



Caracterización de los estilos de liderazgo en Comestibles La Rosa S.A.

Fernando Gómez Ocampo

Ligia Emma Tascón Cruz

Universidad de Manizales

Especialización Gerencia del talento Humano

Manizales

2016

Caracterización de los estilos de liderazgo en Comestibles La Rosa S.A.

Fernando Gómez Ocampo

Ligia Emma Tascón Cruz

Presentado a:

Tatiana Morales Hernández

Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2016

## Contenido

2. Justificación .....	9
3. Tema .....	11
3.1 Título:.....	11
3.2 Planteamiento del problema: .....	11
3.3. Descripción del problema: .....	12
3.4. Pregunta de investigación: .....	14
4. Objetivos:.....	14
4.1. Objetivo general: .....	14
4.2. Objetivos específicos: .....	14
5. Antecedentes:.....	15
6. Capítulo I Referente teórico conceptual.....	18
6.1 Conceptos de liderazgo .....	19
6.2 Liderazgo en las organizaciones.....	21
7. Capitulo II Estilos de Liderazgo según Sánchez.....	23
7.1 Modelo de liderazgo Nestlé .....	29
8. Capítulo III Metodología .....	34
8.1 Población y muestra.....	37
8.2 Instrumento.....	38
9. Capítulo IV Resultados y análisis de la información. ....	41
10. Discusión .....	94
11. Propuesta de intervención. ....	89
Conclusiones .....	91
Recomendaciones .....	93
Referencias .....	94

## Tablas

Tabla 1 Población y muestra por áreas.....	37
Tabla 2 Clasificación de las variables e ítems en las dimensiones Tareas y personas .....	38
Tabla 3 Análisis de Cronbach`s Alpha.....	41
Tabla 4 Caracterización demográfica de la población que respondió el instrumento para caracterizar estilos de liderazgo.....	42
Tabla 5 Análisis de la dimensión Tareas .....	44
Tabla 6 Análisis de la dimensión Personas .....	46
Tabla 7 Análisis por edad dimensión tareas (Resultados).....	49
Tabla 8 Análisis por edad dimensión personas (Relaciones) .....	50
Tabla 9 Análisis por género dimensión tareas (Resultados).....	52
Tabla 10 Análisis por género dimensión personas (Relaciones).....	53
Tabla 11 Análisis por antigüedad dimensión tareas (Resultados).....	55
Tabla 12 Análisis por antigüedad dimensión personas (Relaciones) .....	56
Tabla 13 Análisis por nivel educativo dimensión tareas (Resultados).....	58
Tabla 14 Análisis por nivel educativo dimensión personas (Relaciones) .....	59
Tabla 15 Mantenimiento eléctrico dimensión tareas (resultados) .....	61
Tabla 16 Mantenimiento eléctrico dimensión personas (Relaciones).....	62
Tabla 17 Mantenimiento mecánico dimensión tareas (resultados) .....	64
Tabla 18 Mantenimiento mecánico dimensión personas (Relaciones) .....	65
Tabla 19 Mantenimiento empaque dimensión tareas (resultados) .....	68
Tabla 20 Mantenimiento empaque dimensión personas (Relaciones) .....	69
Tabla 21 Galletería dimensión tareas (resultados) .....	71
Tabla 22 Galletería dimensión personas (relaciones).....	72
Tabla 23 Chocolatería dimensión tareas (resultados).....	74
Tabla 24 Chocolatería dimensión personas (relaciones) .....	75
Tabla 25 Calidad dimensión tareas (resultados).....	77
Tabla 26 Calidad dimensión personas (relaciones) .....	78
Tabla 27 Logística (bodegas) dimensión tareas (resultados).....	80

Tabla 28 Logística (bodegas) dimensión personas (relaciones).....	81
Tabla 29 Propuesta .....	89

## **Gráficas**

Gráfica 1 Modelo de Estilos de Dirección y Liderazgo .....	25
Gráfica 2 Relaciones .....	36
Gráfica 3 Caracterización del estilo de liderazgo .....	48
Gráfica 4 Caracterización del estilo de liderazgo por edad .....	51
Gráfica 5 Análisis por género dimensión tareas (Resultados).....	54
Gráfica 6 Caracterización del estilo de liderazgo por antigüedad .....	57
Gráfica 7 Caracterización del estilo de liderazgo por nivel educativo .....	60
Gráfica 8 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento eléctrico.....	63
Gráfica 9 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento mecánico.....	66
Gráfica 10 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento empaque.....	70
Gráfica 11 Caracterización del estilo de liderazgo área de galletería.....	73
Gráfica 12 Caracterización del estilo de liderazgo área de chocolatería .....	76
Gráfica 13 Caracterización del estilo de liderazgo área de calidad.....	79
Gráfica 14 Caracterización del estilo de liderazgo área de logística (Bodegas) .....	82
Gráfica 15 Consolidado estilos de liderazgo por áreas.....	83

## **Anexos**

Anexo 1 Cuestionario de caracterización y liderazgo en las organizaciones .....	96
Anexo 2 Cuestionario de caracterización y liderazgo en las organizaciones .....	102
Anexo 3 Cuadro de tabulación .....	108
Anexo 4 Cuadro antecedentes No.1.....	115
Anexo 5 Cuadro antecedentes No.2.....	116
Anexo 6 Cuadro antecedentes No.3.....	117
Anexo 7 Cuadro antecedentes No.4.....	118

## 1. Introducción

El presente trabajo pretende caracterizar los estilos de liderazgo existente en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Comestibles La Rosa S.A., con el fin de dar a conocer el estilo de liderazgo relevante en la organización.

Dicha investigación se realizara en el municipio industrial de Dosquebradas Risaralda, donde se encuentra ubicada la empresa Comestibles La Rosa, una empresa con más de 60 años de tradición en el país, por la producción de galletería, chocolatería y confitería. Empresa cuya propietaria es la mundialmente reconocida compañía productora de alimentos Nestlé.

Para esta investigación es necesario realizar un diagnóstico preliminar de la organización, a partir de la observación de los resultados de la encuesta de Clima laboral realizado en el 2014 por la firma consultora Tower Watson, (Tower Watson., 2004) donde se evidenció que pese a todo el trabajo que se adelanta para fortalecer las competencias de liderazgo de los jefes de la compañía, por quinta vez consecutiva la categoría Jefe directo tuvo nuevamente uno de los porcentajes de favorabilidad más bajos. La necesidad de identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, surge del análisis de dichos resultados en el clima laboral y de la inquietud de conocer cómo los líderes guían a su equipo de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales y como contribuyen en la potencialización del Talento Humano.

Para tener un marco de referencia, se propone una revisión exhaustiva del estado del arte, analizando las investigaciones más importantes a nivel nacional e internacional que tengan que ver con la temática. De igual manera, se realizará un referente teórico conceptual que retome la variable principal como lo es Estilos de Liderazgo.

Como metodología, se tiene como población objeto a las personas que tienen personal a cargo y a sus equipos de trabajo. Para la caracterización y análisis de los estilos de liderazgo se utilizará el instrumento de Sánchez (2009), el cual pretende identificar los siguientes

estilos: Indiferente, Tecnicista, Sociable y Sinérgico; de acuerdo a las particularidades encontradas en la empresa objeto de estudio.

Por último, se llevará a cabo el análisis de los resultados, lo que permitirá identificar la brecha que tienen dichos estilos de liderazgo con el perfil de liderazgo definido por Nestlé, y de esa manera establecer qué características de los estilos de liderazgo que subyacen, tienen impacto positivo y negativo en la Gestión del Talento Humano.

Asimismo, el análisis de los resultados permitirá encaminar una propuesta de intervención que responda a las necesidades reales de la organización y al desarrollo de la competencia de liderazgo, lo cual puede traducirse en una mejora para la Gestión del Talento Humano, donde las personas sean reconocidas, motivadas y consideradas como recursos trascendentales por parte de sus jefes.

## 2. Justificación

En el análisis de los resultados de la última encuesta realizada en 2014 con la empresa consultora Tower Watson, por quinta vez consecutiva la categoría jefe directo tuvo un resultado de favorabilidad del 61%, muy por debajo de lo esperado. Asimismo, cuando se analiza el resultado de cada uno de los jefes en dicha categoría, encontramos que hay diferencias entre el estilo de liderazgo y el que propone la organización.

Aunque Nestlé tiene definido un perfil de liderazgo para todos sus trabajadores, Comestibles La Rosa no tiene identificado el estilo de liderazgo de sus jefes actuales, por esta razón esta es una investigación sin precedentes y relevante para la organización, pues conocer los estilos de liderazgo de los jefes, permitirá evidenciar las brechas que tienen dichos estilos de liderazgo con el perfil de liderazgo definido por Nestlé.

Si bien es cierto, que el equipo administrativo y el área de Recursos Humanos de Comestible la Rosa establecen cada año planes de mejoramiento para el desarrollo de la competencia de liderazgo de los jefes, no se ha logrado obtener una mejora sostenible, ya que los programas de formación obedecen a intervenciones generales y no acciones particulares que permitan alcanzar un desarrollo superior en la competencia. Debido a lo anterior, realizar este proyecto de investigación permitirá obtener un insumo fundamental para que la organización identifique los factores relacionados con el estilo de liderazgo de sus jefes y así diseñar planes de acción que sean sostenibles y enfocados en las necesidades reales de la empresa.

Tener identificados los estilos de liderazgo de los jefes actuales y las brechas que tienen con el perfil de liderazgo definido por Nestlé, podría capitalizar al área de RRHH en programas de formación de competencias comportamentales.

En este orden de ideas, el plan de intervención arrojado por esta investigación posiblemente pueda traducirse en una mejora frente a las prácticas de liderazgo de los jefes,

lo cual puede tener un impacto significativo en la comunicación, el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.

Para finalizar, en la región existen pocas investigaciones que se hayan enfocado en la caracterización de los estilos de liderazgo, por lo cual este trabajo sería un referente para las investigaciones futuras y para las nuevas empresas que deseen identificar los estilos de liderazgo que subyacen en sus líderes y cómo influyen en la organización.

### 3. Tema

Estilos de liderazgo de los jefes de Comestibles la Rosa.

#### 3.1 Título:

Caracterización de los estilos de liderazgo en Comestibles La Rosa S.A.

#### 3.2 Planteamiento del problema:

Comestibles La Rosa S.A. cuenta en la actualidad con una población de 450 trabajadores contratados a término indefinido y un promedio de 80 a término fijo, de esta población únicamente 15 personas tienen personal a cargo (comité de gerencia, jefes de mantenimiento técnico, coordinador de bodegas y comprador de materiales indirectos). Uno de los problemas detectados en la organización, se evidenció en la última encuesta de clima organizacional aplicada en el año 2014 por la empresa consultora Tower Watson, pues por quinta vez consecutiva la categoría denominada jefe directo tuvo un resultado de favorabilidad del 61%, muy por debajo de lo esperado; además, si se compara este resultado con las otras unidades de Nestlé en Colombia estamos con un -8% de favorabilidad, y comparados con otras empresas diferentes a Nestlé donde Tower Watson también aplicó la encuesta, el resultado es de -18%. Sin embargo, cuando analizamos los resultados de la encuesta por cada jefe, encontramos resultados donde la favorabilidad en esta categoría supera el 90%, lo cual hace pensar que el resultado está directamente relacionado con la labor del líder.

El problema que afronta la organización tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal a cargo: Dada la inmediatez de las actividades del día a día, se obvia la participación de los equipos de trabajo, al igual que la comunicación formal al nivel operativo de lo que sucede en los niveles estratégicos, generando insatisfacción e incertidumbre frente a los nuevos desafíos que asume la organización.

Lo anterior preocupa a los directivos de la organización, pues aunque se han diseñado planes de acción para mejorar la competencia de liderazgo mediante programas de formación, tales como Escuela de líderes, programa de liderazgo situacional, inteligencia emocional, negociación, comunicación asertiva, coaching, modelo Grow y feedback de alto impacto, el resultado no es el esperado.

Por consiguiente, se ha llegado a una instancia en la que se debe empezar a realizar acciones diferentes a las actuales, que permitan identificar qué estilos de liderazgo tienen los jefes de la fábrica que los hace tan diferentes unos de otros y cómo la competencia de liderazgo puede ser desarrollada mediante acciones particulares, donde se tenga presente el estado actual de la competencia y el que se requiere por la organización, dichas acciones deben estar dirigidas a alcanzar cambios significativos y sostenibles en las prácticas de liderazgo, pudiendo traducir los buenos resultados en una mejora de los resultados operacionales de la organización.

### 3.3. Descripción del problema:

El proceso de evaluación del clima laboral en Comestibles La Rosa es dinámico y ha venido implementándose por más de 10 años; se realiza con el objetivo de contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo de los colaboradores, garantizar su bienestar y con ello alcanzar un mejor desempeño y crecimiento de la organización.

Las mediciones del clima organizacional han estado a cargo de reconocidas firmas consultoras como Tower Watson, la cual ha utilizado encuestas estructuradas para determinar cada 2 años el estado del clima laboral en la organización.

La última medición fue realizada en el año 2014 y contó con la participación del 95% de la población de Comestibles La Rosa, en esta oportunidad se analizó el clima organizacional desde 15 categorías:

- 1) Retención.
- 2) Compensación.
- 3) Entorno laboral y personal.
- 4) Cultura y reconocimiento.
- 5) Empoderamiento.
- 6) Compromiso.
- 7) Habilitación.
- 8) Comunicación y colaboración.
- 9) Eficiencia.
- 10) Crecimiento y desarrollo personal.
- 11) Jefe directo.
- 12) Estrategia y alineación.
- 13) Enfoque al consumidor.
- 14) Liderazgo de la Compañía.
- 15) Innovación.

Cada 2 años con los resultados obtenidos y las recomendaciones que realiza la empresa consultora, el equipo directivo y el área de Recursos Humanos han diseñado planes de acción, tomando como punto de partida las categorías con resultado más crítico y aquellas que son claves para movilizar otras categorías. Pese a los esfuerzos realizados, no se ha logrado obtener los resultados de clima organizacional esperados por la empresa, pues en cada medición los resultados suelen ser imprevisibles, de tal manera que cuando se ha proyectado un resultado positivo no lo es y viceversa.

La categoría con mayor irregularidad desde que se viene aplicando la encuesta, es la de jefe directo, categoría que está relacionada con la gestión de los jefes, su estilo de liderazgo y la forma de relacionarse con las personas. Según la firma consultora esta categoría es la que tiene mayor impacto sobre los resultados de la encuesta, por tener alta influencia sobre las otras categorías. Pese a esto, todavía no se han determinado los factores que influyen en su irregularidad, tampoco se ha establecido por qué hay jefes que tienen mejores resultados que otros, ni mucho menos qué esperan los trabajadores de su jefe. Por esta razón sería

importante para la empresa tener respuesta ante preguntas como: ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes de Comestibles La Rosa?, ¿Qué percepción tienen los colaboradores del estilo de liderazgo de sus jefes? ¿Qué programas de formación requieren los jefes actuales de comestibles la Rosa para el desarrollo de sus habilidades de liderazgo?

Por ende, es necesario que la empresa tenga respuesta a estos cuestionamientos, para proponer soluciones que respondan a las necesidades reales de la empresa y así obtener una mejora consistente de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional.

#### 3.4. Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los jefes de Comestibles La Rosa?

### 4. Objetivos:

#### 4.1. Objetivo general:

Caracterizar el estilo de liderazgo en Comestibles La Rosa S.A.

#### 4.2. Objetivos específicos:

- Describir los estilos de liderazgo en Comestibles La Rosa según la clasificación Sociodemográfica.
- Describir los estilos de liderazgo de las diferentes áreas de Comestibles La Rosa.
- Diseñar plan de intervención que permita el desarrollo de las competencias de liderazgo de los jefes de Comestibles La Rosa.

## 5. Antecedentes:

En el ámbito empresarial, los líderes desempeñan un papel fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, la influencia y la forma en como asumen el liderazgo puede tener un impacto directo en el clima laboral, la comunicación y el desempeño de los colaboradores. En este sentido, es importante identificar las investigaciones que se han realizado con relación a los diferentes estilos de liderazgo que se pueden suscitar en el contexto empresarial y la influencia que pueden ejercer en las personas.

Garzón & Marín (2013) en su investigación “Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores” (Caso Agua de Manizales) aplicaron un instrumento de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder propuesto en la teoría de Ken Blanchard, para determinar la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo que ejercían sus líderes, así mismo se aplicó un cuestionario diseñado por las investigadoras del proyecto a los equipos de trabajo de los líderes, con el fin de identificar la forma como los colaboradores perciben el estilo de dirección que se ejerce en la empresa. El Proyecto es de carácter exploratorio, a partir de un estudio de caso. Los resultados evidencian que los líderes tienen o presentan un liderazgo coordinador, pero este no es el que realmente ejercen en los equipos de trabajo, dejando entrever que no existe un estilo de liderazgo predominante, ya que los jefes están en constante movilización en los distintos estilos de liderazgo.

La presente investigación es un aporte a este trabajo, en la medida que permite conocer un modelo de liderazgo contemporáneo que muestra que no existe un liderazgo único, debido a que este varía y se adapta a las dinámicas presentes en la organización, pero a la vez, es necesario que toda organización pueda crear un perfil de liderazgo que este alineado con los objetivos y metas de la empresa. Lo anterior, permite que las prácticas y procesos sean más efectivos, se obtengan mejores resultados y productividad, y dicho liderazgo sea alcanzable por los líderes de la organización.

Marín & Cardona (2013) en su investigación “Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales”, en la cual se fundamenta el modelo planteado por Sánchez (2009) donde se pretende la caracterización y el análisis de los estilos de dirección y liderazgo (Indiferente, Tecnista, Sociable o Sinérgico) de acuerdo a las particularidades encontradas en las empresas objeto de estudio. Así mismo para medir la variable *estrés* se optó por un cuestionario elaborado por la Universidad Javeriana y avalado por el ministerio de protección social, dicho estudio se realizó desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa (Mixta).

Los resultados obtenidos en la investigación, colocan en evidencia que los colaboradores consideran que sus jefes definen y describen los objetivos, tareas y actividades que éstos deben cumplir. El estilo de dirección encontrado es el estilo sinérgico. Pese a esto, las personas evidencian un alto nivel de estrés, donde la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación son indicativas de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. La investigación no establece una relación directa entre ambas variables, dado que el estrés puede ser causado por una incompatibilidad existente entre las necesidades requeridas y las capacidades de los colaboradores, así mismo puede ser una respuesta ejercida por características particulares de la organización.

La investigación contribuyó para determinar los instrumentos de Sánchez (2009), los cuales serán de gran utilidad para el desarrollo de la investigación que pretende caracterizar los estilos de liderazgo en Comestibles la Rosa, S.A. El énfasis a la hora de establecer la relación entre el estilo de dirección y la variable *estrés* deja entrever unos vacíos en los cuales no se logra precisar una relación directa entre ambos aspectos, ya que el estrés obedece a múltiples causas. Pero lo anterior no invalida que se tenga en cuenta el instrumento de Sánchez para la caracterización de los estilos de liderazgo.

Benavidez & Delgado (2004) realizaron una investigación que describe el liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1981) y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) en un grupo de directivos no sindicalizados. Los resultados obtenidos muestran que los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por alta-tarea y alta-relación. La

disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, son capaces y confiados. La adaptabilidad del liderazgo es baja demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados, existen pocas relaciones significativas entre las variables bajo estudio. El estudio proporciona suficiente evidencia que sugiere que es beneficioso para los directivos aplicar la teoría del liderazgo situacional al comportamiento del líder en un contexto administrativo.

El estudio proporciona información concerniente al estilo de liderazgo situacional, que debe estar presente en toda organización, debido a que este modelo es de gran utilidad en la medida que los líderes adaptan su estilo a los colaboradores, permitiendo que las relaciones interpersonales se profundicen, pues son las relaciones interpersonales las que facilitan que se dé un buen clima laboral, mayor compromiso para llevar a cabo tareas y reconocimiento a los equipos de trabajo, lo que se puede traducir en mayor efectividad laboral.

Galván. Paredes & Rebolledo (2004) en su investigación: “Qué estilo de liderazgo es el que predomina de acuerdo a la teoría de Blaken y Mouton dentro del área de recursos humanos de una organización del sector público y su impacto en la motivación”, utilizaron como instrumento dos cuestionarios, los cuales evalúan el estilo de liderazgo. El primero fue elaborado por Paul Hersey & Denneth H Blanckard, los cuales fueron adaptados a la teoría de Blaken & Mouton. De igual manera se aplicó un cuestionario de motivación para dar cuenta de las principales causas que influyen en el comportamiento de los empleados. Esto permitió obtener información sobre los factores de motivación más fuerte y más débiles, y los factores extrínsecos e intrínsecos. La investigación obedeció a un diseño experimental. Los resultados obtenidos fueron: El estilo predominante es el 9,9, el cual se refiere a que las personas trabajan juntas para obtener resultados de primera calidad. En este estilo se enmarcan los mejores dirigentes, en contraste con un estilo 1,9 o 9,1, los cuales hacen referencia al estilo club campestre y al autoritario, aquí los líderes son negligentes y dominantes. Se encontró que los líderes 9,9 son predominantes, sin embargo los colaboradores se encuentran medianamente motivados, aunque el líder se interese por las buenas relaciones con los subordinados, esto no es garantía para que se encuentren plenamente satisfechos.

El estudio demostró que el liderazgo 9,9 presentó unas características que favorecen a la organización, en cuanto al cumplimiento de los resultados, sin embargo los líderes deben trabajar en equipo con sus subordinados para establecer no solo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también el cumplimiento de los objetivos particulares. También se pudo evidenciar que el estilo 1,9 se registró en el departamento de desarrollo personal. Lo que deja entrever que los líderes de dicho departamento requieren de un desarrollo de habilidades de liderazgo al interior de la organización. Lo anterior permite deducir que no existe un liderazgo único, lo cual demanda al interior de toda organización el interés permanente por llevar a cabo el desarrollo y formación de los líderes.

## 6. Capítulo I Referente teórico conceptual

Con el fin de precisar y clarificar los diferentes estilos de liderazgo que existen, es oportuno revisar los postulados teóricos de Sánchez (2009), quien es el autor que se referencia dentro de la investigación. Así mismo, se van a definir conceptos relacionados con su línea de pensamiento.

## 6.1 Conceptos de liderazgo

Cuando se entra a analizar el concepto de liderazgo, es inevitable encontrarse con teorías y posturas que buscan tener la definición más aproximada según su etimología, historia y las teorías administrativas. Al respecto, Stogdill (1948) plantea una definición clásica del liderazgo, como el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos, hacia el establecimiento y logro de metas.

Igualmente Koontz (1987) manifiesta que el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

En esa misma línea, Terry (1999) define el liderazgo como una actividad encaminada a influir en las personas para que se desempeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.

Por otra parte, Hersey y Blanchard (1982) interpretan el liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de individuos, para que todos los esfuerzos que realicen sean encaminados al logro de metas en determinada situación.

Más adelante, Chiavenato (1993) afirma que el liderazgo consiste en la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Por otra parte, Kotter (2011) define el liderazgo como el proceso de llevar a un grupo a una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos.

En línea con lo anterior y pasando al plano empresarial, podemos identificar el liderazgo como la capacidad natural que tienen algunas personas para dirigir, movilizar e influenciar positivamente a las personas que tienen a cargo, con el fin de alcanzar los resultados esperados por la organización. Aunque dichos resultados pueden ser alcanzados

con la influencia del líder, mediante la relación que pueda establecer con sus seguidores, es posible que cada líder tenga unas características propias, un estilo en particular que determina su cómo, es decir su manera de proceder para alcanzar los resultados organizacionales.

Una revisión sobre la conceptualización de los estilos de liderazgo, debe partir ante todo por definir que es un líder. Así, Bennis & Nanus, (1991) manifiestan que el líder es quien compromete a la gente a la acción: quien transforma seguidores en líderes y, quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Stogdill (1948), caracteriza al líder por:

Su fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión.(p. 234)

Es oportuno considerar que el líder es la persona que no queda reducida a una serie de rasgos de personalidad, sino que debe ir más allá, en el sentido que debe ser capaz de influir en los otros, transformarlos e impactarlos de manera positiva. Además debe ir en un desarrollo continuo sabiendo aplicar su liderazgo en cada una de las dinámicas de la organización.

De igual manera, Chiavenato (1989) manifiesta que ser líder es poseer influencia interpersonal y manejada a través de un proceso de comunicación efectiva. Asimismo deja en claro que “ el comportamiento del liderazgo que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades” (p.138)

En acuerdo con los autores mencionados, el liderazgo es un proceso que implica una intencionalidad y a su vez, gestiona cambios organizacionales que permiten acercar a los colaboradores a la consecución de las metas de la organización.

Sánchez (2009) deja entrever que el líder es aquella persona que cumple con las siguientes características: capacidad de dirigir, habilidad para tomar decisiones, alto énfasis en las interacciones humanas y en las tareas, orientado al trabajo en equipo. De acuerdo a los postulados antes mencionados se decidió abordar el modelo propuesto por Sánchez (2009), el cual, precisa cuatro estilos de liderazgo presentes en la organización: Indiferente, Tecnista, Sinérgico y Sociable.

De igual modo Sánchez (2009) afirma que los Estilos de Dirección tienen relación directa con cada uno de los colaboradores de la organización en donde las actitudes de los Directivos influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstos. El autor resalta que los aspectos organizacionales como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones tienen relación directa con las formas de liderazgo, las cuales sirven para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales que tiene relación directa con las prácticas de Gestión Humana.

## 6.2 Liderazgo en las organizaciones

Resulta indudable que donde hay individuos, necesariamente se conforman grupos de trabajo u organizaciones que responden a unos intereses o necesidades, a unos objetivos en común o unas metas que para ser viables demandan recursos y líderes que ayuden a cumplir lo proyectado. Una apropiación de conceptos como liderazgo y organización, son fundamentales para conocer los teóricos que se ocupan del tema. Hall (1987) plantea:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rasgos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de

pertinencia coordinado; está colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos. (p. 33)

En esta misma línea Davis y Newstrom (1991) sostienen “las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes” (p. 14.) Asimismo Robbins (1994), plantea que la organización es “la unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar un conjunto de metas comunes” (p. 5)

Los conceptos planteados colocan en evidencia que las organizaciones apuntan a fines, los cuales demandan el manejo racional de recursos y personal altamente comprometido en la toma de decisiones organizacionales. Es oportuno precisar que los colaboradores de toda organización, en especial los cargos gerenciales, son los responsables directos de dirigir y potencializar el talento humano hacia el logro de unas metas organizacionales, lo que se puede traducir en un liderazgo efectivo.

El liderazgo en toda organización ha sido un concepto bastante trabajado, para dar a entender que el liderazgo requiere de habilidades gerenciales, pero a su vez de unas actitudes orientadas hacia las personas.

En acuerdo a lo anterior, Rodríguez (1994) plantea que el liderazgo es un “proceso de trabajo para lograr objetivos en una institución destinada a lograr metas con y por medio de seres humanos o, en otras palabras, la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se plantean. (p.60)

En acuerdo a la posición mencionada, Hersey y Blanchard (1981), argumenta que “el liderazgo es un proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinadas situación”. (p.86).

El liderazgo en la organización reviste características, tales como: influencia, motivación, comunicación, relaciones humanas, consecución de metas, pensamiento estratégico y toma de decisiones, entre otras. Según Kotter (1990) el liderazgo es “el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos” En esa misma línea, el autor propone el liderazgo eficiente “como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo o los grupos” (p.164).

En este orden de ideas, el liderazgo, ante todo es un proceso de influencia que exige coordinar esfuerzos en beneficio del talento humano, motivándolos hacia la consecución de ciertos fines organizacionales. El liderazgo no solo engloba una persona, sino que este puede hacer referencia a un grupo con objetivos claros ante la organización, convirtiéndose en un proceso colectivo. En conclusión, ser líder es pensar que los objetivos organizacionales no se logran de forma individual, sino que implica potencializar habilidades para que todos trabajen en bien de todos.

## 7. Capitulo II Estilos de Liderazgo según Sánchez

Sánchez (2009), desarrolló un modelo que permite establecer y analizar los aspectos o factores característicos del estilo de liderazgo. El modelo está compuesto por el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente, una referente al énfasis en las tareas (resultados), la otra al énfasis en las relaciones (personas)

### Dimensión orientada hacia las tareas (resultados)

Para Sánchez (2009), esta dimensión se basa en la eficiencia para alcanzar los resultados propuestos, que a su vez se apoya en diferentes aspectos como: normas, objetivos y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidades y poder. El primer aspecto hace referencia al grado de preocupación de parte del dirigente por la definición y descripción de las tareas, objetivos y actividades que deben realizar los colaboradores; el segundo aspecto

es el grado de preocupación del dirigente por ejercer control en la realización de las actividades; el tercer aspecto es la importancia que le da el dirigente en determinar el éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; el cuarto aspecto se refiere a la forma en cómo los dirigentes imparten órdenes a los colaboradores; el quinto aspecto es la capacidad que tiene el dirigente en asignar responsabilidades a los colaboradores basada en la planeación, programación y ejecución y resultados; el sexto y último aspecto, hace referencia al tipo de poder de los dirigentes, el cual, puede ser de tipo formal o informal que conlleve a la solución de conflictos.

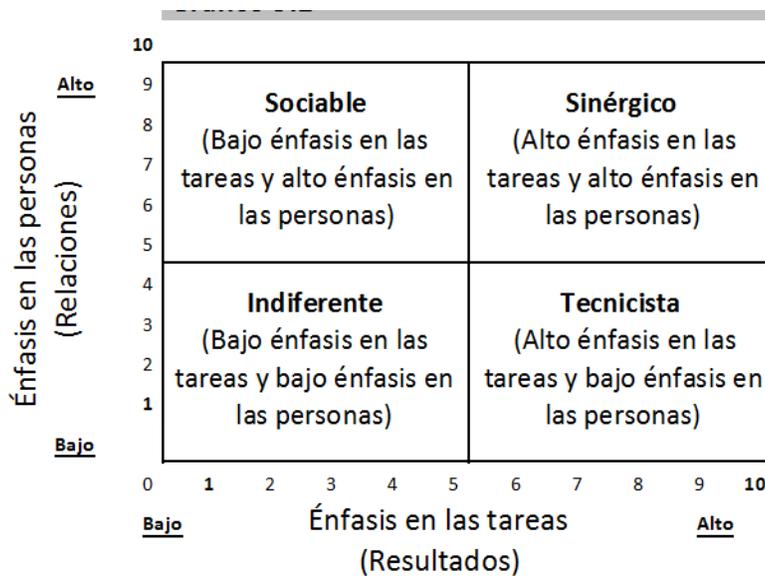
#### Dimensión orientada hacia las personas (relaciones)

De acuerdo con Sánchez (2009) esta dimensión se caracteriza por la confianza, apoyo, participación, comprensión, comunicación, respeto, condiciones de trabajo, equidad entre dirigente y colaborador que influya significativamente en el clima organizacional. Para el autor, esta dimensión es quizás la que más refuerza los objetivos de la gestión estratégica del talento humano, dado que el dirigente opta por brindar condiciones de bienestar laboral a los colaboradores satisfaciendo las necesidades de éstos. Al igual que la dimensión orientada a las tareas, la dimensión de relaciones se apoya en diferentes aspectos como: la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relación directivo-colaborador y motivación.

El primer aspecto hace referencia al grado en que el dirigente motiva una comunicación cordial en las áreas de la organización; el segundo aspecto, en como el dirigente involucra a los colaboradores en la participación y generación de ideas; el tercer aspecto tiene relación con el incentivo y valoración de parte del dirigente para el trabajo que se realiza en equipo, el cuarto aspecto es la preocupación de parte del dirigente por mantener un ambiente de trabajo basado en la confianza, el quinto aspecto hace referencia al constante contacto de parte de los dirigentes con sus colaboradores, como el conocer sus necesidades; el sexto y último aspecto, son los mecanismos utilizados por los dirigentes para motivar a los colaboradores en alcanzar el desempeño individual y posteriormente el desempeño organizacional.

A partir de estas dos dimensiones se logra identificar los cuatro estilos de dirección: indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), Tecnícista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), Sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) y Sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas), tal como se muestra en el cuadro 1.1

*Gráfica 1 Modelo de Estilos de Dirección y Liderazgo*



Fente: Sánchez (2009)

## Estilo Indiferente (Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Para Sánchez (2009) los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, son establecidas unas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisión no parece estar estructurada, siendo estas tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

Por lo general no se ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle y así poder mantenerse dentro de la organización, solo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando así la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia a los comportamientos de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo, se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, existiendo así más que resistencia, indiferencia por parte del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así las relaciones del dirigente con los

colaboradores es muy poca. El poder que ostenta el director con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal, es decir por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal, primando la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que estos puedan tener en el trabajo.

#### Estilo Tecnista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

De acuerdo a lo planteado por Sánchez (2009) este estilo de dirección se refiere a que los dirigentes son altamente autócratas. En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; así entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es exclusiva del dirigente, siendo estas tomadas sin considerar de manera alguna la opinión de los colaboradores o en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, siendo también frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con un carácter coercitivo y sancionatorio.

La idea de trabajo en equipo es esencialmente inexistente, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco; mientras que a nivel del ambiente laboral, se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, existiendo por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones que en el área puedan existir. Para motivar a sus colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye elementos básicos a través de los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. En este estilo de dirección y liderazgo priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área; mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que estos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

Estilo Sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) Sánchez (2009) define que los directivos que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación en la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área, como en las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; son establecidos casi siempre por los colaboradores sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisión se realiza por consenso, siendo obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma a través de la cual el dirigente las imparte, siendo estas además poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a discusión. En este sentido el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto por la programación y la ejecución de las tareas como por la presentación de resultados en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Estilo Sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Por último, Sánchez (2009) afirma que los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo.

En este estilo el dirigente se preocupa tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse; estas son establecidas la mayoría de veces por los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisión se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores; en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La forma en la cual el dirigente imparte las órdenes es flexible y abierta al mejoramiento por parte del grupo de esta manera el colaborador es el responsable por la programación y ejecución de las tareas y la presentación de resultados, otorgándosele un alto grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente.

El poder que ostenta el director es tanto de tipo formal como informal, siendo el uso equilibrado de los aspectos formales e informales el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

### 7.1 Modelo de liderazgo Nestlé

Para Nestlé un líder es aquella persona que tiene la capacidad de influenciar positivamente a las personas guiándolas y acompañándolas hacia el logro de sus objetivos. Este proceso se fundamenta en un documento corporativo denominado Matriz de liderazgo

Nestlé (NESTLÉ, 2012), en dicho documento se establecen 6 factores de éxito que abordan la forma en la que se trabaja en la Compañía, hoy en día y en el futuro. Éstos identifican las principales competencias y los comportamientos asociados para lograr las metas de desempeño y ayudar al desarrollo de los colaboradores de Nestlé en todo el mundo. Los 6 factores de éxito son: Competir y conectarse externamente, liderar para ganar, gestionar por resultados, desarrollar talento y equipo, colaborar internamente y hacer la diferencia.

Aunque cada uno de los factores de éxito es aplicable a todos los colaboradores, las competencias que se requieren por parte de ellos a diferentes niveles de la organización varían en función del nivel de su posición en la empresa, de si tienen o no responsabilidad de gestión de personas, o de si son responsables de liderar un negocio o función. Para facilitar esto, existen tres niveles dentro de los cuales se definen las competencias asociadas a ese nivel. Estos son: todos los empleados, líderes y líderes sénior.

Cada competencia incluye una serie de comportamientos que se describen en dos niveles: desarrollado (el nivel de desempeño o comportamientos con el que esperamos que trabajen las personas en Nestlé) o necesita desarrollo (el desempeño o comportamientos que el colaborador no cumple o cumple parcialmente contra los estándares que se esperan en Nestlé).

Las competencias y comportamientos de la Matriz de Liderazgo Nestlé permiten ser consistentes a cada trabajador de que tan cerca o lejos se encuentra de los estándares de liderazgo que se requieren en la organización para obtener el mejor desempeño individual y resultados de negocio.

Para este proyecto nos enfocaremos en las competencias a nivel de líderes, el cual tiene asociadas otras competencias con sus respectivos comportamientos:

### **Insight**

- Evalúa de forma comparativa para descubrir oportunidades y tomar ventaja competitiva.
- Considera las visiones más amplias posibles (internas y externas) de

los problemas y los retos.

- Se anticipa a las consecuencias y a los impactos de las acciones sobre los demás.
- Establece conexiones entre hechos, ideas y situaciones.
- Simplifica los problemas complejos en elementos fácilmente entendibles.
- Se compromete y se asocia con las partes externas involucradas para aumentar al máximo la contribución de Nestlé a la sociedad.

### **Energizar y comprometer**

- Entiende el contexto local y global y en consecuencia se adapta.
- Es pragmático.
- Establece alianzas importantes y logra el compromiso de las partes externas involucradas.
- Anticipa tendencias futuras y define una respuesta apropiada.
- Maneja el riesgo y la ambigüedad en un ambiente complejo.
- Aplica programas y actividades para abordar los retos primordiales dentro de la sociedad en la que trabajamos, alineado con la Creación de Valor Compartido.

### **Conseguir resultados a través de los demás**

- Alinea la estrategia en toda la organización mediante una combinación pragmática de una visión clara a largo plazo y el logro de los objetivos diarios.

- Establece objetivos de equipo desafiantes y estándares claros para el éxito.
- Alinea el trabajo de los miembros del equipo hacia objetivos compartidos.
- Crea alineación entre las funciones cuando es necesario.
- Delega de forma apropiada y confía en el trabajo de los colaboradores.
- Mide el progreso y los resultados y garantiza responsabilidad.
- Proporciona la información y los recursos necesarios para conseguir los resultados.
- Empodera a las personas para que resuelvan los problemas, tomen decisiones y mejoren los procesos.

### **Coaching y desarrollo**

- Aprovecha los procesos de desempeño, desarrollo y talento para desarrollar las capacidades de los colaboradores.
- Asigna tareas y trabajos desafiantes y exigentes para impulsar el desarrollo.
- Da coaching a los demás (escucha, cuestiona y desafía) para que encuentren sus propias respuestas.
- Ofrece retroalimentación accionable y directa.
- Aborda los problemas difíciles oportunamente.
- Alinea las expectativas profesionales de carrera y apoya de forma activa el desarrollo de carrera.

- Forma equipos que representan diversidad.

### **Influir con integridad**

- Adapta su comportamiento y el estilo de comunicación a las necesidades de la audiencia.
- Comunica con credibilidad un punto de vista bien desarrollado.
- Encuentra puntos en común y soluciones para el beneficio del grupo.
- Desarrolla relaciones con personas clave en la toma de decisiones.
- Anticipa las reacciones y las objeciones de los demás y está preparado para ellas.

### **Coraje**

- Cuestiona constructivamente los procesos y prácticas actuales.
- Está dispuesto a ser el único defensor de una idea o postura.
- Actúa como embajador para el cambio de la empresa incluso cuando el cambio no es popular.
- Dice de forma respetuosa lo que se tiene que decir, incluso a aquellos con más experiencia o nivel jerárquico.
- Apoya al equipo para que asuma riesgos apropiados.
- Mantiene la compostura, no se pone a la defensiva ni se irrita en momentos difíciles.
- Potencia el entendimiento y el compromiso con el cambio involucrando a los afectados.
- Comunica y lidera el cambio de forma creíble.

Dependiendo el nivel de cumplimiento de los comportamientos asociados a cada una de las seis competencias, se puede establecer el nivel de desarrollo del liderazgo de cada uno de los trabajadores de la Compañía.

## 8. Capítulo III Metodología

La presente investigación es de orden descriptivo *no Experimental*. Un estudio de corte *No Experimental* significa que las variables no son manipuladas deliberadamente por el investigador, sino que son observadas tal y como se presentan en la realidad del caso estudiado. Por su parte, en un estudio *descriptivo se tiene* el propósito de describir situaciones y eventos, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis. Sampieri Collado & Baptista Lucio (2010).

El presente proyecto de investigación se desarrolló en 3 fases:

### ***1- Fase descriptiva.***

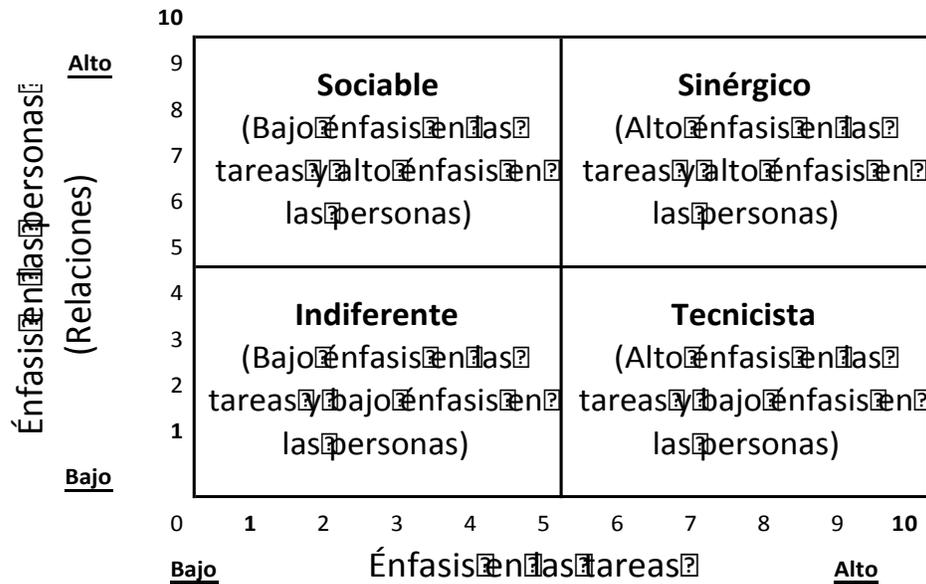
A partir de la formulación del problema de investigación, se hace una búsqueda de diferentes referentes teóricos y antecedentes que permiten evidenciar las características de liderazgo que pueden existir en las organizaciones, principalmente en organizaciones del sector privado.

Durante dicha búsqueda, se identifica en Sánchez (2009), una propuesta de cuatro estilos de liderazgo: sociable, sinérgico, tecnicista e indiferente, dichos estilos con sus respectivas características se convierten en la base de la investigación, permitiendo identificar los estilos de liderazgo de Comestibles La Rosa según el comportamiento de cada uno de sus líderes.

## ***2- Fase interpretativa.***

De acuerdo con el análisis conceptual y enfoques teóricos tenidos en cuenta para esta investigación, se plantea la necesidad de caracterizar el estilo de liderazgo de los líderes de la organización de Comestibles La Rosa, para ello se utilizó el instrumento que propone Sánchez (2009). Dicho instrumento fue aplicado al personal de las áreas de la organización, conformadas por más de siete personas y al equipo de líderes a manera de autoevaluación. Los resultados obtenidos fueron tabulados y analizados desde las dimensiones (tareas y personas). Posteriormente los datos obtenidos en cada dimensión fueron ubicados en el cuadrante que también propone Sánchez (2009) (ver gráfico 2), con el fin de identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización.

Así mismo, se identificó el estilo de liderazgo desde cada una de las variables demográficas tenidas en cuenta en la población (edad, antigüedad en la compañía, nivel educativo y género), dichos resultados fueron interpretados desde las dimensiones tareas y personas, y se precisaron conclusiones para establecer las diferencias que se pudieran identificar en cada una de las variables.



Gráfica 2 Relaciones

Finalmente se analizaron los resultados por áreas, y se determinó el estilo de liderazgo predominante en cada una de ellas, dichos resultados fueron contrastados con los resultados obtenidos en la autoevaluación que hicieron los líderes y se establecieron algunas conclusiones con respecto a las diferencias que se pudieron identificar.

### 3- Fase de construcción de sentido.

Durante esta fase se realizó una discusión entre los hallazgos encontrados durante el proceso investigativo con los referentes teóricos y los antecedentes tenidos en cuenta para la investigación. Para así, finalmente desarrollar una propuesta de intervención, que busca cerrar las brechas de liderazgo identificadas en los líderes de la organización, permitiendo la obtención de mejores resultados operacionales y el fortalecimiento de las relaciones entre líder - colaborador en cada una de las áreas de la Compañía.

## 8.1 Población y muestra.

De una población de 305 trabajadores con contrato a término indefinido y antigüedad superior a un año en la organización, se realizó la investigación con una muestra no probabilística intencional de 216 personas, pues no se pudo detener las líneas de fabricación para permitir iguales condiciones de participación a toda la población, sino que se seleccionó la muestra según la facilidad de acceder a ellos durante sus tiempos libres. (Ver tabla 10.1)

*Tabla 1 Población y muestra por áreas*

<b>Fábrica</b>	<b>Población total indefinida</b>	<b>Población total intervenida</b>	<b>% población intervenida</b>
<b>Comestibles La Rosa</b>	305	216	<b>71%</b>
<b>Áreas</b>	<b>Población total indefinida</b>	<b>Población total intervenida</b>	<b>% población intervenida</b>
<b>Mantenimiento eléctrico</b>	13	10	<b>77%</b>
<b>Mantenimiento mecánico</b>	12	10	<b>83%</b>
<b>Mantenimiento empaque</b>	14	10	<b>71%</b>

<b>Galletería</b>	115	84	<b>73%</b>
<b>Chocolatería</b>	127	86	<b>68%</b>
<b>Calidad</b>	13	7	<b>54%</b>
<b>Logística (Bodegas)</b>	11	9	<b>82%</b>

En la tabla anterior se puede evidenciar que de una población de 305 colaboradores con contrato a término indefinido y que trabajan en las áreas de fabricación, mantenimiento, calidad y logística, se logró aplicar el instrumento propuesto por Sánchez (2009) a una muestra de 216 colaboradores, por lo tanto, se trabajó con una muestra significativa equivalente al 71% de la población total de fábrica.

En la misma tabla se puede identificar que en las áreas intervenidas se trabajó con una muestra mínima del 54% y máxima del 83% del total de la población del área.

## 8.2 Instrumento.

Para identificar los estilos de liderazgo al interior de Comestibles La Rosa, se adaptó el instrumento utilizado en el trabajo de maestría de Lina María Cardona y Luz Francy Montoya (Montoya & Cardona, 2013) con base en Sánchez (2009), dicho instrumento fue aplicado a un total de 210 personas pertenecientes a siete áreas de la Compañía. Su aplicación fue realizada de manera individual por parte de los investigadores, permitiendo dar claridad a los encuestados en las preguntas que se podían prestar para confusión, contribuyendo a asegurar mayor confiabilidad en las respuestas obtenidas.

El instrumento se compone de un cuestionario con 35 ítems que conforman 12 variables, las cuales permiten caracterizar los estilos de liderazgo a través de las dimensiones tareas y personas. (Ver tabla 2).

*Tabla 2 Clasificación de las variables e ítems en las dimensiones Tareas y personas*

<b>Dimensión</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>
------------------	------------------	--------------

<b>Tareas (Resultados)</b>	<b>Objetivos, normas y estándares</b>	<b>1</b>
		<b>2</b>
		<b>3</b>
	<b>Ordenes</b>	<b>4</b>
		<b>5</b>
	<b>Poder</b>	<b>6</b>
		<b>7</b>
		<b>8</b>
		<b>9</b>
	<b>Desempeño</b>	<b>10</b>
		<b>11</b>
		<b>12</b>
	<b>Responsabilidades</b>	<b>13</b>
		<b>14</b>
	<b>Control</b>	<b>15</b>
		<b>16</b>
		<b>17</b>
<b>Personas (Relaciones)</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>18</b>
		<b>19</b>
		<b>20</b>
	<b>Motivación</b>	<b>21</b>
		<b>22</b>
	<b>Relaciones directivo Colaborador</b>	<b>23</b>
		<b>24</b>
		<b>25</b>
	<b>Comunicación</b>	<b>26</b>
		<b>27</b>
		<b>28</b>
	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>29</b>
		<b>30</b>
		<b>31</b>
		<b>32</b>
		<b>33</b>
	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>34</b>
		<b>35</b>

Fuente: elaboración Lina M. Cardona y Luz F. Montoya (2013) con base en Sánchez (2009)

Dicho instrumento se encuentra elaborado en escala Likert, donde 0 significa estar completamente en desacuerdo y 10 completamente de acuerdo. Para la aplicación del instrumento se tuvo en cuenta dos versiones, la primera fue aplicada al personal operativo para determinar el estilo de liderazgo de sus líderes (ver anexo No. 1) y la segunda es el mismo instrumento pero con una adaptación de las preguntas a primera persona, para poder ser aplicado al equipo de líderes de las áreas seleccionadas para que realizarán la autoevaluación de su estilo de liderazgo (ver anexo No. 2).

La información obtenida en las encuestas, fue tabulada en un archivo de Excel desarrollado por el equipo investigador, en el cual fácilmente se podía filtrar para obtener los resultados según cada una de las variables tenidas en cuenta para el proyecto de intervención: genero, edad, antigüedad en la organización, nivel educativo, y jefe al cual reporta el colaborador, para así poder analizar la información desde diferentes perspectivas.

Una vez tabulada la información, se obtuvo un promedio de respuesta por cada ítem (del 1 al 35), luego se obtuvo un promedio de los ítems que conforman cada variable, para finalmente consolidar un promedio entre las variables que conforman las dimensiones tareas y personas tal como se aprecia en la tabla 2.

Este ejercicio se realizó con los resultados de cada líder, para que una vez obtenidos los valores promedio en cada dimensión, se ubicara el resultado en el plano cartesiano (Gráfico 3) y así obtener el estilo de liderazgo de cada uno de los líderes de la organización, la desviación con la autoevaluación que ellos mismos hicieron y con el resultado total de la Compañía. (Ver anexo No 3).

### **Confiabilidad <sup>1</sup>**

El instrumento contiene las características y atributos que permiten su uso para

---

<sup>1</sup> Los indicadores de viabilidad y confiabilidad son con base al estudio de Sánchez (2009)

determinar los estilos de dirección y liderazgo.

Validez de apariencia: el instrumento responde con exactitud sobre los estilos de dirección y liderazgo

Validez de Constructo: cada uno de los ítems que conforman las variables del instrumento se miden correctamente, lo cual permite determinar el estilo de dirección predominante en las empresas objeto de estudio.

Validez de Confiabilidad: de acuerdo a las pruebas piloto realizadas por Sánchez (2009) el instrumento se comporta altamente confiable, dado que brinda los mismos resultados al realizarse en diferentes oportunidades y personas.

*Tabla 3 Análisis de Cronbach`s Alpha*

Cases	%	Cronbach`s Alpha	Ítems
<b>Valid</b>	<b>100</b>	<b>0,936</b>	<b>35</b>
Excluded (a)	0.0		
<b>Total</b>	<b>100</b>		

Fuente: Sánchez (2009)

## 9. Capítulo IV Resultados y análisis de la información.

De acuerdo con Sánchez (2009), para caracterizar los estilos de liderazgo es necesario identificar los resultados de las dimensiones tareas y personas con sus respectivas variables, para ello utilizando una metodología cuantitativa se realizó el análisis de toda la información obtenida, además se describieron y analizaron los datos desde las posibilidades demográficas que permitía el instrumento, como son: género, edad, antigüedad en la organización y nivel educativo. En la tabla 4 se puede identificar los porcentajes tenidos en cuenta para el análisis de la información según la caracterización demográfica.

*Tabla 4 Caracterización demográfica de la población que respondió el instrumento para caracterizar estilos de liderazgo*

<b>Población objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
306	216	71%
<b>Genero</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
M	148	69%
F	68	31%
<b>Edad en años</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
20-29	39	18%
30-39	51	24%
40-49	106	49%
mayor a 50	20	9%
<b>Antigüedad en años</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
1 a 2	27	13%
2 a 3	3	1%
3 a 4	7	3%
4 a 5	10	5%
5 a 10	30	14%
10 a 15	52	24%
15 a 20	28	13%
20 a 25	49	23%
mayor 25	10	5%
<b>Nivel educativo</b>	<b># personas</b>	<b>%</b>
Bachiller	132	61%
Técnico	52	24%
Profesional	32	15%

Para lo anterior, se realizó el análisis de la información obtenida a partir de 5 pasos:

El *primer paso* consistió en el análisis de los resultados obtenidos por el total de la muestra en la dimensión tareas con sus respectivas variables: objetivos, normas y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidad y poder.

En el *segundo paso* al igual que en el paso anterior, se realizó el análisis de los resultados obtenidos por el total de la muestra en la dimensión personas y sus variables: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo colaborador y motivación. Cabe aclarar que en estas 2 primeras etapas, se realizó una comparación entre el estilo de liderazgo identificado por los trabajadores y la autoevaluación realizada por el equipo de líderes.

El *tercer paso* consistió en la caracterización del estilo de liderazgo predominante en la organización por medio de la ubicación de los resultados de las dimensiones tareas y personas en el cuadrante que propone Sánchez (2009) (ver gráfica 3).

En el *cuarto paso* se realizó el análisis de las dimensiones tareas y personas desde cada uno de los aspectos demográficos tenidos en cuenta para clasificar a la población y muestra: genero, antigüedad en la compañía, edad y nivel educativo (Tabla 4), y se graficaron los resultados en el cuadrante que propone Sánchez (2009).

Para el *quinto paso* se realizó el mismo ejercicio del *paso cuatro* pero con los resultados obtenidos para cada uno de los líderes. Adicional a lo anterior, se contrastaron los resultados obtenidos por los reportes del líder, los resultados generales de la compañía y la autoevaluación que realizó el líder.

### **Primer paso: Resultados dimensión tareas.**

En la dimensión tareas (ver tabla 12.2) se evidencia una percepción en la escala Likert (1 a 10) de 6,6 por parte de los colaboradores y de 6,1 por parte de los líderes, dicha percepción se determina principalmente porque ambas partes evidencian un alto enfoque en las variables desempeño, objetivos, normas y estándares, principalmente por el enfoque que

tienen los líderes para la obtención de resultados y la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de las tareas y actividades.

Es importante resaltar que en esta dimensión hay una diferencia de percepción entre los colaboradores y los líderes en lo que corresponde a la variable poder, pues para los colaboradores en buena parte los líderes basan su poder y solucionan conflictos por el cargo que ocupan en la empresa, mientras que para los líderes la situación no es así.

Se puede analizar que en Comestibles La Rosa, se percibe un alto énfasis en las tareas o en los resultados, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Tecnista, descartándose un estilo de dirección Sociable e Indiferente.

*Tabla 5 Análisis de la dimensión Tareas*

Dimensión Tareas (Resultados)			Ev Reportes		Auto Ev. Líder	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	Diferencia
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	6,8	2,6	9	2,2
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	6,9	2,7	9,5	2,6
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,8	2,7	8,2	1,4
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,8	2,8	3	-3,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,5	2,8	5,2	-1,3
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,2	3,1	2,3	-3,9
	7	El jefe basa su poder en su carisma	6,6	2,8	7,5	0,9
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,5	3,1	1	-4,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,3	2,9	1,3	-5
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6,2	2,9	7,5	1,3
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	6,8	2,8	9,8	3
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,2	2	9,5	1,3
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	7,1	2,3	6,7	-0,4
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	6,8	2,5	5,5	-1,3
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,5	2,5	6,2	-0,3
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,9	2,8	4,7	-1,2
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,7	2,9	7,5	1,8
<b>Total</b>			<b>6,6</b>	<b>2,7</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,4</b>

Fuente: Resultados de la investigación

**Segundo paso: Resultados dimensión Personas.**

En la dimensión personas (ver tabla 4) se evidencia una amplia diferencia entre la percepción que tienen los colaboradores (6,4) versus la de (9) que tienen los líderes, esta brecha nos lleva a pensar que el equipo de líderes se identifica con un alto enfoque en las personas, mientras que sus colaboradores reconocen que dicho enfoque existe, pero todavía hay muchas cosas por mejorar para estar en el nivel que lo consideran los líderes.

Analizando el resultado en esta dimensión, se identifica una fortaleza en las variables relaciones directivo – colaborador y trabajo en equipo, principalmente porque tanto líderes como colaboradores consideran que existen buenas relaciones entre líderes y colaborador y que en la organización se promueve el trabajo en equipo, sin embargo aunque la variable relación líder y colaborador es una fortaleza, es fundamental que los líderes identifiquen que el contacto que ellos están teniendo con su gente no es el que ellos están esperando.

Es importante resaltar que en esta dimensión hay una diferencia de percepción entre los colaboradores y líderes en la variable comunicación, pues para los colaboradores en buena parte los líderes no están promoviendo unos adecuados flujos de comunicación en la organización, mientras que los líderes consideran todo lo contrario.

Según los resultados, se puede inferir, que en Comestibles La Rosa, se percibe al igual que en la dimensión tareas un alto énfasis en las personas, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Tecnista, descartándose un estilo de dirección Sociable e Indiferente.

*Tabla 6 Análisis de la dimensión Personas*

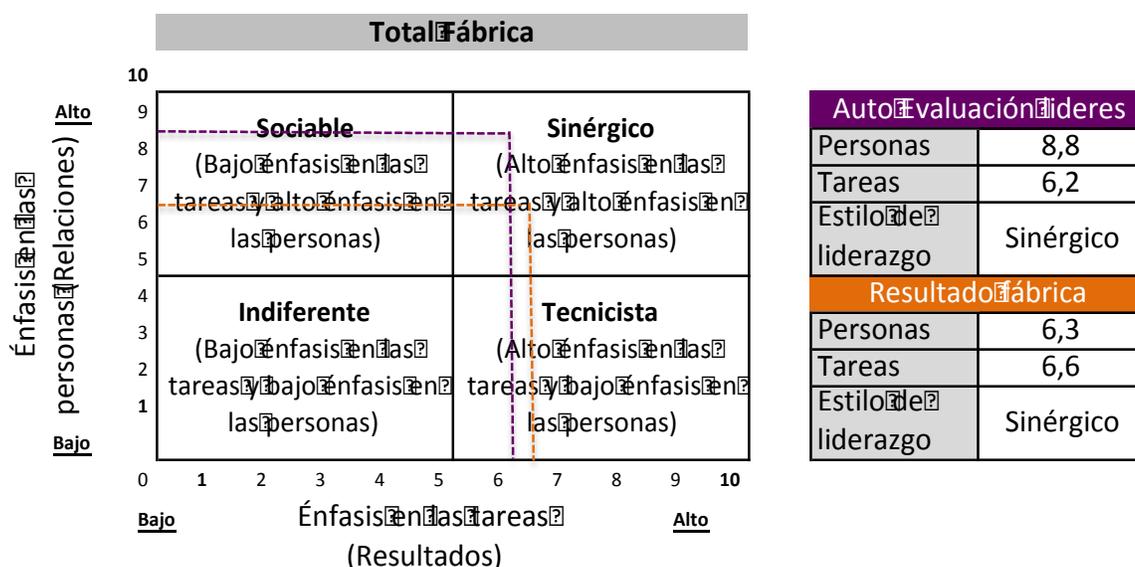
Dimensión Personas (Relaciones)			Ev Reportes		Auto Ev. Líder	
Variable	#	Itmes	Media	Dev. típ.	Resultado	Diferencia
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	2,8	9,3	2,4
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,6	3,2	9,5	2,9
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,5	3	8,3	1,8
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,5	2,9	1,7	-1,8
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,4	3	9,2	2,8
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	6,5	2,9	10	3,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,2	2,9	9,5	2,3
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	6,7	2,9	9,5	2,8
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,1	2,9	9,3	3,2
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	6	2,7	9,3	3,3
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	6,4	2,8	9,7	3,3
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	6,9	3	9,8	2,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	6,9	2,5	9,7	2,8
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	6,6	3,1	9,8	3,2
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	6,3	3,2	9	2,7
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	6,7	2,9	9,7	3
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,4	3	9,5	3,1
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,3	3,1	9,8	3,5
Total			6,4	2,9	9,0	2,7

Fuente: Resultados de la investigación

**Tercer paso: Caracterización del estilo de liderazgo en Comestibles La Rosa**

Una vez analizados los resultados obtenidos en las dimensiones tareas y personas, se procedió a ubicar dichos resultados en el gráfico que propone Sánchez (2009), el gráfico contiene un eje para la dimensión personas y otro para la dimensión tareas, y cuatro cuadrantes con los estilos de liderazgo que Sánchez (2009) propone: sociable, sinérgico, indiferente y tecnicista, al ubicar los resultados de ambas dimensiones el cuadrante donde se produce el punto de encuentro es el que determina el estilo de liderazgo. (Ver gráfico 3)

Gráfica 3 Caracterización del estilo de liderazgo



Según lo anterior, tanto para los líderes como para los colaboradores de fábrica el estilo de liderazgo predominante en la organización es el sinérgico, estilo que propone un alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas.

Según Sánchez (2009), los líderes identificados con este estilo son participativos y tienen alto enfoque en los procesos del equipo. También son personas que se preocupan por dar claridad a su equipo sobre los objetivos que se deben alcanzar y la manera cómo llegar a la meta. Sin embargo, si se analiza bien la gráfica hay una amplia diferencia en la dimensión personas con respecto a la forma como se autoevalúan los líderes y como los ven sus reportes,

esta diferencia obedece a que los reportes ven todavía oportunidades de mejora en el rol de los líderes, en las variables comunicación, ambiente de trabajo y en el ítem relacionado con el contacto directo que tiene el líder con el colaborador.

#### **Cuarto paso: Análisis de resultados según la clasificación demográfica**

Después de identificar los estilos de liderazgo total fábrica, se realizó un análisis detallado de los resultados desde los aspectos demográficos considerados para clasificar a la población y muestra: género, antigüedad en la compañía, edad y nivel educativo (Tabla 3), dichos resultados al igual que en los puntos anteriores, fueron analizados desde las dimensiones tareas y personas, y se graficaron en el plano cartesiano que propone Sánchez y así poder determinar el estilo de liderazgo para cada categoría demográfica.

*Tabla 7 Análisis por edad dimensión tareas (Resultados)*

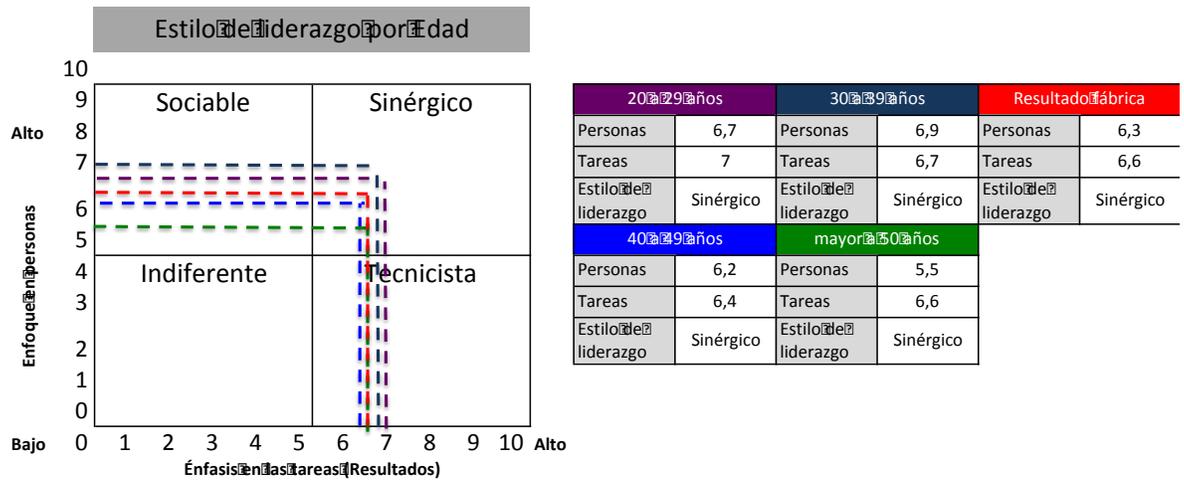
Dimensión Tareas (Resultados)			Edad				
Variable	#	Itmes	20 a 29	30 a 39	40 a 49	mayor 50	Total fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	7	7,2	6,6	6,1	6,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7,1	7,4	6,8	5,8	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,9	6,6	7,1	6,1	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,4	6,5	7,1	6,4	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,8	6,8	6,4	5,6	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7	5,9	5,8	7,5	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,2	6,8	6,1	7,6	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	6,7	4,8	5,2	7	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	7,3	6,8	5,9	5,6	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	7,3	6,6	5,9	5,1	6,2
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	7,7	7	6,6	5,7	6,8
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,2	8,4	8	8,7	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	6,8	7,1	7,2	7,3	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	7,4	6,7	6,4	7,5	6,8
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,8	6,7	6,3	6,7	6,5
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	6,1	6	5,7	6,3	5,9
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,8	5,8	5,2	7,3	5,7
<b>Total</b>			7,0	6,7	6,4	6,6	6,6

Fuente: Resultados de la investigación

*Tabla 1 Análisis por edad dimensión personas (Relaciones)*

Dimensión Personas (Relaciones)			Edad				
Variable	#	Itmes	20 a 29	30 a 39	40 a 49	mayor 50	Total fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	7,2	6,8	6,5	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	7,1	7	6,4	6	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,8	6,9	6,3	6,3	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,2	3,4	3,8	2,2	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,1	6,8	6,5	5,7	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7,1	6,9	6,4	5,2	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,7	7,8	6,9	5,9	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	7	7,4	6,6	5	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,6	6,6	5,8	5,2	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5,7	6,8	5,9	5,4	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	7	6,7	6	6,5	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,1	7,5	6,7	5,9	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,2	7,5	6,6	6,4	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	7	7,3	6,4	5,6	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	7,5	6,7	5,9	5,4	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	7,5	7,5	6,2	5,4	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,3	7,5	6,3	5,2	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,4	7,2	6	5,2	6,3
Total			6,7	6,9	6,2	5,5	6,4

Gráfica 4 Caracterización del estilo de liderazgo por edad



Según la edad de los colaboradores de Comestibles La Rosa, todos los grupos analizados perciben un estilo de liderazgo Sinérgico. Encontrando, que la población adulta (mayor a 50 años) equivalente al 9% de la población, presenta mayor desacuerdo en la dimensión personas, esto puede ocurrir porque dicho grupo percibe en las variables trabajo en equipo y relación directivo - colaborador, mayores oportunidades de mejora.

Asimismo, en el análisis de la dimensión Tareas (resultados) el grupo mayor a 50 años, percibe un estilo de liderazgo que consigue resultados basados en el poder, por el cargo y la posición que tienen los líderes en la Organización.

Mientras que la población que se encuentra entre los 30 y 39 años (24% de la población), tienen la más alta percepción de favorabilidad del estilo de liderazgo en relación a los otros grupos, principalmente en el variable trabajo en equipo de la dimensión personas.

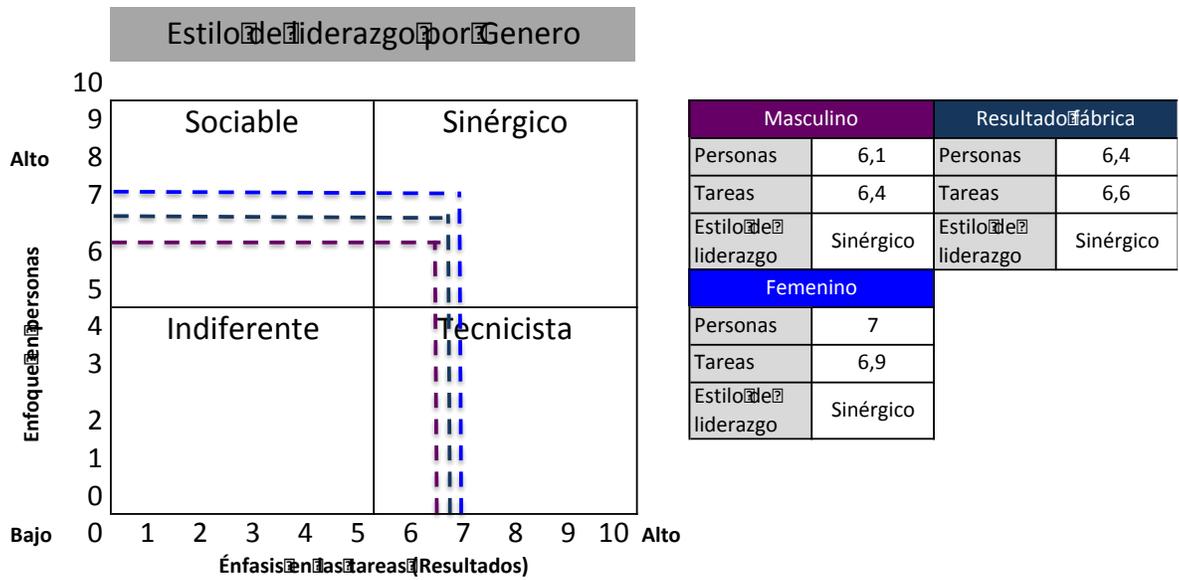
Tabla 9 Análisis por género dimensión tareas (Resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)			Género		
Variable	#	Itmes	Masculino	Femenino	Total Fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	6,5	7,2	6,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	6,5	7,7	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,4	7,7	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,6	7	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,3	6,8	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,7	5,2	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	6,2	7,4	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,5	5,6	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,3	6,4	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6	6,8	6,2
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	6,5	7,3	6,8
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,2	8,2	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	6,7	8	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	6,6	7,1	6,8
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,3	6,9	6,5
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,9	5,9	5,9
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,7	5,5	5,7
<b>Total</b>			6,4	6,9	6,6

*Tabla 2 Análisis por género dimensión personas (Relaciones)*

Dimensión Personas (Relaciones)			Género		
Variable	#	Itmes	Masculino	Femenino	Total Fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,7	7,2	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,2	7,5	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6	7,5	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	3,3	3,9	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,3	6,6	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	6,1	7,4	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	6,7	8,1	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	6,3	7,6	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	5,7	6,8	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5,6	6,9	6
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	6	7,3	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	6,6	7,5	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	6,7	7,3	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	6,3	7,3	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	6,1	6,9	6,3
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	6,5	7	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,1	7,1	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,1	6,6	6,3
<b>Total</b>			<b>6,1</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>

Gráfica 5 Análisis por género dimensión tareas (Resultados)



Según el análisis, se evidencia que tanto hombres como mujeres perciben un estilo de liderazgo Sinérgico. Siendo la población femenina la que percibe una mayor favorabilidad en dicho estilo de dirección, principalmente en la dimensión personas por las variables comunicación, toma de decisiones y relación directivo – colaborador.

Se puede inferir, que para el personal femenino los líderes de la organización se preocupan por brindar instrucciones exactas para que los trabajadores sepan cual es el trabajo que deben realizar y cuáles son los resultados esperados.

*Tabla 3 Análisis por antigüedad dimensión tareas (Resultados)*

Dimensión Tareas (Resultados)			Antigüedad en la Compañía									
Variable	#	Itmes	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	Mayor 25	Total Fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzarse	7,2	9	8,4	7,9	6,4	7	6	6,6	5,4	6,8
	2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7,4	9	8,1	8,1	6,4	7,5	6	6,4	6	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	6,7	9	7,3	8,1	6,4	7,5	6	6,6	6	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,5	7,3	7,7	6	5,9	7	6,9	7,2	6,2	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,9	6	6,7	6,2	6,4	6,7	6,1	6,3	6,2	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,9	4,3	7,9	8	5,5	5,4	6,8	5,8	8,8	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,7	6,3	7,3	5,8	7,1	6,9	5,4	5,7	8,8	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	6,3	5,3	6,1	6,1	5,3	4,8	6,2	5,3	6,4	5,5
Desempeño	9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	7,3	8,7	7,7	6,9	6,4	6,1	6,1	5,9	4,6	6,3
	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	7,6	9,7	7,9	5,8	5,9	5,8	6,1	5,9	5,4	6,2
	11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	7,8	9,7	9,1	6,8	6,3	6,7	6,2	6,5	6,4	6,8
Responsabilidades	12	El jefe insiste en la obtención de resultados	8,4	9,7	9,3	8,2	8,4	8	7,7	8,3	8,4	8,2
	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los terminos que el mismo les establece	6,8	9,3	6,3	7,7	7,6	6,6	7,6	7,2	6,8	7,1
Control	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los terminos	7,7	9,7	6,7	7	7	5,9	6,6	6,7	7,6	6,8
	15	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,7	9,7	7,3	6,8	6,1	6,6	6	6,1	7,4	6,5
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	6,4	9,7	7,4	5,6	5,6	5,7	5,2	5,7	7,4	5,9
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	6,4	9,7	7,3	5,5	5,5	5,2	4,7	5,5	7,8	5,7
		Total	7,1	8,4	7,6	6,9	6,4	6,4	6,2	6,3	6,8	6,6

Tabla 4 Análisis por antigüedad dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Antigüedad en la Compañía									
Variable	#	Ítems	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	Mayor 25	Total Fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	9,7	6,9	8,9	6,3	7,2	6,9	6,3	6,4	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	7,4	9,7	8	5,3	6,2	7,6	5,8	5,8	6	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	7,3	10	7	6,2	6,4	7,2	5,7	5,6	5,6	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores	3,6	5,7	4,4	1,8	2,7	3,4	4,6	3,6	2,2	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6	8,7	6,6	3,7	6	7,3	6,5	6,4	5,6	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7,3	8,3	6,1	4,9	6,5	7,4	6,4	5,8	4,8	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,7	10	7,9	8,3	7,5	7,6	6,3	6,4	6	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	7	9	8	7,2	6,6	7,3	6,1	6	5,8	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	7,1	7,7	6,7	7,2	6,1	5,5	6,2	5,6	5,8	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	6	7,3	7,1	6,8	6	6,7	5,7	5,3	5	6
	28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	7,4	9	7,7	6,4	7	6,5	6,1	5,2	6,6	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,7	8	7	5,1	7,4	7,5	6,5	6,3	5,4	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,1	10	7,7	7,3	7,2	7	6,5	6,2	6,8	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	7,5	9,7	6,6	5,7	6,4	7,2	6	6,3	5,2	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	7,5	9,7	8,3	5,5	6,5	6,8	5,8	5,4	5,2	6,3
	33	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores	8,1	6,7	7,6	6,2	6,8	7,1	6,6	5,6	5,4	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,9	9,3	6	7,1	6,4	7	6	5,9	5,4	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	6,7	9,3	7	6	6	7,1	6,7	5,6	5,2	6,3
Total			7,0	8,8	7,0	6,1	6,3	6,9	6,1	5,7	5,5	6,4

Gráfica 6 Caracterización del estilo de liderazgo por antigüedad



En el análisis es posible evidenciar, que sin importar la antigüedad del personal que labora en la Compañía, todos perciben un estilo de liderazgo sinérgico. Encontrando, que entre mayor es la antigüedad del personal en la Compañía, menor es la favorabilidad del estilo de liderazgo que perciben, sobre todo en la dimensión personas. Asimismo, la población con más de 20 años de antigüedad en la organización (28% de la población), tiene la percepción más baja en la dimensión personas, principalmente en las variables trabajo en equipo, ambiente de trabajo y relación directivo – colaborador.

Mientras que el personal que lleva de 2 a 3 años en la Compañía (15% de la población), es el que percibe una mayor favorabilidad en el estilo de liderazgo de sus líderes.

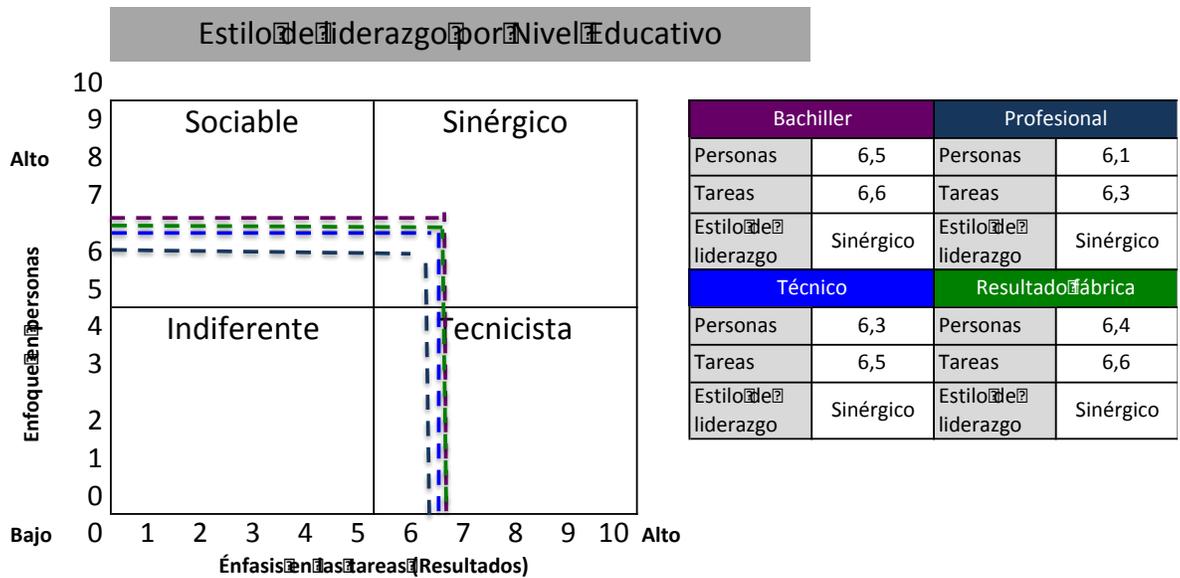
*Tabla 5 Análisis por nivel educativo dimensión tareas (Resultados)*

Dimensión Tareas (Resultados)			Nivel educativo			
Variable	#	Itmes	Bachiller	Técnico	Profesional	Total fábrica
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	6,7	6,8	6,7	6,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7	6,8	6,6	6,9
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	7	6,8	6,2	6,8
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,8	7,1	6,1	6,8
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	6,6	6,6	5,4	6,5
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,1	6,5	6,2	6,2
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7	6,4	5,1	6,6
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,8	5,6	4,1	5,5
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,3	6,6	6	6,3
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6,3	5,9	6,3	6,2
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	6,8	6,7	7	6,8
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,3	7,6	8,8	8,2
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	7,4	6,4	7,3	7,1
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	6,9	6,3	7,2	6,8
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,5	6,3	6,6	6,5
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,8	6,2	6	5,9
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,5	6,5	5,7	5,7
<b>Total</b>			6,6	6,5	6,3	6,6

Tabla 14 Análisis por nivel educativo dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Nivel educativo			
Variable	#	Ítems	Bachiller	Técnico	Profesional	Total fábrica
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	6,9	6,6	7,1	6,9
	19	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,6	6,8	6,5	6,6
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,5	6,5	6,4	6,5
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores	3,6	3,2	3,3	3,5
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	6,5	6,2	6,1	6,4
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	6,6	6,4	6,3	6,5
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,2	7,1	7	7,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	6,9	6,2	6,9	6,7
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,1	6,3	5,9	6,1
	27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	6	6	6,2	6
	28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	6,3	6,7	6,5	6,4
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7	7	5,9	6,9
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7	6,4	7	6,9
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	6,7	6,6	6,2	6,6
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	6,4	6,4	5,8	6,3
	33	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores	6,9	6,6	5,7	6,7
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	6,6	6,4	5,8	6,4
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	6,4	6,1	6	6,3
<b>Total</b>			6,5	6,3	6,1	6,4

Gráfica 7 Caracterización del estilo de liderazgo por nivel educativo



Según los resultados es posible evidenciar, que sin importar el nivel educativo del personal que labora en la Compañía, todos perciben un estilo de liderazgo sinérgico. Entre mayor sea el nivel educativo de las personas, la percepción del estilo de liderazgo es menos favorable.

En el grupo de personal con nivel educativo profesional (15% de la población), se evidencia la mayor desfavorabilidad con respecto al estilo de liderazgo de los líderes de la Compañía, sobre todo en las variables ordenes, poder y trabajo en equipo. Mientras que el personal bachiller, tiene una percepción del estilo de liderazgo mayor que la que tiene el promedio de la Compañía.

### Quinto paso: Análisis de resultados por áreas

Por último, en este paso se interpretaron los resultados por cada área, de tal manera que se pudiera identificar el estilo de liderazgo del líder que dirige cada una de las áreas intervenidas, y así identificar las diferencias en los resultados de las dimensiones tareas y personas desde el estilo de liderazgo que perciben los trabajadores del área versus el estilo de liderazgo que el líder considera tener.

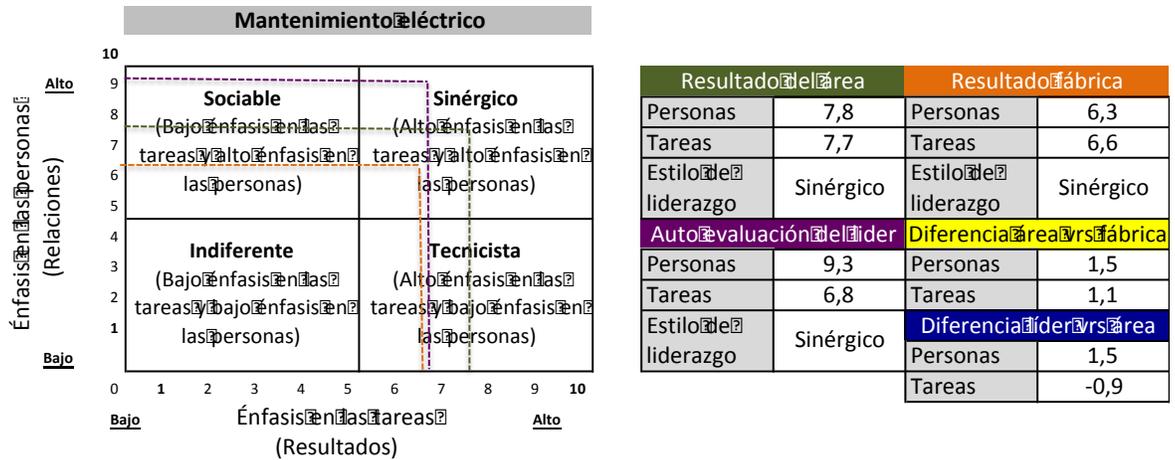
*Tabla 6 Mantenimiento eléctrico dimensión tareas (resultados)*

Dimensión Tareas (Resultados)			Ev Reportes		Auto Ev.	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	Diferencia
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	8,2	0,4	10	1,8
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	8,8	0,8	10	1,2
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	8,3	1	8	-0,3
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	7,2	2,3	3	-4,2
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	7,6	1,2	7	-0,6
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	7	2,5	1	-6
	7	El jefe basa su poder en su carisma	8,8	0,7	10	1,2
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,7	2,6	1	-4,7
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	7	3,1	1	-6
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	8,1	1,2	9	0,9
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	8,6	0,9	10	1,4
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,6	1	8	-0,6
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	7,6	0,9	8	0,4
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	7,1	0,6	9	1,9
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	7,3	1,7	1	-6,3
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,6	0,7	10	2,4
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	7,3	1,1	10	2,7
		<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>1,3</b>	<b>6,8</b>	<b>-0,9</b>

Tabla 16 Mantenimiento eléctrico dimensión personas (Relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Ev Reportes		Auto Ev.	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	Diferencia
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	8,8	1	10	1,2
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	8,7	1,1	10	1,3
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	8,8	1	8	-0,8
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	4,6	2,6	1	-3,6
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	7,1	2,8	10	2,9
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7,6	2,2	10	2,4
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	8,8	1,2	10	1,2
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	8,4	1,7	10	1,6
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	8,2	1,8	10	1,8
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	7,6	1,8	10	2,4
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	8,3	1,7	10	1,7
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	8,4	1,6	10	1,6
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,8	1,8	10	2,2
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	8,2	2	10	1,8
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	8,1	2,1	10	1,9
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	7,9	1,8	10	2,1
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	7,8	1,8	10	2,2
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	7,9	1,8	10	2,1
<b>Total</b>			<b>7,9</b>	<b>1,8</b>	<b>9,4</b>	<b>1,4</b>

Gráfica 8 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento eléctrico



Según el análisis de resultados, tanto líder como sus reportes identifican un estilo de liderazgo sinérgico. Encontrando, que los resultados en el área de mantenimiento eléctrico tienen una favorabilidad más alta que el resto de la fábrica.

En la dimensión personas el líder se ve en un nivel más alto que en el que lo ven sus reportes 9,3 (líder) versus 7,8 (reportes). Mientras que en la dimensión tareas el líder se ve en un nivel más bajo que en el que lo ven sus reportes 6,8 (líder) versus 7,7 (reportes). Asimismo se observa, que en la dimensión tareas, las diferencias más altas están en las variables ordenes, poder y control, siendo esta última la que presenta un desacuerdo alto en todas los ítems que componen dicha variable.

En la dimensión personas, se encuentran diferencias tanto del líder como de reportes en la variable motivación, pues en algunos ítems el líder se ve por debajo de lo que perciben los colaboradores (reconocimientos materiales) y en otros casos el líder se ve por encima de lo que perciben sus reportes (felicitaciones y reconocimiento).

*Tabla 17 Mantenimiento mecánico dimensión tareas (resultados)*

Dimensión Tareas (Resultados)			Ev Reportes		Auto Ev.	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	Diferencia
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	6,3	2,3	10	3,7
	2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	5,2	2,4	10	4,8
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	5,6	1,9	10	4,4
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,9	2,9	3	-3,9
	5	El jefe siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	2,3	1,6	5	2,7
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	4,9	2,9	9	4,1
	7	El jefe basa su poder en su carisma	2,3	2,1	7	4,7
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,3	2,9	1	-4,3
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	5	3,4	1	-4
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	3,9	2,6	10	6,1
	11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo	3,8	3,5	10	6,2
	12	El jefe insiste en la obtención de resultados	7,7	2,4	10	2,3
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece	5,7	3,5	7	1,3
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos	4,4	3,2	7	2,6
Control	15	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	4,2	2,7	10	5,8
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	4,7	2,8	3	-1,7
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,3	3	9	3,7
<b>Total</b>			<b>4,9</b>	<b>2,7</b>	<b>7,2</b>	<b>2,3</b>

*Tabla 18 Mantenimiento mecánico dimensión personas (Relaciones)*