

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO HUMANO,
ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE LA EMPRESA COOTRANSNORCALDAS**

ERICKA RESTREPO QUICENO

LILIANA PATRICIA JARAMILLO PATIÑO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO - COHORTE 18

MANIZALES

2018

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO HUMANO,
ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE LA EMPRESA COOTRANSNORCALDAS**

ERICKA RESTREPO QUICENO

LILIANA PATRICIA JARAMILLO PATIÑO

MACRO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**DESARROLLO HUMANO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO
SOCIAL EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

ASESOR

DR. LUIS HERNANDO VALENCIA MEJÍA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO - COHORTE 18

MANIZALES

2018

CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. OBJETIVOS	17
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. METODOLOGÍA.....	18
5.1. TIPO DESCRIPTIVO	18
5.2. MÉTODO CUANTITATIVO	19
5.3. METODOLOGÍA EXPLORATORIA.....	20
5.4. COLABORADORES EN LA INVESTIGACIÓN.....	20
5.5. RECURSOS DISPONIBLES	21
5.6. CRONOGRAMA.....	21
6. MARCO REFERENCIAL.....	22
6.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
6.1.1. La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. Autores Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras (2016).....	22
6.1.2. El liderazgo en la productividad de los colaboradores de la corporación Impactex Cía. Ltda., provincia de Tungurahua, cantón Ambato”. Autora: María de los Ángeles Escalante Velasteguí (2017)..	23
6.1.3. Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. Autor: Enrique Ogliastri (1993). 24	
6.1.4. El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Autor: Ariel Ricardo Rodríguez Agudelo (2014)	24

6.1.5.	Relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de la administración de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales. Autora: Mónica Alejandra López Arias (2017).	25
6.1.6.	Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales)". Autores: Sandra Milena Garzón Valencia y Diana Alejandra Marín Carvajal (2017).	26
6.2.	MARCO TEÓRICO	27
6.2.1.	Conceptualizaciones de liderazgo.	27
6.2.2.	Conceptualizaciones según clásicos.	28
6.2.3.	La actualidad, rasgos y retos de los líderes.	29
6.2.4.	Teoría sobre liderazgo	31
6.2.5.	Estilos de liderazgos.	33
6.2.6.	Otros tipos de liderazgos	45
7.	RESULTADOS	48
7.1.	ANÁLISIS DE DATOS	48
7.2.	ESTILOS DE LIDERAZGOS	50
7.3.	NIVELES DE LIDERAZGOS	52
7.4.	EN EL NIVEL ESTRATÉGICO	53
7.5.	EN EL NIVEL ESTRATÉGICO	55
7.6.	EN EL NIVEL OPERATIVO	57
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
9.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	66
9.1.	INTRODUCCION	66
9.2.	OBJETIVOS	67
9.2.1.	Objetivo General.	67
9.2.2.	Objetivos Específicos	67
9.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCION	68
9.3.1.	Actualizar los perfiles del cargo de los líderes de áreas de Cootransnorcaldas	68
9.3.2.	Proceso de inducción y reinducción	69
9.3.3.	Diseño de cuadro de mando integrado con indicadores (Proceso, gestión y resultado).	70
9.3.4.	Evaluación de méritos por desempeño	72
9.3.5.	Plan de capacitación y formación continua.	73

9.4.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	74
9.5.	CRONOGRAMA.....	77
	REFERENCIA.....	78

GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1. Estilos de liderazgos.	51
GRÁFICA 2. Distribución de líderes por nivel.	52
GRÁFICA 3. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	54
GRÁFICA 4. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	55
GRÁFICA 5. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	56
GRÁFICA 6. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	57
GRÁFICA 7. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	58
GRÁFICA 8. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	59
GRÁFICA 9. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.	60

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder de una empresa influye en su equipo de trabajo para satisfacer objetivos y necesidades de una organización, es por ello que este tema se ha vuelto objeto de diversos estudios y el área de talento humano no es ajeno a los mismos, ya que advierte que el liderazgo no puede entenderse solo desde el desarrollo organizacional sino que este debe ampliarse al desarrollo humano y social del individuo.

Es por ello que se considera que el área de talento humano debe participar activamente en desarrollar capacidades para la toma de decisiones, nutrir la acción colectiva, el carisma, la disciplina, la autoridad, la visión, los valores, la ética, el entusiasmo, la delegación, la administración de recursos, entre otras, las cuales faciliten o accedan a desarrollar y potencializar el ser humano de una manera integral.

Por lo tanto la presente investigación pretende identificar la incidencia del liderazgo en el desarrollo humano, organizacional y social de la empresa Cootrasnorcaldas, con el fin de generar una propuesta de intervención para potencializar el liderazgo en pro no solo de la organización sino también de sus colaboradores, los clientes y la sociedad en general. Enmarcado en los lineamientos de la especialización en gerencia de talento humano cohorte XVIII, y específicamente en el grupo de investigación desarrollo humano, organizacional y social en el mundo del trabajo cuya línea es la gerencia del talento humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento, todo esto como parte del macroproyecto de investigación: Desarrollo humano, desarrollo organizacional y desarrollo social en la gerencia del talento humano.

La investigación se hizo a través de una metodología cualitativa descriptiva, que sirvió no solo para identificar y potencializar las características del liderazgo y su incidencia en aspectos organizacionales, humanos y sociales de los colaboradores de la empresa Cootrasnorcaldas, sino que también servirá como referente tanto para las áreas de talento humano y empresas del sector transporte y/o del sector cooperativo que se interesen en estudiar dicha propuesta, porque durante la investigación no se obtuvieron referentes bibliográficos de estudios relacionados con dicho segmento o sector económico.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El transporte en Colombia es un servicio público de gran impacto que ha determinado históricamente el desarrollo cultural, social y económico de las regiones; este ha estado basado en la informalidad, donde la persona propietaria de un vehículo vislumbra la oportunidad de una fuente de ingresos y lo pone al servicio público para el transporte de carga o pasajeros, dedicándose total o parcialmente al mismo.

En muchos casos el transporte se ha convertido también en un negocio de familia, heredado de generación en generación, principalmente cuando los hijos crecen conviviendo en este medio y su proyecto de vida se desarrolla alrededor de tener su propio vehículo y convertirse en transportadores.

Estos legados familiares, comienzan a forjarse en los herederos desde temprana edad, cuando aprenden a conducir los vehículos familiares y posteriormente se dedican a ello, restando prioridad

a la formación escolar; creando con esto otra particularidad del gremio relacionada con la formación académica; donde el promedio de estudio en los transportadores es formación básica primaria y/o secundaria.

En otras ocasiones, los transportadores han comenzado en el negocio como conductores al servicio de otros, capitalizándose con el tiempo hasta lograr tener su propio vehículo. También hay casos menos comunes correspondientes a las personas que se han involucrado en el mismo como empresarios o a las grandes empresas transportadoras con presencia en el país.

Así pues se evidencia que el transporte es un gremio con particularidades socioculturales importantes y muy marcadas: formación escolar básica, negocios de familia y oficios de toda la vida, así como un enfoque hacia el desarrollo de la actividad como fuente principal de ingresos y calidad de vida individual y familiar; entre otros que prueban la informalidad del gremio.

A través de los años, el transporte en Colombia ha tomado cada vez mayor valor y trascendencia, gracias al desarrollo que refleja en las poblaciones, siendo uno de los principales medios de transformación de las mismas independiente de su informalidad tanto en la prestación del servicio como en los aspectos inherentes que lo componen. Con base en ello se han desarrollado diferente tipo de agremiaciones que reúnen el sector hacia el cumplimiento de la normatividad legal del país y el fortalecimiento como gremio para la prestación de servicios.

Una de las opciones para agremiación del sector transportador, es la figura de entidades de economía solidarias (cooperativas), encargadas de asociar personas con intereses comunes para cumplir con las normas legales exigidas en la prestación de servicios de transporte en Colombia, consolidándose con el paso de los años, como el tercer subsector cooperativo del país por número

de entidades, con una participación del 10,87% de las cooperativas a nivel nacional, seguido de las dedicadas a ahorro y crédito (16,04%) y trabajo asociado (50,60%) respectivamente (Confecoop, 2010).

Con base en esta opción de agremiación, y pensando en resolver el problema del transporte de productos agrícolas y personas, en Julio de 1967 un grupo de 16 emprendedores en el municipio de Salamina (Caldas) funda la Cooperativa de Transportadores del norte de caldas Cootransnorcaldas, como una agrupación del sector con área de influencia regional, implementando las primeras rutas entre los municipios de: Manizales, Aguadas, Pacora, La merced, San Félix y Medellín.

Casi veinte años después se traslada a la ciudad de Manizales desde donde empiezan a despachar mercancía a las principales ciudades del país; años después abren oficinas en Chinchiná, Buenaventura, Cartagena, Cali, Bucaramanga y Medellín.

A raíz de la crisis cafetera de 1988, la empresa se fortalece, consolida y especializa en el transporte de electrodomésticos a nivel nacional. Años más tarde comenzó a formalizar relaciones comerciales con grandes clientes además de fidelizar a los conductores; dando también inicio a otros modelos de negocio como la administración de bodega e inventarios.

Actualmente opera con sedes en las principales ciudades del país, donde ofrece servicios de administración de bodegas e inventarios y transporte de mercancías (línea blanca) a nivel nacional, así como de pasajeros hacia el norte de Caldas. Contando hoy con 234 asociados, 221 vehículos vinculados en el segmento de carga y 100 en pasajeros, así como 220 empleados directos a nivel nacional.

La principal característica de la cooperativa es su base social, que como se mencionaba al principio en el contexto general del gremio, tiene particularidades socioculturales específicas del sector; para evidenciarlo se presentan datos del estudio sociodemográfico de Cootransnorcaldas 2015-2016 respecto a aspectos específicos como: estrato socioeconómico, nivel de educación y ocupación de los asociados a la cooperativa, con el fin de identificar de manera más específica el contexto de la base social.

La Estratificación permite conocer la realidad social, económica y cultural de las personas tomando como referencia los sectores donde viven. De acuerdo al estudio sociodemográfico, se identificó que los asociados de la cooperativa se distribuyen según estratos socioeconómicos de la siguiente manera: el mayor porcentaje se ubica en estrato 3 con un porcentaje del 48%, estrato 2, 26% estratos 4 el 10%, en el estrato 1 el 8% y los estratos 5 y 6 el 4% respectivamente.

El grado de estudio en asociados que predomina en Cootransnorcaldas es secundaria representados en 35%, seguido de primaria completa con un porcentaje de 18%, secundaria incompleta 15%, universitarios el 10%, tecnólogos 7%, primaria incompleta 5%, otros que equivale a especialistas y/o magister 2%.

Según las ocupaciones de los asociados se puede verificar que el 32% se dedican únicamente al transporte, el 20% son conductores de su propio vehículo, el 20% son comerciantes, el 8% son empleados, el 6% pensionado, el 2% amas de casa y el 1% otras ocupaciones como: fuerza armada, agricultor, estudiante y sacerdote.

De esta manera se hace evidente el desarrollo de la cooperativa de transporte del norte de caldas Cootransnorcaldas desde su origen percibiendo de manera clara cómo ha ido evolucionando con

los años tanto en número de asociados y vehículos como en la diversificación de sus servicios, sedes y cantidad de empleados a nivel nacional.

La formalización y organización de la empresa son aspectos que se han ido definiendo con el pasar de los años, la necesidad del mercado y normatividad legal. Aproximadamente en la década del 2.000 se inicia la estructuración administrativa de la cooperativa, desde ese momento a la fecha se han dado varios cambios importantes a partir de las necesidades de descentralización y crecimiento organizacional, pasando paulatinamente de una estructura de 5 a 220 empleados actualmente.

Con el crecimiento y estructuración de la cooperativa, se ha evidenciado además el desarrollo de carrera de varios de empleados, su trayectoria ha creado experticia y gran conocimiento en los procesos permitiéndoles un escalonamiento en los cargos hasta llegar incluso a cargos directivos actualmente.

Este es un aspecto muy positivo tanto para la empresa como para las personas, donde se evidencia gran compromiso, estabilidad laboral y crecimiento a todo nivel. Sin embargo, se perciben de manera paralela aspectos por mejorar relacionados con el liderazgo, ya que en la actualidad algunos dirigentes de proceso han llegado a sus cargos gracias a la carrera realizada en el empresa, pero sus competencias y habilidades para el liderazgo de equipos son básicas, debido a que carecen de formación académica y capacitación para ello, limitando el desarrollo efectivo de los equipos que lideran y en general la velocidad y oportunidad de respuesta de la empresa a las exigencias del mercado.

Esta situación se evidencia también como percepción general de los colaboradores a través de

los resultados de la encuesta de clima organizacional 2017, en la cual participó el 98% de personal vinculado a la cooperativa y donde se identificó que el liderazgo es el factor con menor calificación dentro de la empresa, obteniendo 4,16 puntos en una escala de 1 a 5; si bien esta calificación es positiva, se encuentra por debajo de la media general creando un foco de interés para la investigación e intervención desde la gerencia de talento humano; porque además de ser un concepto de los equipos de trabajo, dichas oportunidades de mejora a nivel de líderes se reflejan en indicadores que representan altos costos financieros como los son las averías de productos en bodega y el tiempo extra.

Para el 2017, estos dos indicadores representaron un monto muy alto para la cooperativa, averías en promedio 90 millones y tiempo extra más de 300 millones de pesos; los cuales se considera pueden reducirse representativamente en la medida que los líderes asuman su rol frente al cumplimiento de procesos y protocolos además del desarrollo de habilidades de planeación de la operación diaria según el recurso humano disponible con el fin de garantizar el cumplimiento de las labores mejorando la productividad a través de la optimización del tiempo laboral.

Con base en estas cifras, surge desde la gerencia de talento humano la inquietud de investigar la incidencia del liderazgo en la productividad de los equipos de trabajo con el fin de crear una propuesta de intervención orientada al mejoramiento del mismo como herramienta de gestión, productividad y rentabilidad para la cooperativa a partir de la adecuada gestión y liderazgo de las personas.

De otro lado, el hecho de que los asociados (dueños de la empresa) participen directamente o indirectamente en el proceso productivo de la cooperativa como conductores de sus propios

vehículos, miembros de los órganos directivos o como visitantes que frecuentan espontáneamente las sedes para evidenciar su dinámica; crea además una especie de auditoria indirecta y permanente a la gestión de los colaboradores, basando sus conceptos de la empresa en la percepción espontanea del desempeño laboral y organizacional creada en muchas ocasiones sin adecuado sustento objetivo, y concibiendo la gestión administrativa, especialmente la de los líderes como poco generadora de valor y por el contrario un gasto cuyo retorno es imperceptible.

Vásquez (2006), expone la necesidad de un cambio de paradigmas en el sector cooperativo hacia:

La nueva concepción empresarial donde se reconoce un cambio del modelo de Líder a Liderazgo, donde el líder carismático, es sustituido por dirigentes con gran capacidad para delegar, para consultar, para estimular el trabajo en equipo, así como el nuevo dirigente puede distorsionar a su cooperativa para convertirla en un simple modelo empresarial para generar jugosos rendimientos y competir con éxito con la banca. Su misión va mucho más allá: Construir capital social. (p. 13)

El gran reto del nuevo dirigente cooperativo (líder), es construir redes de relaciones de confianza y reciprocidad, paralelo al libre intercambio de información, ideas, contactos, amistad y el poder que resulta de esa confianza y reciprocidad; lo cual a su vez redundando en el éxito organizacional de la cooperativa, la satisfacción laboral, el crecimiento y desarrollo humano, social y organizacional representado en la calidad de vida a todo nivel tanto para los asociados como para los colaboradores y sus familias.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base a la descripción del problema surge el interrogante: ¿cuál es la incidencia del liderazgo en el desarrollo humano, organizacional y social de la empresa Cootrasnorcaldas?

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el cooperativismo colombiano ha llegado a niveles importantes de desarrollo, catalogándose como uno de los más pujantes del continente, fundamentalmente en lo que respecta a indicadores económicos.

En primer término se destaca el sector financiero, seguido del agropecuario y del de transportes, pese a ello la intervención e investigación en este tipo de empresas es limitada, razón por la cual se considera una gran oportunidad identificar los estilos de liderazgo existentes en Cootrasnorcaldas con el fin de crear una propuesta de intervención desde la gerencia de talento humano orientada hacia el establecimiento de un modelo de liderazgo, desarrollo y fortalecimiento del mismo como herramienta estratégica para el crecimiento de los procesos y competitividad de la cooperativa.

La gerencia del talento humano busca establecer la relación del ser humano trabajo, por lo tanto esta área advierte no solo el interés de generar estrategias de selección, formación y retención del talento humano sino también de desarrollar y potencializar cualidades y capacidades que favorezcan la pauta e impulse a las personas hacia el desarrollo humano, social y organizacional, por lo tanto esta investigación tomó interés en identificar la incidencia del liderazgo en estas tres

esferas en la empresa Cootrasnorcaldas, con el fin de identificar los factores que inciden en los líderes para el óptimo direccionamiento de sus equipos de trabajo.

Así mismo, el interés personal para esta investigación radica en el aprendizaje formativo de este tipo de problemáticas de la gestión humana; por ello como gerentes de talento humano en formación, se considera que el desarrollo de esta investigación agrega elementos de valor que fortalecen los conocimientos y dan importantes herramientas de intervención en dicho rol como estrategias para la potencialización de los equipos de trabajo y la productividad de las personas en ellos como pilares de desarrollo humano y organizacional.

De esta manera se tendrá un insumo para plantear acciones que corrijan o fortalezcan los aspectos de liderazgo humano, organizacional y social que se requieran, en aras de contribuir a los objetivos estratégicos como a la mejora continua, traducida está última en el desarrollo humano individual, colectivo y empresarial.

Tendiendo claridad de estos aspectos se pretendió desarrollar para la empresa Cootrasnorcaldas, una propuesta de intervención desde la gerencia del talento humano, con una mirada holística que les permita a los líderes de la organización impulsar y apoyar no solo cada uno de los procesos de la organización sino también procesos humanos y sociales para todas las personas vinculadas a ella.

De otro lado el interés no radica solo en presentar una propuesta de intervención, sino también en abordar el sector transporte y el cooperativo teniendo en cuenta que han sido poco estudiados a nivel global, nacional y regional, pese al fortalecimiento que han tenido a lo largo de los años en el país; razón por la cual esta iniciativa agrega valor al fortalecimiento organizacional tanto de la

cooperativa Cootransnorcaldas como de las que en el futuro estén interesadas en conocer e intervenir temáticas relacionadas o afines con la presente investigación.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el tipo predominante de liderazgo en la empresa Cootransnorcaldas y su incidencia desde la Gerencia del Talento Humano en el Desarrollo Humano, Organizacional y Social.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el tipo de liderazgo predominante en roles operativos, tácticos y estratégicos de la Organización Cootransnorcaldas.
- Comprender la influencia que el liderazgo tiene en el Desarrollo Humano, Organizacional y Social en la Empresa Cootransnorcaldas.
- Diseñar a partir del estudio, un plan de intervención que permita el fortalecimiento del liderazgo y por ende su incidencia en el Desarrollo Humano, Organizacional y Social.

5. METODOLOGÍA

El proyecto de grado asumió como propuesta investigativa una metodología de carácter cualitativo descriptivo, partiendo de que la incidencia del liderazgo en el desarrollo humano, organizacional y social de las empresas transportadoras y del sector cooperativo ha sido poco explorado y reconocido tanto a nivel local y nacional como internacional, según lo evidenciado en la revisión de investigaciones previas.

La metodología planteada pretendió establecer una mirada aproximativa acerca de la incidencia del liderazgo en el desarrollo humano, organizacional y social en la empresa Cootrasnorcaldas, así como ser un punto de referencia bibliográfica hacia nuevos estudios; dado que, aunque son sectores económicos con cierto grado de informalidad en el país, tienen una valiosa representación en el mercado laboral, donde cada vez cobran mayor valor; por lo tanto es de gran importancia realizar este tipo de estudios con el fin de no solo de brindar apoyo a las transformaciones de dichos sectores en el país, sino también de validar las variables y analizar los resultados de la recolección de información para establecer una postura pertinencia desde el tema objeto de la investigación.

5.1.TIPO DESCRIPTIVO

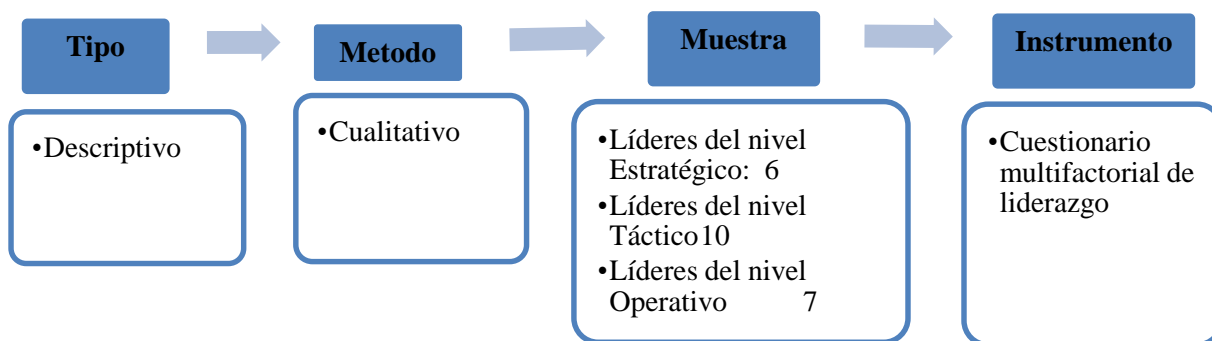
La metodología de tipo descriptivo, según Hernández & Baptista, (2014) se busca especificar propiedades y características importantes de la temática que se analiza; describiendo tendencias de un grupo o población, así como describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, las características y los perfiles de personas, grupos y procesos; únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere.

5.2. MÉTODO CUALITATIVO

De otro lado, el método cualitativo permite alinear las preguntas del instrumento de recolección de datos aplicado a los líderes de Cootransnorcaldas, a un proceso de interpretación cualitativa, que según Hernández & Baptista, (2014), es un método no estandarizados donde no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades, es decir, se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, (busca interpretar lo que va captando activamente).

Con base en ello, se definieron para el desarrollo de la investigación la aplicación del instrumento de recolección de información a todos los líderes del nivel táctico, operativo y estratégico de la cooperativa Cootransnorcaldas distribuida como se muestra a continuación en el grafico que resume la metodología implementada:



El instrumento de recolección de información fue tomado de una investigación realizada a nivel internacional: La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. Autores Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras. Su objetivo fue explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo, en empresas de Chile.

5.3. METODOLOGÍA EXPLORATORIA

La metodología utilizada fue exploratoria. Los resultados de la investigación muestran que los estilos de liderazgo explican el 58,2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada y que predomina más el liderazgo transaccional que el transformacional, por lo tanto los estilos de liderazgo que se pretenden analizar a partir de esta herramienta son el transaccional, transformacional y el laissez faire, siendo estos estilos los más contemporáneos y los cuales se abordan en diversas investigaciones en la actualidad.

5.4. COLABORADORES EN LA INVESTIGACIÓN

Luis Hernando Valencia Mejía

5.5. RECURSOS DISPONIBLES

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con:

Recursos tecnológicos: Computadoras, equipos celulares, herramientas ofimáticas y conexión a internet.

Material de Oficina: Papelería requerida.

Recursos Humanos: Investigadoras, personal disponible de la empresa Cootrasnorcaldas (líderes).

Recursos Económicos: Presupuesto disponible para sufragar los gastos de desplazamientos, impresiones, plan de datos y alimentación.

5.6. CRONOGRAMA

Actividad	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Formulación del proyecto	X	X					
Formulación de los instrumentos de recolección de datos		X	X				
Aplicación y tabulación de datos				X			
Análisis de datos					X		
Formulación de la propuesta de intervención						X	X
Elaboración del informe final							X

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas en la actualidad tienen una estructura administrativa compleja que busca cumplir el objetivo de generar valor económico; las personas que se encuentran administrando o dirigiendo deben ser líderes capaces de influir en los demás para no solo poder conseguir los objetivos y las metas propuestas sino también para satisfacer las necesidades de las empresas como de las personas que laboran en estas, para esto deben desarrollar al máximo el potencial de la empresa como la de los colaboradores.

Por lo tanto, que cada vez más se advierte que las empresas ya no solo necesitan jefes sino líderes, por lo tanto esta investigación partió de algunas investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional y local; dichas investigaciones fueron obtenidas de datos académicos, revistas especializadas, tesis y trabajos de grado de algunas especializaciones o doctorados, entre otras, los cuales adoptaron diferentes metodologías de investigación, enmarcadas en estudios cualitativos, cuantitativos, observacional descriptivo de tipo transversal, exploratoria, documental, cualitativos basados en estudios de casos, entre otros, se revisaron los siguientes.

6.1.1. La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. Autores Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras (2016).

Su objetivo fue explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo, en empresas de Chile. La metodología utilizada fue exploratoria. Los resultados de la investigación muestran que los estilos de liderazgo explican el 58,2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada y que predomina más el liderazgo transaccional que el transformacional.

6.1.2. El liderazgo en la productividad de los colaboradores de la corporación Impactex Cía. Ltda., provincia de Tungurahua, cantón Ambato”. Autora: María de los Ángeles Escalante Velasteguí (2017).

Su objetivo principal comprobar que el liderazgo es uno de los factores influyentes en la productividad de un trabajador, dicha investigación intenta crear conciencia dentro del mundo organizacional, laboral y social sobre la importancia de un liderazgo efectivo basado en la comunicación, motivación, escucha activa, entre otros.

La metodología de investigación se basó en dos enfoques cualitativo y cuantitativo. Resultados: Se evidencia que el nivel de liderazgo que se maneja dentro de la empresa es deficiente afectando de manera directa al personal en su parte conductual y en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

Se determina que el nivel de productividad de los colaboradores no está acorde al nivel de competencias, conocimientos y experiencias que ellos poseen, esto se debe al liderazgo deficiente, repercutiendo de manera directa su rendimiento laboral, generando un desinterés en el cumplimiento de funciones, escaso compromiso organizacional y limitado alcance de objetivos en

el tiempo establecido, amenazando notablemente la estabilidad de la empresa.

6.1.3. Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. Autor: Enrique Ogliastri (1993).

El objetivo principal es identificar las características del liderazgo organizacional que permite obtener resultados excepcionales. La metodología fue un estudio de caso. Los resultados Los tres elementos cruciales que resultaron en la investigación, confirmados por diferentes procedimientos, no son sorprendentes ni representan una novedad en la administración: un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.

6.1.4. El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Autor: Ariel Ricardo Rodríguez Agudelo (2014).

El objetivo es caracterizar la aplicación del liderazgo en la organización empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. La metodología empleado fue cualitativa. Los resultados de la investigación arrojan que la formación del talento humano, es importante como factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, permite a las personas una autonomía, que los estimula ante las responsabilidades y compromisos, el empoderamiento, se constituye en una de las herramientas valiosas que permite a las personas una favorabilidad en la producción de desarrollo e innovación, se determinan principios básicos de

gestión en el aprendizaje como personas, como parte integral de la cultura empresarial, denotándose como elementos actitudinales esenciales la confianza, el respeto, la honestidad, la cooperación, la comunicación, los cuales junto a los procedimentales y cognoscitivos, permiten la interrelación con los demás, dándose así, oportunidades de desarrollar al máximo su potencial.

6.1.5. Relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de la administración de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales.

Autora: Mónica Alejandra López Arias (2017).

El objetivo es determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño en la administración.

Se realizó bajo una metodología cuantitativa. Resultados: El estilo de liderazgo más utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transformacional con su comportamiento Motivación Inspiracional, Carisma e influencia idealizada por atributo, seguido por el Pasivo Evasivo con su comportamiento Dirección por Excepción Activa; y por último el Liderazgo Transaccional.

El estilo de liderazgo menos utilizado por los altos y medios cargos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es la Consideración Individualizada y la Estimulación Intelectual, correspondiente al estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad

de Manizales, es percibido más transformacional que transaccional, y más Pasivo – Evasivo que Transaccional.

6.1.6. Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales)”. Autores: Sandra Milena Garzón Valencia y Diana Alejandra Marín Carvajal (2017).

El objetivo de caracterizar los estilos de liderazgo que asumen en diferentes situaciones de la cotidianidad quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., y la percepción de los colaboradores sobre los estilos de dirección que ejercen los líderes de la organización en el desempeño de su equipo de trabajo y en la orientación a los resultados de los mismos. Metodología utilización de los cuestionarios Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Liderazgo y Medición de la Disposición Hacia las Tareas (Situational Leadership, Readiness Manager Rating Scale and Staff Member Rating Scale).

Los resultados confirman lo que en los estudios de liderazgo en la empresa aparece como una constante, el estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual. Se destaca la necesidad de integrar la estrategia de la organización y las potencialidades de las personas dado que así se pueden mejorar integralmente la Empresa y las condiciones de los colaboradores que allí se encuentran, a partir del desarrollo de planes de gestión estratégica y táctica.

6.2. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el marco conceptual de esta investigación, se considera necesario hacer una contextualización frente a los aspectos inherentes al mismo, como los relacionados con el concepto de liderazgo, su impacto en los equipos de trabajo, las teorías de liderazgo y los estilos del mismo, entre otros como articuladores tanto de la investigación como del análisis de los datos recopilados en la misma.

6.2.1. Conceptualizaciones de liderazgo.

A continuación se empezará entonces por definir el concepto de liderazgo cuyos orígenes surgen desde la evolución de la historia con la lucha diaria de los hombres por satisfacer la necesidad de alimentación y de seguridad; para ello tenían la opción de hacerlo de manera individual o confiando unos en otros a través del trabajo en equipo y un guía que los orientara, siendo esta la opción más segura y a partir de la cual se da origen primario al concepto de liderazgo.

Posteriormente y como parte del desarrollo conceptual del liderazgo, se han dado muchos estudios con relación al tema principalmente desde siglo XX, teniendo una evolución más representativa en las últimas décadas a partir de los cambios contextuales que generan la necesidad

de irse adaptando a ellos para dar respuesta a las exigencias de la época, el medio y el contexto desde el cual se analice.

El concepto de liderazgo se ha abordado desde varias perspectivas; esta investigación se centrará desde el enfoque de la administración donde algunos de los conceptos más representativos al momento de definir el liderazgo son:

6.2.2. Conceptualizaciones según clásicos.

Frederick (1981), postula en términos generales, que el dirigente es aquel que tiene el encargo y deber de vigilar el cumplimiento de las metas y necesidades de la empresa. Ahora, Mayo (2008) plantea que el hombre necesita del trabajo para realizarse como persona y entonces los dirigentes deben atender esta necesidad y proveerlo del ambiente para que se desarrolle.

Peña (2013) como se cita en Mac Gregor, quien expone su concepto del liderazgo a partir de la exigencias de dos teorías, la X y la Y; la primera parte del supuesto de que al hombre hay que ordenarle y vigilarle para que cumpla con la tarea, porque esencialmente no le gusta trabajar y La Teoría Y, que considera que el hombre necesita trabajar, le gusta trabajar y hay que darle libertad para hacerlo. Entonces el líder deberá mediar entre el control y la motivación.

Schein (1991) Expresa “la función de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. La importancia de un líder es que tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones” (p. 26).

Huerta & García (2008), como se cita en Peña (2013) resaltan que, “el liderazgo es la acción de conducir y guiar los esfuerzos de la gente, a través de la motivación, persuasión e integración de los intereses y experiencias colectivas para la consecución de las metas individuales, grupales y organizacionales” (p.27). Este último concepto será tomado como guía para efectos de la presente investigación.

Así pues, desde los postulados de los autores en cada momento de la historia, se identifican elementos transversales con referencia al concepto de liderazgo, el cual definitivamente está orientado a: Dirigir, conducir, guiar, persuadir, motivar, objetivos, programas, metas y resultados.

A partir se define con gran importancia el rol del líder como el reto de “lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados a partir de la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, para transformar el contexto” (Fullan, 2012, p. 9)

6.2.3. La actualidad, rasgos y retos de los líderes.

Hoy, las empresas dan un gran valor e importancia al rol desempeñado por los líderes pues las tendencias de administración permiten valorar y evidenciarlo como un aspecto decisivo y determinante del éxito o fracaso de una empresa, proyecto o equipo de trabajo.

Así pues en los últimos años las empresas dan valor al proceso no solo se ha haciendo énfasis en identificar los líderes en los procesos, sino en comprender cómo trabajan, sus características más representativas y aquellos aspectos que requieren desarrollarse como parte de la formación e

inversión hacia el fortalecimiento continuo de la productividad de los equipos de trabajo desde el direccionamiento adecuado de los líderes.

Un líder altamente efectivo es aquel que tiene la destreza de influir sobre las personas para el perfeccionamiento de su creatividad y habilidades orientadas hacia el logro de las metas planteadas por las organizaciones; generando una percepción integrada del contexto, la misión y la visión hacia la excelencia organizacional bajo los lineamientos de calidad.

El reto de los líderes debe estar enfocado a crear equipos altamente efectivos basados en la participación, crecimiento, creatividad y desarrollo de habilidades y competencias; creando procesos de liderazgo flexibles que fomentan en los equipos la capacidad y oportunidad para analizar e interpretar el entorno hacia el cambio organizacional continuo.

El liderazgo es un proceso que requiere constante actualización, cambio e innovación; para ello es necesario desarrollar habilidades y destrezas que lo fortalezcan hacia el cumplimiento de los objetivos como una acción continua; Por su parte, Bennis (1990) definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: Tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disenso, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas.

Con base en estas se hace importante considerar además los elementos específicos de un líder que determina la asertividad con y de su equipo de trabajo como: el comportamiento y credibilidad de su equipo, las relaciones interpersonales y el nivel de dependencia, el sentido del trabajo, el compromiso, actitud y disposición hacia el mismo. Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el

líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

El liderazgo es un proceso basado en características personales y de comportamientos individuales, lo cual genera diferencias de una persona a otra dependiendo de varios factores como las personalidades, empresas, regiones, entre otras. Varias corrientes definen las características de los líderes desde su propio actuar y lo enmarcan en teorías de liderazgo que para efectos de esta investigación se hace importante identificar.

6.2.4. Teoría sobre liderazgo

Abadía, (s.f.), hace una recopilación de siete teorías de liderazgo enmarcadas en unas características que permiten su análisis e identificación, a continuación se exponen como insumo de análisis para la presente investigación:

1. **Teoría de los rasgos de personalidad;** según este enfoque, el líder es la persona que presenta una serie de cualidades o características personales que le llevan a alcanzar un puesto dominante. El liderazgo es considerado un rasgo de personalidad que está dentro de la población, corresponde a determinadas características que forman parte de las personas de manera innata. Es la capacidad de liderar que lleva al resto de personas a seguirlas. Algunas características de personalidad de estos líderes son la extraversión, la inteligencia, la empatía o la seguridad en uno mismo como particularidades que se relacionan con el logro y el liderazgo.

2. **Teoría de la conducta**, Esta explica el liderazgo con base en la conducta, exponiendo que para analizar y definirlo correctamente es necesario centrarse en “qué hacen los líderes, en las conductas que llevan a cabo”; para ello, proponen centrarse en los estilos de liderazgo, de esta manera se asume que los subordinados o empleados perciben la conducta de los líderes basándose en dos dimensiones relacionados con la conducta: orientación al trabajo y orientación a las personas.

La orientación a las personas hace referencia al grado en el que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Es decir, el grado en el que los tiene en cuenta, se muestra cercano, los ayuda. La orientación al trabajo se refiere al grado en el que facilita las interacciones de grupo para obtener la meta propuesta y define las tareas para alcanzarlo.

3. **El enfoque humanista del Liderazgo**. Este plantea la existencia de dos estilos de liderazgo: un estilo más autoritario, al que denomina teoría X y uno más igualitario que denomina teoría Y. El primero plantea que el ser humano es reticente a trabajar y que tiene que ser obligado a ello, mientras que el segundo intenta integrar tanto los objetivos de la organización como los propios del trabajador.
4. **Modelo de contingencia**. Este propone que para que un líder sea efectivo, se debe tener en cuenta la interacción entre, las conductas que lleva a cabo, y las situaciones a atender.
5. **Modelo interaccionista**. Esta teoría pone énfasis en los subordinados y en el papel que juegan a la hora de explicar la conducta del líder, de este modo, el liderazgo está definido por el comportamiento de los subordinados de manera que cuando son subordinados más conflictivos, los líderes adoptan posturas autoritarias; por otra parte, cuando los subordinados no son conflictivos, el líder tiende a adoptar una postura más amistosa.

6. **Liderazgo como proceso de atribución.** Este tipo de teorías se centra en la atribución que hace la persona a la hora de seguir a un líder, de modo que cuando una persona percibe en otra ciertas conductas que considera que forman parte de un líder, suele atribuir a esa persona el papel de líder.
7. **El liderazgo en hombres y mujeres.** La brecha de género también establece diferencias en los estilos de liderazgo que son evidentes en las organizaciones, algunas de ellas son:
- Los hombres suelen decantarse más por un liderazgo centrado en las tareas o en la producción
 - Las mujeres se centran en un liderazgo más centrado en las personas
 - Los hombres suelen utilizar un estilo más directivo y autocrático
 - Las mujeres suelen utilizar un estilo más democrático
 - Las mujeres obtuvieron (calificados por sus compañeros y subordinados directos) mayores puntuaciones en efectividad.

6.2.5. Estilos de liderazgos.

Así como las teorías, hay unos estilos de liderazgo definidos que causan efectos de alto impacto en las organizaciones; por ello se hace muy importante comprender los rasgos que los enmarcan, teniendo en cuenta además que no necesariamente el líder se define en uno de ellos o en una teoría de manera hermética, sino que puede tener características de varias y tener un estilo de liderazgo según la situación y/o equipo; siendo una estrategia crucial para el éxito de equipo.

Con base en estos planteamientos, se hace importante para el conocimiento y análisis continuar describiendo conceptualmente los estilos de liderazgo citados por Gómez (s.f.), quien hace una descripción de 11 estilos definidos por las características de personalidad y enfoques hacia los equipos de trabajo; a continuación se enumera de manera general las características más específicas para cada caso:

ESTILO DE CARACTERISTICAS

LIDERAZGO

1. “Liderazgo Transaccional”

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque la organización paga a los miembros del equipo, a cambio de su esfuerzo y cumplimiento, los miembros del equipo están de acuerdo en obedecer a su líder totalmente cuando toman un trabajo y como tal, el líder tiene el derecho a “castigar” si el trabajo no cumple con el estándar predeterminado.

Los miembros del equipo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción en el trabajo bajo el liderazgo transaccional; el líder podría dar a los miembros del equipo un cierto control de sus ingresos/recompensa mediante el uso de incentivos que fomenten normas aún más altos o una mayor productividad.

Alternativamente, un líder transaccional podría practicar la “gestión por excepción”, mediante el cual, en lugar de recompensar un trabajo mejor, él o ella podría tomar medidas correctivas si no se cumplieren las normas requeridas.

El mando transaccional es realmente sólo un modo de manejar; mejor dicho, un estilo de mando verdadero, como el foco está en tareas a corto plazo.

Tiene limitaciones serias para el trabajo basado en el conocimiento o creativo, pero permanece como un estilo común a muchas organizaciones.

2. Liderazgo Autocrático	<p>Esta es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o los miembros del equipo, el cual tiene pocas oportunidades para hacer sugerencias, aunque estas fuesen de interés para la organización del mismo.</p> <p>El mando autocrático a menudo se considera el enfoque clásico, en el cual el gerente retiene el poder y autoridad de toma de decisiones. El gerente no consulta a empleados, tampoco les permite dar cualquier entrada, se espera que los empleados obedezcan pedidos sin recibir explicación.</p> <p>El ambiente de la motivación se produce creando un juego estructurado de recompensas y castigos. Los líderes autocráticos toman decisiones sin consultar sus equipos. Esto se considera apropiado cuando las decisiones de verdad se tienen que tomar rápidamente, cuando no hay necesidad de la entrada, y cuando el acuerdo de equipo no es necesario para el éxito.</p> <p>En virtud de los estilos de liderazgo autocrático, todos los poderes de toma de decisiones están centralizados en el líder; esos líderes, por tanto, son dictadores.</p> <p>Muchas personas se ofenden por que las traten de esta manera. A causa de esto, el mando autocrático a menudo lleva a altos niveles de ausentismo. También, la salida del equipo no se beneficia de la</p>
--------------------------	--

creatividad y la experiencia de todos sus miembros, así, las ventajas del trabajo en equipo se pierden.

Para algunos empleos rutinarios y no cualificados, sin embargo, este estilo puede permanecer eficaz, donde las ventajas del control pesan más que las desventajas

-
3. Liderazgo Transformacional o adaptativo
- El liderazgo transformacional es un estilo que se define como el liderazgo que crea el cambio valioso y positivo en los seguidores.
- Un líder transformacional se centra en la “transformación” a otros; transformación a ayudarse unos a otros, a tener en cuenta a los demás, para que el trabajo sea alentador y armonioso, y para mirar “hacia fuera” para “ver” la organización en su conjunto. En esta dirección, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor.
- Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que a su equipo inspira con una visión compartida del futuro; estos líderes son muy visibles, y pasan mucho tiempo en la comunicación, no necesariamente conducen desde la parte delantera, ya que tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Mientras que su entusiasmo es a menudo “infeccioso”, pueden necesitar ser apoyados por “gente de detalle”.
-

Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se realiza de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan iniciativas que agreguen valor nuevo.

4. Liderazgo servicial Describe un líder que a menudo no es formalmente reconocido como o de servicio.

tal. Cuando alguien, en cualquier nivel dentro de una organización, lleva el simple hecho de satisfacer las necesidades de su equipo, él o ella se describen como un “líder servidor”.

Este enfoque de Liderazgo está en el líder como siervo, con su papel fundamental estar en vías de desarrollo, permitiendo y apoyando a los miembros del equipo, ayudándoles a desarrollar plenamente su potencial y entregar lo mejor.

En muchos sentidos, el liderazgo de servicio es una forma de liderazgo democrático, puesto que todo el equipo tiende a estar involucrado en la toma de decisiones.

5. Liderazgo Carismático El Líder Carismático y el Líder Transformacional pueden tener muchas semejanzas, en esto el Líder Transformacional puede ser también carismático. Su diferencia principal está en su foco básico. Mientras

que el Líder Transformacional tiene un foco básico de transformar la organización y, completamente posiblemente, sus seguidores, el Líder Carismático puede no querer cambiar algo.

Un estilo de mando carismático puede parecer similar a un estilo de mando transformacional: el líder inyecta dosis enormes de entusiasmo

en su equipo y es muy enérgico. Sin embargo, los líderes carismáticos pueden tender a creer más en sí que en sus equipos. Esto puede crear un riesgo que un proyecto, o hasta una organización entera, pudiera caer si el líder se debiera ir porque en los ojos de sus seguidores, el éxito se amarra con la presencia del líder carismático. Como tal, el mando carismático lleva la gran responsabilidad y necesita el compromiso a largo plazo del líder.

-
6. Liderazgo Democrático Participativo
- Aunque un líder democrático tomará la decisión final, él o ella invita a otros miembros del equipo para contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los empleados o miembros del equipo en lo que está pasando, sino que también ayuda a desarrollar las habilidades de las personas.
- Los empleados y los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino, y por lo tanto están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Liderazgo demócrata puede producir un trabajo de alta cantidad por largos períodos de tiempo.
- Como la participación lleva tiempo, este estilo puede llevar a cosas que suceden más lentamente que un enfoque autocrático, pero a menudo el resultado final es mejor.
-

Este estilo puede ser más adecuado, donde el trabajo en equipo es esencial, y en donde la calidad es más importante que la velocidad en el mercado o la productividad.

7. Liderazgo de no intervención (laissez-faire) El estilo de mando de política de no intervención es aquel en el que el gerente proporciona poca o ninguna dirección y da a empleados tanta libertad como posible.

Dan toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y problemas de la resolución solos.

¿Qué significa laissez-faire? Es un término usado para describir a un líder que abandona a sus colegas para seguir con su trabajo. Puede ser eficaz si el líder supervisa lo que se está consiguiendo y lo comunica a su equipo con regularidad.

El estilo de liderazgo de no intervención trabaja para equipos en los cuales los individuos son autónomos, con experiencia y expertos. También se puede referir a situaciones donde los gerentes no ejercen el control suficiente.

Esta clase del estilo sólo es positiva cuando los empleados son muy responsables y en caso de empleos creativos donde una persona es dirigida por sus propias aspiraciones; en estos casos, se requiere menos dirección, y este estilo puede estar bien.

1. Liderazgo burocrático	<p>Este es el estilo de liderazgo que hace hincapié en los procedimientos y métodos históricos, independientemente de su utilidad en entornos cambiantes.</p> <p>Los líderes burocráticos intentan resolver problemas mediante la adición de capas de control y su poder proviene de controlar el flujo de información; trabajan asegurando que su personal sigue procedimientos exactamente.</p> <p>Este es un estilo muy apropiado para trabajos que impliquen riesgos de seguridad graves, como el trabajo con maquinaria, con sustancias tóxicas, en alturas o en grandes sumas de dinero están involucrados, tales como dinero en efectivo-manejo.</p>
2. Liderazgo Informal	<p>Los líderes informales son personas, que nos podemos encontrar tanto a nivel laboral como en personal, familiar o en el grupo de amistades, son personas que muchas veces no tienen ni el cargo de responsabilidad ni ejercen de responsables, por lo tanto no son los que dirigen ni toman decisiones de forma directa, normalmente tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen un notable poder en la organización, en el grupo, en entornos familiares, amistades etc.</p>
3. Liderazgo constructivo y funcional	<p>Los Líderes constructivos son los no sólo tratan de subir una escalera, sino que hacen subir a todos conjuntamente, pero para ello construyen desde abajo y que muchas veces crecen desde abajo, por lo que los</p>

podemos detectar como personas que hacen crecer a cada miembro del equipo, velando por el bien de todos, es decir empiezan a excavar la organización desde abajo, como si levantáramos un edificio hacia arriba, pero alrededor de la propia excavación también construyen puntos de apoyo hasta que se convierten en un miembro integral de la construcción que apoya el resto de la organización.

Entendemos que la excavación es más difícil que la escalada, y que la mayor responsabilidad que asumimos es el liderazgo.

-
4. El dirigente del revólver Normalmente, en estos casos, los dirigentes ponen el revólver cargado de balas de “fuego” sobre los gestores, responsables y directivos para recordarles que siguen “vivos” dentro de la compañía, y así de forma escalonada dentro de la propia estructura de la empresa, dado que, de un momento a otro, la acción puede cambiar.

A menudo, provocan que se sientan como si estuvieran al borde del desastre. Se centran en las actividades, como, por ejemplo: en conseguir cargar las cajas en los camiones, en el procesamiento de los nuevos pedidos en lugar de los resultados, en el logro de metas a tiempo dentro del presupuesto o en la planificación de la próxima estrategia para aumentar la entrega a tiempo.

En otras palabras, los directivos y responsables que usan la metodología del revólver hacia las personas que tienen a su cargo carecen de la “gran imagen” de habilidades de liderazgo.

5. El dirigente de la vieja escuela Los dirigentes de la vieja escuela se centran en los números, hechos y datos, con lo que ignoran completamente a los que trabajan para ellos, las cifras son más importantes porque piensan que los números muestran lo que realmente está pasando en el departamento.

Aunque un dirigente de la vieja escuela puede producir constantes buenos resultados, no hay un plan estratégico real cuando él está a cargo, ya que tiende a seguir las tendencias de los meses anteriores. Y es que, si las cosas funcionan, ¿para qué cambiar? Cualquier cosa nueva que oye acerca de otros gestores reactivos o del cómo lo interpretan en los libros lo intenta probar, pero si no sale bien, se frustra, y vuelve a hacer lo mismo, sin querer indagar.

6. El líder de la curva Lo denomino el líder de la curva porque, realmente, si pensamos en un entorno fiable, de confianza, de comunicación, respeto, y no de miedo, se podría denominar como un entorno feliz, por lo que la curva es como una curva de felicidad, como una sonrisa en nuestras caras.

Explicado este detalle, el líder que hace lo que predica con ejemplo es un tipo de líder que pone siempre por delante a las personas antes que a sus éxitos propios.

Muchas veces, estos líderes son vistos como “afortunados” por sus colegas, ya que parecen tener todo en orden, y sus logros son a menudo impresionantes. Pero esto no es resultado de la suerte; lejos de ello, estos líderes han trabajado duro por su éxito, por el aprovechamiento

de sus mayores activos, las personas, para lograr los mayores beneficios.”.

Se puede evidenciar entonces que los estilos de liderazgo son las características que definen a los líderes en las organizaciones; combinando varios rasgos que a su vez influyen en la cultura de toda la empresa.

Para el abordaje de esta investigación se hace necesario traer a colación la tesis de grado titulada **“La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile”**, la cual permitió no solo abordar el liderazgo desde un contexto contemporáneo, sino también desde factores situacionales y procesos motivacionales que permiten no solo identificar los tipos de liderazgos más representativos en la empresa objeto de investigación sino también analizar el impacto de estos tanto en los procesos como en el desempeño de los equipos de trabajo.

Diversos autores han abordado estudios sobre los diferentes tipos de liderazgo, los cuales tienen consecuencias directas sobre muchos aspectos laborales y los cuales se seguirán planteando dado los cambios actuales que están viviendo las organizaciones y que por las nuevas tendencias deberán seguir enfrentando, por lo tanto dicha tesis permite vislumbrar las definiciones de los tipos de liderazgo que se propusieron identificar durante la investigación, dentro de estos se encuentran.

6.2.6. Otros tipos de liderazgos.

Liderazgo transformacional: Este es uno de los marcos conceptuales más investigados en la actualidad y aunque el término fue introducido por James MacGregor Burns, a finales de la década de los 70, existen diversos autores que se han propuesto ahondar por este tipo de liderazgo. Por su parte (Gilbert, Horsman y Kelloway, 2016; Ganga y otros, 2016), postulan que quienes ejercen este tipo de liderazgo posibilitan el diseño de objetivos desafiantes para sus seguidores, a quienes motiva, empodera, con lo cual aumenta la moral. (Zhu, Sosik, Riggio y Yang, 2012), plantean que este estilo construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores. Por su parte (Zdaniuk y Bobocel, 2015), destacan la influencia idealizada, que refiere al hecho de que los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, mediante lo cual logran la confianza de los seguidores, quienes desean imitarlos. No obstante (Ahmad, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu y Zhang, 2014), mencionan que los líderes transformacionales logran altos niveles de motivación en los miembros de su equipo, otorgándole valor intrínseco al trabajo realizado; con ello, se crea un clima de compromiso en la construcción de un futuro deseable y posible mediante el esfuerzo mancomunado. (Peng y otros, 2016), describen que la estimulación intelectual, en la medida que los líderes transformacionales propician la creatividad e innovación buscando permanentemente superar la forma tradicional de hacer las cosas. Por su parte (Ganga y otros, 2016; Arnold, Loughlin y Walsh, 2016), indican que los líderes transformacionales orientan, estimulan y

apoyan a sus seguidores de forma individual, haciendo las veces de mentor. De este modo, fortalecen las relaciones interpersonales, e impulsan el desarrollo personal y laboral de estos.

- a) **Liderazgo transaccional:** Este tipo de liderazgo también se le conoce con el nombre de liderazgo gerencial o directivo, el cual se basa en un intercambio, transacción o recompensa, es decir, el líder consigue unos objetivos determinados y los trabajadores una recompensa. Para (Epitropaki y Martin, 2013; Ganga y Navarrete, 2014), en el liderazgo transaccional los términos de intercambio suelen ser de corto plazo y alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional no es una preocupación del líder, sino que su esfuerzo está en lograr los propósitos del equipo. (Zhu y otros, 2012), mencionan que el liderazgo transaccional tiene un conjunto de elementos distintivos. El primero corresponde a la recompensa contingente, que implica que estas se asocian con el nivel de logro del equipo; así, el líder define qué hacer, cómo hacerlo, aclara las expectativas y se concuerda la recompensa asociada a cada desempeño aceptable (Antonakis y House, 2014). El segundo consiste en la gestión por excepción, lógica bajo la cual el líder focaliza los esfuerzos en aquellos procesos o resultados que se desvían de lo previsto, y adopta las medidas correctivas pertinentes.
- b) **Liderazgo laissez faire:** Este es uno de los estilos de liderazgo más conocidos, donde se advierte un liderazgo más liberal, dado que el líder tiene un papel más pasivo y neutro, son los trabajadores quienes tienen un mayor poder en la toma de decisiones, aquí el líder

dependen de los trabajadores para proponerse objetivos y para la toma de decisiones. Por lo tanto para (Skogstad, Hetland, GlasØ y Einarsen, 2014), el liderazgo laissez faire emerge cuando quien debe hacer de líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder. Para (Chaudhry y Javed, 2012), los principales elementos distintivos de este estilo de liderazgo son dos: a. Evita las acciones y las decisiones, y deja el espacio para que sean los seguidores quienes actúen y resuelvan los desafíos de la institución o del equipo (Jackson y otros, 2013), y (ii) el control es por excepción pasivo, es decir, que solo opera o actúa cuando las situaciones están desbordadas o son de gravedad.

De acuerdo a los teóricos se pueden advertir que estos tres tipos de liderazgo son los que tienen mayor relevancia en la época actual, todos tienen ventajas y desventajas, sin embargo no se puede decir que uno es bueno o es malo, tan solo hay niveles de las organizaciones que de acuerdo a su rol y responsabilidad deben desarrollar cierto tipo de liderazgo, buscando así que cada uno desempeñe su labor de acuerdo a las características de liderazgo que requiera el cargo para lograr así un mejor desempeño de los equipos de trabajo.

Con base en la descripción de estos, se hace evidente la existencia de diversos estilos de liderazgo en las diferentes empresas a nivel global, regional y local; su incidencia en el desempeño y productividad de las personas es directa de ahí la importancia desde la gerencia talento humano de tener y potencializar una estrategia específica de desarrollo y fortalecimiento continuo para los líderes según los lineamientos definidos por la empresa y el enfoque que le quiera dar a sus equipos de trabajo y por ende la cultura organizacional.

Las condiciones de poca flexibilidad y los altos niveles del control ejercido por los líderes pueden desmotivar al personal disminuir la capacidad de la empresa de reaccionar al cambio de circunstancias externas, de allí la trascendencia del establecimiento del estilo de liderazgo organizacional y por ende la intervención del mismo para el desarrollo del equipo directivo.

El reto para la gerencia de talento humano en las empresas es desarrollar un estilo de liderazgo que le permita influir en toda la organización y con el cual pueda generar ideas de procesos y mercados para responder a las exigencias del medio, asegurando y garantizando estándares de calidad, productividad y servicio según sea la especialidad.

7. RESULTADOS

7.1. ANÁLISIS DE DATOS

En el desarrollo de la presente investigación participaron los líderes de las diferentes sedes de cooperativa de transportadores del norte de caldas, Cootransnorcaldas; la muestra corresponde a 23 personas de las cuales 6 corresponden al nivel estratégico, 11 al táctico y 7 al operativo.

Nivel	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO	Total general
Bif Manizales		1	1	2
Cartagena		2	1	3
Cdr Manizales		1	1	2
Exportaciones			1	1
Giron		1		1

Manizales	6	1		7
Materiales		1	1	2
Sabaneta		1	1	2
Yumbo		2	1	3
Total General	6	10	7	23

Fuente: elaboración propia.

Para identificar los estilos de liderazgo se aplicó un instrumento de recolección de datos, tipo encuesta, tomada de Rodríguez, Pedraja & Ganfa (2017), cuestionario multifactorial de liderazgo. Dicho instrumento está estructurado por 82 preguntas cerradas, cada una con 7 opciones de respuesta, donde se atribuye un valor de 1 a 7, lo cual representa la frecuencia en que incide cada enunciado (Nunca, rara vez, de vez en cuando, a veces, bastante a menudo, con mucha frecuencia y siempre).

El cuestionario tuvo como objetivo identificar a partir de la autoevaluación el estilo de liderazgo predominante en cada uno de los participantes; para el análisis se clasifican las preguntas según los tres tipos de liderazgo considerados de mayor representación, impacto, trascendencia y contemporaneidad en el desarrollo organizacional, como lo son: Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

Para facilitar el cruce de variables y el análisis de los resultados se solicitaron algunos datos básicos a cada colaborador: Sede, cargo, nivel del cargo y género. Paralelo a ello se toma la clasificación de las preguntas para calcular el porcentaje máximo respecto a las mismas y la calificación de cada colaborador se analiza respecto al porcentaje de cumplimiento de dicha puntuación máxima, creando una escala de ajuste a cada estilo de liderazgo, de la siguiente manera:

Bajo nivel de ajuste: De 0 al 50%

Nivel intermedio de ajuste: Del 51 a 79%

Nivel superior de ajuste: Mayor al 80%

A continuación se exponen los resultados generales analizados en el estudio: De las 23 personas encuestadas 17 de ellas tiene una puntuación superior al 80% respecto al estilo de liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por centrarse en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados de los diferentes niveles para lograr cambios positivos; estableciendo metas e incentivos para impulsar sus equipos a niveles de rendimiento superiores, proporcionando oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

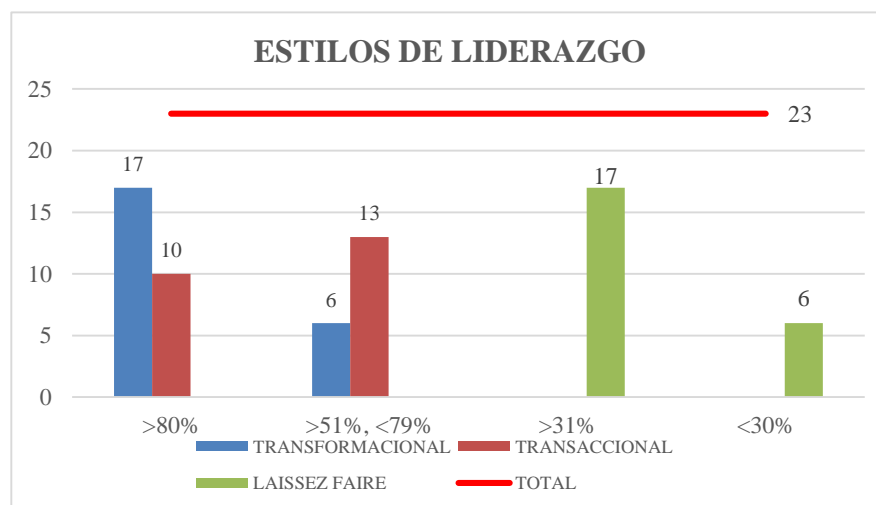
7.2. ESTILOS DE LIDERAZGOS

En cuanto al liderazgo transaccional, 10 personas tienen un ajuste superior del 80% respecto a este tipo de liderazgo, este se caracteriza por enfocar su atención en mantener el flujo normal de las operaciones, utilizando el poder disciplinario e incentivos para motivar a los empleados para dar lo mejor.

Por último el liderazgo laissez faire, es la categoría de menor representación en cuanto al número de enunciados, sin embargo este tiene un gran impacto en el desarrollo organizacional, ya que se vislumbra como un riesgo, puesto que su principal característica se centra en el “dejar hacer”, representando una figura pasiva que permite a los subordinados tener el control total, tanto en las de la decisiones como en lo que se hace en la empresa. Con base en ello se considera representativa la calificación superior del 30% de en este estilo de liderazgo, para el caso de Cootransnorcaldas, el 91% de los encuestados están dentro de este rango de calificación, generando una alerta

representada en una oportunidad de mejora para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la cooperativa.

Gráfica 1. Estilos de liderazgos.



Fuente: elaboración propia

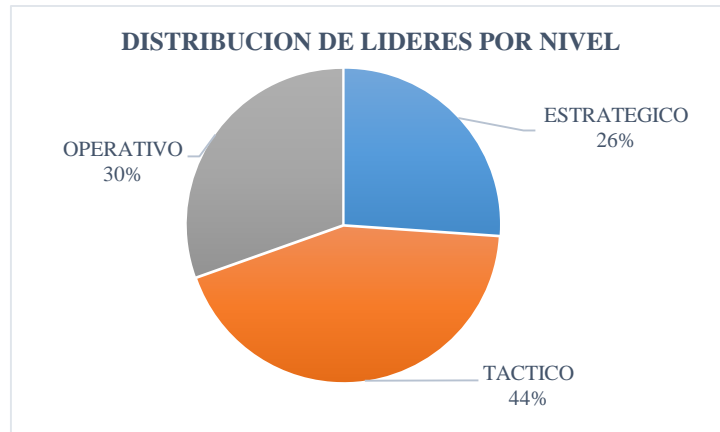
Para profundizar en el análisis de los estilos de liderazgo se hace una distribución de líderes según el nivel jerárquico de rol, de la siguiente manera:

Tabla. 1. Nivel jerárquico.

NIVEL ESTRATEGICO	NIVEL TACTICO	NIVEL OPERATIVO
Gerencia general, financiera, operaciones, calidad, Tics y talento humano.	Jefes de operaciones, administradores de agencia y líder de contabilidad.	Jefes de bodega

Fuente: elaboración propia

Gráfica 2. Distribución de líderes por nivel.

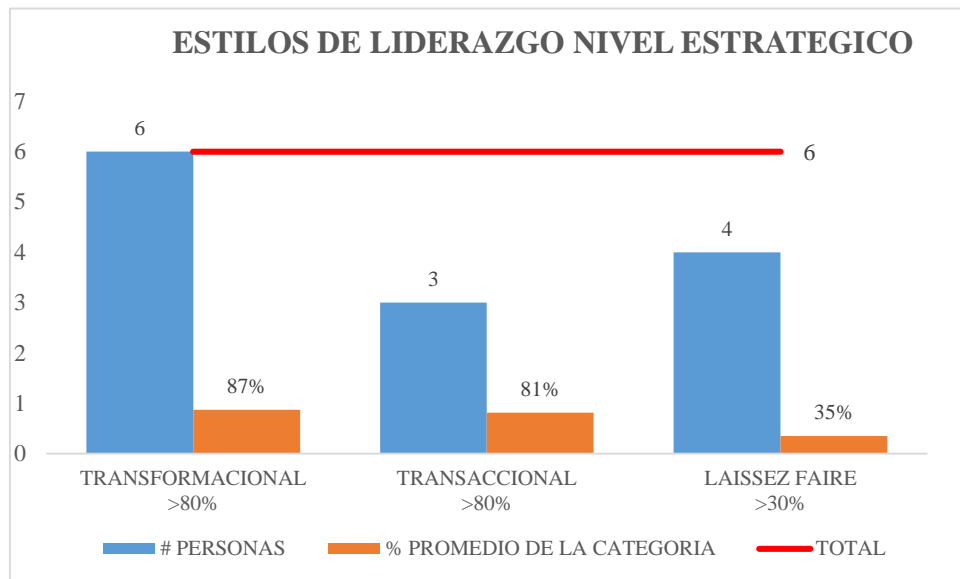


Fuente: elaboración propia

7.3. NIVELES DE LIDERAZGOS

Según los niveles de liderazgo de la organización, el estratégico se caracteriza de manera marcada por el estilo de liderazgo transformacional, donde 6 de 6 participantes tienen niveles de ajuste superiores al 80%. Tres personas de dicho nivel, tienen un ajuste al liderazgo transaccional superior, el promedio de calificación respecto a esta categoría entre ellos es de 81%, por su parte el liderazgo laissez faire tiene una calificación promedio del 35%, donde se evidencia una gerencia con un ajuste de 51% respecto a este estilo de liderazgo, 3 tienen con ajustes entre el 33 y 39% y 2 de ellas con promedios inferiores al 30%.

Gráfica. 3. Estilos de liderazgo nivel estratégico.



Fuente: elaboración propia

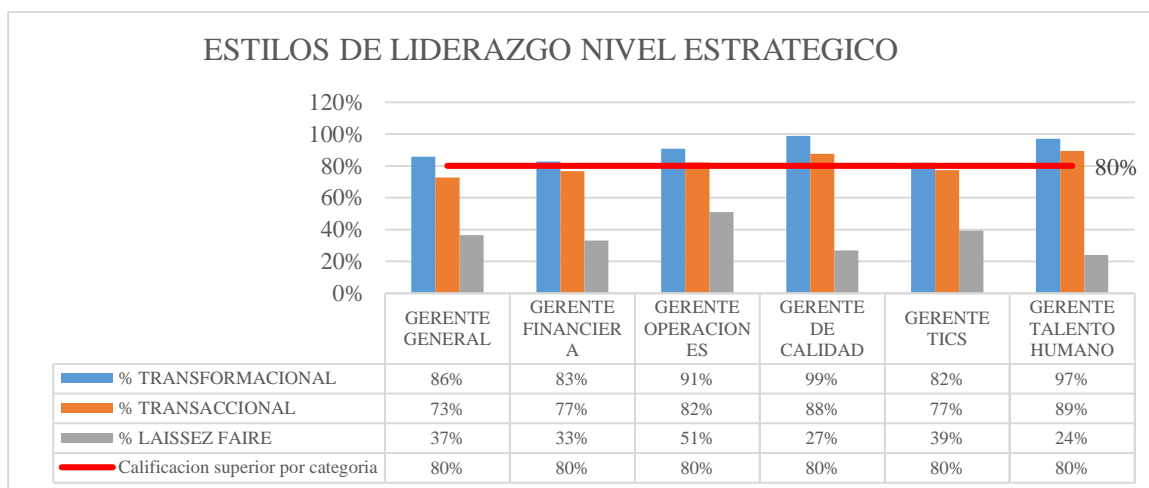
7.4. EN EL NIVEL ESTRATÉGICO

El nivel estratégico de la cooperativa es el responsable de tomar las acciones y decisiones que direccionan el cumplimiento de las políticas y objetivos organizacionales, orientando el rumbo a seguirá la empresa. En este se clasifican las seis gerencias: General, Financiera, de operaciones, calidad, tic's y talento humano. De acuerdo a los resultados del estudio, se evidencia que las personas de este nivel se ubican en el estilo de liderazgo requerido para el rol que desempeñan, caracterizándose por ser líderes autorregulados, promotores de la cooperación y con orientación motivacional y trasformadora originadora de cambios de visión en los equipos que lideran, enfocados en la minimización de errores y creativos, entre otros aspectos que los llevan a incrementar el rendimiento de sus colaboradores respondiendo adecuadamente a la complejidad organizacional (Abardía).

El estilo de liderazgo predominante en el nivel estratégico (transformacional), se equilibra con el transaccional, representado en un enfoque hacia el cumplimiento de metas, proceso y objetivos, de esta manera se percibe un equipo directivo con competencias de orientación hacia procesos y objetivos organizacionales, así como coherencia en el estilo de liderazgo de acuerdo al cargo que desempeñan, sin embargo se advierte una oportunidad de mejora, en cuanto al fortalecimiento de estos, dada la representatividad del laissez faire, simbolizado en un 35% de ajuste para este grupo.

En este nivel se identifica también de manera especial una gerencia con una calificación del 51% respecto al liderazgo laissez faire, percibiéndose como un caso crítico que implica acciones de mejoras inmediatas por ser un factor de riesgo alto, ya que este nivel es el responsable de la planeación que orienta el logro de los objetivos y su fin es establecer planes de acción para el funcionamiento de la cooperativa, se basa en definir los objetivos, los recursos y las políticas para obtenerlos y administrarlos, por lo tanto un liderazgo permisivo a este nivel podría obstaculizar las operaciones o el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Gráfica 4. Estilos de liderazgo nivel estratégico.



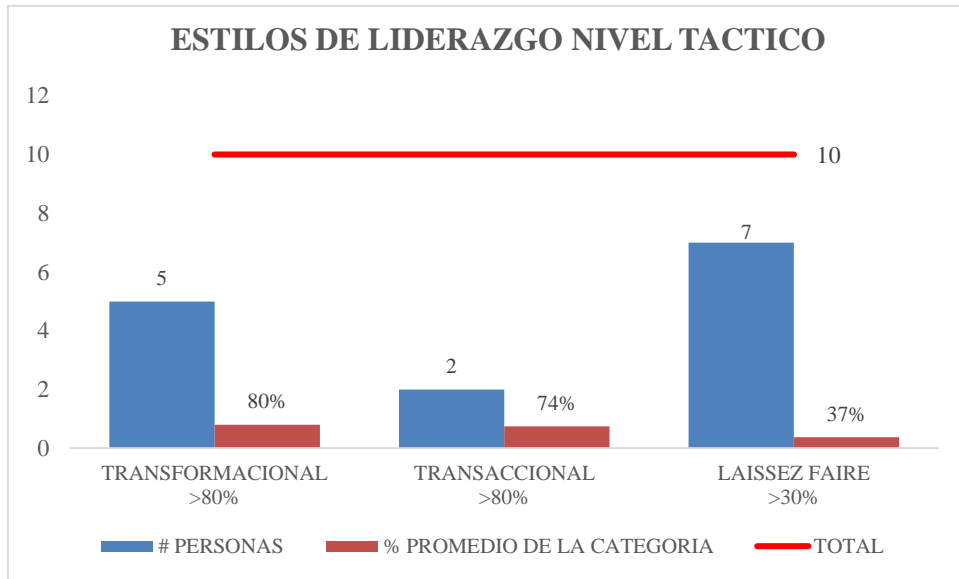
Fuente: elaboración propia

7.5. EN EL NIVEL TACTICO

El nivel táctico, es responsable de desarrollar detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, a partir del marco de referencia elaborado por el nivel estratégico; este direcciona los lineamientos para la gestión de recursos asignadas a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los resultados esperados; las acciones que se toman en este nivel afectan a un área específica y es el puente de conexión entre las decisiones del nivel estratégico y el nivel operativo.

En este nivel se identifica la ausencia de un estilo de liderazgo representativo, ya que el 50% de integrantes tiene ajuste superior al 80% en el liderazgo transformacional; con relación a los demás que oscilan entre 63 y 78% con referencia a dicha categoría cuyo promedio general en este nivel es de 80%. Por su parte, el liderazgo de tipo transaccional tiene una media de calificación de 74%, donde 2 personas tienen calificaciones de nivel superior y 8 están entre el 56 y 78% de ajuste. La clasificación de liderazgo Laissez Faire cuenta con una calificación promedio de 37% en este nivel; donde 3 personas están debajo del 30% y los demás superan dicho valor. Esta situación permite concluir que existe una necesidad inminente de un desarrollo de liderazgo para este nivel que provea elementos y herramientas necesarias para el direccionamiento de los equipos de trabajo de manera asertiva, orientándolos hacia el cumplimiento de los objetivos según el alcance del rol.

Gráfica 5. Estilos de liderazgo nivel Táctico.

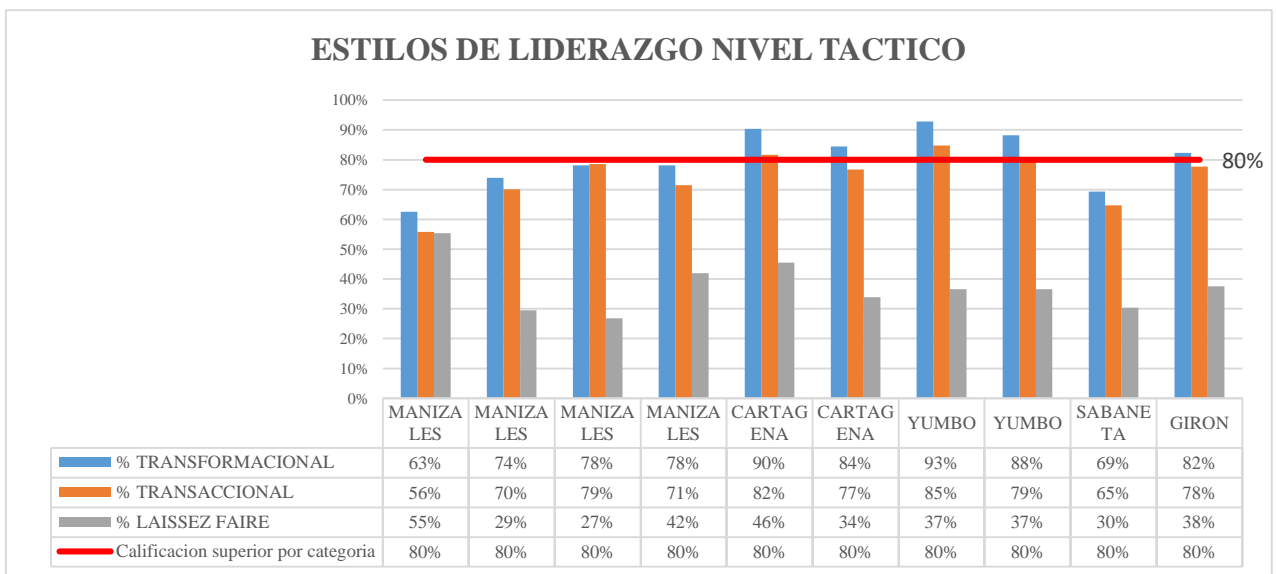


8.

Fuente: elaboración propia

En este nivel se identifica un caso de alerta evidenciado en una calificación del 55% respecto al liderazgo laissez faire, paralelo al 56% al transaccional y 63% al transformacional, con lo cual se comprueba una ambigüedad respecto al estilo de liderazgo de este jefe.

Gráfica 6. Estilos de liderazgo nivel táctico.

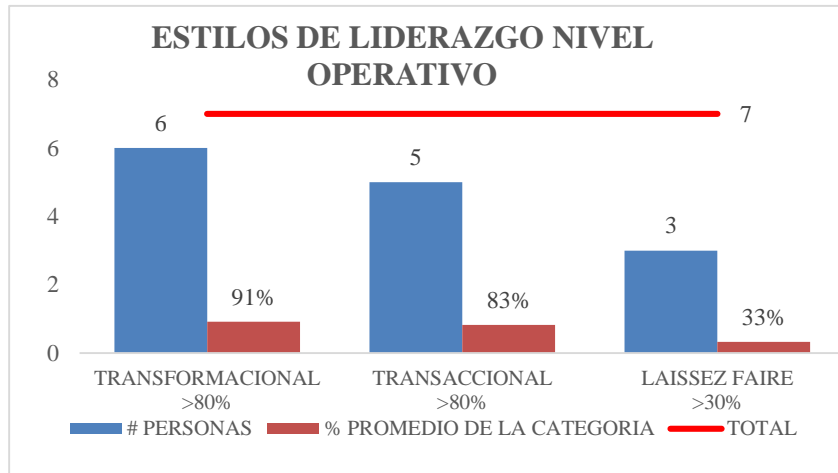


En el nivel táctico se identifica la presencia de tres líderes cuyos resultados se encuentran en calificación intermedia respecto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con valoraciones entre el 51 y 74,9%; adicionalmente uno de ellos tiene 55% de ajuste a liderazgo Laissez Faire seguido de 46 y 42% en otros líderes respectivamente. Esta situación permite percibir la necesidad inminente de un desarrollo de liderazgo para este nivel de gestión que provea elementos y herramientas necesarias para el direccionamiento de equipos de trabajo de manera asertiva, orientándolos hacia el logro de los objetivos según el alcance del rol.

8.1.EN EL NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo es el responsable de ejecutar las tareas puntuales a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles estratégico y táctico. Este es dirigido y ejecutado por jefes que cumplen con tareas objetivas, orientadas hacia la producción y/o operación de productos o servicios; en Coostransnorcaldas el 85,7% de los líderes operativos tienen un nivel ajuste superior al 80% hacia el liderazgo transformacional, el 71,4% de este grupo hacia el transaccional; e igual porcentaje con relación al liderazgo laissez faire superior al 30%.

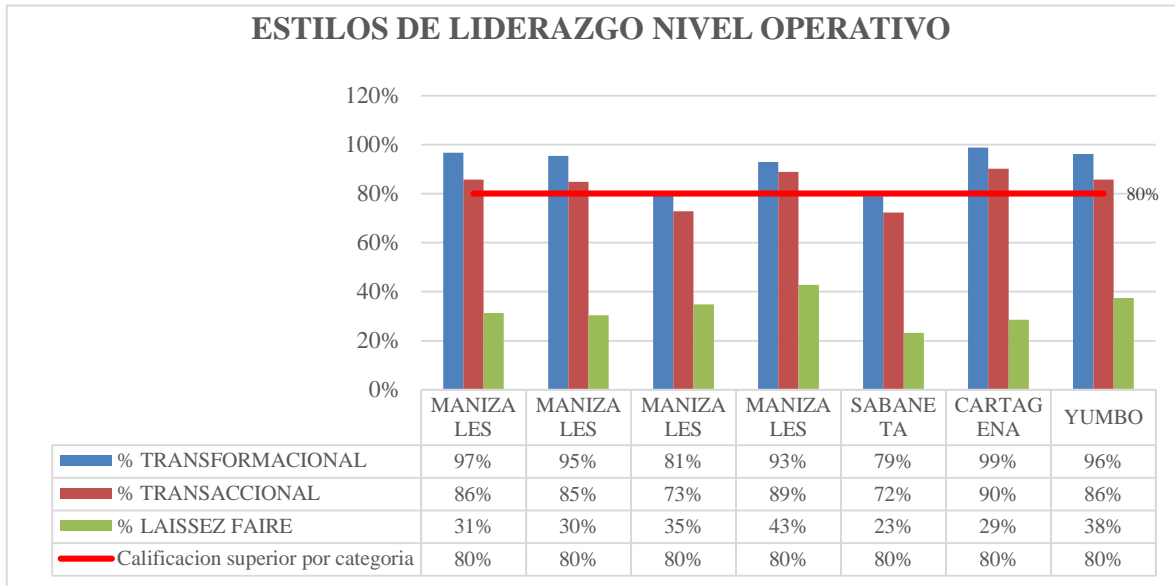
Gráfica.7. Estilos de liderazgo nivel operativo



Fuente: elaboración propia.

Estos resultados muestran unos estilos de liderazgo con enfoque y direccionamiento altamente estratégico respecto al rol, cuya principal oportunidad está en el fortalecimiento de las habilidades operacionales orientadas hacia el logro de los objetivos, así como a la intervención de un caso específico donde el liderazgo laissez faire que representa el 43% de ajuste a la categoría. El empoderamiento de los jefes de bodega respecto al proceso se evidencia en el conocimiento del mismo y el enfoque hacia el logro de los objetivos, aun con oportunidad de mejora principalmente en lo relacionado a la orientación de procesos, como factor de éxito en el desarrollo de su gestión.

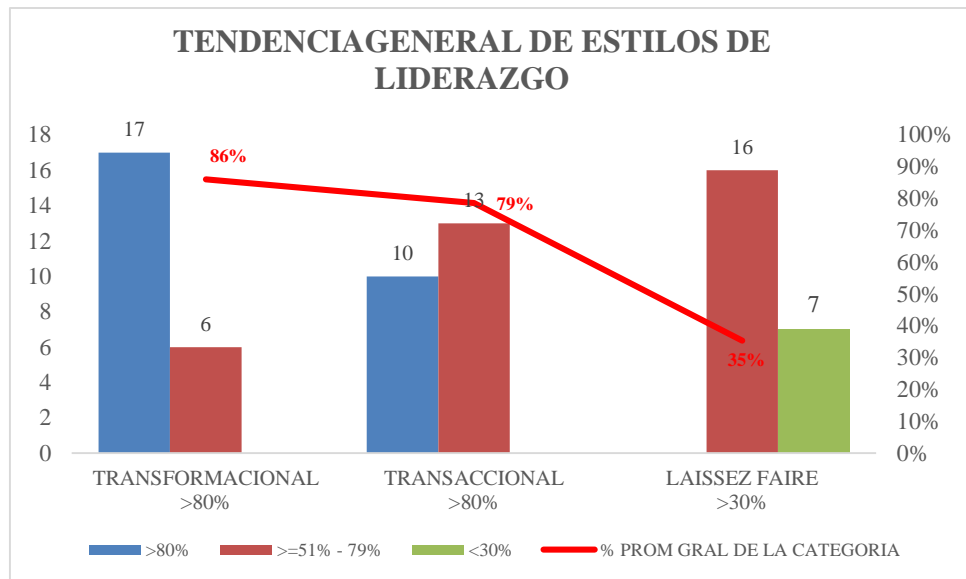
Gráfica 8. Estilos de liderazgo y nivel estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Según la distribución de las áreas de la empresa, el estilo de liderazgo que predomina es el transformacional, representado en el 73,9% de los participantes quienes se identifican con un ajuste superior al 80% (calificación promedio 86%). El liderazgo transaccional tiene una media de calificación de 79%, donde el 43,4% de los evaluados tiene ajustes superiores ante esta categoría de liderazgo, mientras que el laissez faire está representado en un 68,5% en promedio con una calificación de 35%.

Gráfica. 9. Estilos de liderazgo organizacional.



Fuente: elaboración propia.

En las sedes de Girón, Sabaneta, CDR y BIF Manizales, se identifican líderes que carecen de una calificación representativa respecto a un estilo de liderazgo definido, los promedios de calificación para el liderazgo transformacional y transaccional, son inferiores al 80%.

Se evidencia una oportunidad de mejora frente a la representatividad del liderazgo laissez faire, en la sedes Manizales, Cdr, Bif, Materiales, Exportaciones, Cartagena, Yumbo y Giron, donde el porcentaje de ajuste frente al estilo de liderazgo es igual o superior al 35%.

Con base en el análisis de la información, percibido desde las diferentes variables y niveles considerados como objeto de estudio, se percibe una distribución poco homogénea de los estilos de liderazgo en las sedes de la cooperativa, lo cual redunda en los resultados individuales de ellas, la falta de estandarización de las mismas y el riesgo frente al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, dado la poca alineación de los líderes de cada agencia como equipo directivo de la misma respecto a la planeación estratégica de la cooperativa.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El transporte y el cooperativismo son sectores económicos de gran impacto e importancia que han tenido un progreso representativo en los últimos años gracias al creciente número de organizaciones de este tipo; sin embargo, con la investigación se logró percibir la poca exploración e intervención de estos desde la estructura organizacional, específicamente en lo relacionado con el liderazgo tanto en el nivel local como regional y global.

Dentro de este contexto Cootransnorcaldas se identifica con los altos niveles de crecimiento empresarial, así como con la necesidad de identificar los estilos de liderazgo organizacionales predominantes teniendo en cuenta las particularidades de la empresa como: los resultados específicos del clima organizacional, el desarrollo de carrera basado en la experiencia mas no en la formación, la pérdida patrimonial causada por las averías en bodega, la falta de planeación y los reprocesos, paralelo a las características socioculturales de la base social (asociados a la cooperativa), que impacta determinadamente las decisiones y direccionamiento de la empresa; este conjunto de elementos fortaleció el interés en el desarrollo de la investigación a partir del interrogante, “¿Cuál es la incidencia del liderazgo en el desarrollo humano, organizacional y social de la empresa Cootransnorcaldas?” para la formulación de un modelo de liderazgo como herramienta estratégica hacia el mejoramiento continuo de los procesos y competitividad de la cooperativa.

A partir de la investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, se pudo identificar que dentro de la estructura de la Cooperativa, el estilo de liderazgo predominante es el transformacional; caracterizado por centrarse en la “transformación” a otros aumentando la motivación, la moral y el rendimiento del grupo; cuidando iniciativas que agreguen valor nuevo para la organización (GOMEZ BARRENECHEA, s.f.); lo cual se evidencia claramente en la dinámica de la empresa, explícitamente en el resultado de clima organizacional 2017, donde las personas califican con 4,38 en una escala de 1 a 5 la percepción del ambiente de trabajo reafirmando en las verbalizaciones abiertas donde manifiestan como principales satisfactores del trabajo en la cooperativa aspectos como: Ambiente laboral, estabilidad, experiencia, oportunidad de crecimiento, calidad de talento humano, organización, cumplimiento, apoyo, respeto a los empleados y el interés en el Bienestar (COOTRANSNORCALDAS, 2017).

Con base en ello, para contextualizar los resultados, es importante citar (SCHEIN, 1992) quien expone que “la función de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. La importancia de un líder es que tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones”; características que según (GOMEZ BARRENECHEA, s.f.) Se enmarcan en la definición de un líder transformacional. Según los resultados generales, este estilo de liderazgo se ve representados tanto en el nivel operativo como en el táctico y el estratégico, predominando en todos los líderes de este último nivel, lo cual a partir de las concepciones teóricas iniciales, representa una ventaja estratégica para la cooperativa ya que se perciben cualidades que propician los procesos de cambio, transformación organizacional y mejora continua.

La investigación expresa resultados muy paralelos entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en todos los líderes de la cooperativa, este último caracterizado porque “la organización paga a los miembros del equipo, a cambio de su esfuerzo y cumplimiento, los miembros del este están de acuerdo en obedecer al líder y como tal, este tiene el derecho a “castigar” si el trabajo no cumple con el estándar predeterminado” (GOMEZ BARRENECHEA, s.f.); en general, son personas disciplinadas, enfocadas al cumplimiento del proceso y el resultado o la productividad de manera prioritaria; estos aspectos evidencian una correspondencia positiva entre los dos estilos, demostrando que un líder puede tener tendencias transformacionales y transaccionales simultáneamente desempeñando de manera equilibrada y acertada su rol con el equipo de trabajo.

Aunque hay menor evidencia del estilo de liderazgo Laissez Faire en Cootransnorcalda, los resultados respecto al porcentaje de participación de este estilo, advierten un riesgo para la empresa en la medida en que este no se intervenga y transforme prioritariamente dadas sus características e impacto de las mismas en la empresa. El liderazgo Laissez Faire (de no intervención) es aquel donde el líder proporciona poca o ninguna dirección y da a sus empleados tanta libertad como sea posible; son estos quienes determinan los objetivos, toman decisiones y resuelven los problemas, en otras palabras el líder abandona su equipo durante la ejecución del trabajo, sin ejercer control suficiente (GOMEZ BARRENECHEA, s.f.).

Los resultados generales identificados con la investigación justifican la intención original de la misma, pues la representatividad del liderazgo Laissez Faire en el nivel táctico y operativo argumentan la realidad actual evidenciada en ineficiencias operacionales que a su vez son reflejadas en reprocesos, tiempos extra y averías en bodega entre otros que generan pérdidas

patrimoniales para la cooperativa; y es aquí donde se evidencia el protagonismo de la gerencia de talento humano para el desarrollo de acciones de transformación del liderazgo Laissez Faire dado el riesgo que este representa a todo nivel, principalmente en aquellos donde tuvo mayor representatividad, ya que el estilo de “dejar hacer” posibilita la pérdida de control de los procesos a cargo y con ello el incumplimiento de los mismos, deterioro de la dinámica de la empresa y la relación con el cliente, además de impactar individualmente a los colaboradores en la medida que no se cumplen los lineamientos organizacionales a todo nivel y puede generar la sensación de desmotivación o frustración laboral o personal respecto al trabajo. Lo cual demuestra entonces la oportunidad potencial de desarrollar acciones para la transformación de estos estilos de liderazgo hacia la potencialización del desarrollo humano, social y organizacional en Cootransnorcaldas.

El estilo de liderazgo impacta directamente el desarrollo estratégico de la cooperativa, reflejándose en los resultados operativos y la gestión operacional cotidiana; “el liderazgo es la acción de conducir y guiar los esfuerzos de la gente, a través de la motivación, persuasión e integración de los intereses y experiencias colectivas para la consecución de las metas individuales, grupales y organizacionales” (BUSTOS PEÑA, 2013). Así pues, se puede concluir de manera general, que la gran oportunidad desde la gerencia de talento humano de Cootransnorcaldas está en el fortalecimiento del liderazgo transformacional a todo nivel con mayor énfasis en el táctico y operativo, paralelo al transaccional como estrategia de calidad, lo cual se verá reflejado en la disminución de las características de liderazgo laissez faire que se representa en materia de indicadores a través de la reducción en el tiempo extra, reprocesos, mayores eficiencias y productividad, así como en la disminución de rotación de personal y el ausentismo, representado en incremento patrimonial, fortalecimiento organizacional y crecimiento empresarial.

Para una empresa del sector cooperativo con un crecimiento significativo y enfoque hacia la fidelización de clientes y productividad, es de gran importancia desarrollar un liderazgo de estilo transformacional como principal característica combinado con rasgos de transaccionales orientados hacia la gestión por metas y objetivos, de manera que se represente en los líderes a través del compromiso con la evolución, fortalecimiento y formalidad organizacional como pilar fundamental para el logro de la planeación estratégica de la cooperativa; esto a su vez redundará de manera positiva en los colaboradores como efecto espejo, ya que el adecuado direccionamiento posibilita en las personas el desarrollo de potencialidades individuales y colectivas que generan ambientes laborales satisfactorios y de bienestar facilitando a su vez el desarrollo humano desde los aspectos más básicos como la satisfacción de necesidades hasta las de realización a través del crecimiento individual, familiar y social.

Así pues se evidencia la necesidad que desde el área de talento humano se establezcan planes de intervención que busquen fortalecer y potencializar en sus colaboradores el liderazgo positivo, ya que esto facilita el desarrollo de su capital humano, el cual se vislumbra desde el fortalecimiento de las capacidades y habilidades que se adquieren a través del entrenamiento, la educación y la experiencia, impactando esto no solo en el fortalecimiento de los procesos y el sostenimiento de la cooperativa sino también en el cambio positivo de las relaciones de los individuos y con ello permitiendo un desarrollo social, dado al estrecho vínculo que tiene el desarrollo económico de un país con el capital humano, puesto que el primero impacta directamente la calidad de vida de los ciudadanos que integran una región o un país.

La gerencia de talento humano en Cootransnorcaldas vista desde una mirada estratégica tiene como reto enfocarse en asegurar que los líderes estén enfocados en crear equipos altamente

efectivos basados en la participación, crecimiento, creatividad y desarrollo de habilidades y competencias; estableciendo procesos de liderazgo flexibles que fomentan en los equipos la capacidad y oportunidad para analizar e interpretar el entorno hacia el cambio organizacional continuo.

10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA PROPUESTA PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO HUMANO, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE COOTRANSNORCALDAS

9.1. INTRODUCCION

Mucho autores han desarrollado estudios sobre los diferentes tipos de liderazgo, sustentando su influencia directa en aspectos laborales que a su vez son influenciados por los constantes cambios en las organizaciones, a partir de ello la tesis de grado titulada “La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile”, ha permitido en el desarrollo del presente trabajo abordar el liderazgo desde un contexto contemporáneo, así como desde factores situacionales y procesos motivacionales que permiten identificar tanto los tipos de liderazgos más representativos en la empresa objeto de investigación como analizar el impacto de estos en la productividad y rentabilidad de la misma.

Con base en los resultados del estudio guiado por dicha tesis, se analizó el contexto general de los líderes de Cootransnorcaldas, identificando como principal oportunidad el desarrollo y fortalecimiento de los estilos de liderazgo respecto a las necesidades de cada nivel dentro de la empresa, de donde se concluye que el nivel estratégico debe tener principalmente un liderazgo de tipo transformacional y el táctico y operativo uno de tipo transaccional con el fin de asegurar el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así pues a continuación se plantea una propuesta de intervención basada en la teoría de estilos de liderazgo mencionada, además de las posturas de Idalberto Chiavenato y otros autores que abordan teorías de la administración desde diferentes puntos de vista para integrar tanto los lineamientos del desarrollo organizacional, humano y social como herramientas de fortalecimiento y crecimiento individual que repercute en el empoderamiento de la gestión de cada líder para el progreso empresarial.

9.2. OBJETIVOS

9.2.1. Objetivo General.

Identificar, definir y alinear a los procesos de gestión de talento humano las estrategias pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento de los estilos de liderazgo hacia la potencialización del desarrollo humano, organizacional y social en Cootransnorcaldas.

9.2.2. Objetivos Específicos.

- Reestructurar el proceso de atracción de personal para asegurar los perfiles requeridos en cada cargo según las competencias y los niveles de desarrollo específicos.
- Definir y asegurar el desarrollo de personal a partir de la formulación e implementación de un plan de capacitación y formación que responda a las necesidades identificadas en diferentes fuentes, como herramienta estratégica para el aseguramiento y mejoramiento continuo de los procesos.
- Asegurar el logro de los objetivos propuestos a través del ciclo continuo de planeación, verificación y replanteamiento de estrategias.

9.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCION

9.3.1. Actualizar los perfiles del cargo de los líderes de áreas de Cootransnorcaldas.

Se requiere actualizar los perfiles de cargo, ya que es necesario que en estos queden inmersos las competencias, las responsabilidades, la formación y capacitación requerida así como los objetivos del cargo de cada uno de los líderes, a partir de las necesidades y expectativas específicas de la empresa respecto al liderazgo en cada uno de los niveles descritos en el proceso investigativo.

Adalberto, 1999 Define el análisis y descripción de puestos de trabajo como: “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente,

es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Con base en ello se hace evidente que tener claridad en los perfiles y competencias del cargo le permite a la cooperativa un direccionamiento claro frente al desempeño esperado de la persona en el cargo desde los procesos de contratación, así como el fortalecimiento del mismo en los contratos ya existentes.

Este proceso también posibilita el análisis de los perfiles del cargo de los líderes actuales con respecto a los esperados a la luz de los estilos de liderazgo existentes para crear un plan de capacitación y desarrollo que permita una transformación del liderazgo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tener claro el perfil del cargo de cada área y nivel de la empresa permite el desarrollo de polivalencias y proyección de desarrollo de carrera de las personas que en un momento puedan hacer un plan de sucesión o puedan estarse proyectando hacia un cargo de dirección dentro de la cooperativa, facilitando así la potencialización del liderazgo en todos los niveles.

9.3.2. Proceso de inducción y reinducción.

Con base en el perfil de cargo de cada uno de los líderes es necesario diseñar un programa de inducción y reinducción al cada cargo de manera específica incluyendo aspectos relacionados con las generalidades de la empresa y del área, con la interacción del cargo con los diferentes procesos y en el cual se de claridad a cada una de las personas respecto a los objetivos, indicadores,

lineamientos y resultados esperados de su cargo; según la conceptualización de (CHIAVENATO, 2001) "La socialización organizacional puede ser considerada como un proceso bidireccional, en donde las organizaciones buscan adaptar a las personas según sus conveniencias, y en donde el talento humano busca adaptarse a la organización según sus conveniencias".

El programa de inducción y reinducción para los líderes permitirán que las personas nuevas tengan un correcto plan de acogida en el cargo y para aquellos que ya lo están desempeñando permitirá hacer una reinducción que fortalezca y potencialice las expectativas de la empresa frente al cargo y las responsabilidades del mismo como objetivo de desarrollo a medir en la evaluación de méritos por desempeño.

Al culminar el proceso de inducción y reinducción es necesario establecer un proceso de evaluación que permita medir la apropiación de los temas, procesos e indicadores socializados, con el fin de asegurar la claridad respecto a los mismos y el óptimo desempeño de los líderes con relación a estos.

9.3.3. Diseño de cuadro de mando integrado con indicadores (Proceso, gestión y resultado).

El cuadro de mando integrado es un sistema integrado, balanceado y estratégico que permite identificar progresos y promover la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas:

financiera, del cliente, interna y de aprendizaje (URREA ARBELAEZ, JIMENEZ RINCON, & ESCOBAR SANTANDER, 2004).

Partiendo de esta definición se evidencia la importancia de diseñar un cuadro de mando integrado en el que se logren consolidar los indicadores relacionados con cada uno de los procesos que son susceptibles de medición y cuyo resultado es impactado de manera positiva o negativa según el estilo de liderazgo de cada una de las personas, los cuales deben estar relacionados con la evaluación de méritos por desempeño.

En el diseño del cuadro de mando con indicadores de gestión, proceso y resultado, es necesario involucrar a los líderes de cada área en el diseño y socialización de los mismos, con el fin de establecer, socializar y concertar la formulación de los mismos, permitiendo no solo su empoderamiento sino también de la apropiación de los aspectos relevantes de su gestión que son sujetos de calificación y de resultados dentro de la cadena de valor de la empresa. Esto implica una apropiación del proceso por cada uno de ellos y un entendimiento claro de su rol dentro del éxito o dentro del resultado que se genera al final de cada uno de las fechas de corte o cierre. De esta manera se promueve un liderazgo desde la autogestión para la planeación y el cumplimiento de sus propios indicadores, los cuales deberán conversarse con la evaluación de méritos por desempeño. De otro lado la medición regular de estos indicadores impacta directamente en los resultados generales de la empresa y en los procesos, que también se evidencian en la productividad, rentabilidad y competitividad que se logra al final de cada ciclo de la cadena de valor.

9.3.4. Evaluación de méritos por desempeño.

(GARCIA SOLARTE, 2009) Cita a (RODRIGUEZ VALENCIA , 2002) quien plantea que la evaluación del desempeño Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la administración es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación.

Así pues, la gerencia del Talento humano de Cootransnorcaldas debe diseñar un programa de evaluación de méritos por desempeño basado en la cualificación del cumplimiento de los objetivos del cargo de acuerdo a lo establecido en el perfil y en comparación con la capacitación recibida desde los procesos de inducción, reinducción y formación que se hayan direccionado para cada líder y los resultados del área que direccionan.

Actualmente la cooperativa cuenta con un proceso de evaluación de desempeño que esta estandarizado para todos los cargos, el cual se realiza anualmente. Al resultado de la investigación realizada se hace evidente la necesidad de formular una evaluación específica

para los diferentes niveles de cargos existentes, de manera que se cualifiquen diferenciadamente las competencias, responsabilidades objetivos y resultados específicos de cada uno de los perfiles.

Así mismo se evidencia la necesidad que la evaluación de méritos por desempeño se realice de manera semestral, con el fin de que se pueden identificar necesidad de mejora de manera oportuna.

No obstante se debe diseñar y establecer una evaluación para el periodo de prueba, con el fin de retroalimentar el desempeño de los líderes y así identificar aspectos relevantes que potencialicen su desempeño como aquellos que puedan hacer objeto de mejora, orientando este proceso hacia el desarrollo del liderazgo de acuerdo a los requerimientos del cargo, del nivel y de la empresa.

9.3.5. Plan de capacitación y formación continua.

(De CENZO & ROBBINS , 2001) Plantean que los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización.

Teniendo en cuenta la claridad establecida en el perfil del cargo de cada uno de los líderes de la cooperativa, así como los resultados de la evaluación de los procesos de inducción y reinducción, del cuadro de control integrado con indicadores y en la evaluación de méritos por desempeño, debe

crearse un programa de capacitación continua orientado a: el desarrollo de habilidades y competencias requeridas en cada uno de las personas para la satisfacción del perfil del líder que corresponde a su área y para el desarrollo del liderazgo, teniendo en cuenta las necesidades del nivel en que se está ubicado y los resultados o el tipo de liderazgo identificado en el estudio realizado.

(RODRIGUEZ VALENCIA , 2002) Define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades. El proceso de capacitación cubre cuatro fases planteadas por (RUE & BYARS, 2000) 1. Diagnóstico o evaluación de necesidades, 2. Diseño, 3. Implementación y 4. Evaluación. Los métodos y técnicas de capacitación corresponden a las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se pueden efectuar dentro y fuera de la empresa (GARCIA SOLARTE, 2009).

9.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Macroproceso de Gestión de Talento Humano	Actividades
	Análisis de los perfiles de cargo existentes.

Actualización de los perfiles del cargo	Identificación de las necesidades de capacitación y formación según el cargo definida en niveles de desarrollo.
	Identificación de las habilidades, el nivel de estas y el impacto requerido respecto al cargo.
	Clasificación, definición y jerarquización de los roles para cada cargo.
	Identificar los riesgos de cada cargo.
	Conceptualización del estilo de liderazgo según el rol.
	Definición de objetivos del cargo.
	Definir las responsabilidades, funciones generales y específicas, roles y alcances del cargo.
Inducción y reinducción	Formación en cooperativismo básico.
	Definir política y lineamiento para los procesos de inducción y reinducción organizacional
	Establecer un plan de inducción básica para cada cargo.
	Formulación de un plan de inducción y reinducción en seguridad y salud en el trabajo para cada cargo.
	Diseño e implementación del proceso de evaluación para la inducción y reinducción.
	Socialización de perfil e indicadores de gestión para cada cargo.
Cuadro de mando integrado	Identificación de aspectos susceptibles de medición en cada proceso respecto a: calidad, innovación, productividad, Seguridad y Salud en el Trabajo y liderazgo.
	Formulación de indicadores para cada proceso.
	Definir un proceso de medición a la satisfacción del cliente.
	Establecimiento de metas mínimas para el cumplimiento de cada indicador.
	Socialización de indicadores a cada líder según proceso y etapa del miso.
	Formulación de procedimiento y periodicidad para la evaluación de indicadores.
Evaluación de méritos de desempeño	Alinear el proceso de evaluación de desempeño a las necesidades y metas planteadas en el perfil del cargo.
	Definición de la periodicidad de la evaluación de desempeño
	Elaboración de un instrumento para la evaluación de desempeño basado en el perfil del cargo, estilo de liderazgo e indicadores de gestión.
	Capacitación a los responsables de los procesos de evaluación de desempeño.
	Evaluación, tabulación y análisis individual y general de los resultados de la evaluación de desempeño.

	Retroalimentación de los resultados orientado hacia la mejora continua según los estilos de liderazgo.
Plan de capacitación y formación.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación a partir del análisis de los perfiles de cargo vs. El perfil del empleado actual, la evaluación del proceso de inducción y reinducción y la evaluación de desempeño, así como la identificación del estilo de liderazgo requerido y existente en cada rol.
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.
	Definición de los objetivos de capacitación.
	Elaborar el programa de capacitación.
Plan de capacitación y formación.	Ejecución del programa de capacitación.
	Evaluación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia

9.5. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA PLAN DE INTERVENCIÓN EN LIDERAZGO		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Macroproceso de Gestión de Talento Humano	Actividades	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
Actualización de los perfiles del cargo	Análisis de los perfiles de cargo existentes.	X																		
	Identificación de las necesidades de capacitación y formación según el cargo definida en niveles de desarrollo.		X																	
	Identificación de las habilidades, el nivel de estas y el impacto requerido respecto al cargo.			X																
	Clasificación, definición y jerarquización de los roles para cada cargo.				X															
	Identificar los riesgos de cada cargo.					X														
	Conceptualización del estilo de liderazgo según el rol.		X	X																
	Definición de objetivos del cargo.			X	X															
Inducción y reintegración	Definir las responsabilidades, funciones generales y específicas, roles y alcances del cargo.		X	X																
	Formación en cooperativismo básico.				X															
	Definir política y lineamiento para los procesos de inducción y reintegración organizacional				X	X														
	Establecer un plan de inducción básica para cada cargo.				X	X														
	Formulación de un plan de inducción y reintegración en seguridad y salud en el trabajo para cada cargo.				X	X														
	Diseño e implementación del proceso de evaluación para la inducción y reintegración.				X	X														
Cuadro de mando integrado	Socialización de perfil e indicadores de gestión para cada cargo.				X															
	Identificación de aspectos susceptibles de medición en cada proceso respecto a: calidad, innovación, productividad, sst y liderazgo.				X	X														
	Formulación de indicadores para cada proceso.				X	X														
	Definir un proceso de medición a la satisfacción del cliente.				X	X														
Evaluación de méritos por desempeño	Establecimiento de metas mínimas para el cumplimiento de cada indicador.				X															
	Socialización de indicadores a cada líder según proceso y etapa del mismo.				X															
	Formulación de procedimiento y periodicidad para la evaluación de indicadores.				X															
	Alinear el proceso de evaluación de desempeño a las necesidades y metas planteadas en el perfil del cargo.				X	X														
	Definición de la periodicidad de la evaluación de desempeño				X	X														
	Elaboración de un instrumento para la evaluación de desempeño basado en el perfil del cargo, estilo de liderazgo e indicadores de gestión.				X	X														
Plan de capacitación y formación.	Capacitación a los responsables de los procesos de evaluación de desempeño.					X														
	Evaluación, tabulación y análisis individual y general de los resultados de la evaluación de desempeño.					X	X													
	Retroalimentación de los resultados orientado hacia la mejora continua según los estilos de liderazgo.					X	X													
	Diagnóstico de las necesidades de capacitación a partir del análisis de los perfiles de cargo vs. El perfil del empleado actual, la evaluación del proceso de inducción y reintegración y la evaluación de desempeño, así como la identificación del estilo de liderazgo requerido y existente en cada rol.										X	X								
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.									X	X									
Definición de los objetivos de capacitación.									X	X										
Elaborar el programa de capacitación.									X	X										
Ejecución del programa de capacitación.									X	X										
Evaluación de los resultados.									X	X										

REFERENCIA

BELLVER ABARDIA, R. (s.f.). LIFEDER.COM. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/>

BENNIS, W. (1990). Cómo Llegar a ser Líder. Bogota: Norma.

BERDECÍA, Z., GONZÁLEZ, R., & CARRASQUILLO, C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. Obtenido de: <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2100/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=13415117-38a3-4c4e-ae3b-31c611747393@sessionmgr4008>

BOLAÑOS, A. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial. Obtenido de: <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2100/eds/search/basic?vid=24&sid=1cceaaa9-4b7d-492c-adfe-3e19f062ef88%40sessionmgr4008>

BUSTOS PEÑA, N. I. (2013). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10086/2/BustosPenaNidiaIsabel2013.pdf>

CENTENO, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Obtenido de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>

ESCALANTE, M. (2017). “El liderazgo en la productividad de los colaboradores de la corporación Impactex cía. Ltda., provincia de Tungurahua, Cantón Ambato”. Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25479/1/TESIS%20MARIA%20DE%20LOS%20ANGELES%20ESCALANTE%20VELASTEGUI.pdf>

FULLAN, M. (2002). Liderar en una Cultura de Cambio. Barcelona: Octaedro.

GARZÓN, S., & MARIN, D. (SF). “Caracterización del estilo de liderazgo y la Percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales)”. Obtenido de: http://190.242.114.6/vufind/Record/RUM_b3e95c3da97d7c3f9fc72fec62bcfdb2

GOMEZ BARRENECHEA, J. (s.f.). ined21. Obtenido de [https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/Gómez Barrenechea, J. \(s.f.\). ined21. Obtenido de https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/](https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/Gómez%20Barrenechea,%20J.%20(s.f.)%20ined21)

HUERTA, F., & GARCIA, M. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Mexico: Redez.

JIMENEZ, O. (2009-2011). El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work. Obtenido de: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/4327>

LEÓN, J. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Obtenido de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>

LÓPEZ, M. (2016). Relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de la administración de las IPS hospitalarias de II Y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales. Obtenido de:

<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/961/1/RELACION%20DE%20LOS%20ESTILOS%20DE%20LIDERAZGO%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DE%20LA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LAS%20IPS%20HOSPITALARIAS%20DE%20II%20Y%20III%20NIVEL%20DE%20COMPLEJIDAD%20DE%20LA%20CIUDA D%20DE%20MANIZALES.pdf>

MAYO, E. (1977). Compendio de la obra: Problemas sociales de la revolucion industrial. coleccion troría e investigacion en las ciencias del hombre. Buenos Aires: Nueva Vision.

OGLIASTRI, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. Obtenido de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158/1048>

OMAR, A., SALESSI, S., & URTEAGA, FLORENCIA. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos1. Obtenido de: <http://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/1232/2031>

RODRÍGUEZ, E., PEDRAJA., L. & GANGA, C. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. Obtenido de: <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2100/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f923f95c-de7a-4ac2-a0ea-bbdc4dbd103e@sessionmgr4010>

RODRIGUEZ, A. (2014). El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Obtenido de:

<http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf>

SCHEIN, E. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.

SORIA, A. (2012-2013). “Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A.” Obtenido de:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7424/1/T-UCE-0007-395i.pdf>

TAYLOR FREDERICK. (1981). Principios de la Administración Científica - Administración Industria y general Compendio de su obra. Argentina: El Ateneo.

ANEXOS

1. Presupuesto

Proceso	Valor
Actualización de los perfiles del cargo y mapa de competencias de lideres	\$ 2.500.000
Diseño de proceso de Inducción y reinducción	\$ 1.500.000
Rediseño de proceso, herramienta y estilo de informe para la evaluación de méritos por desempeño	\$ 2.500.000
Formulación de plan de Plan de capacitación y formación organizacional	\$ 1.500.000
Desarrollo de competencias de liderazgo Coaching grupal	\$ 3.200.000
Coaching individual para 10 personas (30 horas promedio distribuidas entre los participantes)	\$ 7.500.000
SUBTOTAL	\$ 86.200.000
Iva 19%	\$ 16.378.000
TOTA	\$ 102.578.000