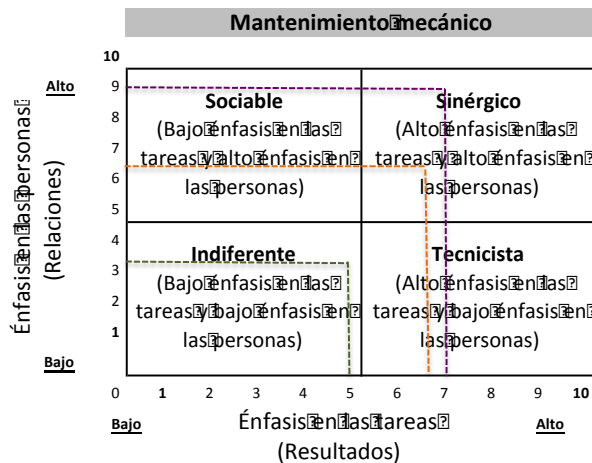


Dimensión Personas (Relaciones)			Ev Reportes		Auto Ev.	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	Diferencia
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	5,9	2,6	10	4,1
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora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

Gráfica 9 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento mecánico



Resultado del área		Resultado fábrica	
Personas	3,3	Personas	6,3
Tareas	4,9	Tareas	6,6
Estilo de liderazgo	Indiferente	Estilo de liderazgo	Sinérgico
Autoevaluación del líder		Diferencia área vs fábrica	
Personas	9	Personas	-3
Tareas	7	Tareas	-1,7
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Diferencia líder vs área	
		Personas	5,7
		Tareas	2,1

En el área de mantenimiento mecánico, se evidencian dos percepciones de estilo de liderazgo diferentes, el líder se autoevalúa con un estilo de liderazgo Sinérgico, mientras que sus reportes lo identifican con un estilo de liderazgo indiferente, con bajo énfasis en las personas y tareas.

De igual forma, se evidencia en la dimensión personas una diferencia alta entre la percepción de los colaboradores del área (3,3) versus los resultados de fábrica (6,3) y la autoevaluación del líder (9).

Por otra parte, se observa que en la dimensión tareas, existe una diferencia alta entre la percepción que tienen los colaboradores del área (4,9) versus los resultados de fábrica (6,6) y la autoevaluación del líder (7). Encontrando, que las diferencias más grandes entre el estilo de liderazgo que identifica el líder del área versus el que identifica sus reportes, están relacionados con las variables ordenes, poder, desempeño y control.

Mientras que en la dimensión personas, las diferencias más grandes entre el estilo de liderazgo que identifica el líder del área versus el que identifican sus reportes, están relacionados con las variables toma de decisiones, relación directivo - colaborador y ambiente de trabajo.

Es importante manifestar que de todas las áreas evaluadas, el área de mantenimiento mecánico es la única área que percibe un estilo de liderazgo diferente al sinérgico.

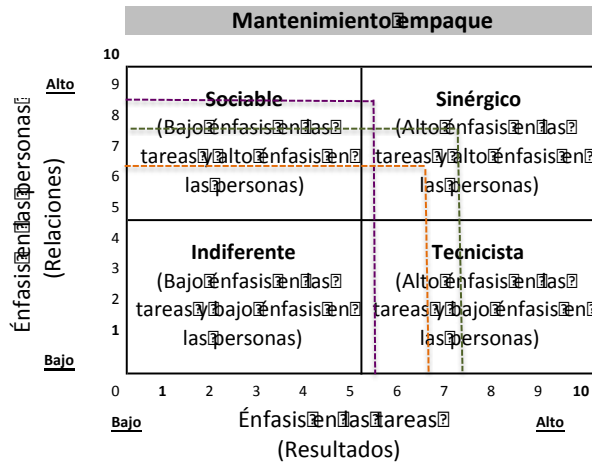
Tabla 19 Mantenimiento empaque dimensión tareas (resultados)

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

Tabla 20 Mantenimiento empaque dimensión personas (Relaciones)

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

Gráfica 10 Caracterización del estilo de liderazgo área Mantenimiento empaque



Resultado del Área		Resultado Fábrica	
Personas	7,6	Personas	6,3
Tareas	7,3	Tareas	6,6
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Estilo de liderazgo	Sinérgico
Autoevaluación del líder		Diferencia área vs. fábrica	
Personas	8,8	Personas	1,3
Tareas	5,5	Tareas	0,7
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Diferencia líder vs. área	
		Personas	1,2
		Tareas	-1,8

Según los resultados tanto el líder como sus reportes identifican un estilo de liderazgo sinérgico. El área de mantenimiento empaque es la que presenta una favorabilidad más alta que el resto de la fábrica.

En la dimensión personas el líder se ve en un nivel más alto 8,8 versus 7,6 como lo ven sus reportes. Mientras que en la dimensión tareas el líder se ve en un nivel más bajo 5,5 que en el que lo ven sus reportes 7,3.

Se puede inferir que en la dimensión tareas las diferencias más altas están en las variables: objetivos, normas y estándares, poder y responsabilidades, siendo esta última la que presenta un desacuerdo alto en todas los ítems que componen dicha variable.

En la dimensión personas, se encontró diferencias en todos los ítems de la variable trabajo en equipo, pues el líder se identifica en un nivel máximo, mientras que sus reportes reconocen que hay una tendencia de favorabilidad alta, pero todavía se tienen oportunidades de mejora, sobre todo en los ítems relacionados con inspirar y mostrar confianza.

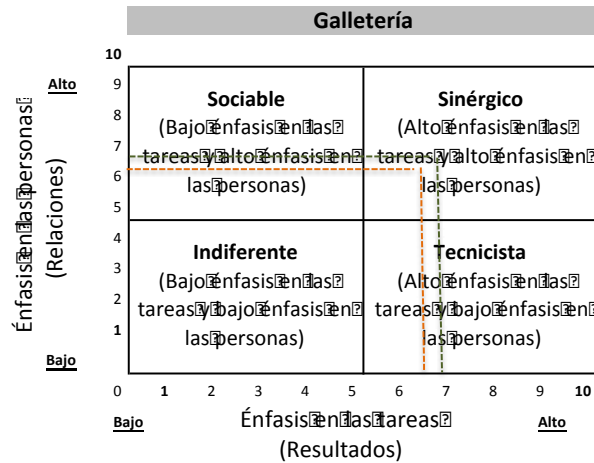
Tabla 21 Galletería dimensión tareas (resultados)

Dimensión Tareas (Resultados)			Ev Reportes		Auto Ev.
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado
Objetivos, Normas y Estándares	1	El jefe trabaja por la definicion y descripcion de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar	7,2	2,1	Se contactó al líder en varias ocasiones, y no fue posible obtener su colaboración para el diligenciamiento de la encuesta
	2	El jefe estimula la implementacion de normas y estandares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	7,1	2,2	
	3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores	7,3	2,3	
Ordenes	4	El jefe siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo	6,7	2,7	
	5	El jefe siempre emite ordenes con caracter flexible o abierto	7,3	2,2	
Poder	6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	6,5	3	
	7	El jefe basa su poder en su carisma	7,4	2,3	
	8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5,9	2,9	
	9	El jefe hace uso de su poder para dar solucion a los conflictos que se presentan entre los colaboradores	6,5	2,7	
Desempeño	10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores	6,1	2,8	
	11	El jefe utiliza la informacion del desempeño de sus colaboradores con caracter constructivo y formativo	7	2,4	
	12	El jefe insiste en la obtencion de resultados	8,3	1,9	
Responsabilidades	13	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos que el mismo les establece	7,2	2	
	14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentacion de resultados en los terminos	6,7	2,3	
Control	15	El jefe trabaja por la implementacion de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores	6,8	2	
	16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	6,1	2,4	
	17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores	5,7	2,6	
		Total	6,8	2,4	#iDIV/0!

Tabla 22 Galletería dimensión personas (relaciones)

Dimensión Personas (Relaciones)			Ev Reportes		Auto Ev.	
Variable	#	Itmes	Media	Desv. típ.	Resultado	
Toma de Decisiones	18	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	7,4	2,4	Se contactó al líder en varias ocasiones, y no fue posible obtener su colaboración para el diligenciamiento de la encuesta	
	19	El jefe tiene en cuenta la opinion de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	6,8	2,7		
	20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	6,8	2,6		
Motivación	21	El jefe utiliza incentivos materiales y economicos para motivar a sus colaboradores	4,1	3,1		
	22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores	7,2	2,5		
Relaciones Directivo-Colaborador	23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores	7	2,2		
	24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores	7,9	1,9		
	25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores	7,3	2,3		
Comunicación	26	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	6,6	2,3		
	27	El jefe promueve que la comunicacion fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	6,8	2,3		
	28	El jefe promueve que la comunicacion fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico	6,8	2,5		
Trabajo en Equipo	29	El jefe incentiva el trabajo en equipo	7,1	2,6		
	30	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores	7,3	2		
	31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores	7,3	2,6		
	32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores	7,3	2,4		
	33	El jefe promueve la colaboracion entre sus colaboradores	7,3	2,2		
Ambiente de Trabajo	34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	7	2,6		
	35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores	6,5	2,8		
Total			6,9	2,4		#¡DIV/0!

Gráfica 11 Caracterización del estilo de liderazgo área de galletería



Resultado del área		Resultado fábrica	
Personas	6,8	Personas	6,3
Tareas	6,8	Tareas	6,6
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Estilo de liderazgo	Sinérgico
Autoevaluación del líder	No data	Diferencia área vs fábrica	
		Personas	0,5
		Tareas	0,2

En el área de galletería se presentó dificultad para que el líder participara en el diligenciamiento de su autoevaluación, en varias oportunidades se invitó pero no hubo una respuesta positiva, por lo tanto, no se puede realizar una comparación con los resultados obtenidos por parte de sus reportes.

En los resultados del área se evidencia una tendencia más alta en ambas dimensiones con relación a los resultados de fábrica.

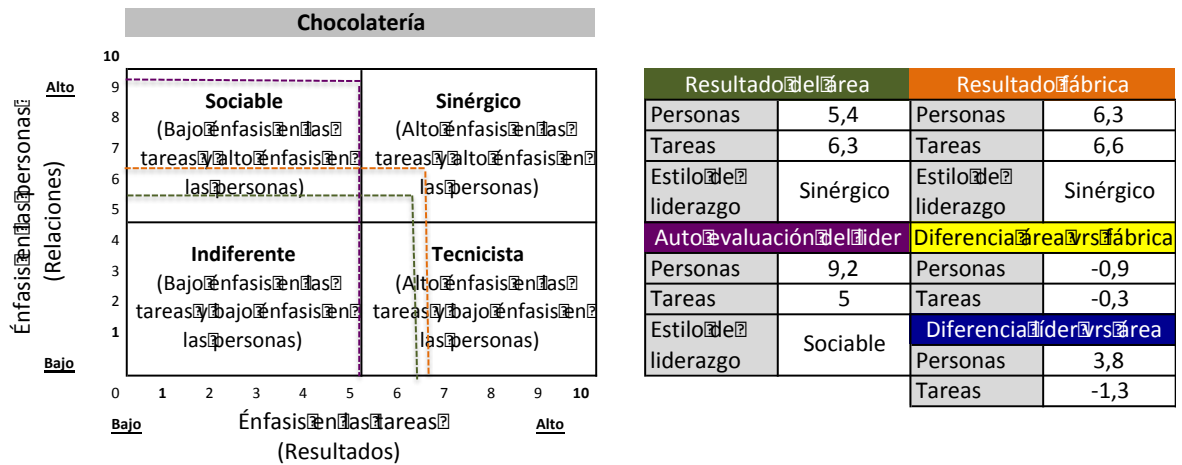
Tabla 23 Chocolatería dimensión tareas (resultados)

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

Tabla 7 Chocolatería dimensión personas (relaciones)

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

Gráfica 12 Caracterización del estilo de liderazgo área de chocolatería



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

En la dimensión personas, se encontró que el líder se ve en un nivel más alto 9,2 que en el que lo ven sus reportes 5,4. Mientras que en la dimensión tareas el líder se ve en un nivel más bajo que en el que lo ven sus reportes, 5 (líder) versus 6,3 (reportes). Es así como en la dimensión tareas, las diferencias más altas están identificadas en las variables órdenes y responsabilidades, siendo esta última la que presenta un desacuerdo alto entre líder y reportes, frente a todos los ítems que componen dicha variable.

En la dimensión personas, hay diferencias en todos los ítems de la variable ambiente de trabajo, pues el líder se identifica en un nivel máximo (10), mientras que sus reportes manifiestan un nivel medio (5) sobre todo en los ítems relacionados con promover un ambiente de trabajo agradable y preocuparse por el estado de ánimo de las personas.

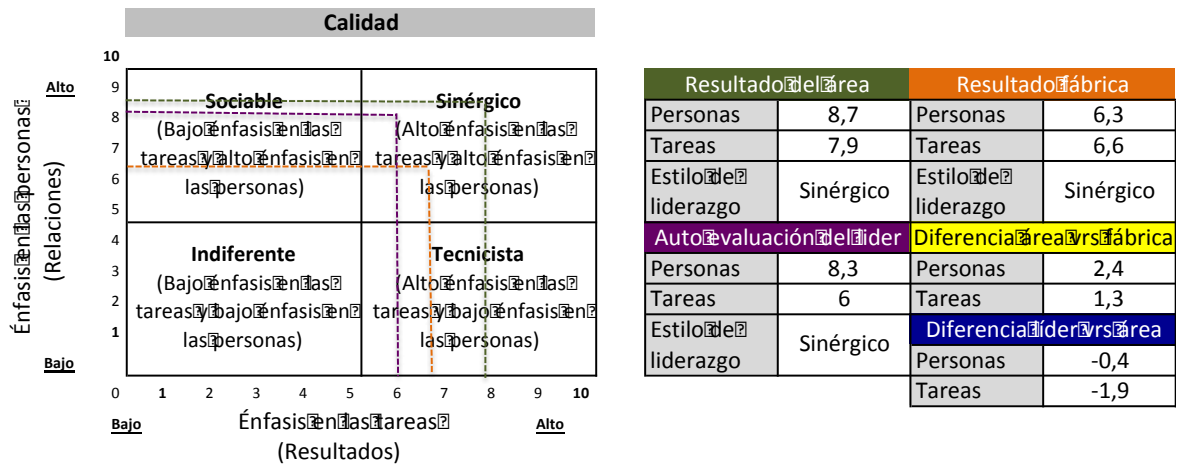
Tabla 8 Calidad dimensión tareas (resultados)

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

Tabla 26 Calidad dimensión personas (relaciones)

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

Gráfica 13 Caracterización del estilo de liderazgo área de calidad



Según los resultados en el área de calidad, se evidencia que tanto líder como sus reportes identifican un estilo de liderazgo sinérgico. Donde los resultados en dicha área tienen una favorabilidad más alta que el resto de la fábrica.

En la dimensión personas el líder se ve en un nivel más bajo que en el que lo ven sus reportes 8,3 (líder) versus 8,7 (reportes). Al igual que en la dimensión tareas, donde el líder se ve en un nivel más bajo que en el que lo ven sus reportes 6 (líder) versus 7,9 (reportes).

Asimismo se puede evidenciar que en la dimensión tareas, las diferencias más altas están en las variables poder y control. Mientras que en la dimensión personas, la diferencia más alta se da en la variable toma de decisiones, sobre todo en el ítem que tiene que ver con tener en cuenta a las personas en la toma de decisiones.

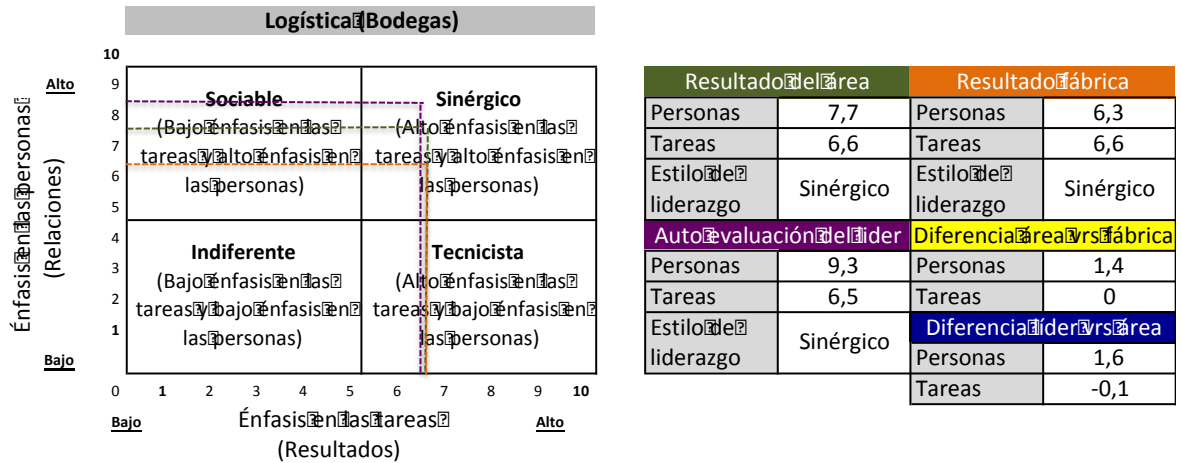
Tabla 27 Logística (bodegas) dimensión tareas (resultados)

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

Tabla 28 Logística (bodegas) dimensión personas (relaciones)

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

Gráfica 14 Caracterización del estilo de liderazgo área de logística (Bodegas)

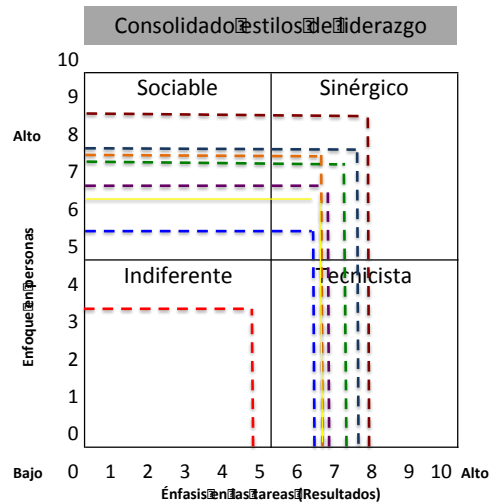


Según los resultados se puede evidenciar que tanto el líder como sus reportes identifican un estilo de liderazgo sinérgico. Encontrando que en el área de logística (bodegas) se tiene una favorabilidad más alta que en el resto de la fábrica en la dimensión personas.

En la dimensión personas el líder se ve en un nivel más alto que en el que lo ven sus reportes 9,3 (líder) versus 7,7 (reportes). Mientras que en la dimensión tareas el líder y sus reportes se ven en un mismo nivel. Sin embargo, es importante tener en cuenta las variables control, poder y ordenes, donde hay unas diferencias significativas en los resultados de algunos ítems que conforman dichas variables.

De igual forma, en la dimensión personas, hay diferencias tanto de líder como de reportes en la variable comunicación, pues el líder determina que la comunicación se encuentra en su máximo nivel, mientras que sus reportes ven oportunidades de mejora.

Gráfica 15 Consolidado estilos de liderazgo por áreas



	Galletería	Mantenimiento eléctrico	Mantenimiento mecánico	Logística (bodegas)
Personas	6,8	7,8	3,3	7,7
Tareas	6,8	7,7	4,9	6,6
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Sinérgico	Indiferente	Sinérgico
	Chocolatería	Mantenimiento empaque	Calidad	Resultado Fábrica
Personas	5,4	7,6	8,7	6,3
Tareas	6,3	7,3	7,9	6,6
Estilo de liderazgo	Sinérgico	Sinérgico	Sinérgico	Sinérgico

En el área de Calidad y mantenimiento eléctrico la población percibe un estilo de liderazgo Sinérgico con una favorabilidad más alta.

En las áreas de chocolatería y mantenimiento mecánico presentan un resultado por debajo de los resultados de la Compañía en ambas dimensiones.

Por otra parte, en el área de mantenimiento mecánico se evidencia un estilo de liderazgo indiferente, mientras que las demás áreas de la compañía se identifica con un estilo de liderazgo sinérgico.

10. Discusión.

Estilos de liderazgo es el tema de estudio en esta investigación, cuyo interés parte de la problemática evidenciada en los resultados de la última encuesta de clima organizacional realizada por la consultora Tower Watson en la organización Comestibles La Rosa. Donde se demostró, que por quinta vez consecutiva, la categoría denominada jefe directo tuvo un resultado de favorabilidad del 61%, muy por debajo de lo esperado. Sin embargo, cuando se analizan los resultados de la encuesta por cada jefe, encontramos resultados donde la favorabilidad en esta categoría supera el 90%, lo cual hace pensar que el resultado está directamente relacionado con la forma en que asumen el liderazgo los jefes. Sobre esta base, el propósito de esta investigación consistió en caracterizar el estilo de liderazgo en Comestibles La Rosa S.A. mediante el modelo que propone Sánchez (2009), el cual permite establecer los aspectos o factores característicos del estilo de liderazgo, mediante el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente en una organización; una referente al énfasis en las tareas (resultados), la otra al énfasis en las relaciones (personas). A partir de estas dos dimensiones se logra identificar los cuatro estilos de liderazgo: indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico.

Considerando lo expuesto, este estudio asume que el liderazgo en la organización es una actividad encaminada a influir en las personas para que se desempeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo (Terry, 1999). Ser líder es pensar que los objetivos o metas organizacionales no se logran por medios individuales o coercitivos, sino que implica potencializar el talento humano mediante el desarrollo continuo de sus competencias, para que todos trabajen en bien de todos.

En línea con lo anterior, podemos identificar el liderazgo como la capacidad natural que tienen algunas personas para dirigir, movilizar e influenciar positivamente a los colaboradores, con el fin de alcanzar los resultados esperados por la organización. Aunque dichos resultados pueden ser alcanzados con la influencia del líder, mediante la relación que pueda establecer con sus seguidores, es posible que cada líder tenga unas características propias, un estilo en particular que determina su cómo, es decir su manera de proceder para alcanzar las metas en la organización.

Los hallazgos permitieron visualizar que en la organización Comestibles La Rosa, subyace un estilo de liderazgo sinérgico, que según Sánchez (2009), se caracteriza por la alta participación y orientación que tienen los líderes al proceso del equipo. En este estilo, los dirigentes de Comestibles La Rosa se preocupan tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse. Las reglas son establecidas la mayoría de veces por los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisión se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y solo en situaciones excepcionales los dirigentes las toman de manera unilateral. La forma en la cual se imparte las órdenes es flexible y abierta al mejoramiento del grupo y de esta manera los colaboradores se hacen responsables por la programación y ejecución de las tareas, así como la presentación de los resultados, otorgándoseles un alto grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de las actividades.

Sin embargo, los reportes de los colaboradores de Comestibles La Rosa evidencian una amplia diferencia en la dimensión personas, con respecto a la forma como se autoevalúan los líderes, esta diferencia obedece a que los colaboradores ven todavía oportunidades de mejora en el rol de los líderes, en las variables: comunicación, ambiente de trabajo y en el ítem relacionado con el contacto directo que tiene el líder con el colaborador. El primer aspecto hace referencia al grado en que el dirigente motiva una comunicación cordial en las áreas de la organización; el segundo aspecto, está relacionado con la preocupación de parte del dirigente por mantener un ambiente de trabajo basado en la confianza; y el tercero, hace referencia al constante contacto de parte de los dirigentes con sus colaboradores, como el conocer sus necesidades y poder orientarlos.

De igual forma, los reportes de los colaboradores también evidencian diferencias en la dimensión tareas con respecto a la forma como se autoevalúan los líderes en las siguientes variables: Objetivos, normas y estándares, desempeño y poder. El primer aspecto, hace referencia al grado de preocupación de parte del dirigente por la definición y descripción de las tareas, objetivos y actividades que deben realizar los colaboradores. El segundo aspecto, es la importancia que le da el dirigente en determinar el éxito o fracaso en el cumplimiento

de los objetivos organizacionales; el tercer aspecto, se refiere a la forma en cómo los dirigentes imparten órdenes a los colaboradores y hace referencia al tipo de poder de los dirigentes, el cual puede ser de tipo formal o informal que conlleve a la solución de conflictos.

Por consiguiente, el estilo de liderazgo que surge del autoanálisis de los líderes, difiere de la percepción que tienen los colaboradores en la organización. Dichos resultados van en la misma línea de las conclusiones a las que llega la investigación de Garzón & Marín (2013) “Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores” (Caso Agua de Manizales). Donde se evidencia que en la organización subyace un liderazgo coordinador, pero este no es el que realmente ejercen los líderes en los equipos de trabajo. La percepción que los líderes tienen de sí mismos y la influencia que ejercen frente a los colaboradores, los lleva a una falta de objetividad en su autoanálisis, lo que ocasiona alteración en la veracidad de los resultados de los estudios que se realizan y en consecuencia los planes de acción no logran tener un impacto positivo, ya que no se están planteando frente a una necesidad real sino producto de la subjetividad de los dirigentes.

Un hallazgo importante en esta investigación, tiene que ver con el análisis sociodemográfico, entre mayor sea el nivel educativo, edad y antigüedad de los colaboradores, menor es la satisfacción con el estilo de liderazgo que tiene el dirigente. Esto nos lleva a pensar que las expectativas de los colaboradores frente al líder tienden a aumentar. Por consiguiente, el liderazgo en el ámbito organizacional no ha de ser único sino que debe adaptarse a las diferentes dinámicas, permitiendo el continuo desarrollo de las habilidades directivas y relacionales. En línea con lo anterior, Garzón & Marín (2013) en su investigación concluyen que no existe un liderazgo único, este debe ser situacional, lo cual quiere decir que varía y se adapta a la madurez alcanzada por los colaboradores, al tiempo que lleven en la institución y a las diferentes dinámicas organizacionales.

Al analizar los resultados por cada uno de los líderes en Comestibles la Rosa, encontramos áreas como: Calidad, Logística, Mantenimiento eléctrico y Mantenimiento de empaque donde el estilo de liderazgo de los dirigentes es sinérgico. Según Sánchez (2009) este estilo de liderazgo es el ideal, en tanto que logra mantener un equilibrio entre la

dimensión tareas y personas. Los dirigentes de Comestibles la Rosa que presentan dicho estilo de liderazgo, se caracterizan por su alta participación y orientación frente a los equipos de trabajo, donde la toma de decisiones la realizan por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores. Asimismo, la forma en que imparten las órdenes logra ser flexible y abierta al mejoramiento. Para estos líderes el trabajo en equipo es considerado como esencial, al igual que la comunicación, la cual promueven de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente. El poder que ostentan en la organización, es tanto de tipo formal como informal, siendo el uso equilibrado de los aspectos formales e informales el elemento básico a través del cual garantizan su liderazgo e intentar dar solución a los conflictos grupales e individuales. Sin embargo, también encontramos áreas como Chocolatería y Mantenimiento Mecánico, donde los líderes presentan un estilo de liderazgo indiferente, caracterizado por ser altamente permisivos, en este estilo se trabaja muy poco por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deben cumplirse. La toma de decisión no parece estar estructurada, no se ejercen mecanismos concretos de control y no se preocupan por establecer indicadores de tipo cuantitativo o cualitativo. Por lo tanto, se realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo del área se desarrolle. Asimismo, el trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indiferencia a los comportamientos de éstos, así las relaciones del dirigente con los colaboradores son escasas. Por último, el poder que ostenta el dirigente con este estilo de liderazgo es de tipo formal, es decir por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que Comestibles La Rosa pueda crear un perfil de liderazgo que este alineado con los objetivos y metas de la empresa, lo cual pueda servir al área de Gestión Humana para diseñar planes de acción que sean sostenibles y enfocados en las necesidades reales de la empresa. Asimismo, poder direccionar los programas de formación, capacitación y entrenamiento, para que los dirigentes logren alcanzar desempeños superiores en la competencia de liderazgo. Lo anterior, favorece que

las prácticas de liderazgo y los procesos sean más efectivos, se obtengan mejores resultados y productividad, y dicho liderazgo sea alcanzable por todos los líderes de la organización.

11. Propuesta de intervención.

Tabla 29 Propuesta

PROYECTO DE INTERVENCIÓN COMESTIBLES LA ROSA

NECESIDAD DE LA EMPRESA	OBJETIVO	PIVA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PÚBLICO	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS/Y/O ENTREGABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Mejorar los resultados de Clima Organizacional en la categoría jefe directo.	Desarrollar las competencias de liderazgo de los jefes de Comestibles La Rosa	H	Presentación general resultados de la investigación	Dar a conocer a la alta gerencia los hallazgos generales evidenciados durante el proceso de investigación.	Comité de Gerencia	23 de mayo de 2016	Área de desarrollo organizacional	Presentación Video team Computador portátil	No aplica	Asistencia: Asistentes/personas invitadas x 100
			Presentación detallada de resultados	Presentar a cada líder de área sus resultados y evidenciar sus fortalezas y oportunidades de mejora.	Líderes de área	24 al 25 de mayo de 2016	Área de desarrollo y equipo investigador	Comida con resultados impresos por área	\$70,000	Celebrar: # de líderes impactados / áreas referencias x 100
			Definir identidad al programa: líderes al estilo Nestlé	Diseño gráfico de logo que identifique el programa de liderazgo para dar a conocer con el personal de la base y el corporativo.	Toda la organización	30 de mayo de 2016	Área de comunicaciones internas	Participante de diseño gráfico. PC con programa de diseño	No aplica	Cumplimiento de la fecha
			Definir estrategia de comunicación interna	Estructurar plan de comunicaciones que permita dar a conocer las diferentes áreas del proyecto.	Toda la organización	3 de junio de 2016	Área de comunicaciones internas	Videos Archivos Comunicados Medios de comunicación	\$500,000	Aprobación del plan de comunicaciones
Mejorar los resultados de Clima Organizacional en la categoría jefe directo.	Desarrollar las competencias de liderazgo de los jefes de Comestibles La Rosa	H	Escuela de formación de líderes	Desarrollar un programa de liderazgo que permita al equipo de líderes identificar y reflexionar sobre el impacto que su estilo de liderazgo está teniendo en su área de trabajo, para crear los gaps identificados durante la investigación.	Líderes de áreas	1 de junio al 30 de agosto de 2016	Desarrollo Organizacional Instituto Consultivo	4 talleres de 8 horas c/u	\$29,000,000	Certificación: Líderes certificados/líderes invitados x 100
				Proyectar un espacio por cada área, para que el líder y sus reportes diseñen un plan de acción que permita cerrar brechas en las categorías con resultados menos favorables, para ser implementado en el periodo de agosto (máximo 7 personas). Se deben reunir una vez al mes para hacer seguimiento al plan de acción y actualizar las acciones.	Personal de las áreas	1 de julio al 31 de diciembre de 2016	Líder de cada área Desarrollo Organizacional	Sala de reuniones Plan de acción Personas invitadas (9 personas 1 hora c/u)	204 Horas Nombre	100% cumplimiento acciones del plan
				Un representante del equipo (que no sea el líder) debe presentar acciones de mejora en el tiempo especifico al nivel del área.						
Fortalecer las habilidades de liderazgo de los líderes de fábrica		V	Grupos locales	Realizar grupo focal para identificar avances y oportunidades de mejora del proceso	Personal de las áreas	15 de diciembre de 2016	Desarrollo Organizacional	10 personas por área (70 personas 1 hora c/u)	70 horas Nombre	Grupos realizados/Grupos programados x 100
			A	Realizar ajustes al programa	Utilizar los resultados de los grupos focales como input para la planeación estratégica 2017	Comité de Gerencia	20 de diciembre de 2016	Líder de cada Área Desarrollo Organizacional	Informes de grupos locales	No aplica

Conclusiones

En el contexto organizacional de Comestibles la Rosa, el liderazgo no había sido objeto de estudio, aun cuando en el ámbito empresarial se reconoce que el progreso, la efectividad y el desarrollo del talento humano están relacionados con la labor de los líderes.

Al no tener identificado el estilo de liderazgo de los jefes actuales, esta investigación se convirtió en un insumo para la organización y el área de Gestión Humana ya que permitió caracterizar los estilos de liderazgo de los jefes mediante el modelo de Sánchez (2009), el cual propone cuatro estilos de liderazgo: sociable, sinérgico, indiferente y tecnicista. La aplicación de dicho instrumento con los líderes y el personal a cargo, permitió evidenciar el estilo de liderazgo que subyace en la organización; el cual corresponde a un estilo de liderazgo Sinérgico, con una tendencia de favorabilidad equilibrada entre las dimensiones tareas (6,6) y personas (6,3). Dicho estilo de liderazgo contribuye a la competitividad empresarial y al mejoramiento del clima organizacional, dado que los líderes son capaces de establecer objetivos, normas, estándares, orden, control, y seguimiento para el alcance de los objetivos organizacionales. De igual forma, reconocen que para el logro de los objetivos organizacionales, el factor humano juega un papel principal, por ello se percibe que las prácticas de liderazgo también se encuentran orientadas hacia el reconocimiento, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación con los colaboradores.

Se puede concluir que los líderes de Comestibles La Rosa consideran que tienen un estilo de liderazgo Sinérgico con una tendencia de favorabilidad mayor en la dimensión personas (8,8) con respecto a la dimensión tareas (6,2). Sin embargo se evidencia una amplia diferencia entre la percepción que tienen los colaboradores versus la que tienen los líderes, esta brecha nos hace pensar que el equipo de líderes se identifica con un alto enfoque en las personas, mientras que sus colaboradores reconocen que dicho enfoque existe, pero aun

encuentran oportunidades de mejora en la variable comunicación, ambiente de trabajo y el contacto directo que tiene el líder con el colaborador.

El estilo de liderazgo sinérgico se presenta en las áreas de: calidad, Logística, mantenimiento eléctrico y mantenimiento de empaque, las cuales presentan una tendencia positiva en relación con el promedio de fábrica, mientras que las áreas de chocolatería y mantenimiento mecánico son las áreas que presentan menor favorabilidad.

El área de mantenimiento mecánico presenta un estilo de liderazgo indiferente, con un enfoque bajo en las dimensiones personas (3,3) y tareas (4,4). Dicho estilo de liderazgo puede llegar a ser permisivo, donde se trabaja muy poco en la definición de tareas como en los mecanismos de control. Asimismo, el líder puede mostrar indiferencia por incentivar el trabajo en equipo, lo cual lleva a que el grupo trabaje desde el individualismo, afectando los procesos comunicativos y de relación.

En la dimensión tareas las variables con menor favorabilidad son poder, desempeño, objetivos normas y estándares, mientras que en la dimensión personas son comunicación, ambiente de trabajo y relaciones directivo colaborador. En cada área las variables que se deben trabajar para cerrar las brechas de liderazgo de los líderes que las dirigen, son diferentes.

Con respecto al análisis demográfico, se puede concluir que la población con nivel educativo profesional, presentan una percepción del estilo de liderazgo sinérgico menos favorable que el resto de la población. Entre mayor sea el tiempo de las personas en la organización menor es la favorabilidad que perciben en el estilo de liderazgo sinérgico, mientras que las personas más nuevas en la organización perciben mayor favorabilidad.

Recomendaciones

La organización debe asegurar el cumplimiento del plan de intervención que se propone, a través del compromiso de los líderes de cada área, para ello es importante monitorear los indicadores que se proponen en las reuniones con participación de la gerencia.

Es necesario que el plan de acción se construya con la participación del personal de base, bajo la dirección del líder del área.

El proyecto se propone trabajar bajo la metodología PHVA, con el objetivo de asegurar una ejecución estratégica.

Es necesario hacer un acompañamiento riguroso en el área de mantenimiento mecánico, verificando que se logre el cambio del estilo de liderazgo a corto plazo.

Referencias

- Benavides Coronado, E. M., & Delgado Alonso, L. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Ciudad Juárez. México: Universidad de Guanajuato.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1991). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Galván Díaz, M., Paredes Amezcua, É. P., & Rebolledo Trejos, K. (2004). *Que estilo de liderazgo es el que predomina de acuerdo a la teoría de Blake y Mouton, dentro del área de recursos humanos de una organización del sector público, y su impacto en la motivación*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Hall, R. (1987). *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México: IDH Ediciones.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz Santos.
- Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Tesis de Maestría en Organizaciones, no publicada.*, (2007). Cali: Universidad del Valle.
- Marín Carvajal, D. A., & Garzón Valencia, S. M. (2013). *Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores – caso aguas de Manizales*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Marín, D. A., & Cardona, L. M. (2013). *Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado – maquilas de una multinacional de la ciudad de Manizales*. Manizales : Universidad de Manizales.

- Montoya, L. F., & Cardona, L. M. (2013). *Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado – maquilas de una multinacional de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad De Manizales.
- NESTLÉ. (2012). *Matriz de liderazgo*. Bugalagrande.
- Robbins, S. (1994). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez E, M. (1994). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. México: Panorama.
- Sánchez M., I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Stogdill, R. (1948). *Factores personales asociados con el liderazgo*. Nueva York: Free Press.
- Terry, G. (1999). *Principios de administración* . México: Continental.
- Tower Watson,. (2004). *encuesta de Clima laboral*. La Rosa S.A.

Anexo 1 Cuestionario de Caracterización y liderazgo en las organizaciones

Cuestionario de Caracterización y Liderazgo en las Organizaciones

Nombre del lider		JG	JR	JC	JA									
Genero		M	F											
Edad		20-29	30-39	40-49	50 en adelante									
Antigüedad		1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	mayor								
		5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	a 25								
Nivel educativo		Bachiller		Tecnico	Profesional									
1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
4	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
5	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo

6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
7	El jefe basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar en desacuerdo recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo

12	El jefe insiste en la obtención de resultados.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
13	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
18	El jefe tiene clara la manera cómo se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
19	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

15	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo

24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
29	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

30	El jefe propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
33	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

Anexo 2 Cuestionario de caracterización y liderazgo en las organizaciones

Cuestionario de Caracterización y Liderazgo en las Organizaciones

Nombre del lider		JG	JR	JC	JA										
Genero		M	F												
Edad		20-29		30-39		40-49		50 en adelante							
Antigüedad		1 a 2		2 a 3		3 a 4		4 a 5		mayor					
		5 a 10		10 a 15		15 a 20		20 a 25		a 25					
Nivel educativo		Bachiller		Tecnico		Profesional									
1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo	
2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo	
3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo	
4	El jefe siempre emite órdenes a los colaboradores en el desarrollo de su trabajo.	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo	
5	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	Completamente en desacuerdo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo	

6	Como jefe baso mi poder en el cargo que ocupo en la empresa.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
7	El jefe basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
8	Como jefe logro la obediencia de mis colaboradores debido a mi capacidad para otorgar en situaciones de desacuerdo recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo
11	El jefe utiliza la información del desempeño de mis colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente deacuerdo

12	El jefe insiste en la obtención de resultados.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
13	El jefe hace responsables a mis colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
14	Como jefe hago responsables a mis colaboradores por la presentación de resultados en los términos que les establezco.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
18	El jefe tiene clara la manera cómo se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
19	El jefe tiene en cuenta la opinión de mis colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
20	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

15	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento de mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
16	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
17	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
23	El jefe se mantiene en contacto directo con mis colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
29	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

30	El jefe propende por un alto nivel de compromiso por parte de mis colaboradores.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
31	El jefe muestra confianza en mis colaboradores.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
32	Como jefe inspiro confianza en mis colaboradores.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
33	El jefe promueve la colaboración entre mis colaboradores.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en mis colaboradores.	Completamente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

Anexo 3 Cuadro de tabulación

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
10	10	10	3	5	9	7	1	1	10	10	10	7	7	10	3	9	
8	9	10	4	10	1	8	1	1	1	10	10	1	1	1	8	1	
9	9	6	3	4	1	2	1	2	7	9	9	9	3	7	4	8	
8	10	5	3	3	1	9	1	2	8	10	9	8	7	4	3	8	
10	10	8	3	7	1	10	1	1	9	10	10	8	8	9	1	10	
9	9	10	2	2	1	9	1	1	10	10	9	7	7	6	9	9	
9,0	9,5	8,2	3,0	5,2	2,3	7,5	1,0	1,3	7,5	9,8	9,5	6,7	5,5	6,2	4,7	7,5	
0,9	0,5	2,2	0,6	2,9	3,3	2,9	0,0	0,5	3,4	0,4	0,5	2,9	2,8	3,3	3,1	3,3	
8,9				4,1		3,0			8,9			6,1			6,1		
Alto				Bajo		Bajo			Alto			Alto			Alto		
Objetivos, normas y estándares				Ordenes		Poder			Desempeño			Responsabilidad			Control		
Tareas																	
6,2																	

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
10	10	10	4	7	10	8	9	10	10	10	10	9	9	8	9	8	10
10	10	10	1	9	10	9	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10
9	8	7	1	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	9	9	10	10
9	9	5	2	9	10	10	8	8	8	9	9	9	10	8	10	9	9
10	10	8	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9,3	9,5	8,3	1,7	9,2	10,0	9,5	9,5	9,3	9,3	9,7	9,8	9,7	9,8	9,0	9,7	9,5	9,8
0,8	0,8	2,1	1,2	1,2	0,0	0,8	0,8	1,0	1,0	0,5	0,4	0,5	0,4	0,9	0,5	0,8	0,4
9,1				5,4		9,7			9,4			9,6			9,7		
Alto				Alto		Alto			Alto			Alto			Alto		
Toma de decisiones				Motivación		Relaciones Directivo Colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo			Ambiente de trabajo		
Personas (Relaciones)																	
8,8																	

Anexo 4 Cuadro antecedentes No. 1

Título de la investigación	Autores	Objetivo General	Metodología	Principales resultados
<p>CARACTERIZACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA PERCEPCION DE SUS COLABORADORES (CASO AGUAS DE MANIZALES) 2013</p>	<p>Sandra Milena Garzón valencia Diana Alejandra Marín Carvajal</p>	<p>Caracterizar el Estilo de Liderazgo existente en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. y la Percepción que tienen sus equipos de trabajo.</p>	<p>El proyecto es de carácter exploratorio, a partir de un estudio de caso, en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales. Se pretende identificar el estilo de liderazgo y determinar la percepción de los colaboradores frente a los estilos de dirección que se ejercen en los grupos de trabajo. Para la identificación de los estilos de liderazgo, se aplicó a los 46 líderes de la organización el instrumento descripción de la efectividad y adaptabilidad propuesto en la teoría de Ken Blanchard, asimismo se aplicó un cuestionario diseñado por las Investigadoras del proyecto, a una muestra de los</p>	<p>Los resultados de los cuestionarios muestran que los líderes evidencian un liderazgo coordinador, pero este no es el que realmente ejercen en los equipos de trabajo. El hecho de que no se tenga un estilo de liderazgo predominante y que las personas estén en constante movilización en los distintos estilos de liderazgo, no facilita el logro de los resultados, desperdiciando el potencial y el desarrollo de las capacidades del equipo. La empresa requiere un estilo de liderazgo coordinador, donde los líderes cuenten con una orientación alta hacia la tarea y en el que dependiendo de las situaciones estos incrementen el apoyo a los miembros de sus equipos, para que desarrollen las habilidades necesarias que les permitan cumplir a cabalidad</p>

		<p>equipos de trabajo de los líderes. Posteriormente se realizó la tabulación y análisis de los cuestionarios y con estos insumos se procede a realizar una caracterización del estilo de liderazgo que predomina en las personas que cuentan con personal a cargo dentro de la organización, igualmente se logró identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el estilo de dirección.</p>	<p>sus actividades. La percepción que los líderes tienen de sí mismos y la influencia que ejercen frente a los equipos de trabajo, los lleva a una falta de objetividad en su autoanálisis lo que ocasiona alteración en la veracidad de los resultados de los estudios que se realicen y en consecuencia los planes de acción no tendrán impacto ya que no se estarán planteando frente a una necesidad real sino producto de la subjetividad de cada encuestado. Se diseña una propuesta, que permite afianzar las características del estilo liderazgo coordinador.</p>
--	--	--	--

Anexo 5 Cuadro antecedentes No. 2

Título de la investigación	Autores	Objetivo General	Metodología	Principales resultados
<p>ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA DISPOSICIÓN HACIA LAS TAREAS EN BASE A LA HABILIDAD Y PRESTANCIA. 2004</p>	<p>Elsa Margarita Coronado Lucila Delgado Alonso</p>	<p>Este trabajo de investigación describe el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977) y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) en un grupo de directivos no sindicalizados</p>	<p>Para la obtención de los datos se utilizaron dos 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®). El número de sujetos bajo estudio fue de 70 personas, los cuales representaron la totalidad del personal administrativo y fueron clasificados: directivos y jefes de departamento, gerentes de área y supervisores. Una vez que el cuestionario es terminado por la persona evaluada, se determinó el estilo de liderazgo que con más frecuencia adopta en diferentes situaciones, es decir su estilo de liderazgo dominante y por consiguiente determinar si su conducta es la</p>	<p>Los resultados obtenidos muestran que:</p> <p>Los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por alta tarea y alta relación.</p> <p>La disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, son capaces y confiados.</p> <p>La adaptabilidad de liderazgo es baja, demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.</p> <p>Existen pocas relaciones significativas entre las variables bajo estudio.</p> <p>Por último se llega a la conclusión de que este estudio proporciona suficiente evidencia que sugiere que es beneficioso para los directivos aplicar la teoría del liderazgo situacional a su comportamiento de líder en un contexto administrativo.</p>

		<p>adecuada para cada situación y de acuerdo al nivel de disposición de sus seguidores.</p> <p>Asimismo después de evaluar el nivel de disposición por el empleado, se procede a contabilizar los resultados. Las preguntas 1 a la 5 corresponden a la evaluación del nivel de habilidad de la persona, es decir su grado de conocimiento y experiencia con respecto a la tarea. Las preguntas 6 a la 10 son para evaluar el nivel de prestancia o actitud de la persona hacia sus responsabilidades. Determinar el nivel de disposición de la persona es la clave para la selección de una conducta de liderazgo apropiada. En ocasiones es difícil de determinar, debido a que no todas las tareas son claras o comprensibles para el seguidor o grupo y muchos líderes no lo perciben.</p>	
--	--	---	--

Anexo 6 Cuadro antecedentes No. 3

Título de la investigación	Autores	Objetivo General	Metodología	Principales resultados
<p>QUE ESTILO DE LIDERAZGO ES EL QUE PREDOMINA DE ACUERDO A LA TEORIA DE BLAKE Y MOUTON, DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PUBLICO, Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACION. 2004</p>	<p>Galván Díaz Miriam Paredes Amezcuá Érica Priscilla Rebolledo Trejos Karina</p>	<p>Determinar el tipo de liderazgo predominante en el dpto. de RH de la SAT, bajo las técnicas de Blake y Mouton. Determinar el impacto que tiene el estilo de liderazgo en la motivación en el Dpto. de RH del SAT. Determinar bajo que estilo de liderazgo el empleado se siente más motivado.</p>	<p>La investigación se realiza en la secretaria de hacienda y crédito público, su dependencia de servicio administrativo tributario SAT, específicamente en el área de RH. El cual cuenta con 40 empleados, sujetos a estudiar fueron 30 personas. Como instrumentos se utilizó dos cuestionarios, los cuales evalúan el estilo de liderazgo de 3 jefes y la motivación para 30 personas. El instrumento estilo de liderazgo fue elaborado por Paul Hersey y Denneth H Blanckard, este cuestionario describe 4 estilos de liderazgo para adecuarlo a la teoría de Blake y Mouton se le agrego un quinto estilo. Se aplicó un cuestionario de</p>	<p>Según los resultados, el estilo predominante fue el 9,9 el cual se refiere a que las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y que están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto. Los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con este estilo en contraste con un estilo 1,9 (Tipo club campestre) o con un estilo 9,1 (Tipo autoritario) por lo tanto el estilo de liderazgo 9,9 nos hace pensar en subordinados altamente motivados, pero según los resultados arrojados por la sub administración de RH el personal se encuentra medianamente motivado. En el dpto. de Control de plazas y Movimiento de personal: predomino el estilo 9,9 y el nivel</p>

		<p>Motivación que permitiera dar cuenta de las principales causas que influyen en el comportamiento laboral de los empleados. También permitió obtener información sobre los factores de motivación más fuertes y los más débiles. Por último conocer los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación de los empleados, para entender como estos afectan las acciones de dichos empleados dentro de la organización. El Diseño de la investigación es Experimental y se utilizó la estadística descriptiva: Medidas de tendencia central, medidas de dispersión, graficas de barras y graficas de pastel.</p>	<p>de motivación altamente motivado. En el dpto. de Desarrollo de Personal el estilo fue el 1,9 y registra el menor número de personas altamente motivadas. Llegando a la conclusión de que el líder se interesa por las buenas relaciones con los subordinados pero esto no es garantía para que se encuentren completamente satisfechos. Este líder deberá trabajar en equipo con sus subordinados y establecer interés por los objetivos organizacionales como también por los objetivos particulares. El dpto. Prestación de Servicios obtuvo en primer lugar un liderazgo de 9,9 y un mayor número de personas altamente motivadas. Por último los investigadores recomiendan implementar un taller que permita identificar cuáles pueden ser los principales problemas</p>
--	--	---	--

				<p>a la hora de dirigir al personal, las causas de dichos problemas y las posibles soluciones. Así mismo se sugiere como una nueva reevaluación de los líderes y el personal para identificar los avances y seguir trabajando en ellos.</p>
--	--	--	--	---

Anexo 7 Cuadro antecedentes No. 4

Título de la investigación	Autores	Objetivo General	Metodología	Principales resultados
<p>CARACTERIZACION DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL NIVEL DE ESTRÉS LABORAL PERCIBIDO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO - MAQUILAS DE UNA MULTINACIONAL - DE LA CIUDAD DE MANIZALES 2013</p>	<p>Lina María Cardona Garcés Luz Francy Montoya</p>	<p>Caracterizar el estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en las pequeñas empresas de calzado de una multinacional – de la ciudad de Manizales para brindarles información sobre su realidad empresarial que les permitan hacer mejoras en sus procesos.</p>	<p>La presente investigación se llevó a cabo en tres etapas: La revisión y construcción teórica, que permitió determinar los instrumentos los realizados por Sánchez en el (2009) para identificar los estilos de dirección desde el área operacional y la guía de entrevista para determinar los rasgos característicos del estilo de dirección de los jefes de las maquilas. En relación al estrés se optó por el cuestionario para la evaluación del estrés elaborado por la Universidad Javeriana y avalado por el ministerio de protección social para establecer el nivel de estrés percibido. La población fue 9 pequeñas empresas del sector manufacturero y se obtuvo una muestra representativa 182 colaboradores. La investigación se</p>	<p>Los colaboradores consideran que sus jefes definen y describen los objetivos, tareas y actividades que éstos deben cumplir de manera clara, como también emiten órdenes precisas para el desarrollo del trabajo. Asimismo, perciben que sus jefes son insistentes en la obtención de los resultados, exigiéndoles la presentación de un plan de resultados. El estilo de dirección encontrado es el estilo sinérgico, enfocado hacia los resultados al igual que a las personas y las relaciones. Dicho estilo contribuye a la competitividad empresarial y al mejoramiento del clima organizacional, dado que los directivos centran sus esfuerzos a establecer objetivos, normas, estándares, ordenes, control, desempeño, responsabilidades y poder en pro del alcance de los objetivos organizacionales, lo cual les permite ser competitivos y estables en el mercado sin dejar a un lado la</p>

			<p>lleva a cabo desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa. Los cuestionarios de estilo de dirección y estrés se aplicaron a los colaboradores de las Maquilas de nivel operativo. Por otra parte se llevó a cabo un grupo con cada uno de los representantes de las maquilas de calzado con el fin de conocer los rasgos del estilo de dirección de los jefes. La segunda etapa consistió en el análisis de la información y por último la entrega del informe final.</p>	<p>importancia del factor humano. Como resultado del grupo focal realizado con los 9 directores de las diferentes empresas de calzado, no se hallan diferencias significativas con lo encontrado en la percepción de los colaboradores. Los directivos sostienen tener en claro sus objetivos organizacionales y los centran en la calidad y productividad, por lo cual requieren que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos en la consolidación de éstos. Para los directivos de las maquilas el factor humano es importante, de allí que tenga un valor significativo las relaciones directivo-colaboradores, soportado en la confianza y en una comunicación abierta y cordial. Se encontró que el nivel de estrés presente en las pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Manizales es de un nivel muy alto, en donde la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Que los síntomas fisiológicos son los más vulnerables en la salud de los colaboradores, seguido de los síntomas con relación a la conducta social, intelectual y laboral, y</p>
--	--	--	---	---

				<p>por último los síntomas psicoemocionales. Pese a encontrarse un estilo de dirección sinérgico, el cual, tiene un alto énfasis en las tareas y en las personas, se evidencia un alto nivel de estrés en las empresas objeto de estudio. Sin embargo, no necesariamente porque el estilo de dirección resultante tenga un alto énfasis en las personas es determinante de estrés bajo, dadas las experiencias de presión y demandas que debe afrontar el colaborador. De igual forma el nivel de estrés alto puede ser causado por incompatibilidad existente entre las necesidades requeridas y las capacidades de los colaboradores. Asimismo el estrés laboral responde a la influencia ejercida por características particulares de la organización que hacen impacto en el colaborador. El estudio no establece una relación entre ambos aspectos, pero puede contemplarse como antecedente para entablar la relación entre el estilo de dirección como estresor y el estrés laboral.</p>
--	--	--	--	---

