organizaciones, se refiere a que los líderes se encuentran dirigiendo y mandando a sus empleados; sin embargo, se ha estudiado, analizado y llegado a la conclusión de que los líderes humildes (aquellos que agradecen a sus empleados, reconocen sus logros, se relacionan con ellos, y les imparten sus conocimientos) han llegado a escalar mayores posiciones en la organización, han alcanzado todos sus objetivos y han logrado hacer cosas increíbles.

Ramírez menciona por su parte que la única manera de que una organización sobreviva en tiempo de crisis es con la ayuda de sus empleados, debido a que ellos son la fuerza productiva de la organización. Si ellos están satisfechos y contentos con su trabajo y con el ambiente laboral, ayudarán a la empresa a cumplir con sus objetivos y alcanzar el éxito. Incluso en ocasiones estarán dispuestos a sacrificarse por la empresa debido al compromiso y amor que han generado para con la misma. Estas acciones antes mencionadas son las que abarcan todo lo relacionado al “Éxito Compartido”, que según el autor, es la única manera en que las empresas pueden llegar a ser completamente exitosas (Ramírez, 2007)

En cuanto a la importancia del otorgamiento de poderes dentro del éxito compartido, este permite a los trabajadores tomar decisiones que de otra manera vienen de la gerencia o del jefe. Al capacitar a los empleados para que tengan conocimiento directo acerca del asunto en cuestión, los servicios se prestan de forma eficaz. También un sistema descentralizado de toma de decisiones es

rentable, ya que agiliza los procedimientos dentro de la empresa mediante la eliminación de mano de obra en exceso, sobre todo en los mandos medios. (Manda, sf) Los empleados de categoría baja son un repositorio de conocimiento sobre las situaciones que suceden día a día dentro de la organización. Capacitar a un trabajador para tomar decisiones lo motiva y lo hace sentirse más unido a la organización. En lugar de utilizar las manos para desempeñar sus funciones, el empleado es capaz de usar su cerebro al tomar decisiones en nombre de la empresa, por más pequeñas que sean. Al capacitar a los trabajadores, se crea el espíritu empresarial independiente a través de la estructura de la empresa. En la mayoría de las empresas basadas en el conocimiento, por ejemplo, la jerarquía de la empresa se aplana con una plantilla polivalente. (Manda, sf) Por lo tanto, la esencia de otorgar poder a los empleados es tener una fuerza laboral altamente motivada que le dará a la empresa una ventaja competitiva.

La descentralización de las empresas también cambia la forma en la que un jefe funciona. En lugar de emitir órdenes, el jefe de hoy asume más los roles de liderazgo y capacitación. Cuando los trabajadores estén debidamente capacitados y autorizados a tomar decisiones, por más pequeñas que sean, la administración también tiene el tiempo suficiente para desarrollar los objetivos y la visión de la empresa y las estrategias para alcanzarlos, mientras el trabajador está trayendo resultados. Colin Powell, en sus "18 Principios de liderazgo", siendo ex secretario de Estado y un soldado consumado que se elevó al rango de Jefe de Estado Mayor resumió los objetivos de otorgar poder a los empleados de la siguiente manera: "Los expertos a menudo tienen más datos que juicio. Las políticas que emanan de las torres de marfil a menudo tienen un impacto adverso sobre las personas en el

campo que luchan las guerras o que traen los resultados. Los líderes reales son vigilantes, y combativos, en la cara de estas tendencias”. (Heuller, 2005) Lo que Heuller quiere decir es que generalmente todo el trabajo se derrumba cuando el líder toma la postura errónea, pues en lugar de hacer que su fuerza laboral, la máquina que rige el funcionamiento de su empresa, avance, hace que esta se separe cada vez más de los ideales comunes, sembrando únicamente sus intereses personales, que finalmente no llevarán a otra cosa que al fracaso.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta los estudios de los autores, se analizarán varios elementos relacionados con el método del éxito compartido tales como: Liderazgo Participativo, Poder e Influencia, Ley de Otorgamiento de Poderes, entre otros, con la finalidad de cuestionar su validez en cuanto a la influencia que estos poseen sobre el ambiente laboral, la motivación de los empleados en las empresas y el rendimiento económico de la organización, y demostrar si

Es realmente interesante el análisis de dicho tema, dado a que en la actualidad las empresas buscan destacarse en un mercado sumamente competitivo, pero dejando de lado su ventaja más importante, la gente que constituye la compañía. Por lo tanto, con el estudio correlacional que se realizará acerca del liderazgo compartido y su influencia en el rendimiento de la empresa y el ambiente laboral, se busca determinar en base a criterios si este modelo en realidad funciona en las empresas que la practican. De esta manera, este estudio serviría como base para la implementación de la estrategia en aquellas organizaciones que están en proceso de crecimiento o que padecen de problemas internos.

El análisis es viable gracias a la amplia gama de estudios profundos que se han realizado a lo largo de los años por parte de los expertos en el tema y a la diversidad de opiniones que existen acerca de la relación entre las variables a analizarse: el éxito compartido y su influencia en el rendimiento y el ambiente laboral. Asimismo, se cuenta con la apertura por parte de las empresas, para la realización de estudios mediante los cuales se comprobará el funcionamiento de dicha herramienta de liderazgo.

3.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Se realizará encuestas de auto aplicación a los empleados que se encuentren directamente bajo la supervisión del líder más alto dentro de la organización, y al líder. La investigación se realizará en las diferentes instituciones públicas del Ecuador. Con las encuestas se pretende contrastar la imagen que tiene el líder sobre sí mismo, y la percepción de sus subordinados acerca de su manera de liderar. Adicionalmente, la realización de las encuestas permitirá realizar un análisis de la relación entre los criterios de la práctica del éxito compartido como estrategia administrativa que influye en el rendimiento de la empresa y el ambiente de trabajo de la misma. El alcance esperado será que aquellos que estén interesados en el tema, puedan encontrar en un solo documento las teorías, estudios realizados y análisis más importantes acerca de los criterios a favor y en contra de la utilización de la estrategia de “éxito compartido”. Que se pueda utilizar este análisis para futuros estudios más profundos o a su vez, que gracias a la información recolectada se despierte el interés en las empresas por aplicar esta herramienta en su estrategia administrativa.

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

4.1. ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Relaciones interpersonales

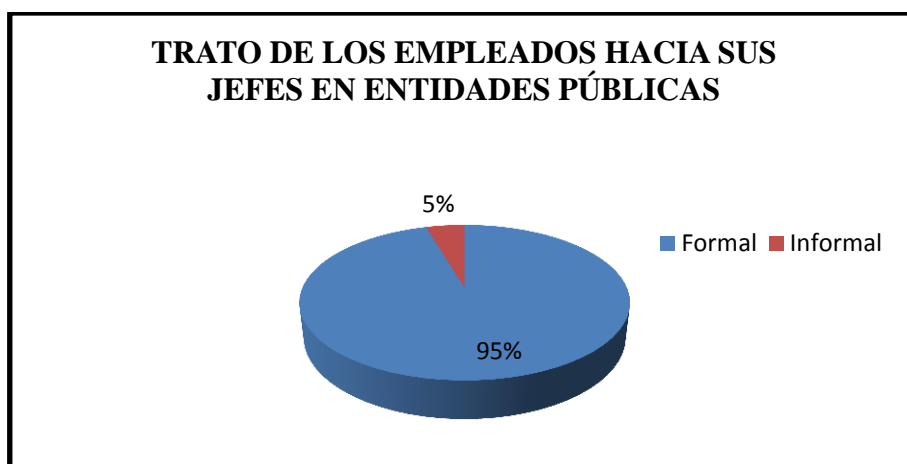


Gráfico 1. Trato de empleados a jefes

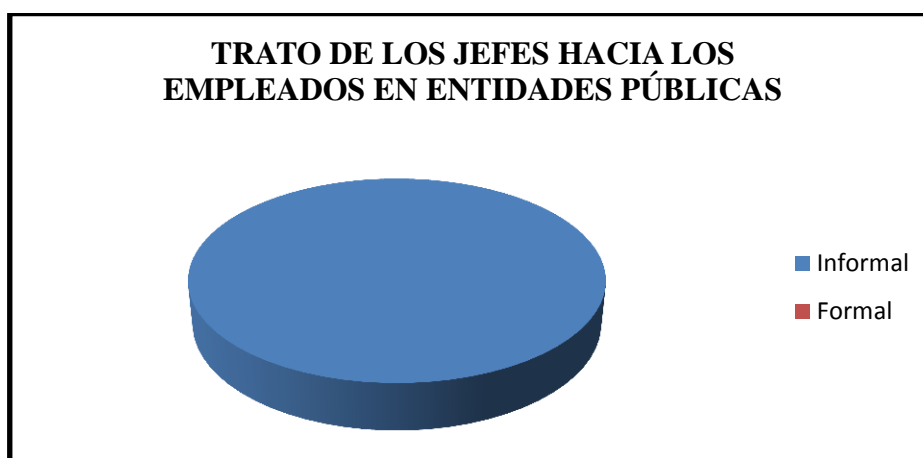


Gráfico 2. Trato de jefes a empleados

Las encuestas muestran un desfase en cuanto al trato recibido versus el trato impartido en las organizaciones públicas. Mientras se aprecia que todos los directivos altos se dirigen hacia sus trabajadores de manera informal, solo el 5% de los empleados se dirigen a sus superiores de la misma manera. Los empleados argumentan que por cuestiones de jerarquía

no se sienten cómodos al tratar a sus jefes de manera informal, además que alegan que estos nunca les han dado la confianza para que utilicen un trato más abierto.

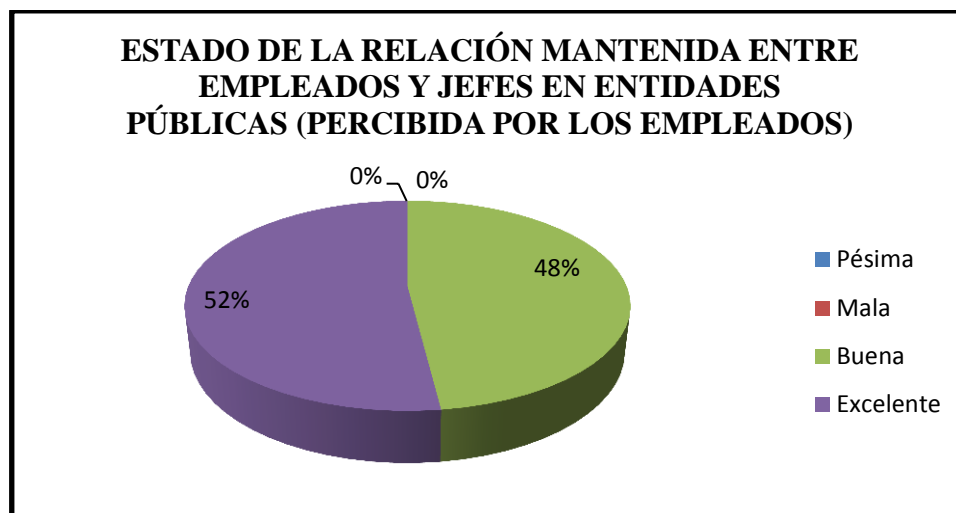


Gráfico 3. Estado de la relación mantenida entre empleados y jefes percibida por los empleados

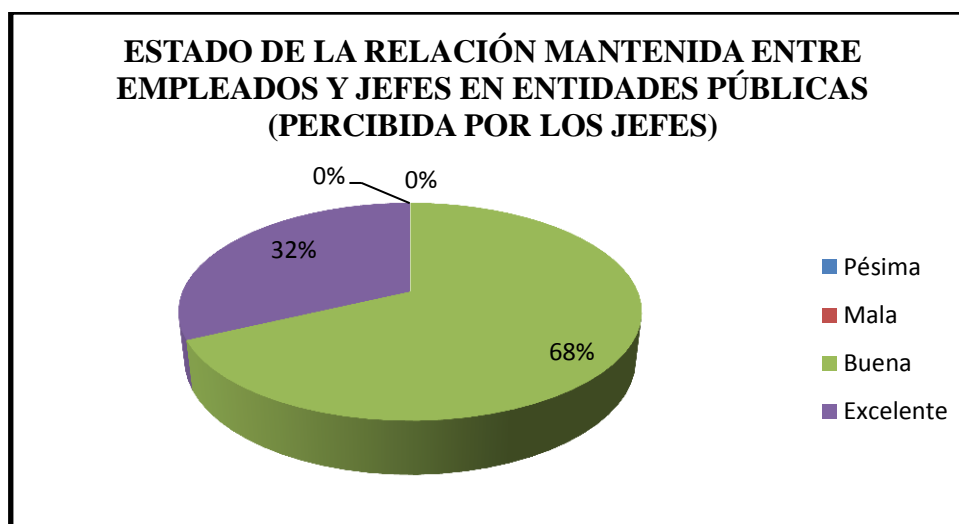


Gráfico 4. Estado de la relación mantenida entre empleados y jefes percibida por los jefes

En este caso, las encuestas muestran una divergencia menor en cuanto al estado de las relaciones interpersonales entre los empleados y sus jefes. Mientras el 48% de empleados manifiesta que mantienen una excelente relación con sus jefes, el 68% de estos aducen que las relaciones entre ellos y sus dirigidos, son excelentes. No obstante, como se puede

apreciar, no existen comentarios acerca de malas o pésimas relaciones. Cabe recalcar que los empleados mencionan que una excelente relación involucra que exista cierto diálogo abierto entre las partes, que existan disputas entre el jefe y el empleado y que se mantenga el respeto siempre.

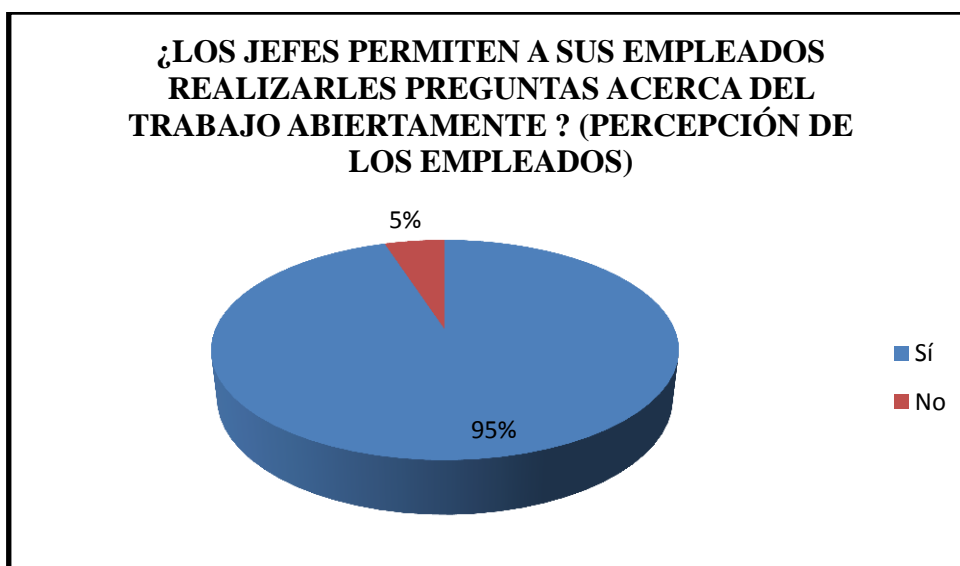


Gráfico 5. Percepción de los empleados acerca de si sus jefes les permiten realizarles preguntas acerca del trabajo abiertamente

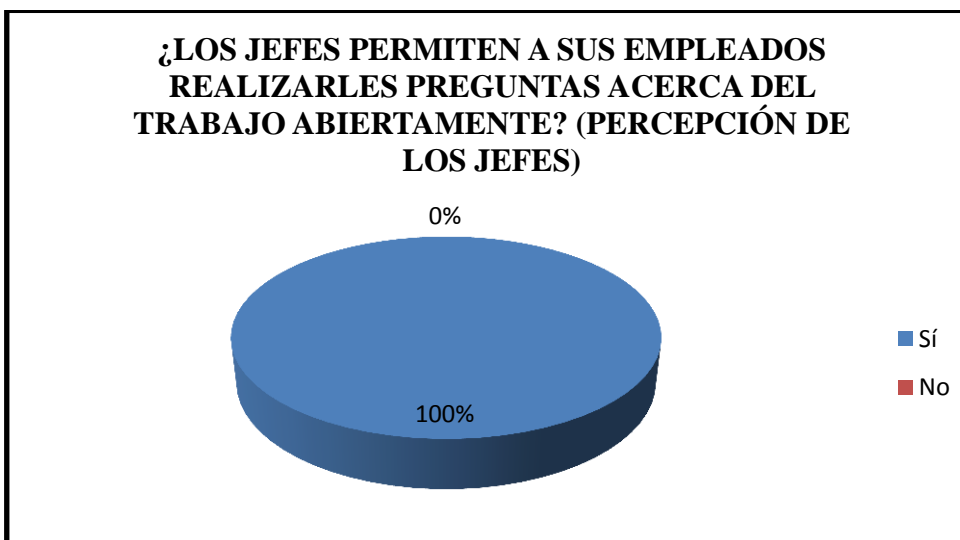


Gráfico 6. Percepción de los jefes acerca de si ellos les permiten a sus empleados a realizarles preguntas acerca del trabajo abiertamente

Como se puede observar, solo el 5% de los empleados menciona que sus jefes no se muestran abiertos a recibir preguntas acerca del trabajo. Por otra parte, el 100% de los jefes considera que están totalmente abiertos a recibir a sus empleados abiertamente para responder cualquier inquietud referente a sus labores. El 5% de los empleados que consideran que sus jefes no están abiertos a recibir preguntas añaden que estos no lo hacen en citas no pactadas previamente, o que aluden que no poseen tiempo al momento.

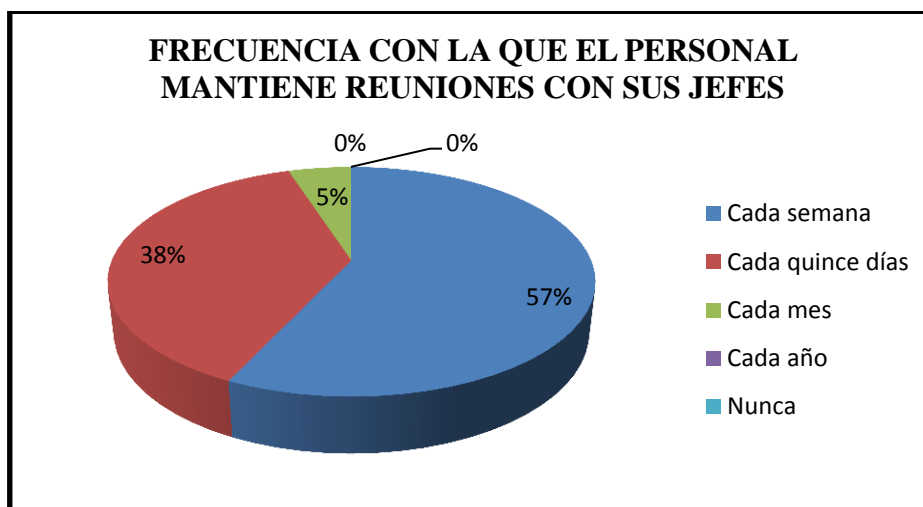


Gráfico 7. Frecuencia con la que el personal mantiene reuniones con sus jefes

Todos los empleados se reúnen con sus dirigentes por lo menos una vez al mes en reuniones personales a puerta cerrada en donde discuten temas relevantes acerca del trabajo, objetivos cumplidos y metas por cumplir. El 57% lo hacen cada semana, el 38% cada 15 días y el 5% cada mes.

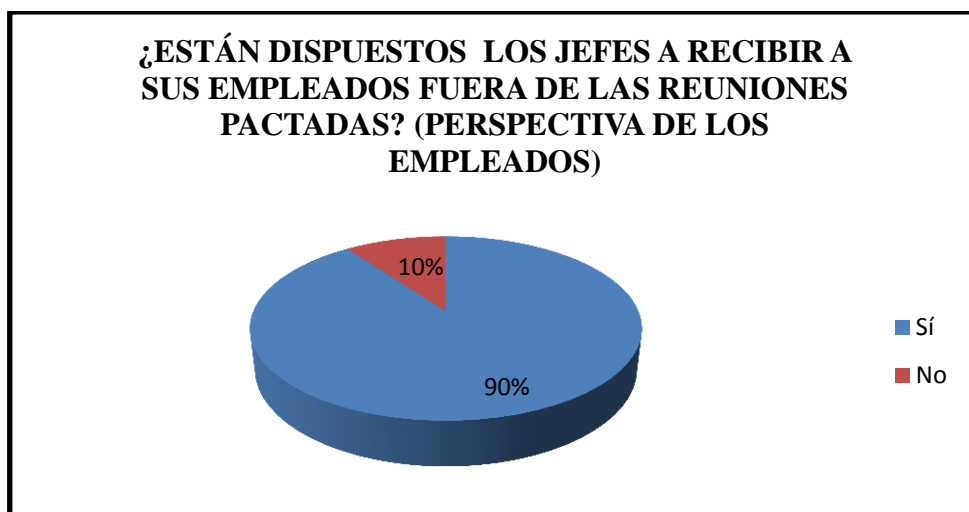


Gráfico 8. ¿Están dispuestos los jefes a recibir a sus empleados fuera de las reuniones pactadas?

El 90% de los empleados mencionó que sus directivos sí están dispuestos a recibirlos en sus oficinas fuera de las reuniones programadas, pero previa cita anticipada o en ocasiones extremas.

Impartición de conocimientos

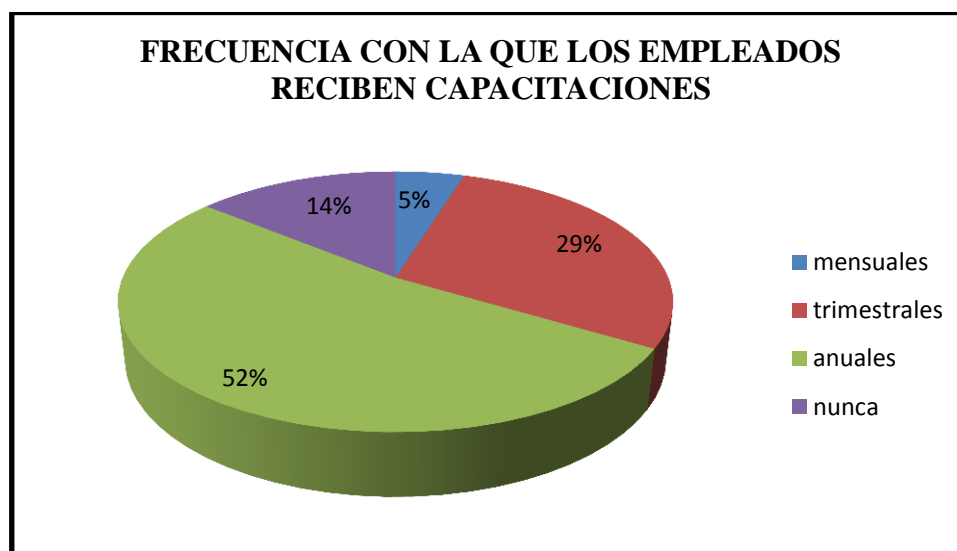


Gráfico 9. Frecuencia con la que los empleados reciben capacitaciones

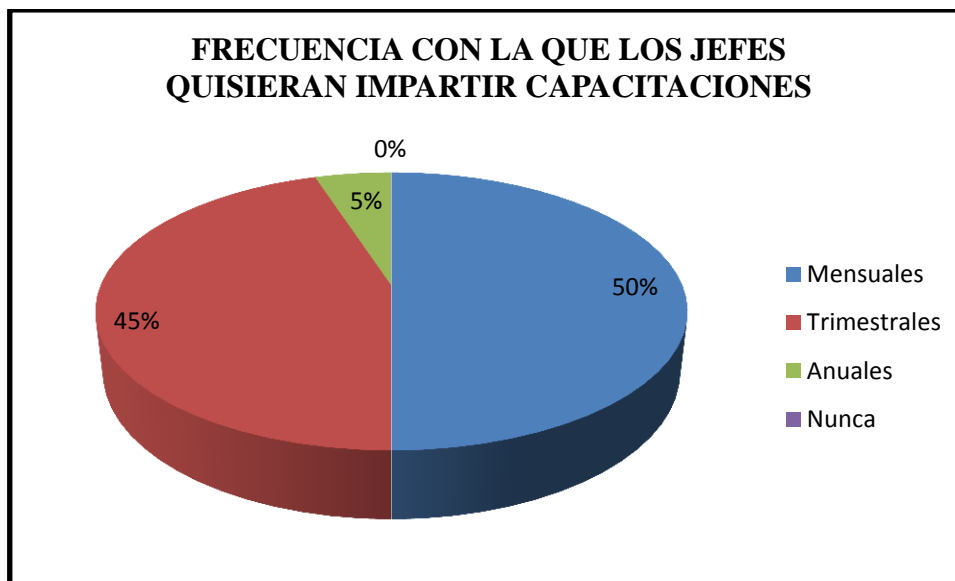


Gráfico 10. Frecuencia con la que los jefes quisieran impartir capacitaciones

El primer diagrama muestra que el 52% de los empleados menciona que reciben capacitaciones anuales, el 29% capacitaciones trimestrales, el 5% capacitaciones mensuales y el 14% nunca recibe capacitaciones. No obstante, el segundo diagrama indica que el 50% de los jefes quisieran impartir capacitaciones mensuales, el 45% trimestrales y tan solo el 5% anuales. Los jefes mencionan que generalmente no depende totalmente de ellos el impartimiento de capacitaciones pues requieren de presupuesto fijo y de la aprobación de un superior en la mayoría de los casos; o que en su defecto, las capacitaciones ofrecidas para los bancos por ejemplo, son realizadas a nivel regional o nacional y están programadas con anticipación y para una fecha fija. Asimismo añaden que aunque quisieran que todos sus empleados participen de ellas, son generalmente las autoridades nacionales o regionales las que deciden qué empleados participan de estas según sus cargos.

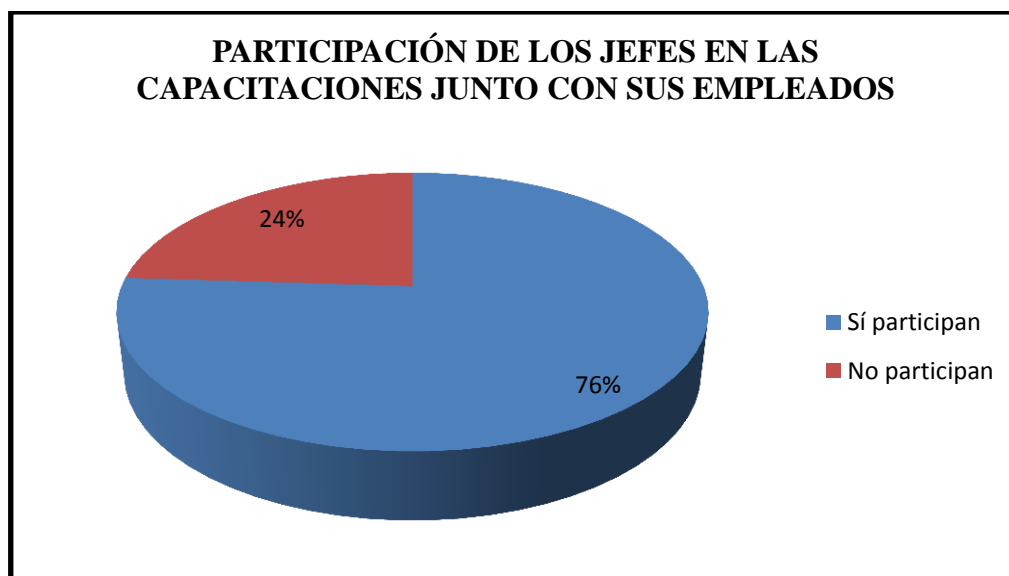


Gráfico 11. Participación de los jefes en las capacitaciones junto con sus empleados

El 76% de los jefes sí participan en las capacitaciones impartidas a sus empleados. El 24% que no participa señala que no lo hace puesto que se tratan de capacitaciones especializadas para cierto tipo de trabajadores que pertenecen a un cargo específico dentro de la organización y que no necesariamente aprenderían algo valioso de esta, sino que consideran un desperdicio de tiempo.

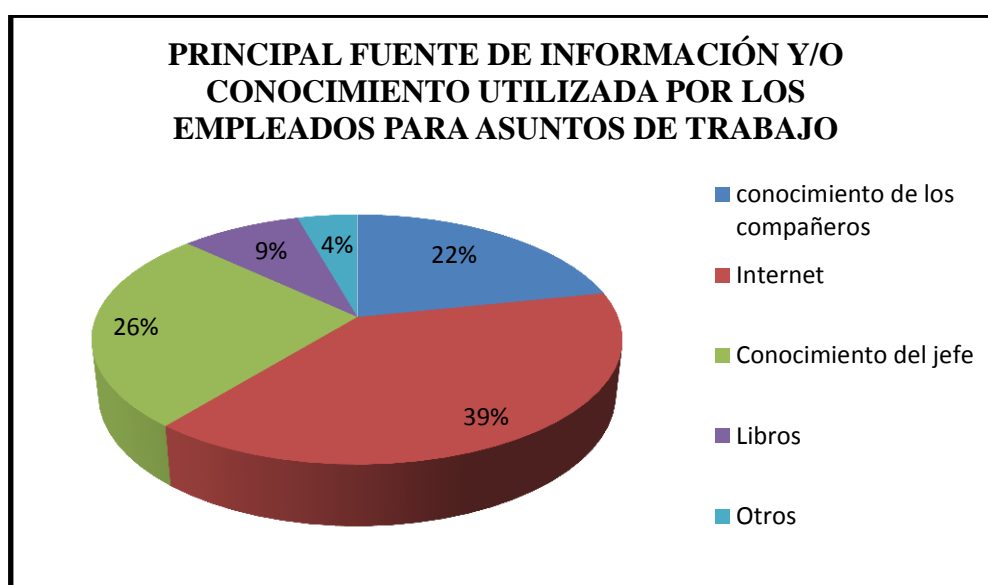


Gráfico 12. Principal fuente de información y/o conocimiento utilizada por los empleados para asuntos de trabajo

El 39% de los empleados usa el internet como principal fuente de información dentro de la empresa. Como segundo mecanismo de conocimiento, el 26% de los empleados acuden a sus jefes; el 22% prefiere preguntar a sus compañeros; el 9% utiliza libros y el 4% otros medios. Al preguntarles por qué prefieren utilizar el internet como fuente principal de información, señalan que lo hacen por comodidad, por fácil acceso, por la cantidad de información disponible en la red y por la falta de tiempo, conocimiento o confianza que poseen con los jefes y/o compañeros de trabajo para preguntarles algo. Es interesante cómo dentro de “otros” los trabajadores utilizan a sus familiares que saben del tema como herramienta de consulta. Mencionan que con ellos tienen la confianza necesaria como para preguntarles acerca de cualquier tema y que sobretodo no los van a tomar por ignorantes o se van a burlar de su falta de conocimiento.

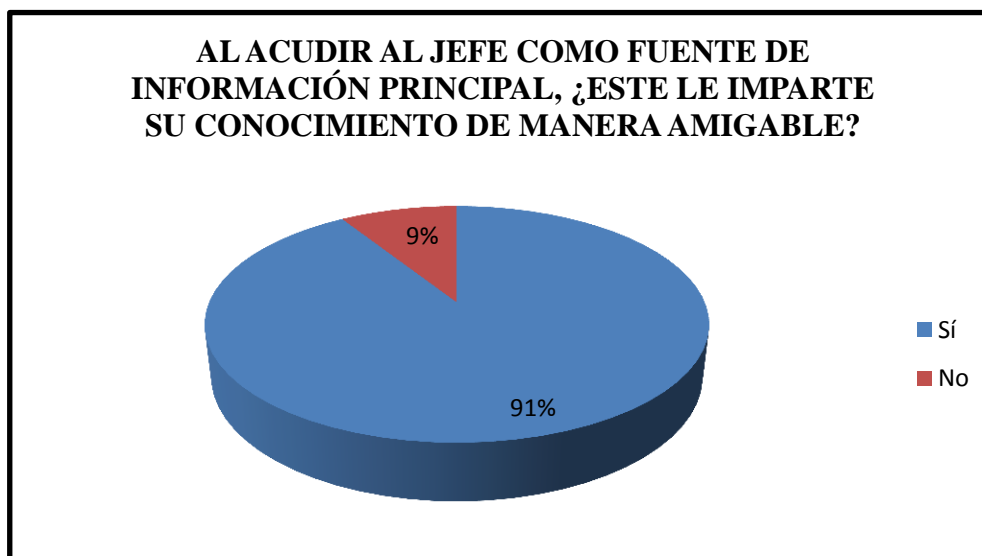


Gráfico 13. Al acudir al jefe como fuente de información principal, ¿este le imparte su conocimiento de manera amigable?

Del 26% de empleados que acude a su jefe como fuente principal de información acerca de cualquier duda sobre su trabajo, el 91% menciona que su jefe sí le imparte su conocimiento de manera amigable. No obstante, añadieron que debían generalmente, hacer una cita previa para poder acudir a consultarles cualquier asunto. Asimismo, que eran los empleados quienes debían darse los modos para llevar las preguntas hacia la oficina de su jefe, pues este no acudía al despacho de sus empleados casi por ningún motivo, aspecto que en ocasiones les complicaba hacerse entender y razón principal por la que en primera instancia muchos de los trabajadores preferían tomar una alternativa diferente como fuente de información, mencionaron.

Tipo de liderazgo y manejo de grupos

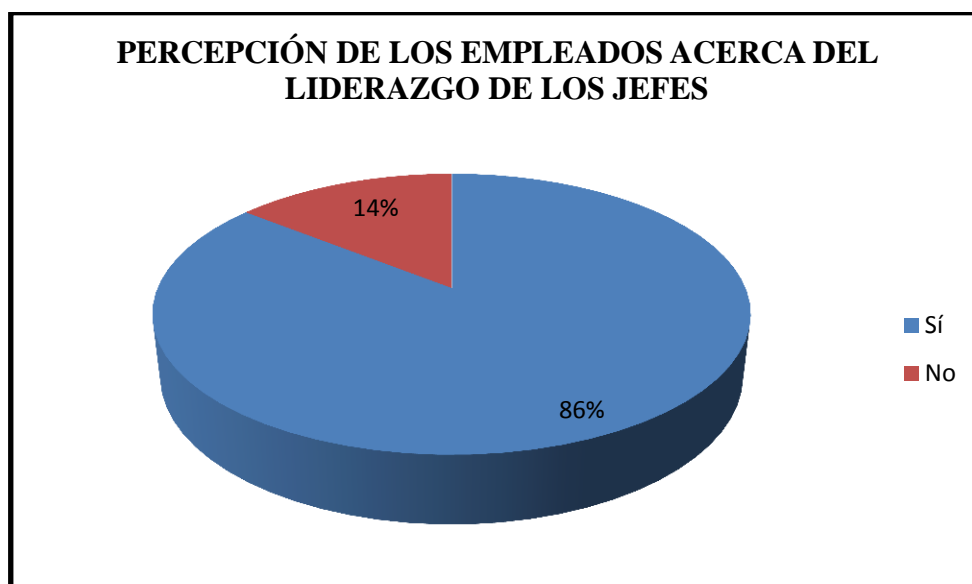


Gráfico 14. Percepción de los empleados acerca del liderazgo de los jefes

El 86% de los empleados de instituciones públicas sí piensan que su jefe es un buen líder. Esta cifra es reflejo de las contestaciones dadas por los empleados a las preguntas anteriores, en las que se les pedía indicar si su jefe era amigable con ellos, les impartía su

conocimiento y estaba abierto a cualquier pregunta. Respuestas que en su mayoría fueron positivas, llevando por lógicamente a que la respuesta a esta pregunta sea también positiva.

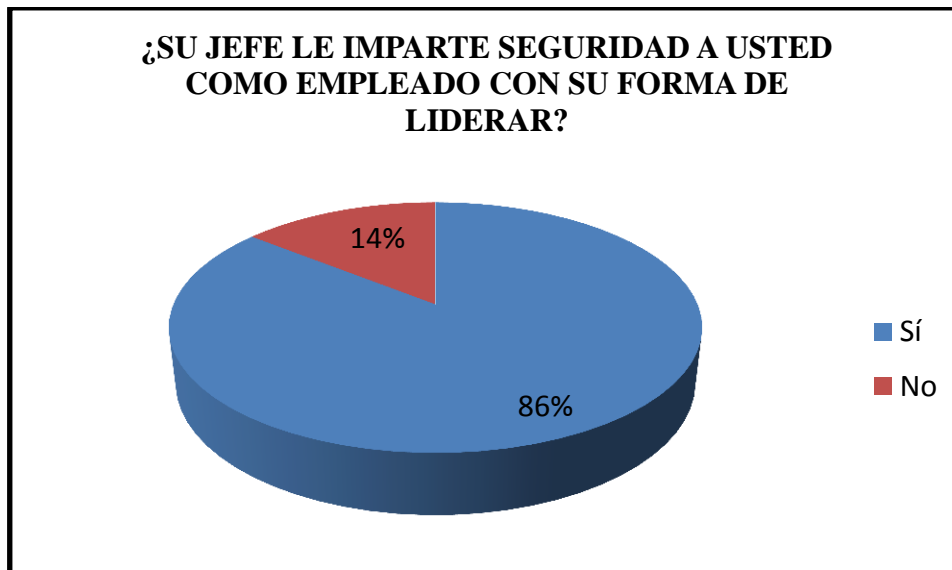


Gráfico 15. ¿Su jefe le imparte seguridad a usted como empleado con su forma de liderar?

El 84% de los empleados respondieron que su jefe sí les imparte seguridad con su estilo de liderazgo, mientras que el 14% respondieron que no. No obstante, cabe recalcar que las cifras obtenidas en esta pregunta son coincidentalmente las mismas que se consiguieron al preguntarles a los empleados si consideraban que su jefe era un buen líder.

Adicionalmente, es interesante que los mismos empleados que dijeron que no consideraban a su jefe como un buen líder, afirmaron también que este tampoco les impartía seguridad con su forma de liderar. Se puede observar de esta manera, que la percepción del liderazgo (bueno o malo) influye además en la seguridad que los empleados sienten al ser dirigidos por esta persona.

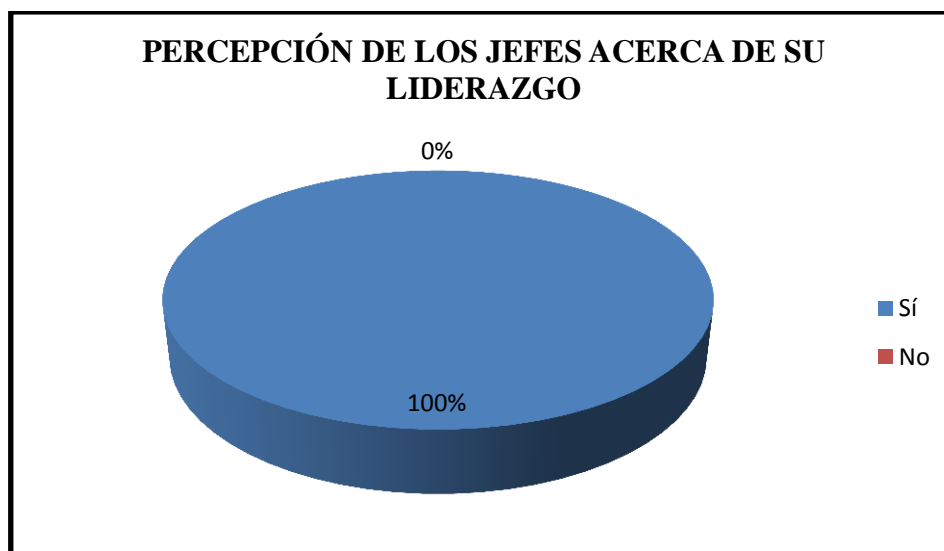


Gráfico 16. Percepción de los jefes acerca de su liderazgo

El 100% de los jefes de las instituciones pública se consideran a sí mismos como buenos líderes. Ninguno respondió que no se considera un buen líder. Esta afirmación, también es producto de las respuestas a las preguntas anteriores, en las que los jefes se consideraban buenos guías para sus empleados, estaban abiertos a preguntas y trataban de ser inclusivos.

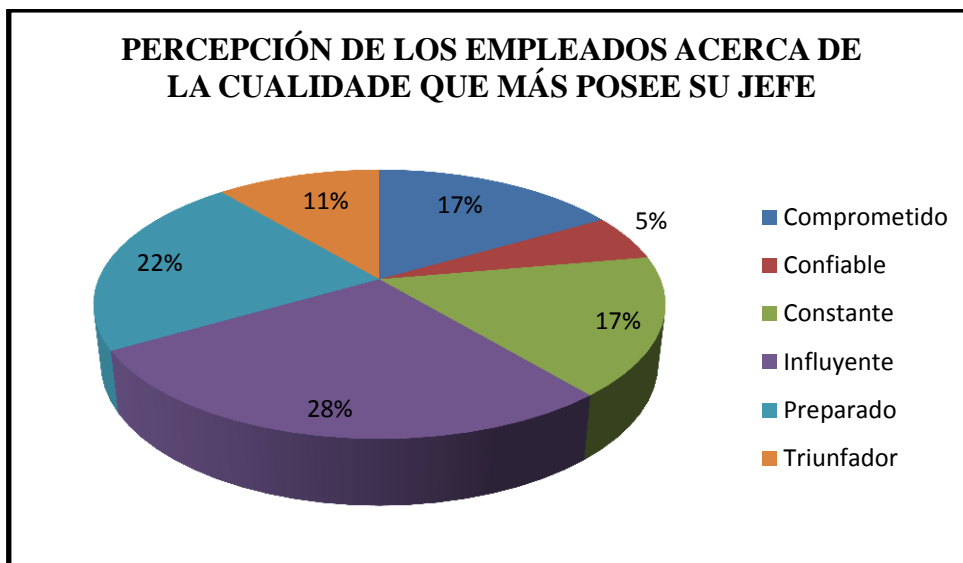


Gráfico 17. Percepción de los empleados acerca de las cualidades que más posee su jefe

Entre las cualidades que los empleados mencionaron que sus jefes poseían se encuentran: comprometido, confiable, constante, influyente, preparado y triunfador. La característica que los empleados pensaban que su jefe más poseía fue la de influyente, con un 28%. Al preguntarle por qué de esta afirmación, ellos contestaban que se debía a que ellos debían cumplir con lo que el jefe les ordenaba, por lo tanto su opinión influía notablemente en la manera en que ellos operaban dentro de la organización. Por otra parte, la característica que los empleados creían que menos poseía su jefe era la de confiable, con un 5%. De la misma manera, al preguntarles por qué pensaban que esta era la cualidad que menos poseían sus jefes, añadieron que no les generaban confianza pues al tratarse de entidades públicas, los jefes eran promovidos o removidos generalmente por política, de manera que no tenían contacto con ellos por más de 2 o 3 años, tiempo que generalmente no es el suficiente como para generar confianza con alguien; adicionalmente, otros mencionaban que por tratarse de políticos en la mayoría de los casos, estos velaban por sus propios intereses, mas no por los de la organización y mucho menos por los de los empleados.

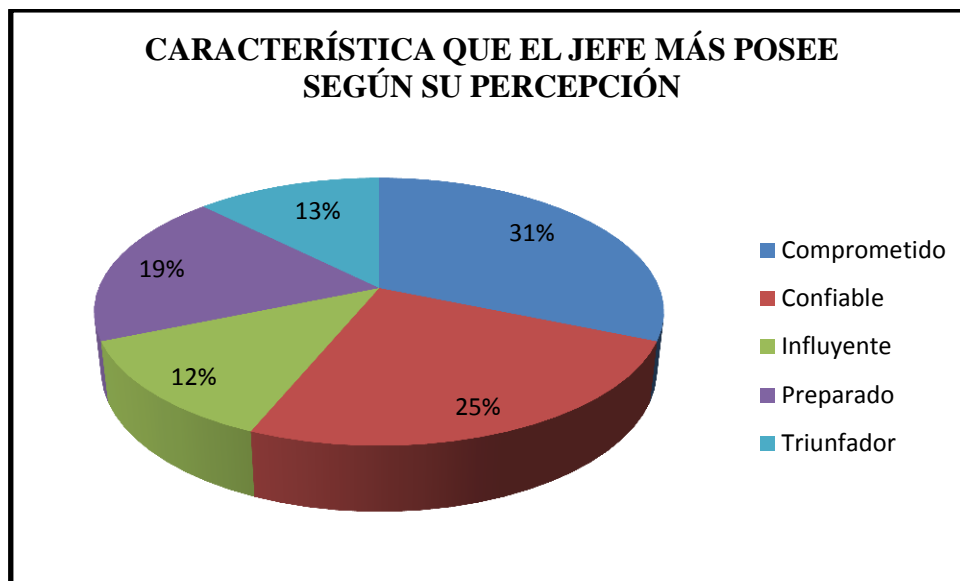


Gráfico 18. Característica que el jefe más posee según su percepción

Según la percepción de los jefes, la cualidad que más poseen fue la de ser personas confiables, con un 25%. Se consideraban personas abiertas a sus empleados y pensaban haberles impartido la sensación de confianza necesaria, asimismo sentían que sus empleados sí acudían a ellos cuando creían necesitarlos para algo, señal que les proporcionaba la idea de que sus trabajadores creían en sus habilidades. Por el contrario, creían que la cualidad que menos poseían era la de ser personas influyentes, con un 12%. Se les preguntó por qué pensaban que esta era la cualidad que menos poseían, pero aludieron que no sabrían responder con mucha claridad, pero aseguraban que era la que menos poseían por descarte. Es interesante mencionar como las percepciones en este punto son totalmente contradictorias, la percepción de los empleados es completamente la contraria a la percepción de los jefes.

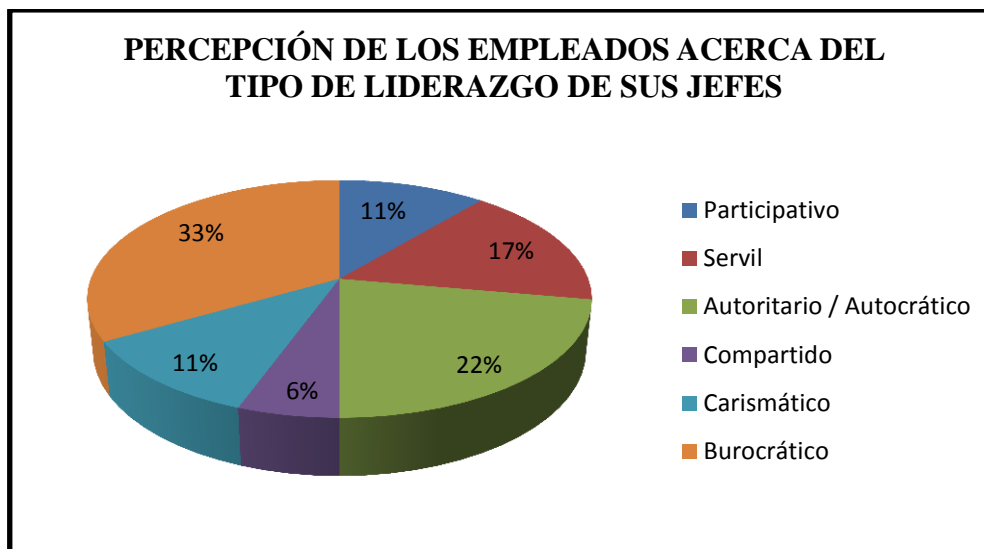


Gráfico 19. Percepción de los empleados acerca del tipo de liderazgo de sus jefes

El 33% de los empleados piensa que el tipo de liderazgo que posee su jefe es burocrático y el 22% creen que su jefe es autoritario. Al preguntarles la razón, mencionaron que tal vez el estilo propio de liderar no sea burocrático sino más bien autoritario, pero que por tratarse de una institución pública, tal vez su jefe adoptó esta posición, pues debe cumplir con ciertas normas y reglamentos. Añadieron además como ejemplo las citas que debían pedir antes de poder acudir a su oficina para consultarle algo, o las solicitudes escritas para que se les proporcione material de trabajo. Por el contrario, solamente el 6% de los empleados mencionó que su jefe posee un liderazgo compartido, pues a pesar de ser una institución pública, siempre busca la manera de impartir sus conocimientos y de recibir retroalimentación de sus empleados. Los tipos de liderazgo servil y carismático (17% y 11% respectivamente), fueron dos tipos de liderazgo que los empleados mencionaron como importantes. Aludieron que si bien su jefe era autoritario y burocrático, casi siempre estaba dispuesto a servir a su empresa y a sus empleados, esto ligado en su mayoría al intento que hacían sus jefes por ser carismáticos con sus empleados y obtener de cierta forma acreditación.

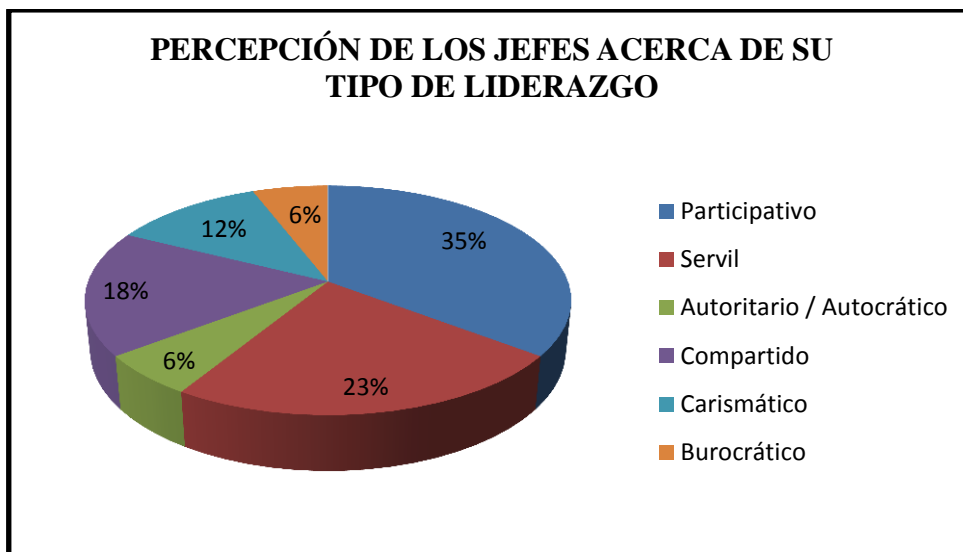


Gráfico 20. Percepción de los jefes acerca de su tipo de liderazgo

Al contrario de la percepción de los empleados, el 35% de los jefes piensan que su liderazgo es participativo, pues añaden que siempre tratan de estar en contacto con sus empleados, delegarles tareas y darles cierto tipo de autoridad respecto al trabajo que hacen. Yendo en la misma vía, el 18% piensa que tienen un liderazgo compartido, pues buscan siempre proporcionarles a los trabajadores sus conocimientos y recibir retroalimentación de ellos. Asimismo el 18% considera que poseen un liderazgo servil, porque siempre están dispuestos a ayudar y colaborar para que las funciones y objetivos se cumplan de la mejor manera posible. Por último, y resaltando el contraste de percepciones, solo el 6% de los jefes consideran que tienen un liderazgo de tipo burocrático, debido a que el tipo de trabajo se lo obliga y ninguno de los jefes piensa que posee un liderazgo autoritario.

Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados

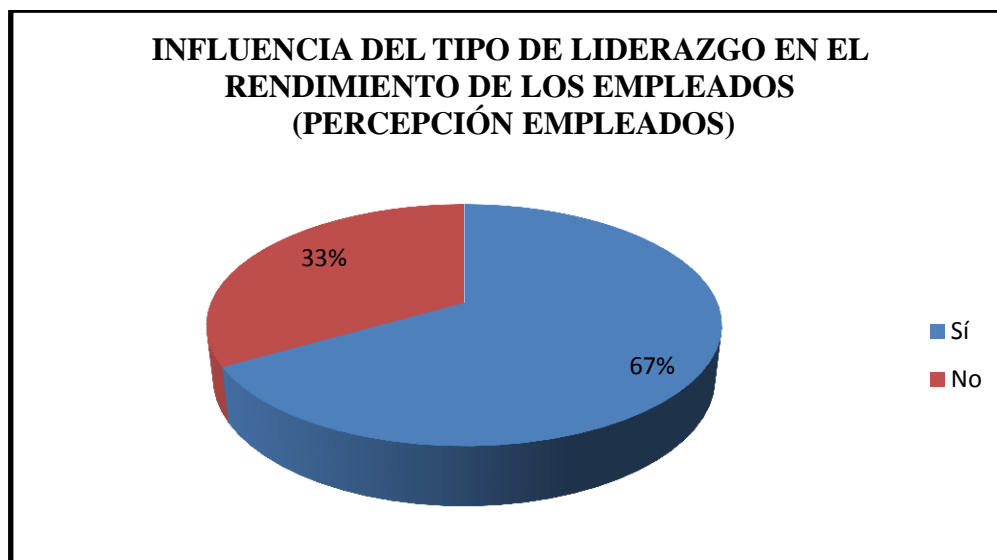


Gráfico 21. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados (percepción empleados)

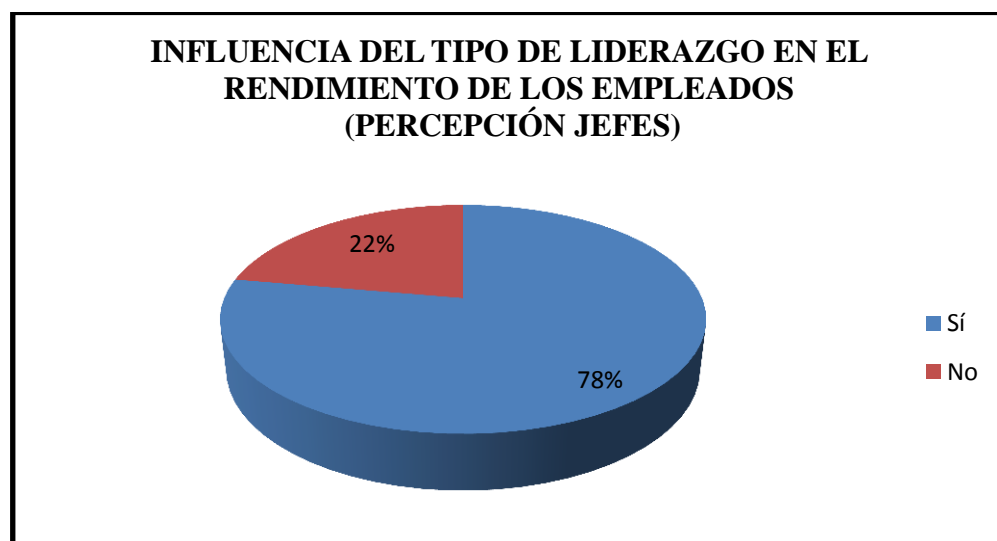


Gráfico 22. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados (percepción jefes)

Tanto los jefes (78%) como los empleados (67%) piensan que el tipo de liderazgo es directamente proporcional al rendimiento de los empleados dentro de la organización. Al preguntarles por qué lo afirman, mencionan que la actuación del jefe influye de manera directa en la motivación de los empleados dentro de la organización y les lleva a cumplir

con sus labores de manera eficiente. Añadieron además que el jefe funciona como ejemplo para los empleados.

Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa

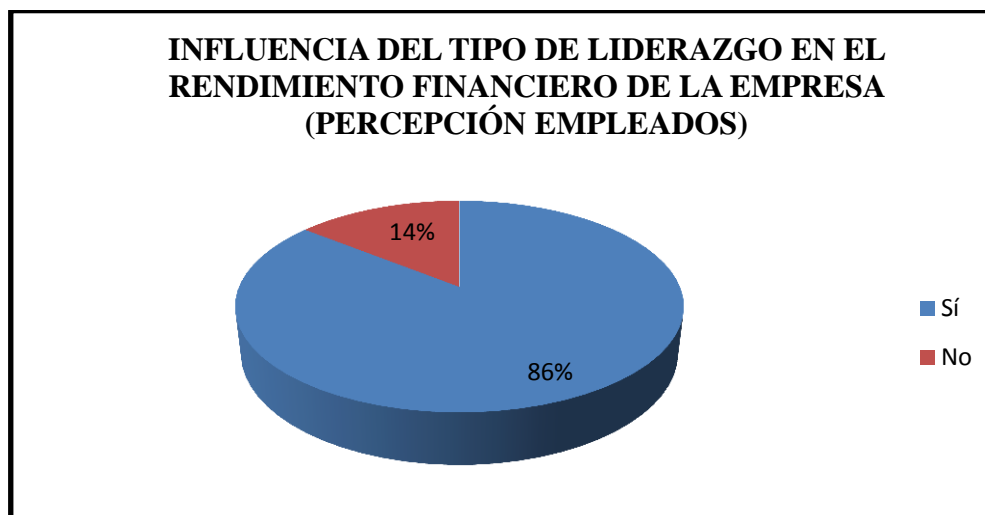


Gráfico 23. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa (Percepción Empleados)

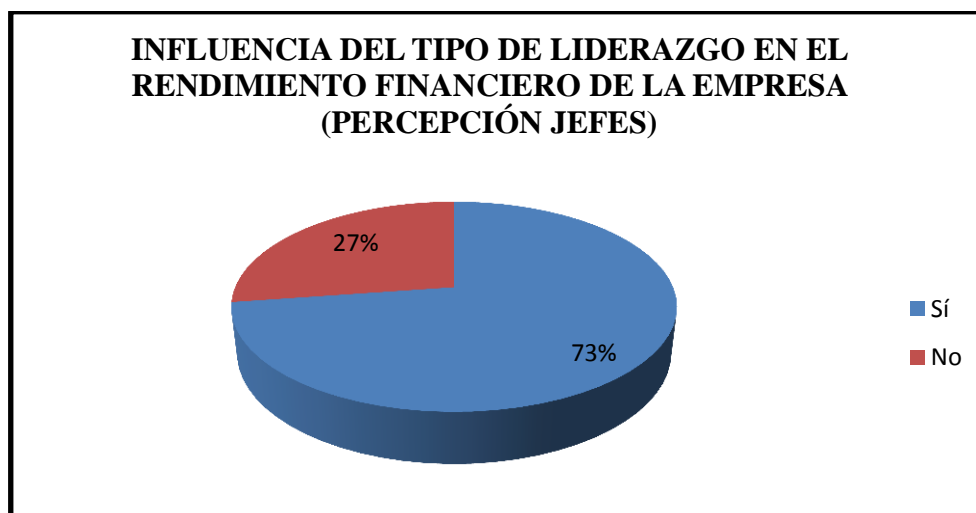


Gráfico 24. Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa (percepción jefes)

Al igual que en el punto anterior, tanto los empleados (86%) como los jefes (73%) piensan que existe un relación directa entre el tipo de liderazgo con el rendimiento financiero que puede alcanzar una empresa. Entre las razones que los empleados mencionaron es que

generalmente los objetivos financieros los plantea el jefe al inicio del año, y este es el principal encargado de motivarles para que ellos alcancen estos objetivos; si el jefe es capaz de motivarles lo suficiente, los empleados incluso darían un extra para superar dichos objetivos, no solamente alcanzarlos; no obstante, si el jefe no muestra interés, los empleados tampoco lo harán. El 27% de los jefes que dijeron que el rendimiento financiero de la empresa no depende del tipo de liderazgo del jefe, aludieron que en ocasiones, alcanzar los objetivos financieros depende más del tipo de trabajadores que tenga la organización, pues hay aquellos a los que solo les interesa ganar su sueldo, mas no están comprometidos con la empresa, y no se verán motivados por nada, ni siquiera por el tipo de liderazgo de su jefe.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Respuestas a las preguntas de investigación y conclusiones

Se inició esta investigación con el fin de responder varias preguntas. La primera de ellas fue: ¿Cómo logran las empresas multinacionales obtener mayor rentabilidad? y ¿Cómo obtienen alta satisfacción laboral? Las respuestas teóricas a estas interrogantes se presentaron a través de citas de varios autores que justifican la rentabilidad y satisfacción laboral de las multinacionales, gracias a la utilización de la herramienta del éxito compartido. Los expertos en el tema mencionan que gracias a que las empresas multinacionales utilizan la herramienta del éxito compartido como “elemento esencial en la fórmula del Liderazgo” (Rivas, 2009) han alcanzado la superación. El uso de esta herramienta implica la utilización del liderazgo participativo con un buen manejo del poder e influencia y otorgamiento de poderes; de manera que el líder comparta bondadosamente sus conocimientos a sus seguidores e incite al diálogo abierto, haciendo que el ambiente laboral sea armónico, motivando a los empleados a cumplir con sus deberes de manera comprometida y haciendo subir su rendimiento.

En seguida, al ver la superación de las empresas multinacionales que utilizaron la herramienta del éxito compartido, surgió la siguiente pregunta: ¿Será que las empresas nacionales pueden replicar y aplicar estas prácticas empresariales, de manera que funcionen adecuadamente? Después de encuestar a varios funcionarios de empresas públicas del Ecuador (bancos estatales, universidades, municipios, gobernaciones, consejos de la judicatura), y analizar los resultados, se encontraron varios aspectos interesantes concernientes a relaciones interpersonales, impartición de conocimientos, tipo de liderazgo

y manejo de grupos, influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento de los empleados, e influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento financiero de la empresa, que confirman que hace falta todavía en las empresas públicas la aplicación de las herramientas como el éxito compartido, que definitivamente ayudarían a mejorar las operaciones de dichas empresas.

Referente a relaciones interpersonales entre jefes y empleados, existe un desfase entre las percepciones en cuanto al trato recibido versus el trato impartido en las organizaciones públicas. Los resultados muestran que todos los directivos altos se dirigen hacia sus trabajadores de manera informal, mientras que solo el 5% de los empleados se dirigen a sus superiores de la misma manera. Los empleados argumentan que por cuestiones de jerarquía no se sienten cómodos al tratar a sus jefes de manera informal, además que alegan que estos nunca les han dado la confianza para que utilicen un trato más abierto. No obstante, las encuestas muestran una divergencia menor en cuanto al estado de las relaciones interpersonales entre los empleados y sus jefes. Mientras el 48% de empleados manifiesta que mantienen una excelente relación con sus jefes, el 68% de estos aducen que las relaciones entre ellos y sus dirigidos, son excelentes. No existen comentarios acerca de malas o pésimas relaciones; cabe recalcar que los empleados mencionan que una excelente relación involucra que exista cierto diálogo abierto entre las partes, que existan disputas entre el jefe y el empleado y que se mantenga el respeto siempre. En este punto, es evidente que no existe una relación horizontal entre empleados y jefes, sino se mantiene aún la jerarquía dentro de la organización. Razón por la cual se ven afectadas de cierta manera las relaciones y el diálogo entre los empleados.

Respecto a impartición de conocimientos, uno de los pilares del éxito compartido, se encontró que el 100% de los jefes considera que están totalmente dispuestos a recibir a

sus empleados abiertamente para responder cualquier inquietud referente a sus labores. Por otra parte, el 5% de los empleados consideran que sus jefes no están abiertos a recibir preguntas, añaden que estos no lo hacen en citas no pactadas previamente, o que aluden que no poseen tiempo al momento. De este 5%, el 90% de los empleados mencionó que sus directivos sí están dispuestos a recibirlos en sus oficinas fuera de las reuniones programadas, pero previa cita anticipada o en ocasiones extremas. A pesar de que el número de empleados que consideran que sus jefes están cerrados a recibir preguntas e impartir sus conocimientos es mínimo, lo cual es favorable, en una organización que utiliza correctamente la herramienta de éxito compartido, este porcentaje es cero.

En lo concerniente a impartición de conocimientos, el 52% de los empleados menciona que reciben capacitaciones anuales, el 29% capacitaciones trimestrales, el 5% capacitaciones mensuales y el 14% nunca recibe capacitaciones. Sin embargo, la encuesta a los jefes indica que el 50% de estos quisieran impartir capacitaciones mensuales, el 45% trimestrales y tan solo el 5% anuales. Los jefes mencionan que generalmente no depende totalmente de ellos el impartimiento de capacitaciones pues requieren de presupuesto fijo y de la aprobación de un superior en la mayoría de los casos; o que en su defecto, las capacitaciones ofrecidas para los bancos, por ejemplo, son realizadas a nivel regional o nacional, y están programadas con anticipación y para una fecha fija. Asimismo, añaden que aunque quisieran que todos sus empleados participen de ellas, son generalmente las autoridades nacionales o regionales las que deciden qué empleados participan de estas según sus cargos. En este punto es nuevamente evidente el tipo de gestión jerárquica y burocrática que existe en este tipo de instituciones, en las que ni un funcionario con posición jerárquica superior puede tomar decisiones libremente, sin tener que consultar a alguien más. No obstante, a pesar de estas dificultades, los empleados sí se encuentran en

constante aprendizaje y capacitación. Lo que es de preocupación, es el siguiente punto concerniente a impartición de conocimientos, solo el 26% de los empleados acuden a sus jefes como principal fuente de información, siendo el uso del internet el principal mecanismo de consulta (39% de los empleados lo usa) Al preguntarles por qué prefieren utilizar el internet como fuente principal de información, señalan que lo hacen por comodidad, por fácil acceso, por la cantidad de información disponible en la red y por la falta de tiempo, conocimiento o confianza que poseen con los jefes y/o compañeros de trabajo para preguntarles algo. Del 26% de empleados que acude a su jefe como fuente principal de información acerca de cualquier duda sobre su trabajo, el 91% menciona que su jefe sí le imparte su conocimiento de manera amigable. Empero, añadieron que debían generalmente, hacer una cita previa para poder acudir a consultarles cualquier asunto. Asimismo, que eran los empleados quienes debían darse los modos para llevar las preguntas hacia la oficina de su jefe, pues este no acudía al despacho de sus empleados casi por ningún motivo; aspecto que en ocasiones les complicaba hacerse entender y razón principal por la que en primera instancia muchos de los trabajadores preferían tomar una alternativa diferente como fuente de información. Este sí es un aspecto que definitivamente muestra la falta de uso de la herramienta de éxito compartido, y lo bueno que sería que los jefes comiencen a usarla para ganar la confianza de sus empleados.

Al analizar el tipo de liderazgo y manejo de grupos, se encontró que el 86% de los empleados de instituciones públicas sí piensan que su jefe es un buen líder. Asimismo, el 84% de los empleados respondieron que su jefe sí les imparte seguridad con su estilo de liderazgo, mientras que el 14% respondieron que no. Adicionalmente, es interesante que los mismos empleados que dijeron que no consideraban a su jefe como un buen líder, afirmaron también que este tampoco les impartía seguridad con su forma de liderar. Se puede observar de esta manera, que la percepción del liderazgo (bueno o malo) influye además en la seguridad que los empleados sienten al ser

dirigidos por esta persona; afirmación hecha por la teoría que sustenta el éxito compartido. Por otra parte, al preguntarles a los empleados acerca de la cualidad que más poseen sus jefes, la característica que los empleados pensaban que su jefe más poseía fue la de influyente, con un 28%. Al el porqué de esta afirmación, ellos contestaban que se debía a que ellos debían cumplir con lo que el jefe les ordenaba, por lo tanto su opinión influía notablemente en la manera en que ellos operaban dentro de la organización. La característica que los empleados creían que menos poseía su jefe era la de confiable, con un 5%. De la misma manera, al preguntarles el porqué de esta afirmación, añadieron que no les generaban confianza pues al tratarse de entidades públicas, los jefes eran promovidos o removidos generalmente por política, de manera que no tenían contacto con ellos por más de 2 o 3 años, tiempo que generalmente no es el suficiente como para generar confianza con alguien; adicionalmente, otros mencionaban que por tratarse de políticos en la mayoría de los casos, estos velaban por sus propios intereses, mas no por los de la organización y mucho menos por los de los empleados. Asimismo, el 33% de los empleados piensa que el tipo de liderazgo que posee su jefe es burocrático y el 22% creen que su jefe es autoritario. Al preguntarles la razón, mencionaron que tal vez el estilo propio de liderar no sea burocrático sino más bien autoritario, pero que por tratarse de una institución pública, tal vez su jefe adoptó esta posición, pues debe cumplir con ciertas normas y reglamentos.

Finalmente, tanto los jefes (78%) como los empleados (67%) piensan que el tipo de liderazgo es directamente proporcional al rendimiento de los empleados dentro de la organización. Al preguntarles por qué lo afirman, mencionan que la actuación del jefe influye de manera directa en la motivación de los empleados dentro de la organización y les lleva a cumplir con sus labores de manera eficiente. Añadieron además que el jefe funciona como ejemplo para los empleados. Asimismo, los empleados (86%) como los jefes (73%) piensan que también existe una relación directa entre el tipo de liderazgo con el rendimiento financiero que puede alcanzar una empresa. Entre las razones que los

empleados mencionaron es que generalmente los objetivos financieros los plantea el jefe al inicio del año, y este es el principal encargado de motivarles para que ellos alcancen estos objetivos; si el jefe es capaz de motivarles lo suficiente, los empleados incluso darían un extra para superar dichos objetivos, no solamente alcanzarlos; no obstante, si el jefe no muestra interés, los empleados tampoco lo harán. El 27% de los jefes que dijeron que el rendimiento financiero de la empresa no depende del tipo de liderazgo del jefe, aludieron que en ocasiones, alcanzar los objetivos financieros depende más del tipo de trabajadores que tenga la organización, pues hay aquellos a los que solo les interesa ganar su sueldo, mas no están comprometidos con la empresa, y no se verán motivados por nada, ni siquiera por el tipo de liderazgo de su jefe.

Como punto final, después de analizar los resultados, se acepta la hipótesis planteada al inicio de la investigación, se determinó que evidentemente las empresas públicas en Ecuador no utilizan el éxito compartido como técnica de liderazgo en sus organizaciones, de manera que los empleados sienten insatisfacción y desmotivación en su trabajo, generando como una de sus consecuencia una disminución de la rentabilidad de las compañías. Además, es bastante probable que las empresas públicas puedan solucionar gran parte de los problemas que poseen utilizando la herramienta del éxito compartido, pues este abarca los temas en los que mayormente este tipo de empresas tienen trabas. Para sustentar la aceptación de la hipótesis se encuentra todo el análisis de resultados en el que se muestra claramente como las percepciones de los empleados difieren en varias ocasiones de las percepciones de los jefes, lo que en la mayoría de ocasiones genera malos entendidos y un desgaste de las relaciones interpersonales. Adicionalmente, existen problemas en cuanto a la apreciación del tipo de liderazgo de los jefes por parte de los empleados, así como los jefes creen que el rendimiento financiero es netamente cuestión

del tipo de trabajadores. Aunque la implementación de esta herramienta pueda ser complicada debido al tipo de jerarquía y división administrativa que poseen este tipo de empresas, se piensa que efectuarla podría resultar muy beneficioso.

5.1.2. Limitaciones del estudio

La principal limitación del estudio radica en el tamaño de la muestra escogida para la investigación, la misma que resulta pequeña frente al gran número de empresas públicas que existen en Ecuador. Debido a la dificultad de encuestar a cada funcionario de cada institución en el tiempo tan corto de desarrollo de investigación, se escogió a dos empresas públicas de cada campo (bancos, universidades, municipios, gobiernos provinciales, gobernaciones, empresas eléctricas y consejos de la judicatura).

Otra limitación radica en la inconsistencia que puede existir al comparar el funcionamiento de una empresa multinacional con una empresa pública ecuatoriana; no obstante, el objetivo general era analizar la validez de la teoría de éxito compartido y su influencia en la satisfacción laboral y el rendimiento en empresas multinacionales y nacionales, para lo cual el estudio sí fue válido.

5.2. RECOMENDACIONES

Para futuros estudios, se recomendaría empezar el análisis de las empresas públicas considerando un mayor tiempo de estudio, para así poder encuestar a por lo menos dos de cada una de las empresas públicas de Ecuador y hacer de esta manera más representativa la muestra y más válidos los resultados.

A los líderes de las empresas públicas ecuatorianas analizadas, se les recomienda comenzar a aplicar la herramienta del éxito compartido, pues se ha comprobado que la misma podría ser muy útil para solucionar la mayoría de los problemas que poseen sus empresas, como por ejemplo, mejorar las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y el rendimiento de la empresa.

En cuanto a aplicar la herramienta del éxito compartido, los jefes podrían ser más abiertos, participativos, delegar trabajo para comprometer a los empleados y mantener una relación horizontal con los mismos.

Referencias:

- Alejandro Lerma, M. A. (2007). *Liderazgo Emprendedor: Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Santa Fé: Cengage.
- Bass, J. (2005). *El desafío del Liderazgo: Cómo Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*. Montevideo: Granica.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Más Alto Nivel: Cómo Crear Y dirigir Organizaciones de Alto Desempeño*. Bogotá: Norma.
- Daft, R. (s.f.). *La Experiencia del Liderazgo*. Thomson.
- Gary, Y. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson.
- Heller, R. (2005). "Employee Empowerment: Management giving power to the people" Recuperado el 9 de marzo del 2014 de <http://www.thinkingmanagers.com/>
- Llano, C. (2006). *Humildad y Liderazgo: Necesita el Líder ser Humilde?* Naucalpán: Ediciones Ruz.
- Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma.
- Manda, G. (sf). "Objetivos del otorgamiento de poder al empleado". Finanzas. Traducido por: Stocco, W. Recuperado el 9 de marzo del 2014 de www.whowenespanol.com
- Martínez, M. d. (2012). *La Gestión Empresarial*. En *Liderazgo: La gestión empresarial* (págs. 222-250). Madrid: Díaz de Santos.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo*. (T. Nelson, Ed.) Nashville: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2008). *Liderazgo al Máximo: MAXIMICE SU POTENCIAL Y CAPACITE A SU EQUIPO*. Nashville: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Grupo Nelson.
- Mejores Prácticas Corporativas. (2013). *Liderazgo Empresarial*.
- Novel, G. (2010). *Propuesta de un modelo de organización de éxito compartido*. En G. Novel, *Mediación Organizacional: Desarrolla un Modelo de éxito* (págs. 98-104). Madrid: Reus.
- Ramírez, J. (2007). *El Liderazgo del Cambio en Tiempos de Crisis*. México: Panorama.
- Rivas, J. (2009). *El éxito Compartido, elemento esencial en la fórmula de liderazgo*. Dossier, 16-17.

Robert Lussier, C. A. (2005). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Thomson.

Yepes, G. (2004). Liderazgo: Evolución y Conceptualización. Universidad Externado de Colombia.