



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**LOS ESTILOS DIRECTIVOS Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL: UN ANALISIS EN 5 EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL MANIZALEÑO.**

**ANDRES JOSE ANIBAL PICO  
Código: 16201422351**

**MARIA CAMILA RAMIREZ DUQUE  
Código: 16201429447**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MANIZALES 2015**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**LOS ESTILOS DIRECTIVOS Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL: UN ANALISIS EN 5 EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL MANIZALEÑO.**

**ANDRES JOSE ANIBAL PICO  
Código: 16201422351**

**MARIA CAMILA RAMIREZ DUQUE  
Código: 16201429447**

**DIRECTORA  
© Phd. CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MANIZALES 2015**

**LOS ESTILOS DIRECTIVOS Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL: UN ANALISIS EN 5 EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL MANIZALEÑO.**

## **INDICE**

- 1.** Resumen
- 2.** Introducción
- 3.** Justificación
- 4.** Descripción del área problemática
- 5.** Sistematización del problema
- 6.** Objetivos
  - 6.1 general
  - 6.2 específico
- 7.** tópicos del marco teórico
  - 7.1 teorías de liderazgo
    - 7.1.1 Liderazgo Autocrático
    - 7.1.2 Liderazgo democrático
    - 7.1.3 Liderazgo liberal
    - 7.1.4 Liderazgo transaccional y transformacional
  - 7.2 Estrategia empresarial
  - 7.3 Desempeño organizacional
  - 7.4 Desempeño productivo
  - 7.5 Logro de objetivos y desempeño financiero
- 8.** Antecedentes
- 9.** Operalización
- 10.** Metodología
  - 10.1 enfoque
  - 10.2 tipo de estudio
  - 10.3 población
  - 10.4 muestra
  - 10.5 instrumentos
  - 10.6 procesamiento de datos
- 11.** Análisis de resultados
  - 11.1 Democrático
  - 11.2 Autoritario
  - 11.3 Liberal
  - 11.4 innovación A
  - 11.5 Innovación B
  - 11.6 Producto A
  - 11.7 Producto B
  - 11.8 Precio A
  - 11.9 Precio B
  - 11.10. Regresión 1
  - 11.11 Regresión 2
  - 11.12 Regresión 3
- 12.** Conclusiones

**13. Recomendaciones**

**14. Bibliografía**

## **1. RESUMEN**

El análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante para el estudio de todo lo referente a las personas y sus resultados en la organización, es así que intencionadamente esta investigación apunta identificar la asociación existente entre los estilos de dirección de los dirigentes y el desempeño de las personas en las empresas industriales de Manizales, a través de un enfoque cuantitativo y un tipo de estudio correlacional mediante técnicas de análisis multivariado como regresión lineal y ANOVA, entre otros, como resultados se espera contar con una caracterización tanto de los estilos de dirección como de las características del desempeño de las empresas industriales que harán parte del estudio y efectivamente determinar si hay asociación o no entre los estilos de dirección y el desempeño de las personas en este tipo de organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Estilos de Dirección, Liderazgo, Desempeño organizacional

## **2. INTRODUCCION**

En el campo organizacional es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que allí se desarrollan. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, todo cuanto una organización utiliza, resultaría improductivo de no ser por la mediación de las personas. Como afirma Likert (1969) todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano y sus relaciones.

Justamente a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta. (Sánchez, 2008).

Posteriormente fueron múltiples los estudios (Lewin, 1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert, 1965) que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, entre otros aspectos. Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y gestión del comportamiento y las relaciones entre personas.

Se supone entonces, que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante para el estudio de todo lo referente a las personas y sus resultados en la organización. Al respecto, McGregor (1994) plantea que las actitudes de los gerentes respecto de la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento y rendimiento de éstas.

Dado lo anterior, surge el interés en la presente investigación de indagar sobre la relación existente entre los estilos de dirección de los dirigentes de la empresa industrial manizaleña y el desempeño de las personas.

Metodológicamente el estudio será abordado desde un enfoque cuantitativo y un tipo de estudio correlacional, la muestra estará representada aleatoriamente por las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Manizales, para la recolección de la información se diseñarán dos cuestionarios, uno sobre estilos de dirección el cual será aplicado a directivos de las empresas y el otro, sobre desempeño el cual será aplicado a una muestra representativa de los empleados subordinados de la mismas, el procesamiento de la información se realizará a través del software especializado SPSS mediante técnicas tanto univariadas como multivariadas para hallar respuesta a los objetivos planteados.

Como resultados se espera brindar información pertinente para el mejoramiento de la toma de decisiones de las empresas que harán parte del estudio, desde lo académico se espera lograr un mayor nivel de comprensión y de formación al respecto de mejores formas de gerenciar personas en la organización, entre otros aspectos.

### **3. JUSTIFICACION**

Esta investigación está enfocada al conocimiento de las diferentes formas de dirección que poseen los jefes y cómo las transmiten, esto se ve reflejado en el desempeño organizacional por ende en la productividad de las empresas industriales manizaleñas. El éxito de los líderes no depende tanto de lo que hacen sino del modo en que lo hacen.

Un gran número de empresas que soportan la economía de la ciudad de Manizales son prestadoras de servicios y comerciales, sin embargo, interesa especialmente el aporte desde las empresas industriales que son en últimas las que con la transformación de recursos y capacidades las que en mayor grado y rapidez aportan al crecimiento económico y social de la región, sus resultados son igualmente necesarios para el funcionamiento de las empresas prestadoras de servicios, precisamente son este tipo de empresas la base del desarrollo y crecimiento del país.

El medio empresarial en el que se desarrollan los dirigentes de una empresa industrial es productivo y altamente competitivo por esta razón sus dirigentes deben tener habilidades de liderazgo y el estilos de apoyo eficaces y eficientes en la satisfacción del empleado cuando la tarea o el entorno sean estresantes, frustrantes o poco satisfactorios, este marco de actuación impactará en la generación de autoconfianza y mayor claridad en la fijación de metas y cumplimiento de expectativas del empleado de poder alcanzar una meta desafiante (house and Mitchell, 1998).

Este medio de liderazgo favorece posibilidades para los dirigentes de estas empresas de mantener un buen desempeño laboral en los empleados y generar un buen ambiente interno de trabajo, una mejor gestión de las relaciones persona-organización y directivos-subordinados, de tal manera que contribuya a favorecer la mayor satisfacción para los empleados, así como un mejor rendimiento y desempeño de estos.

#### **4. DESCRIPCION DEL AREA PROBLEMÁTICA**

Maslow (1954) establece que no son solo las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, sino toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente, en este sentido maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades, desde la más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización

1. necesidades fisiológicas
2. necesidades de seguridad
3. necesidades de amor y el sentido de pertenencia
4. necesidades de estima
5. necesidad de auto-realización

(Chiang, Martín, y Nuñez. 2010)

Existen necesidades primarias y secundarias, las primarias son las que intentamos suplir al trabajar y ganar un sueldo, las secundarias son las que se suplen en la empresa en la que se trabaja al recibir incentivos, apoyo, tranquilidad laboral y un buen ambiente que favorezca la empresa.

Partiendo de estas necesidades la persona busca un trabajo, en este caso buscara un trabajo en una empresa de industria manizaleña, tratando de complacer sus necesidades básicas.

Cuando la persona entra en la empresa debe desarrollar una serie de tareas que llevan a la empresa a la productividad. Para llegar a desarrollar un buen desempeño laboral se debe tener en cuenta elementos como la misión, visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. Aunque los profesionales de recursos humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos que deben tener una solución, guiados por el manejo de los jefes a su cargo.

Cada dirigente elige su forma de liderar dependiendo del ambiente en el que desarrolle su labor, en las empresas industriales de Manizales lo ideal es que el dirigente genere un desempeño excelente en sus trabajadores ya que son empresas transformadoras de materia prima que abastecen recursos para toda la zona, las habilidades analíticas y cuantitativas fuertes son importantes, pero no son suficientes. Los directivos exitosos deben ser capaces de trabajar efectivamente con la gente (Whetten y Cameron, 2004).

## **5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación existente entre los estilos de dirección y el desempeño organizacional?

Esta pregunta se sistematiza de la siguiente manera

- ¿Cuáles son los estilos de dirección que caracterizan a los gerentes de las empresas industriales de Manizales?
- ¿Cuáles son las características del desempeño organizacional en las empresas industriales de Manizales?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 General**

Identificar la asociación existente entre los estilos de dirección de los dirigentes y el desempeño organizacional en las empresas industriales de Manizales.

### **6.2 Específicos**

- Describir los estilos de dirección de los gerentes de las empresas industriales de Manizales
- caracterizar el desempeño organizacional en las empresas industriales de Manizales
- identificar la asociación entre los estilos de dirección y el desempeño de las empresas industriales de Manizales

## **7. MARCO TEORICO**

El liderazgo es un tema que desde un principio a existido sin embargo no se había sintetizado totalmente porque lo que existen varios autores que describen el liderazgo como personas excepcionales que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior John maxwell mientras que Raymond B. Cattell contempla que es la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo; en el mismo sentido Peter Senge generaliza el significado expresando que el liderazgo es la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven mas

capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades. (Escuela Europea de Management, 2016)

Sobre los estilos de dirección y liderazgo, House y Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Según dichos autores, a lo largo de tales estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas: 1) La teoría de rasgos, 2) Las teorías del comportamiento, 3) Las teorías de contingencias, y 4) La teoría integral.

Las principales perspectivas teóricas afirman que estilos de liderazgo son importantes a la hora de ejecutar en las empresas industriales, sin embargo, cada líder cuenta con rasgos que los diferencia de los unos a los otros, sin embargo, el liderazgo siempre es enfocado a un mismo camino, desde una perspectiva universal. por lo que la parte psicológica también cuenta con un papel fundamental en esta investigación ya que, dentro de este rol, el líder cuenta con una vinculación con los valores, tradiciones culturales y las ideologías sostenidas por los seguidores (House, Wright, & Aditya, 1997).

No obviando lo ya escrito en el párrafo anterior se puede decir que a pesar de que los líderes cuentan con ciertas características la situación a la que se presentan también influye mucho en cómo estos estén dispuestos a la toma de decisiones, el comportamiento que estos realicen y la forma como la conlleven por lo que la teoría de rasgos cobra sentido, diferenciando a los líderes de sus trabajadores por medio de rasgos (Bass B. , Handbook of leadership: a survey of theory and research, 1990); (Northouse, 1997), citado por (Castro & Fernández, 2006)

Desde la perspectiva de la teoría del comportamiento se intenta estudiar cómo estos se desarrollan y se comportan ,asi como la influencia de aquellos en el liderazgo efectivo (e.g. Blake y Mouton, 1982; Hemphill y Coons, 1957; House y Mitchell, 1974; Larson, Hunt y Osborn, 1976; Nystrom, 1978; Stogdill, 1963; Yukl, 2002), donde se toman en cuenta dos categorías las cuales enfocan diferentes situaciones, en la primera se puede obtener la iniciación de estructura la cual es enfocada al logro de metas mientras que la segunda es la consideración la cual

las conductas van influenciadas hacia la relación entre el líder y las personas que trabajan para este. (Castro Solano & Lupano Perugini, 2004)

La teoría de la contingencia enfatiza en los atributos y conductas del líder junto con otras variables que determinan la situación (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; House, 1977; Mac Gregor Burns, 1978).

Desde otra perspectiva la teoría integral, describe las interacciones entre líderes y seguidores creando lazos finos y duros de romper, lo cual genera confianza y respeto (Graen, Uhl, & Bien, 1995) adaptado del trabajo (Castro & Fernández, 2006)

En la siguiente tabla se presentan algunas perspectivas teóricas sobre los estilos de dirección y liderazgo

**Cuadro 1**  
Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fayol<sup>2</sup></li> </ul>
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McGregor</li> <li>• Lewin</li> <li>• Likert</li> <li>• Blake y Mouton</li> </ul>
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler</li> <li>• Hersey y Blanchard</li> </ul>
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacional</li> <li>• Bédard<sup>5</sup></li> </ul>

Fuente: Sánchez (2007).

## 7.1 Teorías de liderazgo

A partir de su orientación, existen modelos de liderazgo específicos, cada uno es practicado en las empresas dependiendo las características personales de los jefes, pero hay tipos de liderazgo que llevan a los empleados a sentirse inconformes en sus sitios de trabajo por el trato que reciben, la poca calidad humana en la relación directivo-colaborador y la falta de liderazgo por parte de sus dirigentes.

### **7.1.1 Liderazgo autocrático**

El liderazgo autocrático, muestra que el dirigente es quien establece los objetivos y los procedimientos esperando obediencia. Toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los empleados. Por lo que este estilo de liderazgo se caracteriza por un alto énfasis en las metas y por hacer las cosas correctamente, y poco énfasis en las personas. El líder procura no involucrarse en las actividades a realizar por lo que se enfoca en ordenar según (Bass, 2008) los lideres autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa por el cumplimiento de las tareas o amonando con castigos por parte de la desobediencia realiza un procedimiento a la hora de dirigir a todo lo opuesto de un líder democrático, al decir esto se especifica que el líder no tiene en cuenta al grupo por lo que toma decisiones a su parecer, genera una mano dura frente a sus trabajadores, son inflexibles, se niegan a explicar su comportamiento y por ultimo generan tareas meticulosas por lo cual los empleados no tienen tiempos y corta la iniciativa de los estos. (J.Gonos & Gallo, 2013)

Por lo que termina siendo una clase de liderazgo frustrante si el jefe solo habla con sus empleados solo cuando cometen errores, y proporciona pocos elogios. Además puede crear un ambiente de miedo, resentimiento y personas sin ideas frescas. Esto puede dificultar el progreso y puede ahogar las ideas creativas que podrían hacer que la empresa sea más competitiva puesto que asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco seguras, y que todo el trabajo que hay por hacer en la organización cae a manos del jefe por lo que este ejerce mano

dura en estos para así poder hacer las cosas bien. (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016)

### **7.1.2 Liderazgo democrático**

El liderazgo democrático, en el cual el líder tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones y alienta en la decisión de métodos y metas de trabajo. Este líder es considerado como un instrumento para promover el bienestar del grupo (J & Yoder, 1985), es un tipo de líder que no centraliza el poder por lo contrario lo comparte (Bass, 2008)

Sin embargo este tipo de líder muestra unas características según (J.Gonos & Gallo, 2013)

- 1) los subordinados están involucrados en el proceso e toma de decisiones
- 2) los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimientos de los subordinados y se reúnen para generar discusiones
- 3) los gerentes informan al grupo
- 4) explican sus intenciones y situación actual
- 5) los lideres toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan principalmente por sus sentimientos y las ideas.

Para esto el líder debe contar con capacidades asertivas y de colaboración, puede ser peligroso porque se deposita mucha confianza en el grupo pero este es un tipo de liderazgo que crea vínculos importantes entre el grupo y el líder. Puesto que posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas.

### **7.1.3 Liderazgo liberal**

Por último el liderazgo liberal consiste en una libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo en el cual el líder no interviene. Se asume directamente que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo de líder es hacer lo suficiente por sobrevivir, mantener bajo perfil, no meterse en problemas y dejar la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981)

Este tipo de liderazgo normalmente promueve la desunión de los grupos y el líder carece de autoridad y solo interviene en situaciones si estas son requeridas, mientras no sean requeridas el líder solo proporciona elementos básicos para cumplir las actividades, lo cual no es el ideal porque se va a evidenciar un ambiente desordenado y conformista. (Bass, 2008)

Según (J.Gonos & Gallo, 2013) los cuales indican como se puede desenvolver un líder liberal se puede efectuar que cuentan con características como el líder no utiliza su poder, solo cuando lo es requerido, el gerente solo se basa en la forma en que los subordinados cumplen su función, por cuales medios y cuales procesos; asegura el contacto con el medio ambiente ; promueve la comunicación y se utiliza por lo regular para tomar decisiones importantes dentro de la compañía; realiza actividades para llevar a las metas y por ultimo los niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

Likert (1961) siendo uno de los mayores representantes de las teorías de liderazgo plantea 4 teorías las cuales serán resumidas en el siguiente cuadro.

<b>Variables</b>	<b>Autoritario Coactivo</b>	<b>Autoritario Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Proceso de Decisión	El proceso está totalmente centralizado en la cúpula de la organización, la cual monopoliza todas las decisiones.	El proceso de decisión está centralizado en la cúpula, existiendo apenas delegación de decisiones simples y de rutina.	Se efectúa consulta a los niveles inferiores e se permite la delegación y la participación de las personas.	El proceso de decisión es totalmente delegado y descentralizado. La cúpula apenas define políticas y controla los resultados.
Sistema de Comunicaciones	El sistema de comunicaciones es bastante precario. Existen apenas comunicaciones verticales descendentes y destinadas a dar órdenes.	El sistema de comunicaciones es relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	El flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y horizontales) está facilitado.	Las comunicaciones son consideradas como vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones Interpersonales	EL contacto entre las personas origina desconfianza. La organización informal está vetada y se considera prejudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas relaciones interpersonales con alguna condescendencia. La organización informal es muy incipiente y considerada como una amenaza a la empresa.	Se deposita en las personas alguna confianza. La empresa incentiva una organización informal y eficaz, con trabajo en equipo y grupos esporádicos.	El trabajo generalmente se realiza en equipo. La formación de grupos informales es imprescindible. Existe confianza mutua, participación e intervención grupal intensa.
Sistemas de Recompensa	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia restricta a los reglamentos internos. Raras recompensas y de cuño meramente salarial.	Énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales raras.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Castigos son raros y, cuando ocurren, son definidas por el grupo.

**Fuente: Paulo Nunes (Nunes, 2016)**

#### **7.1.4 Liderazgo transaccional y transformacional**

El doctor en psicología industrial Bernard Bass ha estado estudiando por dos décadas el comportamiento organizacional desde comprensión de fenómenos organizacionales vistos desde la perspectiva del comportamiento humano dentro de la organización. Esta teoría la plasma en su libro **Leadership and performance beyond expectation** publicado en el año 1985. En este ejemplar, el doctor desarrolla toda su teoría en torno al modelo transformacional de liderazgo, sin embargo en el también hace mención a modo de contraste con un modelo que pese a ir en paralelo con el mencionado, se encuentra en claro desacuerdo, estamos hablando del modelo transaccional de liderazgo. Cabe resaltar que Bass desarrolla su teoría de estos dos modelos de liderazgo en base a lo descrito por Burns en 1978. (Torres & Riaga, 2006)

Burns describe el liderazgo transaccional como una transacción de intercambio, donde uno recibe beneficio del otro. Esto es confirmado en 1999 por Bass que en efecto denota la relación costo – beneficio que existe en este modelo de liderazgo. Al contrario de este modelo, está el modelo transformacional que busca en primer lugar el emerger del trabajador por parte de la conciencia de un trabajo completo, con el fin de que un empleado interiorice el objetivo planteado y lo cumpla no por un sentimiento de reciprocidad sino de logro comunitario. El liderazgo transformacional busca que las personas triunfen en el ámbito laboral y se sientan plenos allí, aun cuando no ha y una satisfacción en las áreas personales de este empleado. (Bass B. , 1999)

Martínez 1995 evoca lo mencionado por el presidente Kennedy al pueblo norteamericano, cuando hablaba de que un líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por el país, en este caso la organización, mientras que un líder transaccional piensa en que puede hacer el país por él y que de igual manera será el pensamiento que enfatizará un líder transaccional. (Torres & Riaga, 2006)

Para Bass, el líder transformacional es aquel que motiva a las personas y las lleva a hacer incluso más de lo que estas mismas esperaban de si y que la consecuencia de esta motivación se ve reflejada en los cambios en la organización, en el equipo de trabajo y hasta en la sociedad. (Bass B. , 1999)

Por lo anterior se plantea una gráfica en la cual se resume las teorías de liderazgo por los autores descritos anteriormente.

Rendimiento de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritario benevolente (Likert)</li> <li>• Autocrático (Bass)</li> <li>• Transaccional ( Bass)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultivo (Likert)</li> <li>• participativo (Likert)</li> <li>• transformacional (Avolio &amp; Bass)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberal (Bass- Warick)</li> <li>• Autoritario coactivo (Likert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democrático (Gonos &amp; Gallo)</li> </ul>

personas

Partiendo de estas clasificaciones se observa que gran parte éstos se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas dieron origen a la segunda perspectiva. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes es analizado a la luz de dos énfasis que éstos evidencian. Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: las Tareas, esto es, la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las Personas, que alude a la orientación hacia la gente con la cual

se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas. Pese a que en el desarrollo de las teorías inscritas en la perspectiva del comportamiento se hace más evidente el estudio de los estilos de dirección y liderazgo a través de dichos énfasis, es posible encontrar aportes previos sobre los aspectos del liderazgo, la existencia de estos dos énfasis por medio de los cuales se avanza en el estudio sobre este tema.

Según Lussier y Achua (2002), el aporte de la perspectiva del comportamiento fue identificar las *...dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes...* (p. 72); sin embargo, se podría decir que, más que identificarlos, lo que hizo fue hacer evidente los elementos que de manera implícita anteriormente se venían contemplando para identificar los estilos de dirección y liderazgo.

Al respecto continúan planteando que:

*“Una segunda aportación de la teoría conductual del liderazgo fue el reconocimiento de que las organizaciones necesitan un liderazgo concentrado tanto en la producción como en la gente. Hay un conjunto de funciones de dicho liderazgo que las organizaciones deben llevar a cabo para asegurar su buen desempeño. Estas dos funciones constituyen una teoría universalmente aceptada; se aplican en toda organización, industria y cultura. Así que, a escala global, cada empresa necesita ejercer funciones de liderazgo orientadas a la producción y a la gente para tener éxito” (Ibíd.).*

Con base en los modelos identificado se define *dirección y liderazgo* como el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (*líder*) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos

comunes previamente establecidos. Por su parte, el *estilo de dirección y liderazgo* es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables. (Sanchez, 2008)

## **7.2 Estrategia Empresarial**

Desde la perspectiva de las estrategias empresariales, (Andrews K. , 1998) precisa que la estrategia es un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleados y clientes– y la comunidad; mientras que para (Munive, 2004) existen las estrategias deliberadas y aquéllas referentes al aprendizaje incremental. Así, la idea de que las organizaciones tienen algún tipo de estrategia se puede definir como las acciones que toman las organizaciones en la búsqueda para conseguir sus objetivos (Beaver, 2007), porque posibilita un entorno favorable y positivo para el desempeño organizacional. Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. (Burgelman, 2002) define el concepto de estrategia como la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.

Una de las características de las estrategias, según (Martinez, 1999) es que se inscriben dentro de un proceso de mejoramiento dinámico, donde se deben revisar

periódicamente los avances y logros relacionados con los objetivos trazados por la propia empresa.

Desde la teoría económica -teoría de la organización industrial, más específicamente- Porter (1980, 1985, 1996) desarrolló un modelo de estrategias genéricas y un marco de tipologías en el que establece estrategias genéricas (liderazgo en costo, diferenciación y segmentación) que pueden ser usadas para ubicar la empresa en una industria en particular y, por consiguiente, construir una ventaja competitiva. Algunos investigadores han criticado las estrategias genéricas porque constituyen un modelo inferior a las dimensiones de la estrategia competitiva de la empresa (Hill, 1988; Wright, 1987), porque no describen la estrategia de forma adecuada (Chrisman *et al.*, 1988; Wright, 1987) o porque no presentan claridad en un entorno competitivo global y de cambio tecnológico (Mintzberg, 1988).

Desde la lógica económica, no es suficiente que los ingresos estén por encima de los costos; la estrategia debe suministrar fundamento para que el cliente acepte pagar altos precios por sus productos, esto es, demostrar un mayor valor agregado que normalmente se encuentra en diferenciación difícil de igualar (Hambrick y Fredrickson, 2005).

Posteriormente, con los trabajos fundamentados en la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991; Barney, 1991), y sobre el supuesto de que cada organización desarrolla un conjunto de capacidades y recursos únicos que se vuelven clave al momento de decidir sobre la estrategia, se fortalece un aspecto que ha sido fundamental en el campo de la estrategia: su importancia para construir ventaja competitiva sostenida y en consecuencia para obtener un rendimiento superior al promedio (Hitt *et al.*, 2008).

(Calderon-Hernandez, Alvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2010)

Para especificar que es la ventaja competitiva según Porter “ la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos; esta resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de

crear para sus compradores, la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas”

Entre los autores que asumieron esta perspectiva desde la tipología de Porter están Dess y Davis (1984), quienes plantearon que las empresas se diferencian por la manera en que utilizan los factores competitivos para asumir decisiones estratégicas, y como consecuencia de ello se conforman conjuntos empresariales, algunos de los cuales pueden presentar mejores resultados que otros. Estos factores que se tomaron como base para realizar la medición de la estrategia en la presente investigación se describen en la tabla 3. (Calderon-Hernandez, Alvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2010)

### **TABLA 3. FACTORES COMPETITIVOS**

FACTORES COMPETITIVOS
1. Calidad del producto
2. Desarrollo de nuevos productos
3. Productividad del negocio
4. Esfuerzo continuo de reducción del costo
5. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto
6. Precio
7. Gama amplia de productos
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable
9. Influir en los canales de distribución
10. Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas
11. Innovación en el proceso de fabricación
12. Capacidades amplias de servicio al cliente
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario
15. Mejora de los productos existentes
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector
18. Capacidad para fabricar productos especializados
19. Especialización en segmentos geográficos
20. Productos en segmentos de alto precio
21. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación

Fuentes: Dess y Davis (1984), Camelo, *et al.*, 2000 y 2004.

### 7.3 Desempeño organizacional

El desempeño de la empresa se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa, puesto que ambos integran la evolución de diversas variables empresariales (Aragón, 2004, basado en Delaney y Huselid, 1996, y Camisón, 2001). A nivel cuantitativo, el desempeño se ha medido en la literatura de diversas formas: a través de medidas financieras como retorno sobre inversión, ROI (Sánchez y Aragón, 2003), retorno sobre activos, ROA (Carpenter y Sanders, 2002), rentabilidad (Desphandé *et al.*, 1993; Hill y Jones, 2005) beneficios

(Aragón *et al.*, 2003) y medidas de mercado como crecimiento en ventas (Mayondo y Farell, 2003), entre otras.

A nivel cualitativo, existen diferentes medidas de desempeño, siendo una muy importante la efectividad de las organizaciones. Esta fue definida por Quinn y Rohrbaugh (1983) como un constructo asociado con diferentes modelos de análisis organizacional; modelo de proceso interno (mejoras en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto); modelo del sistema abierto (aumentos en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos); modelo racional (incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad) y modelo de las relaciones humanas (aumento en la motivación de los trabajadores y reducción del abandono y del absentismo). (Calderon-Hernandez, Alvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2010)

Para analizar el efecto del desempeño organizacional del presente estudio se ha optado por utilizar medidas cuantitativas.

#### **7.4 desempeño productivo**

El desempeño productivo es generalmente evaluado a través del desempeño de los empleados...dentro de las empresas aportan cambios sobre los lineamientos establecidos por los dirigentes de las compañías. Al evaluar los comportamientos de las personas en sus áreas de trabajo, se logra identificar distintos tipos de teorías; una de ellas es la teoría de (Maslow, 1943) donde este autor exponía que los seres humanos al ser diversos cada uno, generan necesidades básicas humanas. En esta teoría Maslow también establece una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas aumenta el desempeño. Por su parte (Gregor, 1960) introduce la teoría X e Y, en la que distinguió 2 alternativas sobre las personas. Por un lado, que los seres humanos son perezosos y, por lo tanto, deberían ser motivados a través del castigo; a esto lo consideró la teoría X. Por otro lado, la teoría Y suponía al ser

humano con una naturaleza al compromiso y a la búsqueda de responsabilidades. (Vroom, 1964) introdujo la teoría de las expectativas, en la que consideraba que los individuos como seres pensantes tienen creencias y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

Adicionalmente, (Herzberg, 1968), en su teoría de los 2 factores sostiene que por una parte hay factores higiénicos o factores extrínsecos, que están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, y por otra parte hay factores motivacionales o factores intrínsecos, relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

(McClelland, 1961) propuso una mirada diferente a lo que antes había como teorías de las motivaciones sociales. Según McClelland, el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio, lo que se llama comúnmente teoría de las necesidades secundarias. Dichas necesidades estaban fundadas en el logro, en la afiliación y en el poder.

Sin embargo como gran variable es importante conocer el desempeño de las personas en las industrias como estas reaccionan ante situaciones o sobre ordenes y reglas que son ejecutadas en este tipo de empresas, cuales pueden ser tipos de motivadores que estos empleados puedan querer en el lugar de trabajo y que tipos de valores estos pueden contar.

Dadas estas teorías del comportamientos y la motivación que se puede exigir dentro de las empresas y cuáles son los experimentos dados para que ciertos comportamientos se den, se tiene en cuenta que dentro de las empresas existen varios tipos de personas, al decir esto se clasifican de acuerdo a su generación, se encuentran 4 generaciones de los tradicionalistas que son los (nacidos antes de 1946), los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (nacidos entre 1965 y 1979) y la generación Y (nacidos después de 1979) han empezado a coincidir en las organizaciones con sus propias necesidades, valores y creencias (Eisner, 2005)

Las empresas y sus dirigentes tienen que tener en cuenta las generaciones ya que es importante la medida de conocimiento que estas obtienen, los tradicionales tienen la experiencia y el conocimiento en la compañía, mientras que las nuevas generaciones contienen más conocimiento pero poca experiencia por lo que es vital que esto se tenga en cuenta, al entender las etapas que se encuentran en la compañía se puede generar una eficacia a la hora de los procedimientos industriales, como puede generar eficacia puede generar despidos e inconformidades con las nuevas generaciones y de este mismo modo generar una motivación en algunos trabajadores, ya que todos se encuentran en un papel diferente en la organización y se debe diseñar un plan para cada una de estas generaciones. Los empleados satisfechos son por ende totalmente calificados y mejoran más su desempeño más que los que no se encuentran motivados. (Palomino, Medina, & Arellano, 2015)

Resulta fundamental determinar la diferencia existente entre los motivadores en el trabajo y los valores organizacionales relativos a la satisfacción en el trabajo, la productividad y el desempeño respecto a los factores de decisión que los trabajadores consideran tanto para contratarse con una empresa, como para decidir retirarse de ella (Sutton y Griffin, 2004).

Por ende entre la motivación de los empleados de las empresas existe la productividad que es comúnmente conocida como la relación entre la medida de las unidades que salen y la medida de los recursos o insumos que entran en un proceso (Gatto, Di Liberto y Petraglia, 2011). Este concepto es considerado relevante para la medición de las actividades económicas de las organizaciones, la mejora de los procesos productivos y particularmente la medición de los objetivos financieros. En este sentido, las organizaciones estratégicamente orientan sus esfuerzos a logro de los objetivos relacionados con la medición de las capacidades tecnológicas, eficiencia, costos, referenciación de procesos productivos y estándar de vida, el cual les permita obtener mayores ventajas competitivas e incremento de salarios de los colaboradores, lo que contribuye a elevar el volumen de la demanda agregada y dinamizar de la economía (Morelos,

Fontalvo y Vergara, 2013). Es así como la productividad es la eficiencia con la que una organización o economía utiliza los recursos humanos, capital, materiales, energía, conocimiento, etc., para producir bienes y servicios. Esta aumenta cuando los productos obtenidos crecen más rápido que los recursos utilizados (Diewert, 2012). Asimismo, la productividad ha sido utilizada como una estrategia para elevar la competitividad de las organiza  
(Gomez & Bottini, 2017)

La productividad es la eficacia y el desempeño general de las personas, e incluye la evaluación de la calidad y la cantidad del desempeño en el trabajo. Puede ser medido por un superior o a través de la autoevaluación (Bagwell, 2000)

## **7.5 LOGRO DE OBJETIVOS Y DESEMPEÑO FINANCIERO**

Por ende, explicado lo anterior las personas son seres complejos de los cuales necesitan motivación y satisfacer sus necesidades para así ser productivos dentro de las organizaciones, para un logro de objetivos es importante las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones ya que por medio de estas se genera la comunicación la cual es la vía esencial por la cual circulan todos los mensajes que se emiten cada día en el mundo y esta es posible a medida que exista correspondencia.

Siguiendo con los elementos de trascendencia en el manejo de las relaciones interpersonales que es importante resaltar lo que afirma Homs Quiroga (1990), el sugiere “es de manera muy conveniente el fomentar la integración y participación del personal a través de diversas actividades de índole laboral y social” (pág. 68).

Estas actividades fortalecen lazos y promueven una corresponsabilidad, fuerza que ayuda a establecer sinergia y efectividad en el trabajo. (Liliana, Angelia, & Carlos)

Medir el desempeño de las organizaciones es una tarea esencial para alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia pero también para poder examinar en el corto plazo como está caminando la empresa hacia las metas propuestas. (Kaplan & Norton, 1996)

La medición del desempeño organizacional se mide en muchos aspectos dentro de los cuales podemos encontrar mediciones en el área del talento humano, en el área operativa, de gerencia y por supuesto en el área financiera.

Medir el desempeño organizacional constantemente puede asegurar de alguna manera que una organización tenga un éxito constantemente en crecimiento debido a que constantemente se visualiza el camino recorrido hacia la visión de empresa, está considerada como la mayor meta de una organización.

En una organización de carácter comercial se debe tener en cuenta que las metas a largo plazo llevan a una finalidad económica, por lo tanto es importante saber que cada medición de desempeño que se realiza, se hace con una última finalidad que es la de conocer como es el estado financiero de la organización y si la inversión puesta en marcha para esta, si está dando los frutos esperados. (Robbins & Coulter, 1996) (Kotter, 2001)

Uno de los sistemas para la medición del desempeño es el Score Card o tablero de control balanceado, fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton, de la universidad de Harvard. Este sistema le permite a una organización medir su visión de futura y sus estrategias en términos de actividades y convertirlas en acciones concretas, así se obtiene una visión del desempeño del negocio.

Uno de los aspectos importantes de este sistema es que ayuda con la monitorización de los procesos, de esta forma ayuda a definir si el desempeño va por buen camino o si es necesario tomar medidas correctivas.

El sistema hace análisis desde distintas perspectivas, como:

**Perspectiva financiera:** analiza los indicadores financieros de la empresa para determinar cómo es el desempeño de esta con respecto a las metas planteadas por la organización, esta perspectiva es de las más miradas debido a que es una forma fácil de conocer el desempeño de la organización.

**Perspectiva del cliente:** Aquí se tiene en cuenta a que mercado y a qué tipo de cliente se pretende alcanzar. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete. Desde esta perspectiva es que se puede satisfacer al cliente ya que nos da un panorama de lo que el mercado está demandando. Con esta perspectiva se obtiene rentabilidad en la organización.

**Perspectiva de procesos internos:** Una de las cosas más importantes para poder satisfacer al mercado y genera rentabilidad para la organización se basa en los procesos internos que esta realice y como lo haga ya que si la organización a nivel interno no cuenta con unos procesos perfectos, esto se verá reflejado también en el desempeño general de la empresa. De alguna manera, los procesos internos reflejan o identifican a los directivos y sus acciones.

**Perspectiva de aprendizaje e innovación:** Aquí se conoce que es necesario para poder generar valor en el largo plazo, como ser sostenibles como organización, se incluye la formación al talento humano, innovación en sistemas, mejora en el clima organizacional. Desde este aspecto es donde sale la capacidad que tenga la organización para reinventarse y mejorar. (Kaplan & Norton, 1996)

Para medir el desempeño financiero de una organización, es indispensable aplicar a esta unos indicadores que ayuden a conocer el estado actual de la organización con el fin de analizar si la empresa está caminando de acuerdo a la estrategia y a las metas planteadas o si en el caso contrario es necesario replantear el camino que la organización está tomando.

Para ello es necesario plantearse controles a medida que la organización va camino hacia la meta. El primero de ellos es el **Control Preventivo**, este se realiza antes de iniciar una acción, se realiza con el fin de prevenir que fase inicial de una estrategia empiece con errores. El **Control Concurrente**, este ocurre mientras ya está en marcha la estrategia puesta, se busca con ella conocer si la estrategia implementada está siendo bien acogida por la organización y si va por buen camino. Por ultimo tenemos el **Control de Retroalimentación**, aquí ya la estrategia implementada ha dado algunos frutos y entonces es hora de conocer si los resultados de esta, retroalimentar estos resultados y empezar una fase de mejora de la estrategia con el fin de implementar una nueva. Para la medición

financiera de una empresa es preciso contar con indicadores financieros como el análisis de liquidez, el apalancamiento que la empresa está utilizando, la cobertura de intereses que esta tiene, la rotación de inventarios y de activos totales que la organización posea y por último y tal vez más importante un indicador de rentabilidad que proporcione información pertinente de si la organización con respecto a la inversión hecha, está o no siendo rentable. (Luis & Manuel., 2000) (GARCÍA & LEÓN., 1999)

## **8. ANTECEDENTES**

Los grandes cambios que ha experimentado la economía a nivel mundial ha generado cambios en la productividad donde esta a evolucionado como tal mas que todo en los sectores primarios, secundarios y por ende afectando esta cadena hasta llegar al sector terciario, por lo que estas aseguran el crecimiento a mediano a largo plazo, por ende la zona industria de Manizales se encuentran las siguientes características según un estudio realizado en la cámara de comercio de Manizales

*“La realidad actual es que la industria manufacturera continúa siendo un sector de vital importancia en el contexto nacional, regional y local. En Manizales específicamente, tiene un peso muy importante en la economía de la ciudad.*

*La fortaleza del sector se muestra también en la composición de la oferta exportable del departamento, donde el 47,5% son de naturaleza industrial, siendo el departamento más diversificado en el Eje Cafetero, con un total de 87 empresas exportadoras en Caldas, ubicándose 76 en Manizales que tienen ventas en el exterior por cerca de \$200 millones de dólares FOB, cerca de un 30% de las exportaciones del departamento. Estas cifras hacen hincapié en la importancia de continuar apostándole a la industria, como ese sector de vital importancia que sirve como indicador de medición de la maduración de las economías en un territorio. Manizales, a pesar de tener un claro proceso de transformación de su estructura productiva, donde en los últimos años ha experimentado un proceso de terciarización, no debe desconocer el importante aporte que hace la industria a los indicadores duros de la economía local y como es un sector bastante relevante como generador de valor agregado en el sistema, sin mencionar el importante lazo de conexión entre la industria y la historia económica de la ciudad, sector que sin duda ha contribuido al desarrollo de la ciudad en las últimas décadas.”*

*(Camara de comercio, 2017)*

Por lo que en la ciudad de Manizales existe un potencial para seguir transformando la industria a la vez que la ciudad sigue avanzando con respecto a las demás ciudades de Colombia.

## 9. OPERALIZACION

La encuesta se encuentra en anexos.

## 10. METODOLOGIA

Por medio de información obtenida por la cámara de comercio de Manizales se encontró que existen 20 empresas industriales en Manizales grandes que superan su patrimonio en unos 22 mil millones de pesos.

para la realización de la primera encuesta se adaptará la encuesta realizada para la investigación “Estrategia empresarial y gestión humana” (Hernandez, Giraldo, & Valencia, 2008)

- **10.1 Enfoque:** el enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se pretende señalar entre distintas alternativas usando la estadística como principal instrumento para la medición de los datos, ya que las respuestas que se realizaron a las empresas encuestadas tienen una escala liker la cual puntúa desde importancia media para la compañía hasta muy importante para estas.
- **10.2 Tipo de estudio:** se realizó un estudio correlacionar, con el cual se pretendía demostrar la relación entre las variables, desempeño organizacional y estilos de liderazgo. Conjuntamente a esto se aplicó una regresión Para complementar el tipo de estudio se realiza una regresión con la cual se busca comparar los betas y las
- **10.3 Población:** se tiene una población de 20 empresas grandes del sector industrial de Manizales y la muestra es de 5 empresas

La población fue tomada de información de la cámara de comercio de Manizales por la cual se escogieron las empresas industriales más grandes de

ciudad, que se clasifican según su activo total mayor a 22 mil millones de pesos o 30 mil SMMLV.

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>CARACTERIZACION</b>
PRODUCTORA DE GELATINA S.A.S	C2029 ** Fabricacion de otros productos quimicos n.c.p.
MABE COLOMBIA S.A.S.	C2750 ** Fabricacion de aparatos de uso domestico
DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S	C1063 ** Otros derivados del cafe
INDUMA S.C.A.	C2599 ** Fabricacion de otros productos elaborados de metal n.c.p.
INDUSTRIAS BASICAS DE CALDAS S.A. - I.B.C.	C2011 ** Fabricacion de sustancias y productos quimicos basicos
RIDUCO S.A.	C2229 ** Fabricacion de articulos de plastico n.c.p.
COMPAÑIA MANUFACTURERA MANISOL S.A.	C1522 ** Fabricacion de otros tipos de calzado excepto calzado de cuero y piel
BELLOTA COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	C2593 ** Fabricacion de articulos de cuchilleria herramientas de mano y articulos de ferreteria
HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A. - HERRAGRO S.A.	C2593 ** Fabricacion de articulos de cuchilleria herramientas de mano y articulos de ferreteria
SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO & CIA. S.A.	C1082 ** Elaboracion de cacao chocolate y productos de confiteria
HADA S.A.	C2023 ** Fabricacion de jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir perfumes y preparados de tocador
EDITORIAL LA PATRIA S.A.	C1811 ** Actividades de impresion
SKINCO COLOMBIT S.A.	C2395 ** Fabricacion de articulos de hormigon cemento y yeso
TECNOLOGIA EN CUBRIMIENTO S.A. SIGLAS TOPTec S.A. Y MANILIT S.A.	C2395 ** Fabricacion de articulos de hormigon cemento y yeso
C.I. SUPER DE ALIMENTOS S.A.	C1082 ** Elaboracion de cacao chocolate y productos de confiteria
INDUCAFE S.A.S.	C1063 ** Otros derivados del cafe
VEGA ENERGY S.A.S.	C2790 ** Fabricacion de otros tipos de equipo electrico n.c.p.
GYPLAC S.A.	C2395 ** Fabricacion de articulos de hormigon cemento y yeso
TERNIUM SIDERURGICA DE CALDAS S.A.S.	C2410 ** Industrias basicas de hierro y de acero
CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A. - CELEMA	C1040 ** Elaboracion de productos lacteos

- **10.4 Muestra:** el estudio se realizó en 5 grandes empresas industriales manizaleñas, las cuales serán: super de alimentos, ETEX Colombia, productora de gelatinas S.A, editorial la patria S.A e industrias básicas de caldas
- **10.5 Instrumentos:** se diseñaron dos cuestionarios con los cuales se midieron las variables, estilos de dirección (los cuales serán aplicados a dirigentes) y desempeño de la organización
- **10.6 Procesamiento de datos:** una vez recogidos los resultados, estos fueron procesados a través de análisis univariado (análisis descriptivo, media, desviación, tablas de contingencia) y análisis multivariado (análisis de clúster, análisis de varianza o anova y análisis factorial entre otros).

## **11. ANALISIS DE RESULTADOS**

Para el análisis del resultado de las encuestas se realizara en dos partes, la primera parte consta de los análisis descriptivos que están divididos en dos partes, la primera parte estará hablando de los estilos de liderazgo y la segunda parte del desempeño organizacional los cuales fueron divididos en tres grupos los cuales resumen de la siguiente forma:

### **ESTRATEGIA DE INNOVACION**

- Desarrollo de nuevos productos
- Innovación en el proceso de fabricación
- Mejora de los productos existentes
- Innovación en técnicas y método de marketing
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado
- Especialización en segmentos geográficos
- Esfuerzos para manejar la calidad de la publicidad
- Formación de sus trabajadores

### **ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

- Calidad del producto
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto
- Gama amplia de productos
- Esfuerzo para crear una marca identificable
- Influir en los canales de distribución
- Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas
- Capacidades amplias de servicio al cliente
- Mantenimiento de niveles bajos de inventario
- Mejora del producto existente
- Productos especializados
- Esfuerzo para alcanzar una reputación
- Productos especializados
- Satisfacción del cliente
- Enfoque hacia las metas de la organización

### **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

- Indicadores de análisis financieros
- Productividad del negocio
- Esfuerzo continuo de reducción de coste
- Precio
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector
- Productos en segmentos de alto precio

De esta misma forma se evaluó la importancia que estos ítems tienen dentro de las empresas, además se evaluó la efectividad con la que la empresa cumple estos ítems.

Para los estilos de liderazgo se realizó la misma agrupación de la siguiente forma:

### **AUTORITARIO**

- Autoritario

- Autoritario coactivo
- Autoritario benevolente

### DEMOCRATICO

- Democrático
- Transaccional

### LIBERAL

- Liberal
- Participativo
- Consultivo

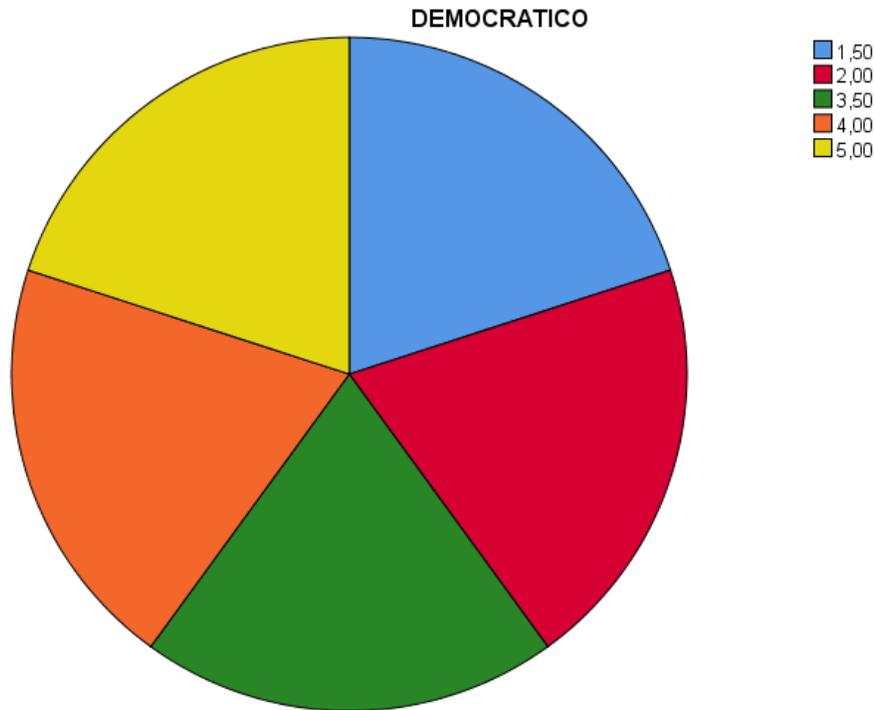
Cabe afirmar que las agrupaciones fueron realizadas según la teoría ya aplicada. Por lo que se obtuvieron los siguientes datos

### Análisis descriptivos

#### 11.1 LIDERAZGO DEMOCRATICO

#### DEMOCRATICO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,50	1	20,0	20,0	20,0
2,00	1	20,0	20,0	40,0
3,50	1	20,0	20,0	60,0
4,00	1	20,0	20,0	80,0
5,00	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

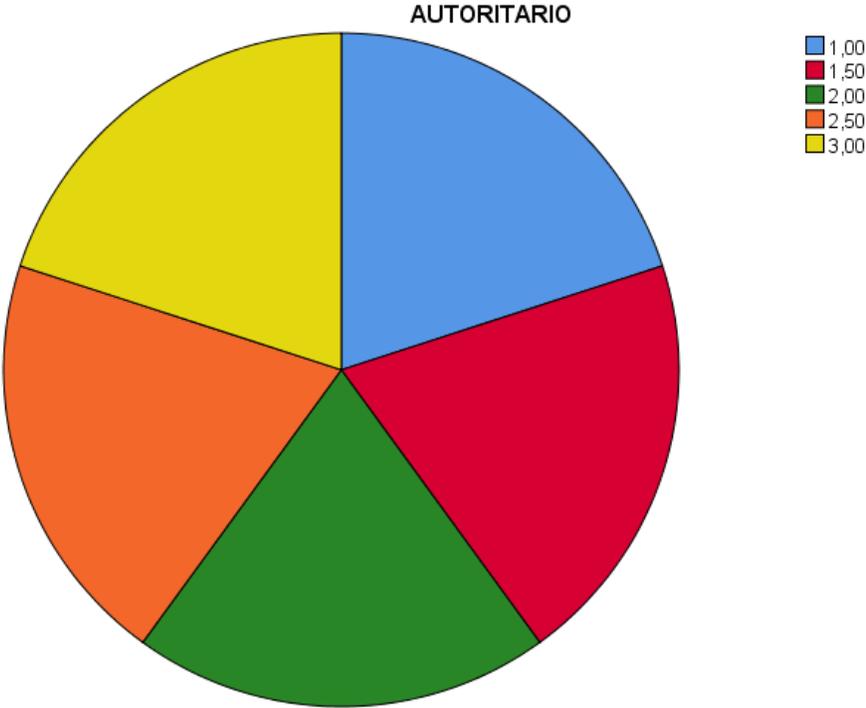


Según la teoría consultada para este tipo de liderazgo, habla de que los gerentes que tienen este tipo de liderazgo, son personas que no centralizan el poder si no que por el contrario lo comparten, tratan de incluir a las personas en las tomas de decisiones. Y motivan a los empleados a desarrollar su trabajo de la mejor manera posible. En la gráfica en la tabla analizada, se puede evidenciar que el 100% de la muestra es variada debido a sus respuestas, no hay una concentración mayor de un lado u otro, esto se evidencia en que para cada empresa este tipo de liderazgo tiene un grado de importancia diferente, es la razón por la cual cada empresa está entre un rango distinto. Sin embargo a gran escala se puede observar que dos empresas creen que este tipo de liderazgo es muy importante y bastante importante y una más le da una importancia media a este tipo de liderazgo, esto podría inferir que desde un panorama más general 3 de las empresas consultadas consideran que este tipo de liderazgo tiene una importancia media o alta sobre el tipo de dirección de una empresa. Claramente las dos empresas restantes, considera que este tipo de liderazgo no es relevante dentro de la dirección de la empresa.

## 11.2 LIDERAZGO AUTORITARIO

### AUTORITARIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,00	1	20,0	20,0	20,0
1,50	1	20,0	20,0	40,0
2,00	1	20,0	20,0	60,0
2,50	1	20,0	20,0	80,0
3,00	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



Si se contrasta la teoría con la realidad en función de evidenciar como las empresas y las organizaciones han ido evolucionando desde el siglo pasado y a la actualidad se encuentra que este tipo de liderazgo refleja un líder completamente independiente de sus subalternos, a los que direcciona de manera lineal. Toma decisiones según su propio conocimiento y no tiene en cuenta la participación de sus trabajadores, rige metas que espera sean cumplidas a cabalidad. Al contrastar esta teoría con la realidad que viven las empresas evaluadas, encontramos que para 3 empresas es poco o nada importante este tipo de liderazgo y que solo para una de ellas tiene un grado de importancia media dentro de la dirección. Esto conlleva a inferir que las 5 empresas ven poco o nada importante hoy en día un estilo de liderazgo autoritario.

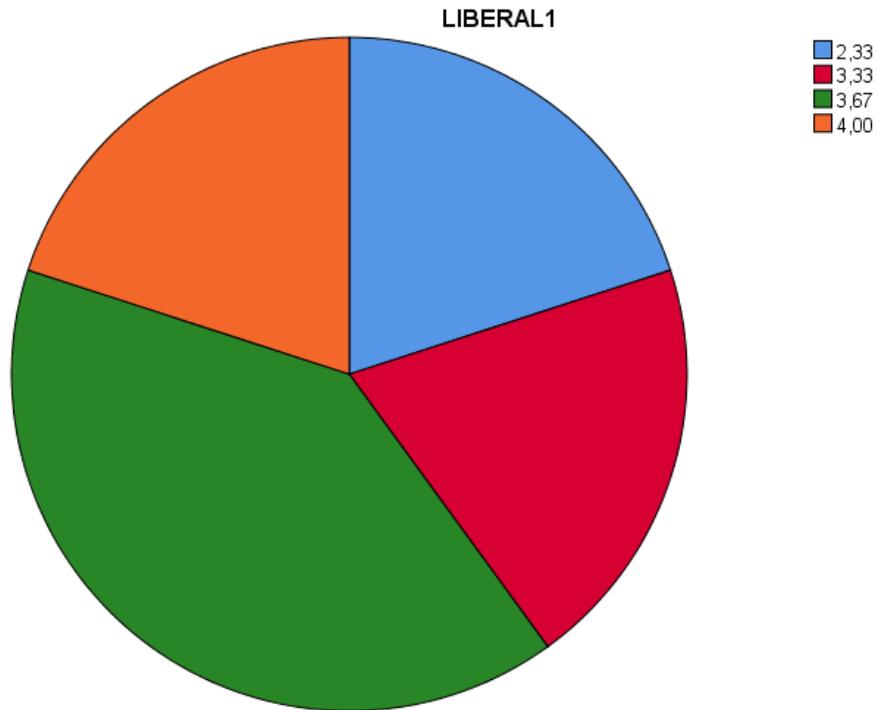
### 11.3

### LIDERAZGO

### LIBERAL

#### LIBERAL1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2,33	1	20,0	20,0	20,0
3,33	1	20,0	20,0	40,0
3,67	2	40,0	40,0	80,0
4,00	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



Ese tipo de liderazgo caracteriza a un líder que es liberalista, deja mucha libertad a sus subalternos, intenta pasar un tanto desapercibido dentro de su ambiente de trabajo, no intervine con facilidad en conflictos que se generen en la organización si no cuando considera que el caso es demasiado grave y necesita su atención. La teoría manifiesta que este tipo de líderes son muy difíciles de encontrar en la práctica diaria de una empresa debido a la gran libertad que deja en sus empleados. En la muestra recogida, podemos evidenciar que efectivamente como la teoría menciona es difícil encontrar una empresa que acepte este tipo de liderazgo debido a que solo una empresa de las encuestadas cree que es importante este tipo de liderazgo en su empresa. 3 de ellas responde que es de importancia media para la dirección de una empresa solo 1 empresa indica que no es nada importante este tipo de liderazgo para la dirección de una empresa.

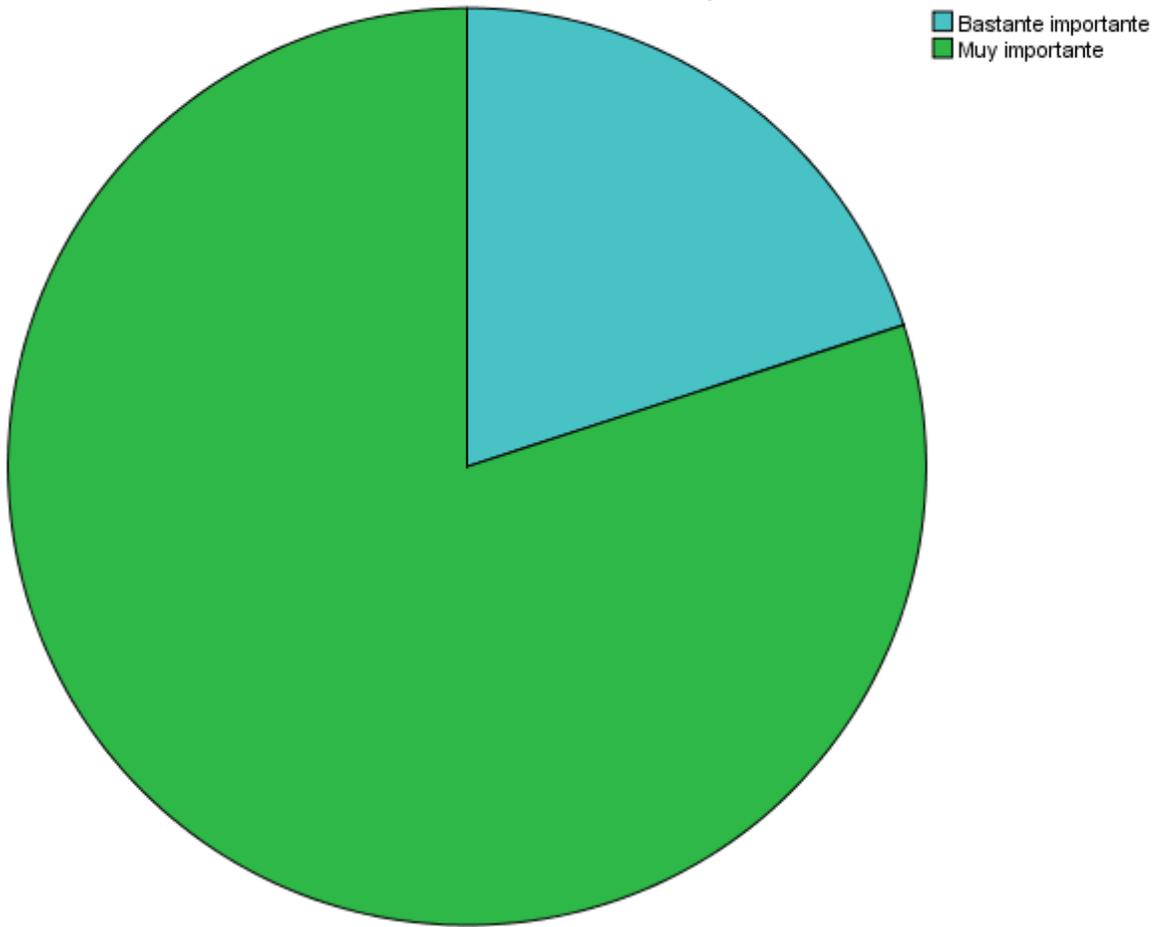
#### 11.4 IMPORTANCIA SOBRE LA ESTRATEGIA DE INNOVACION

La importancia que las empresas industriales tienen frente a al grupo de innovación ya sea de productos o dentro de la organización es amplia en ambas partes ya que según la teoría se puede expresar que la innovación dentro de las industrias es de vital importancia para que estas sobresalgan frente a las otras, sin embargo existen excepciones en el mercado de estas, algunas industrias manizaleñas se concentran en un solo producto lo cual las aparta de esta situación, sin embargo en el análisis que se puede encontrar del desarrollo de productos se observa que para 4 de las empresas es muy importante este aspecto mientras que una de ellas piensa que es bastante importante encontrando así una pequeña diferencia donde se puede expresar que dependiendo de las empresas y a lo que se dediquen estas lo toman en un valor más positivo o simplemente es una situación que importa pero no es la principal, por consiguiente cuando se enfrentan a una situación de la mejora de los productos existentes se encuentra mayor variedad de respuestas

### Desarrollo de nuevos productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

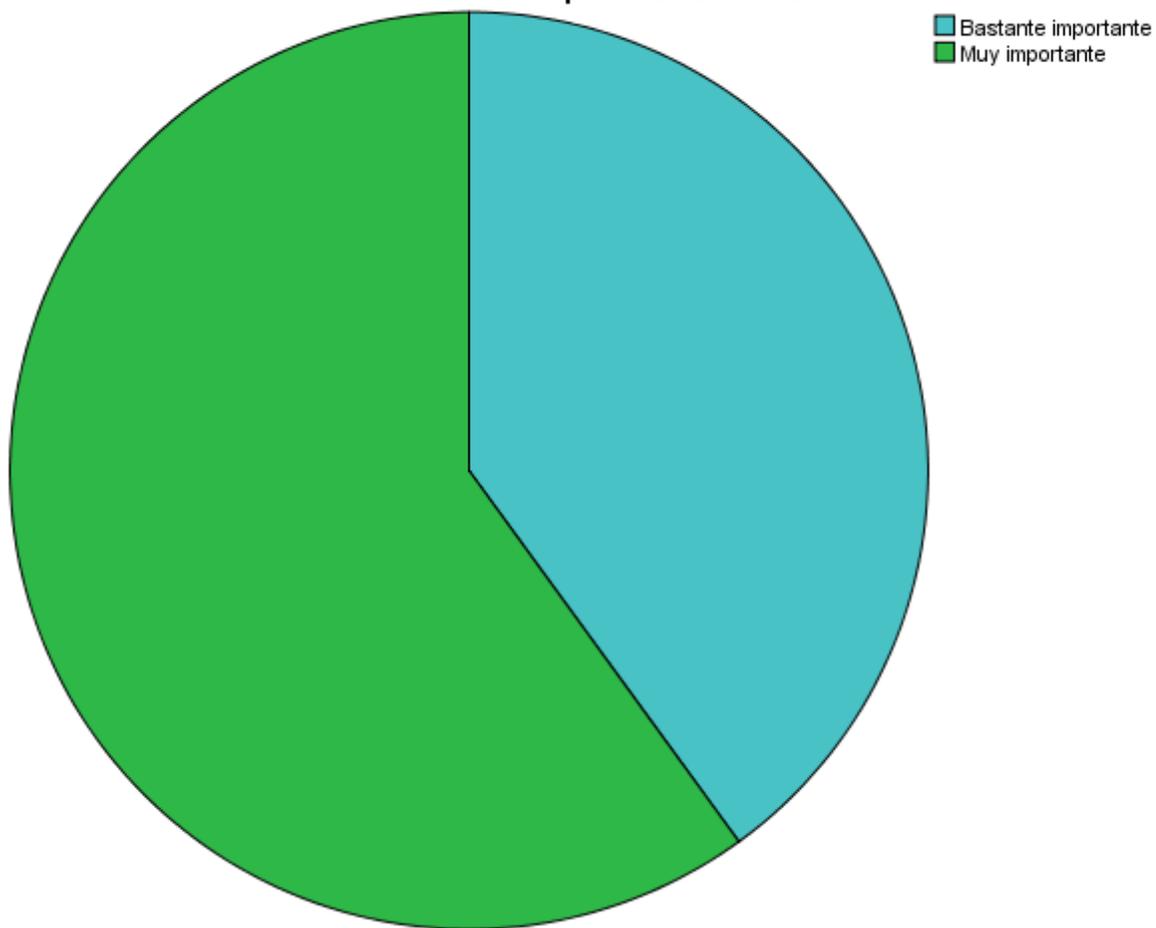
### Desarrollo de nuevos productos



### innovación en el procesos de fabricación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

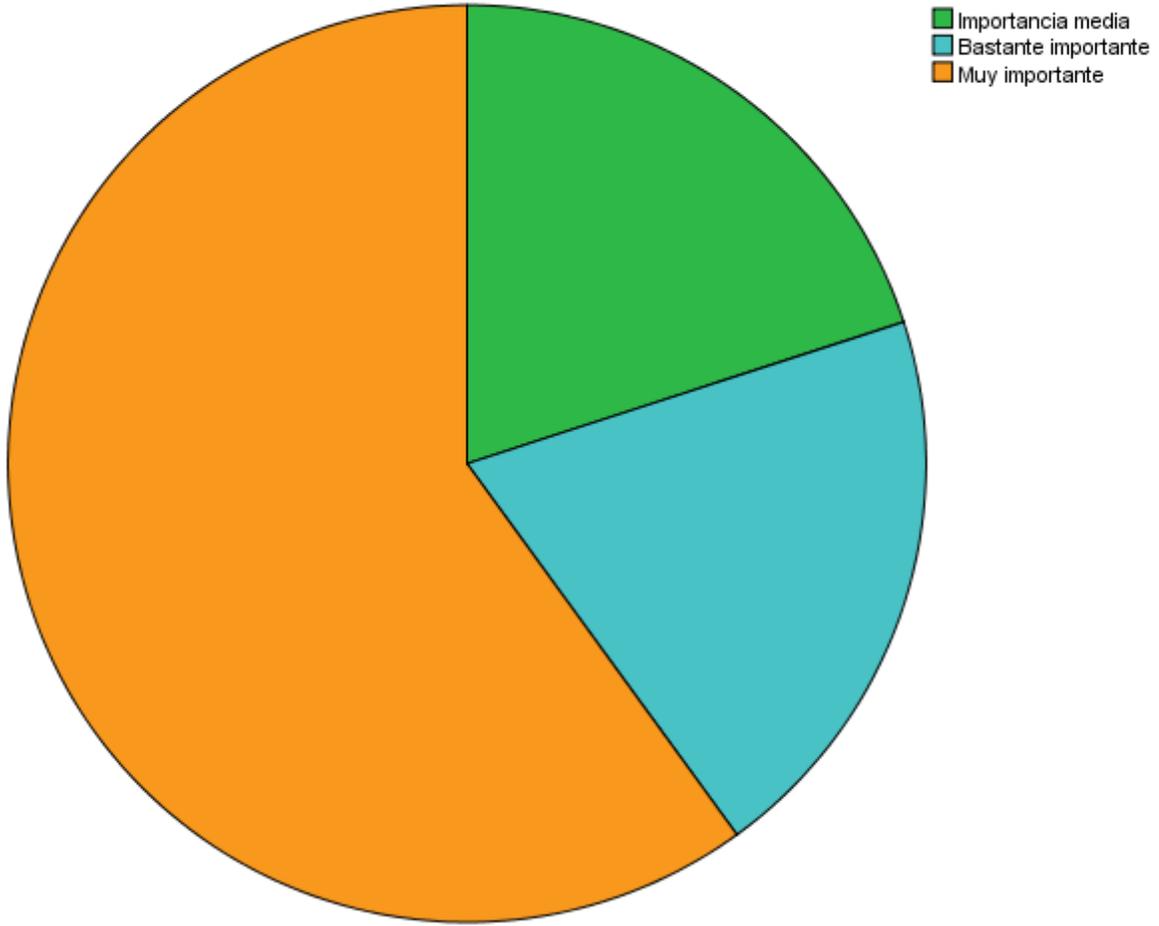
### innovación en el procesos de fabricación



### mejora de los productos existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

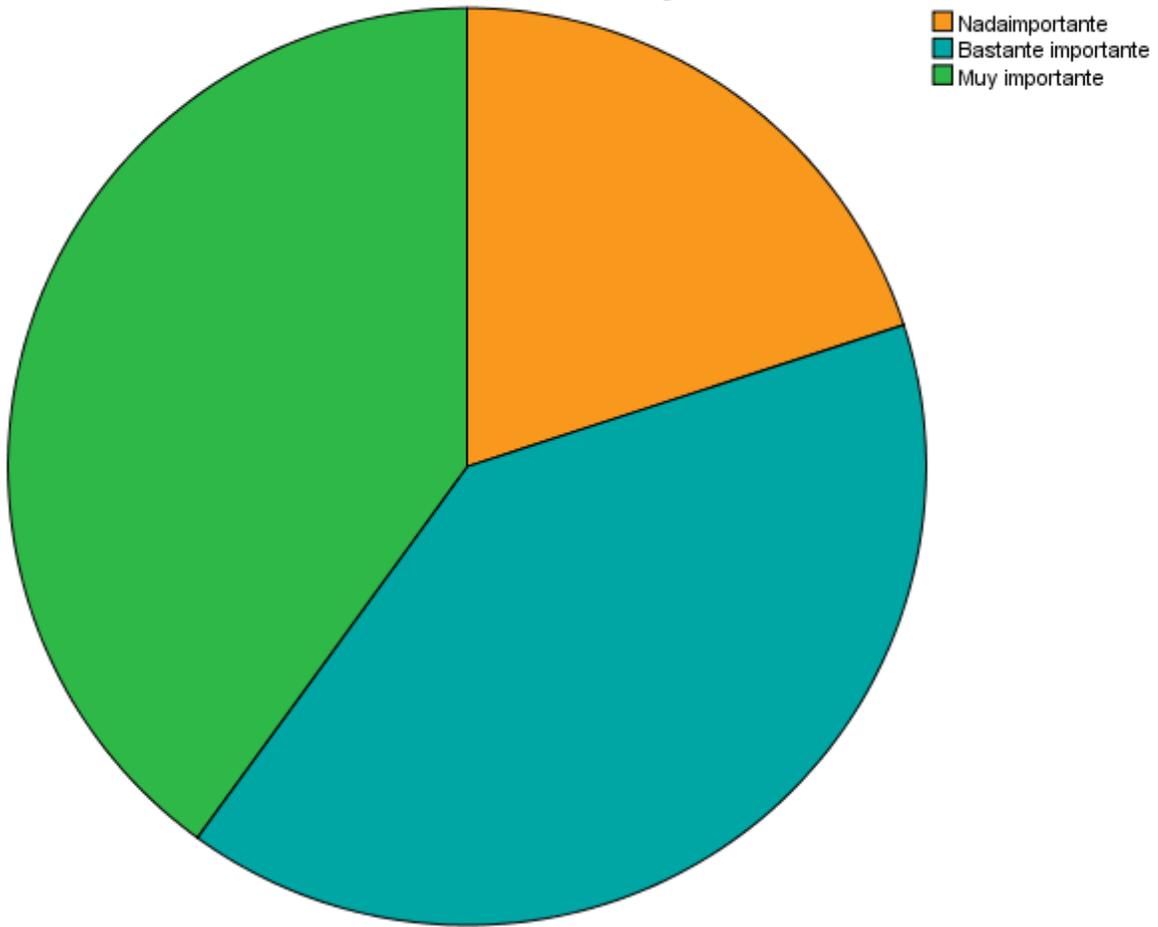
### mejora de los productos existentes



### innovación en técnicas y métodos de mkt

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	Muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

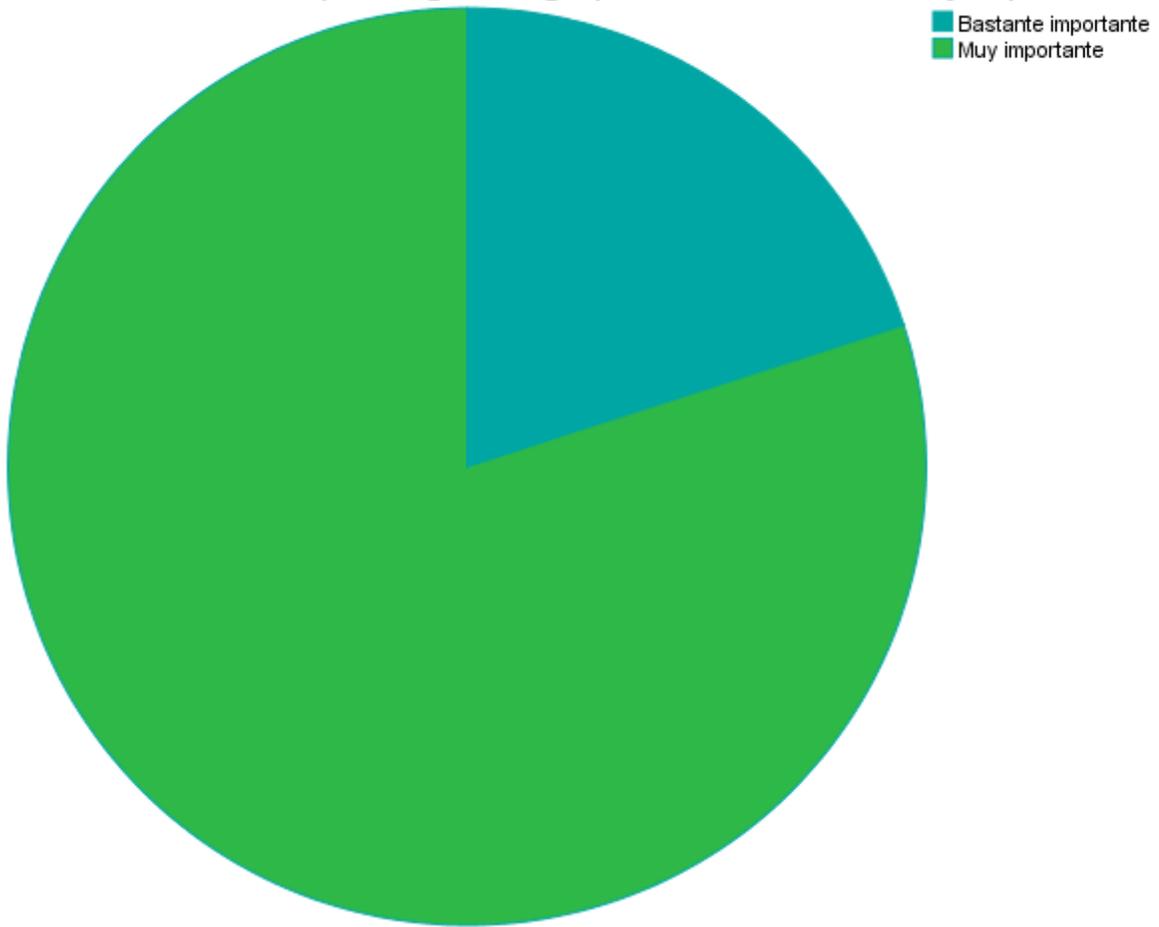
### innovación en técnicas y métodos de mkt



### iniciativa concreta para lograr un grupo humano adiestrado y experimentado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

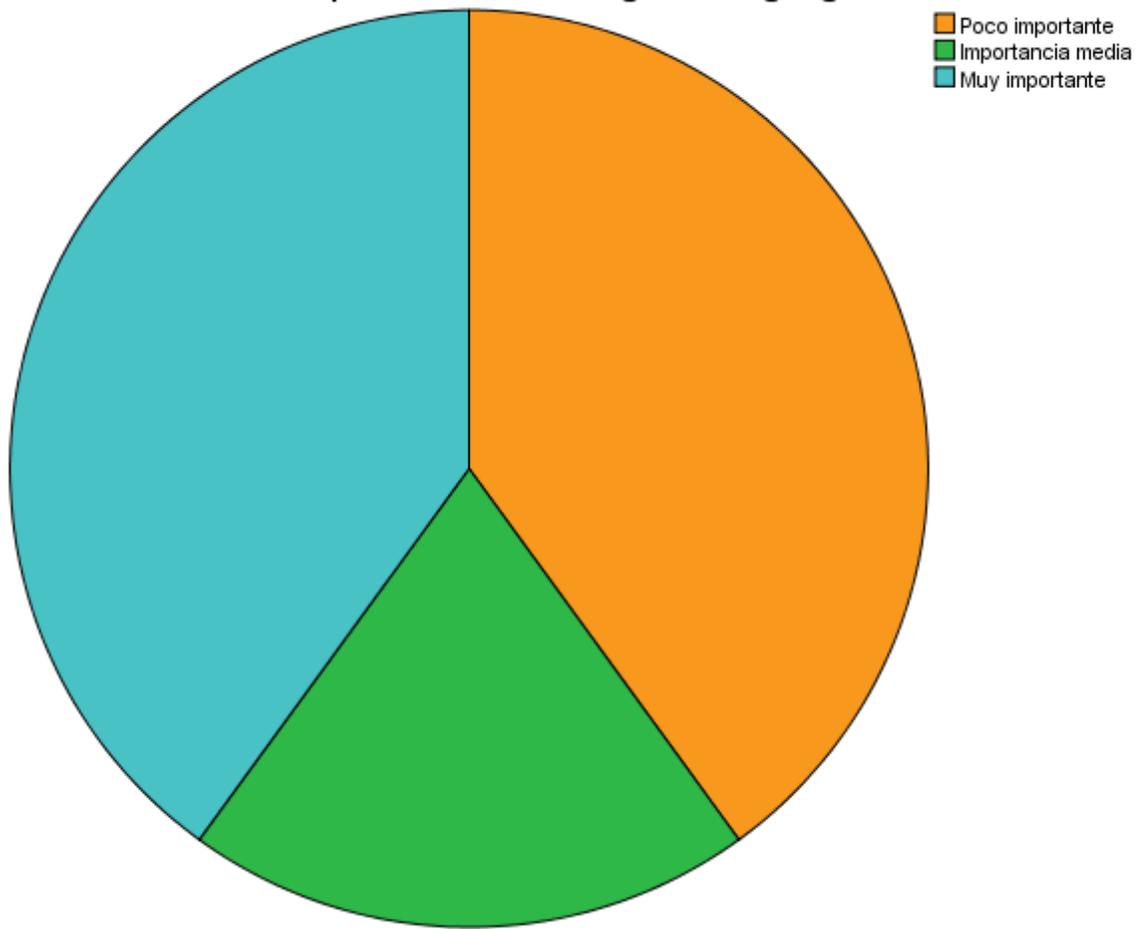
### iniciativa concreta para lograr un grupo humano adiestrado y experimentado



### especialización en segmentos geográficos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	40,0	40,0	40,0
	Importancia media	1	20,0	20,0	60,0
	Muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

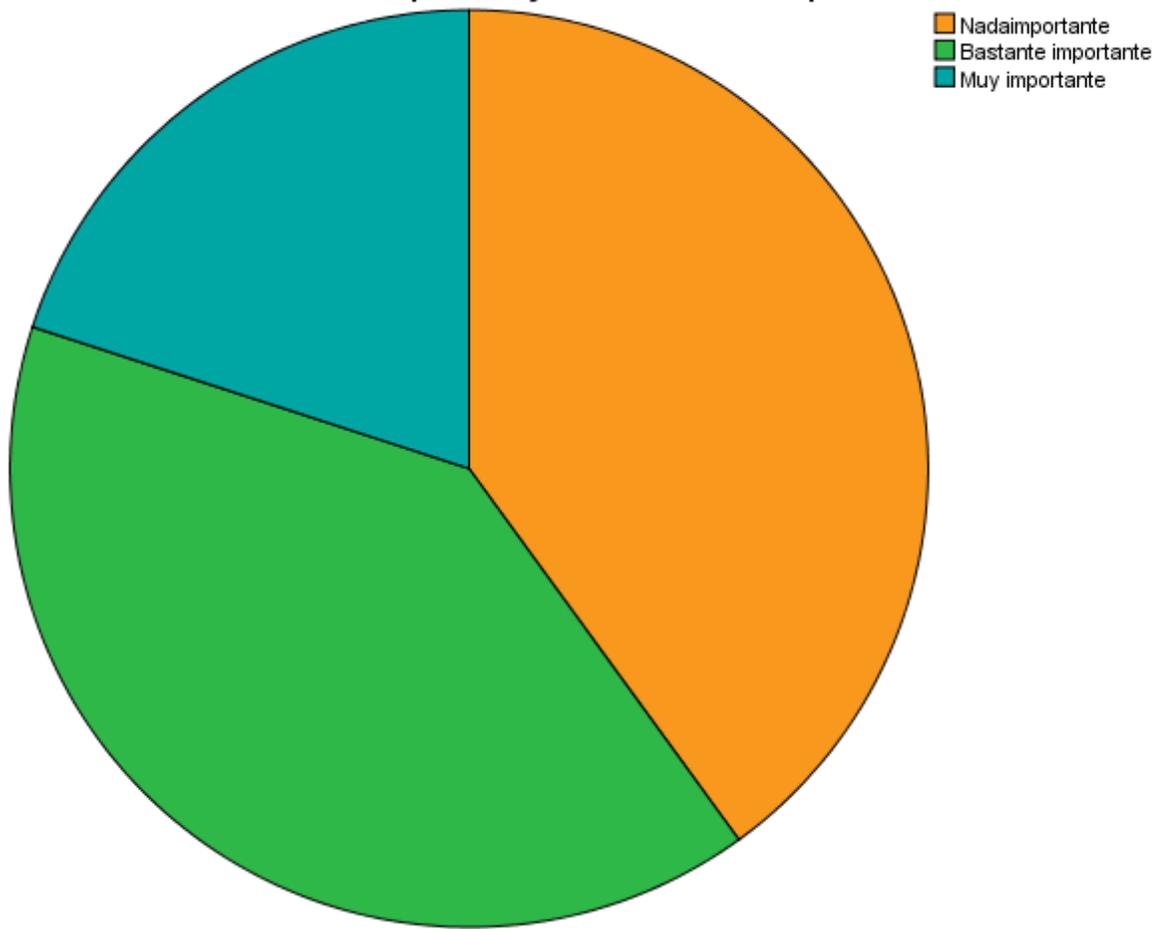
### especialización en segmentos geográficos



### esfuerzos para mejorar la calidad de publiucidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nadainportante	2	40,0	40,0	40,0
	Bastante importante	2	40,0	40,0	80,0
	Muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

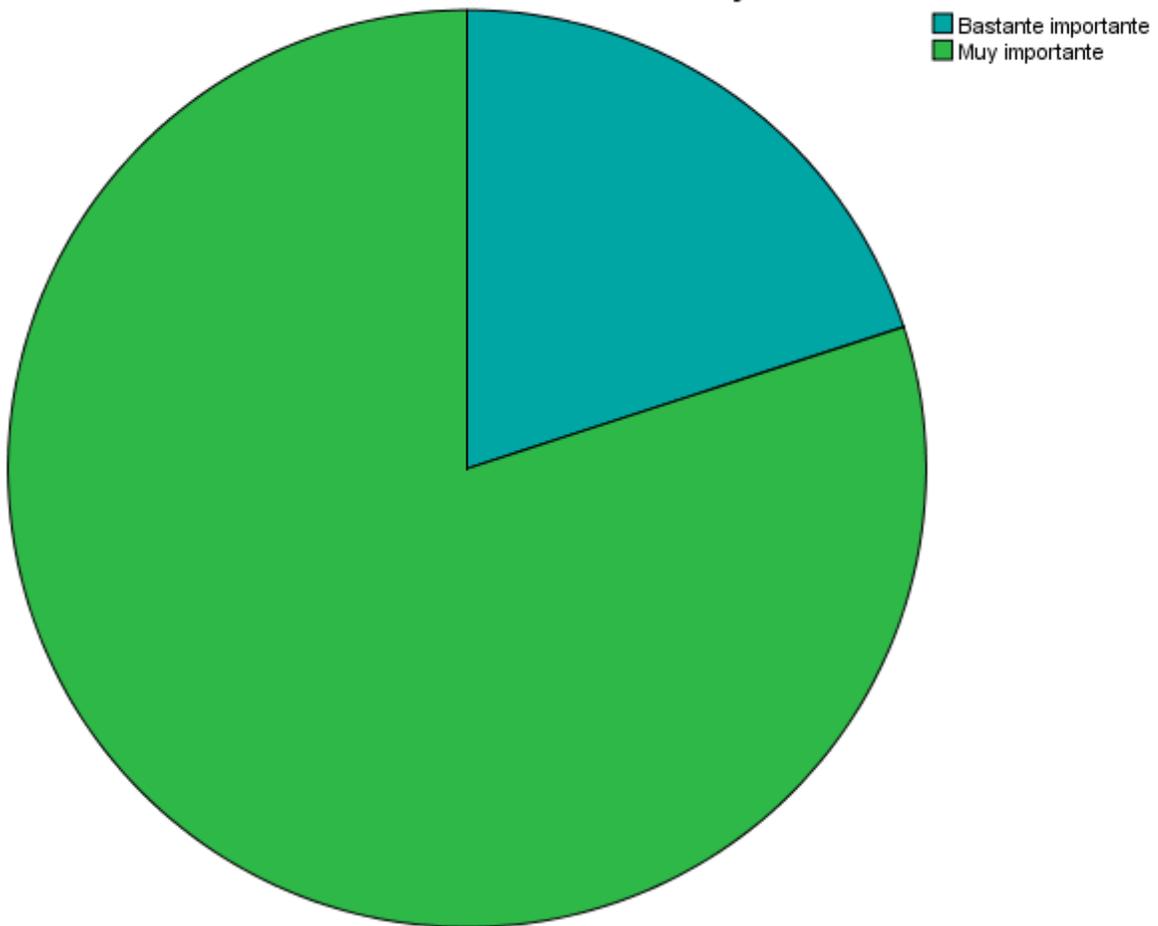
### esfuerzos para mejorar la calidad de publiicidad



### formación de sus trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### formación de sus trabajadores



### 11.5 EFICACIA EN LAS EMPRESAS DE INNOVACION

Sin duda alguna, la teoría manifiesta que para las empresas la parte de innovación debe de ser una de las más reforzadas en el día a día con motivo de que esta innovación ya sea en productos, en procesos de producción, en métodos, o en maquinaria entregara a la empresa un plus no solo de desarrollo frente a la competencia si no también la posibilidad de ahorrar tiempo, dinero y esto se reflejara en utilidades. Con la muestra recolectada se puede notar que para un 60% de las empresas, la innovación en distintos campos no solo es un punto importante dentro de su desarrollo si no que como política, la mayoría de empresas cuentan con departamentos que están en constante innovación para

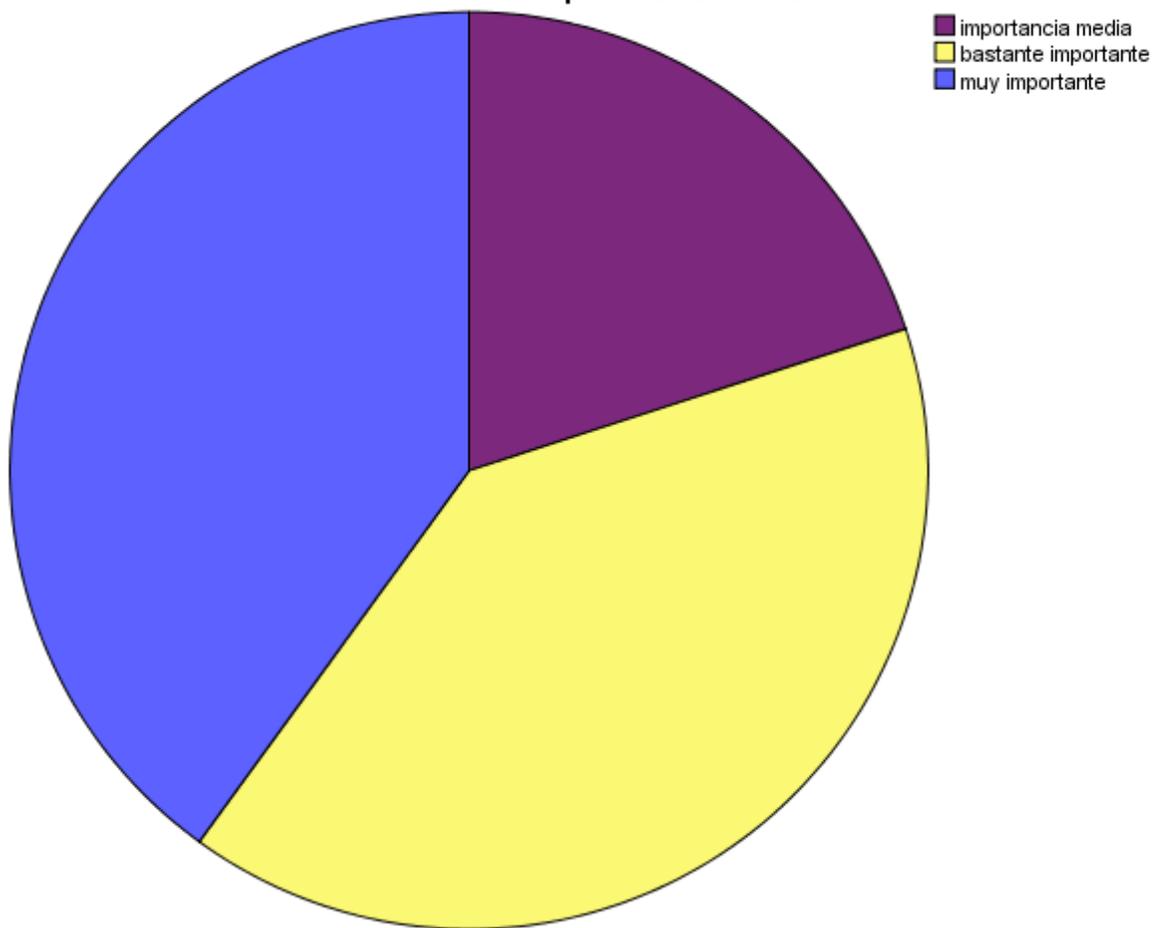
producir un plus de rentabilidad económica pero también de desarrollo social y empresarial como tal.

Dentro de los campos en los que estas empresas más innovan, podemos ver el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los productos actuales y la constante mejora que están buscando en los procesos de fabricación, este último punto es de los más importantes porque de ello se desprenden variables no solo económicas si no también de sostenimiento, ambiental y empresarial.

### **innovación en el procesos de fabricación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

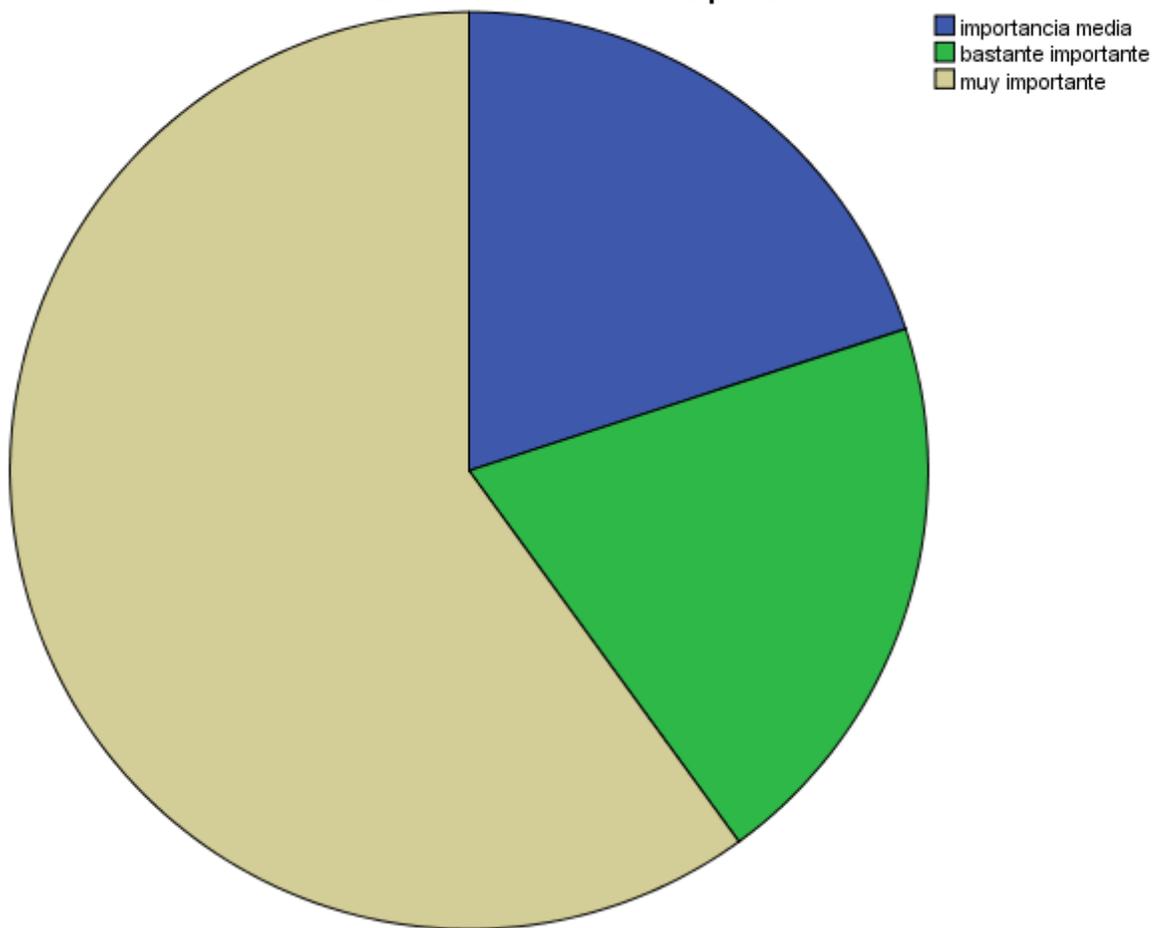
### innovación en el procesos de fabricación



### Desarrollo de nuevos productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

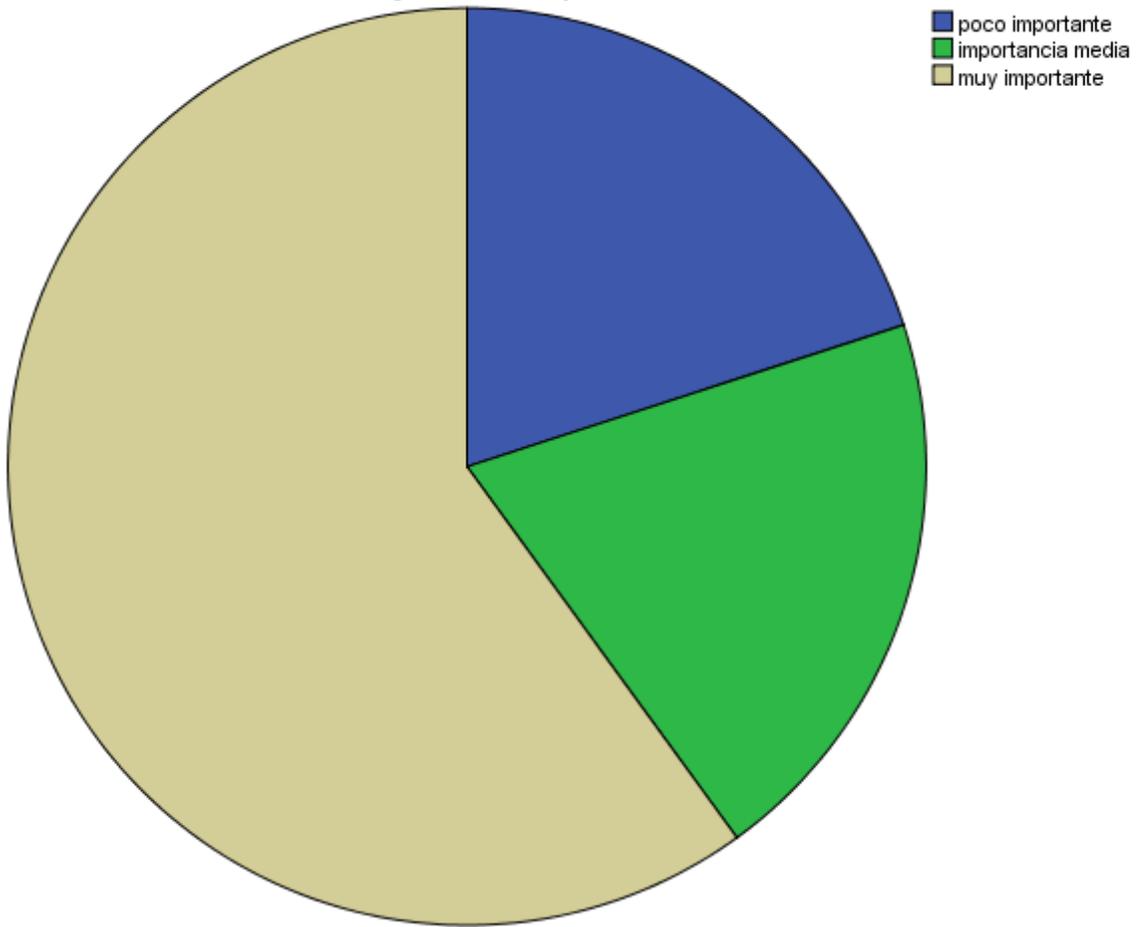
### Desarrollo de nuevos productos



### mejora de los productos existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	poco importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	1	20,0	20,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

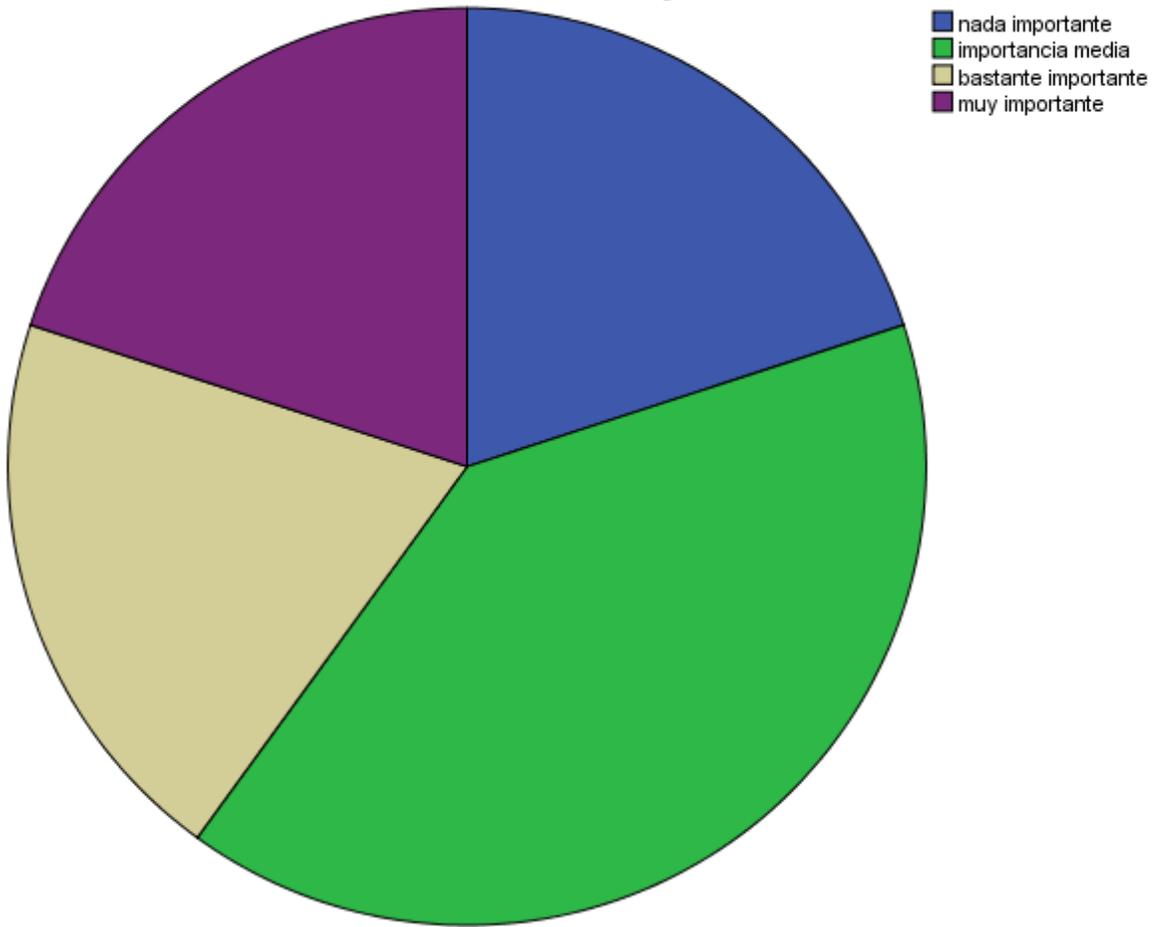
### mejora de los productos existentes



### innovación en técnicas y métodos de mkt

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	2	40,0	40,0	60,0
	bastante importante	1	20,0	20,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

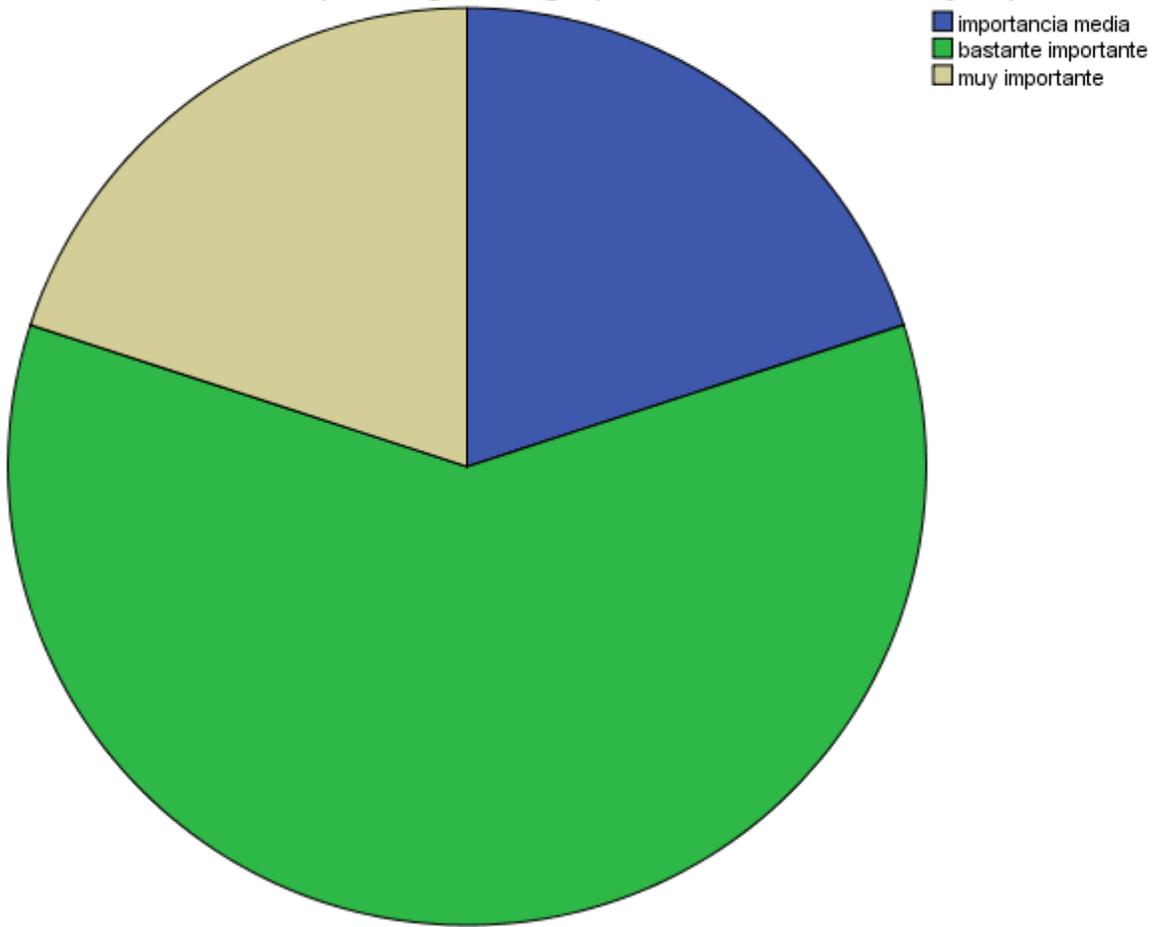
### innovación en técnicas y métodos de mkt



### iniciativa concreta para lograr un grupo humano adiestrado y experimentado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	3	60,0	60,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

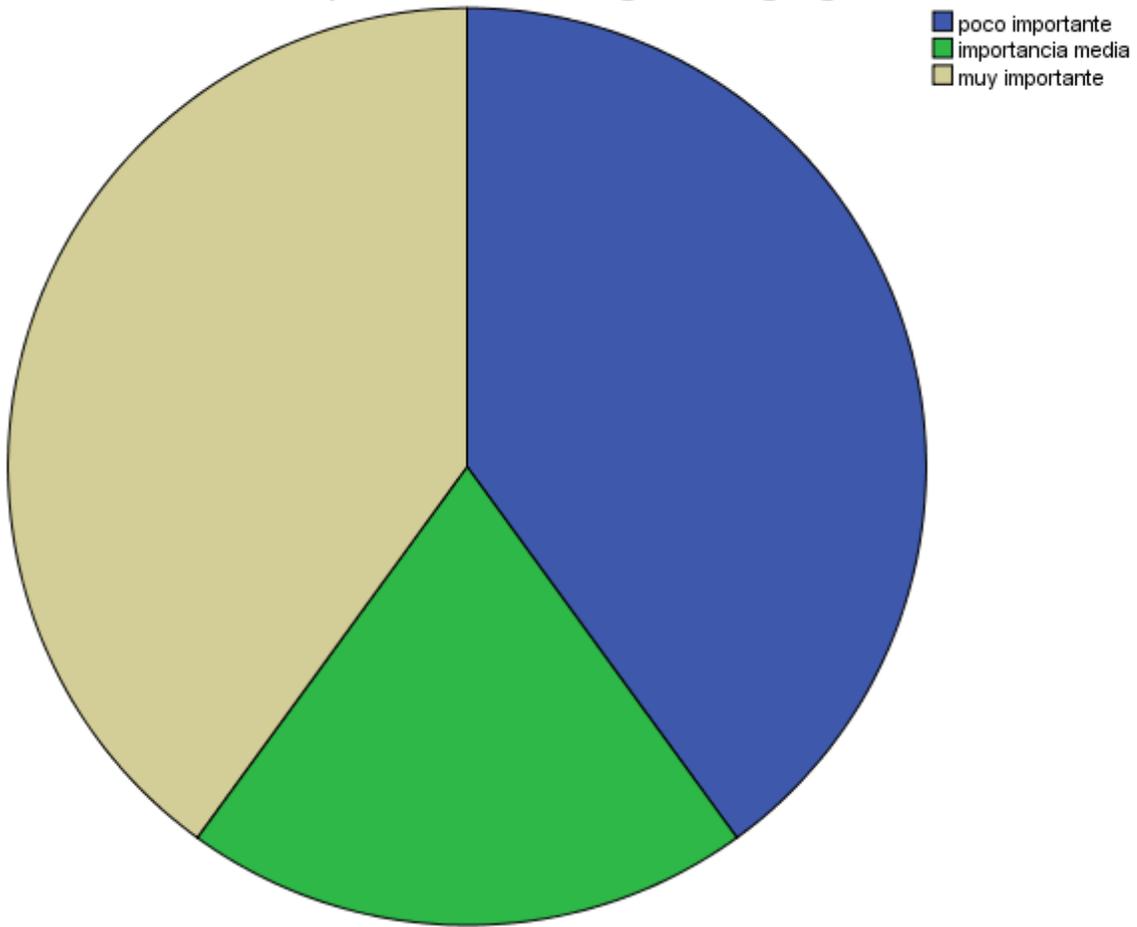
### iniciativa concreta para lograr un grupo humano adiestrado y experimentado



### especialización en segmentos geográficos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	poco importante	2	40,0	40,0	40,0
	importancia media	1	20,0	20,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

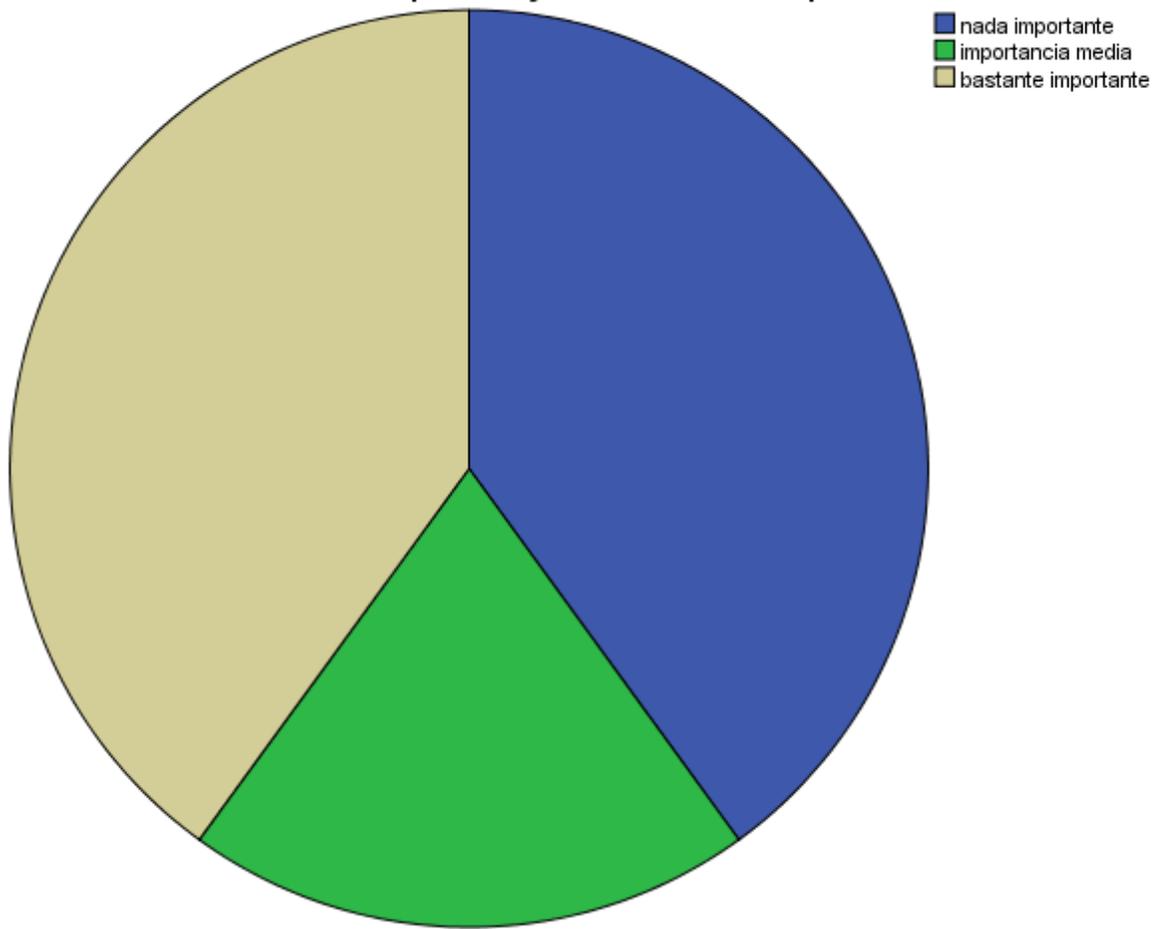
### especialización en segmentos geográficos



### esfuerzos para mejorar la calidad de publiucidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	2	40,0	40,0	40,0
	importancia media	1	20,0	20,0	60,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

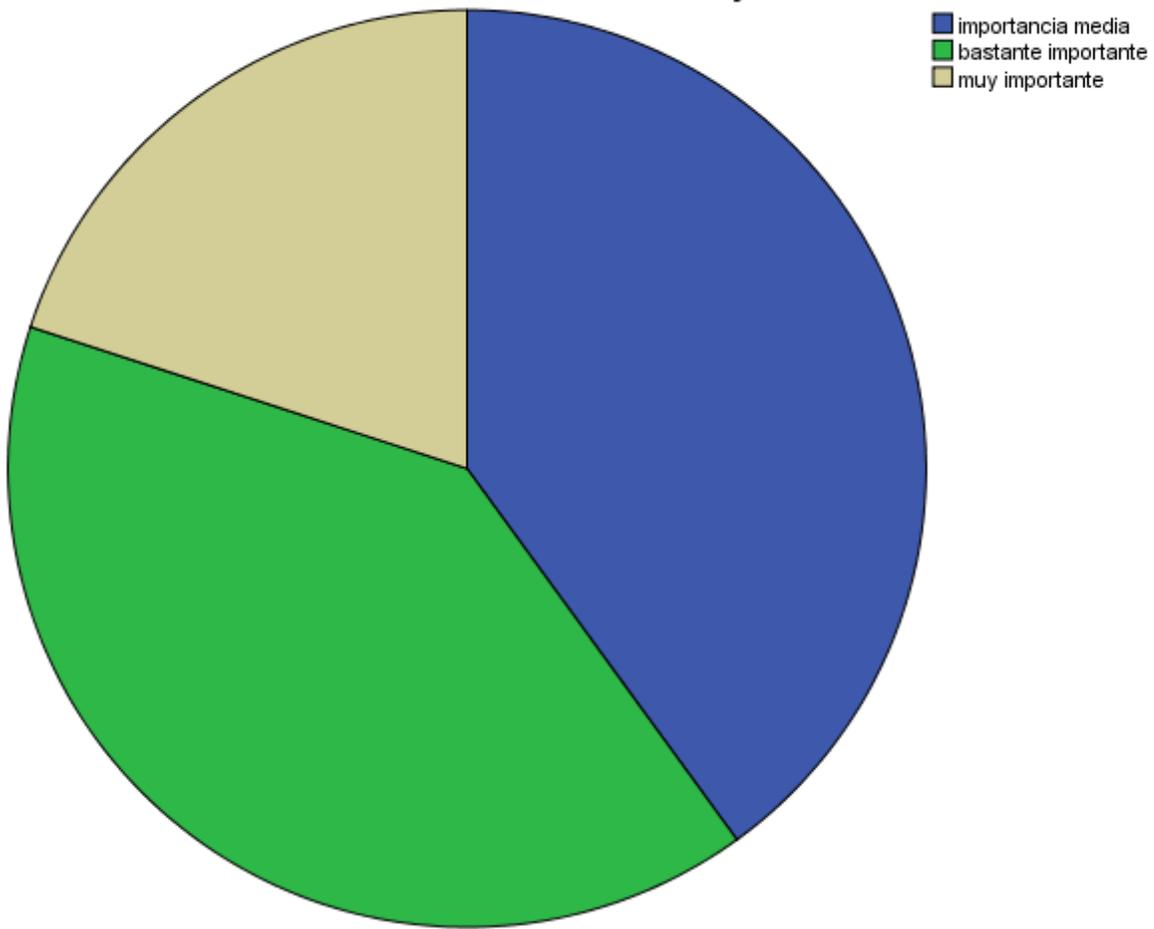
### esfuerzos para mejorar la calidad de publiicidad



### formación de sus trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	2	40,0	40,0	40,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### formación de sus trabajadores



## 11.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

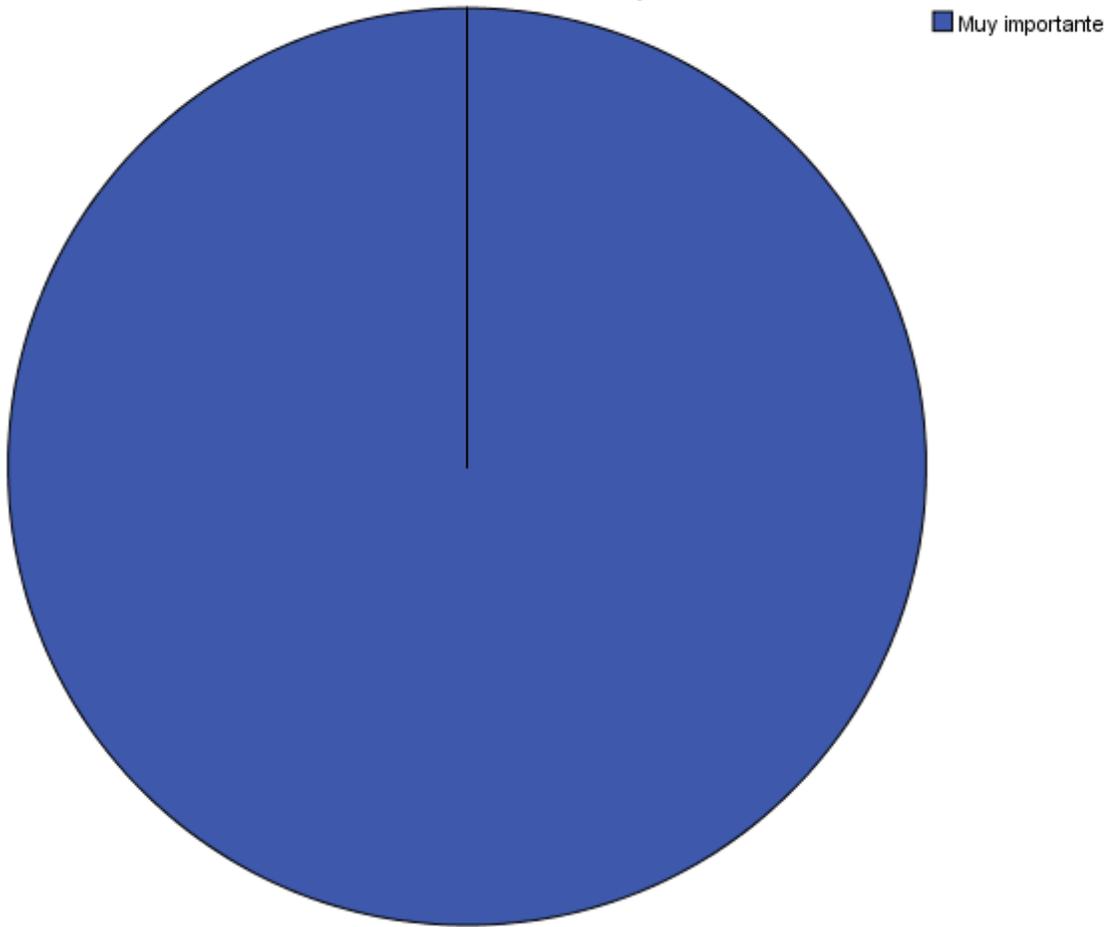
Para el campo del producto se decidió evaluar varios aspectos que en general tuviesen una directa relación con el producto que los clientes de las empresas reciben, con la calidad de este, con el servicio que el cliente obtiene y con su satisfacción.

Las empresas encuestadas a las preguntas hechas en la encuesta, estas respondieron que el producto es lo más importante para ellos es por esta razón que dentro de los análisis hechos se puede evidenciar claramente que aspectos como la calidad del producto, el nivel de satisfacción de los clientes, la variedad en productos o el control de calidad que a estos se les hace son aspectos muy importantes dentro de estas empresas.

### Calidad del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	5	100,0	100,0	100,0

### Calidad del producto

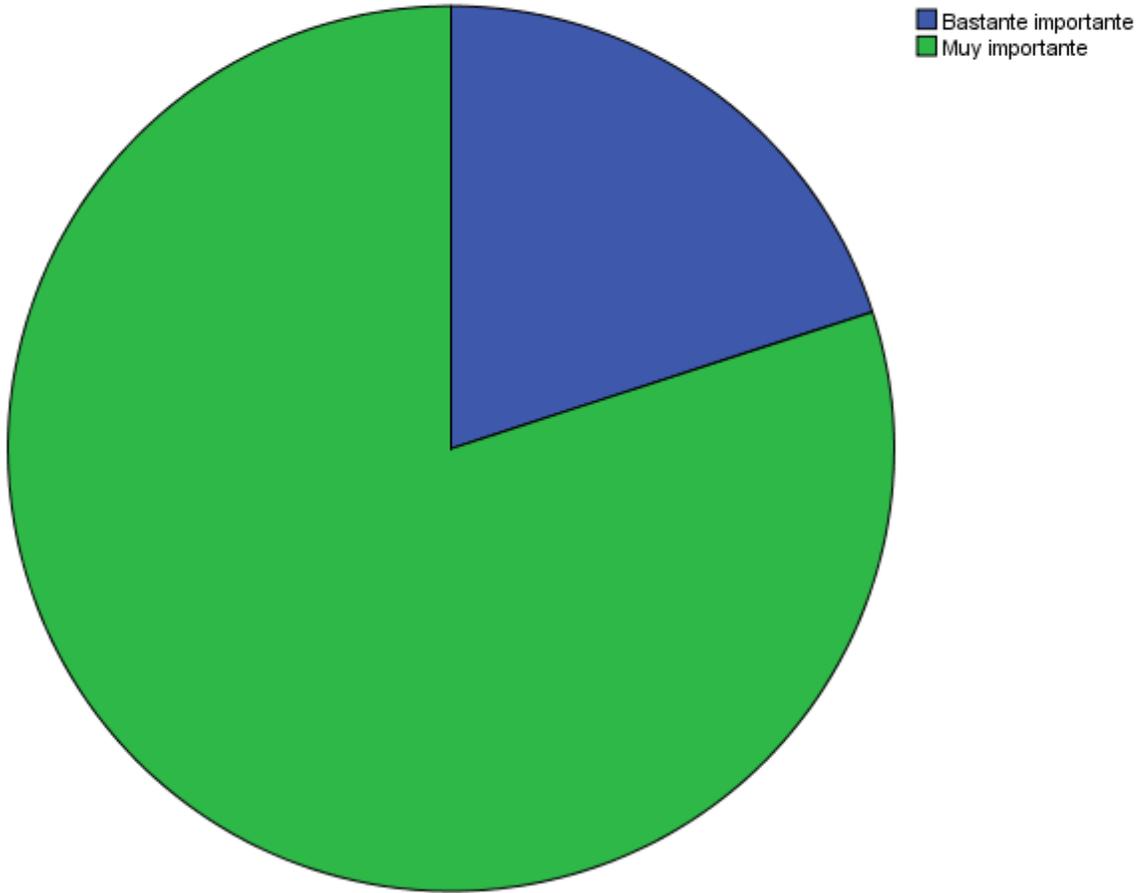


### esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0

Total	5	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--

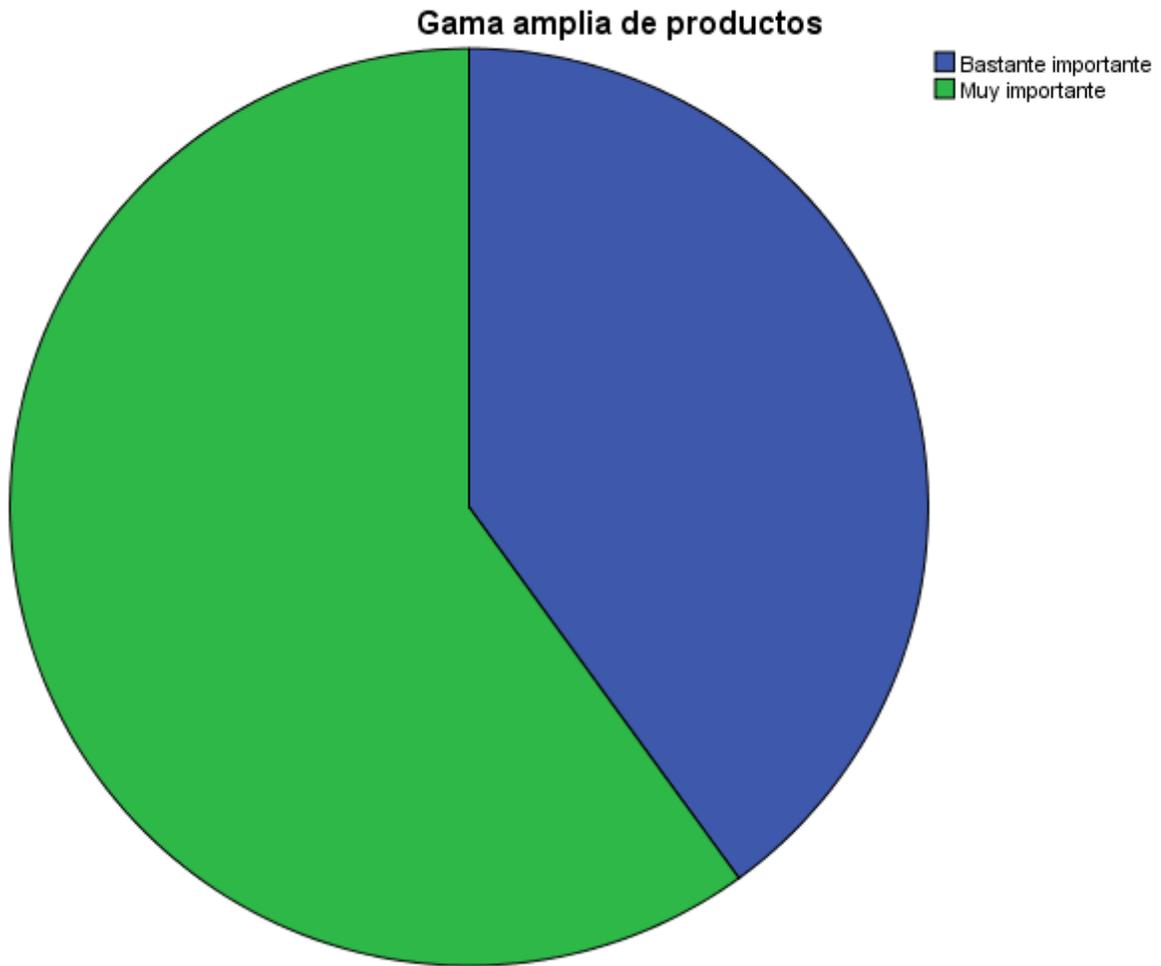
**esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto**



**Gama amplia de productos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

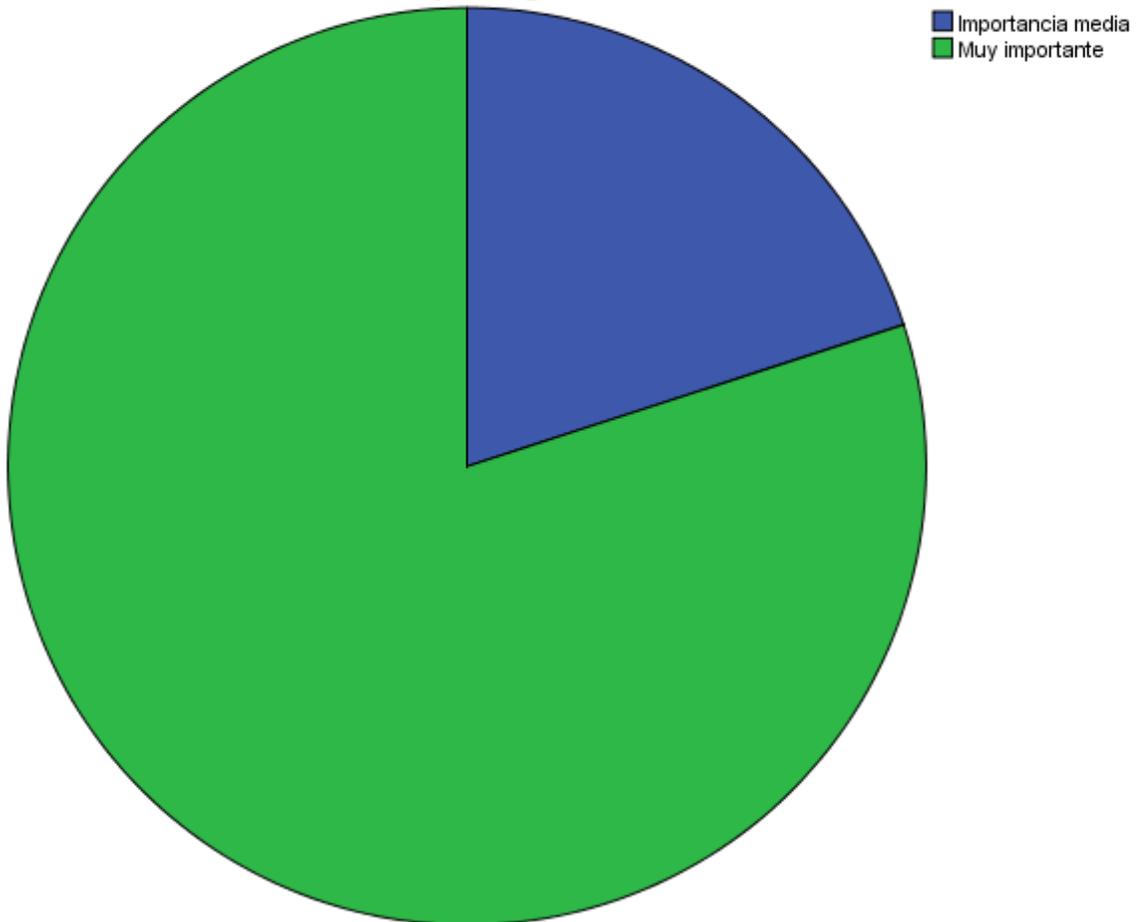
Válido	Bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



### esfuerzo por lograr una marca identificable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

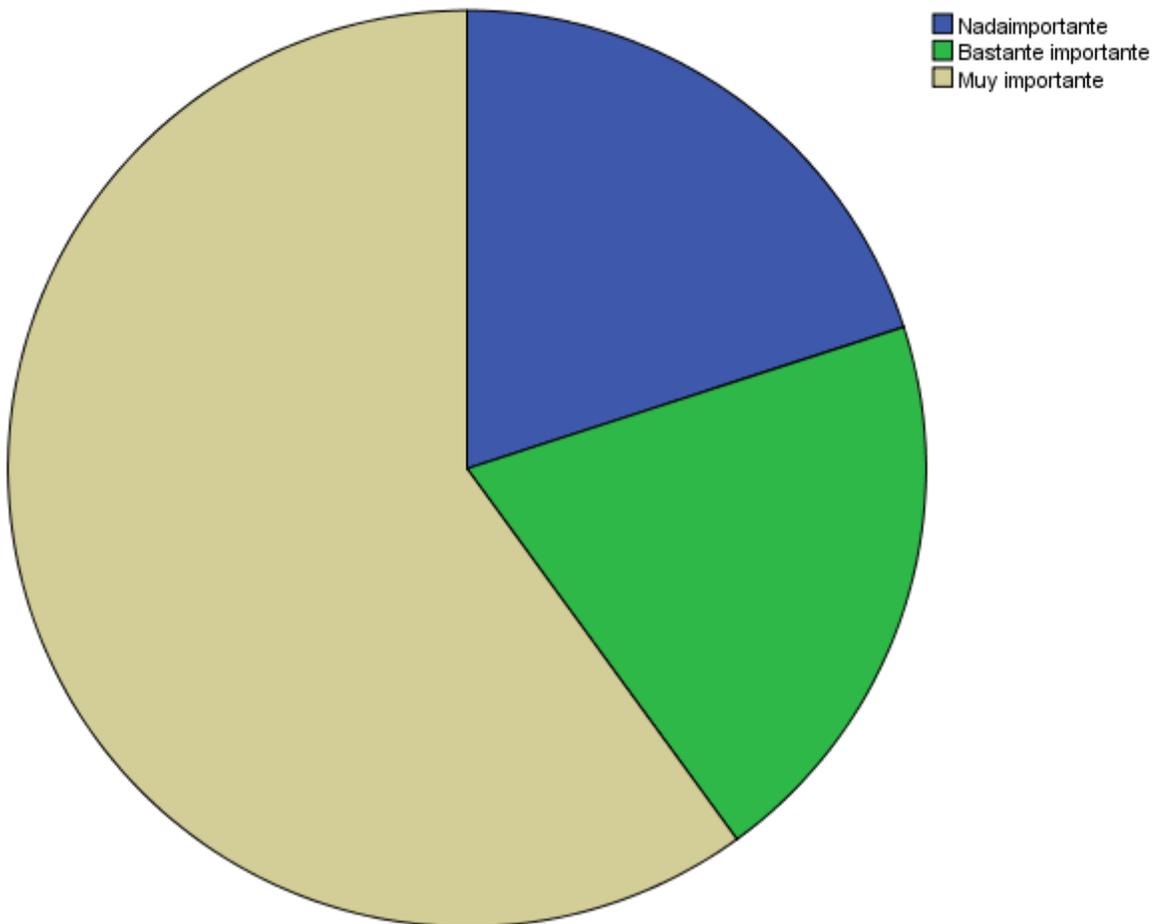
### esfuerzo por lograr una marca identificable



## Influir en los canales de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

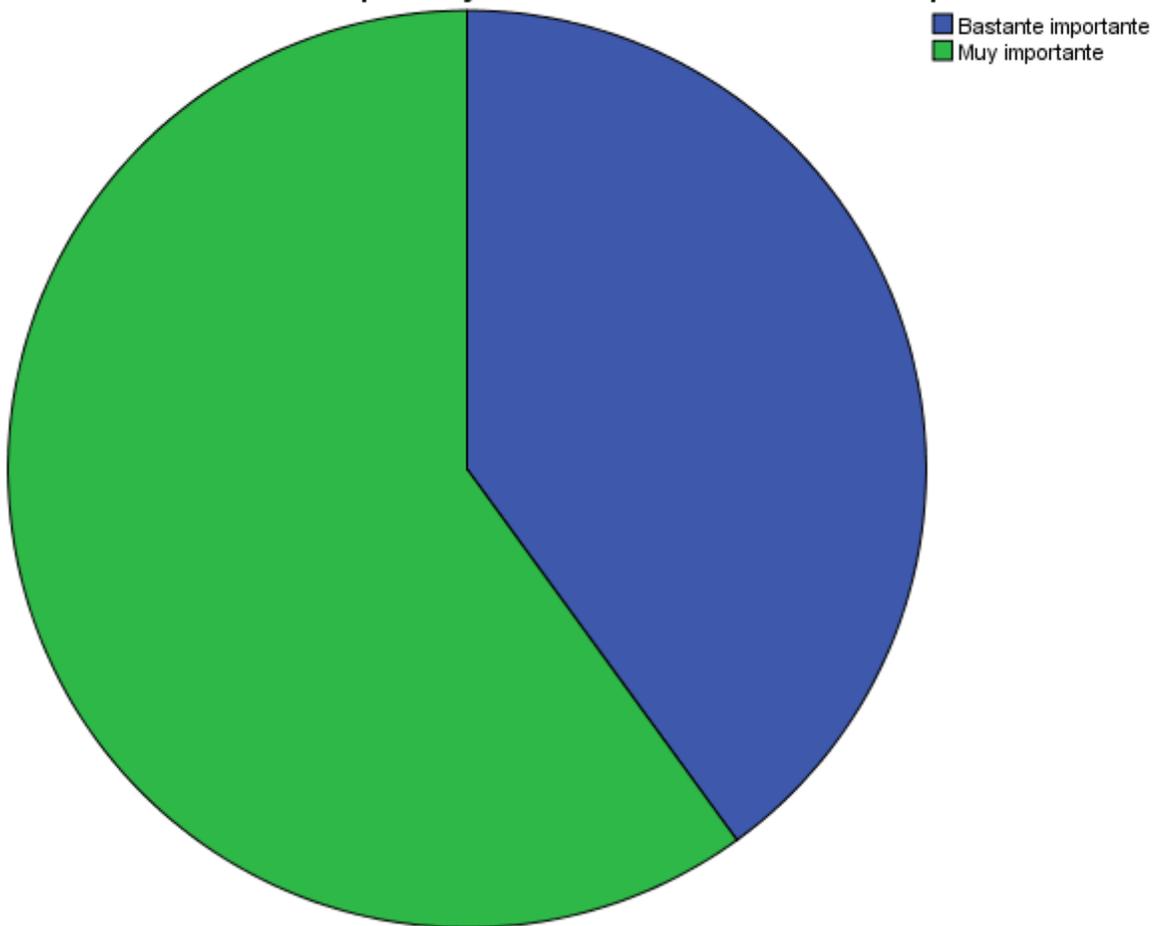
## Influir en los canales de distribución



### esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

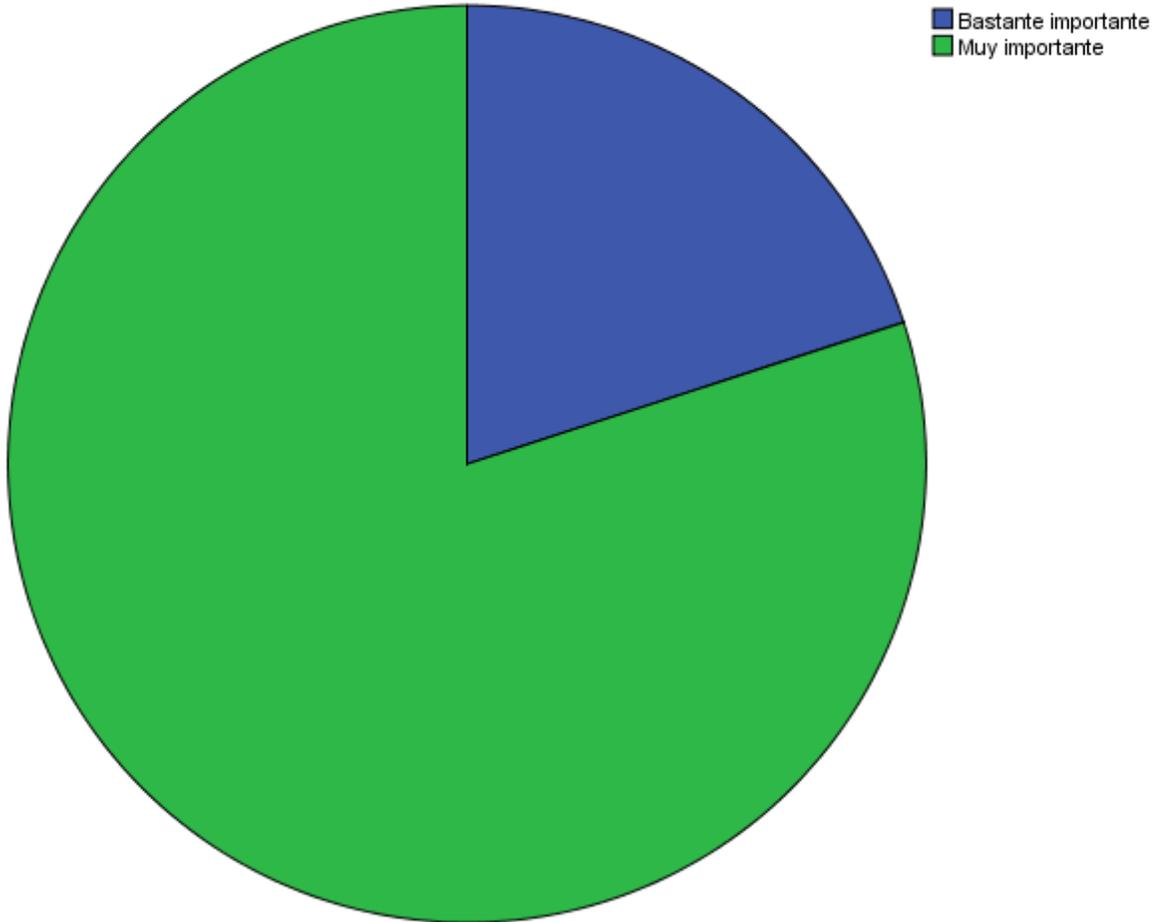
### esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas



capacidades amplias de servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### capacidades amplias de servicio al cliente

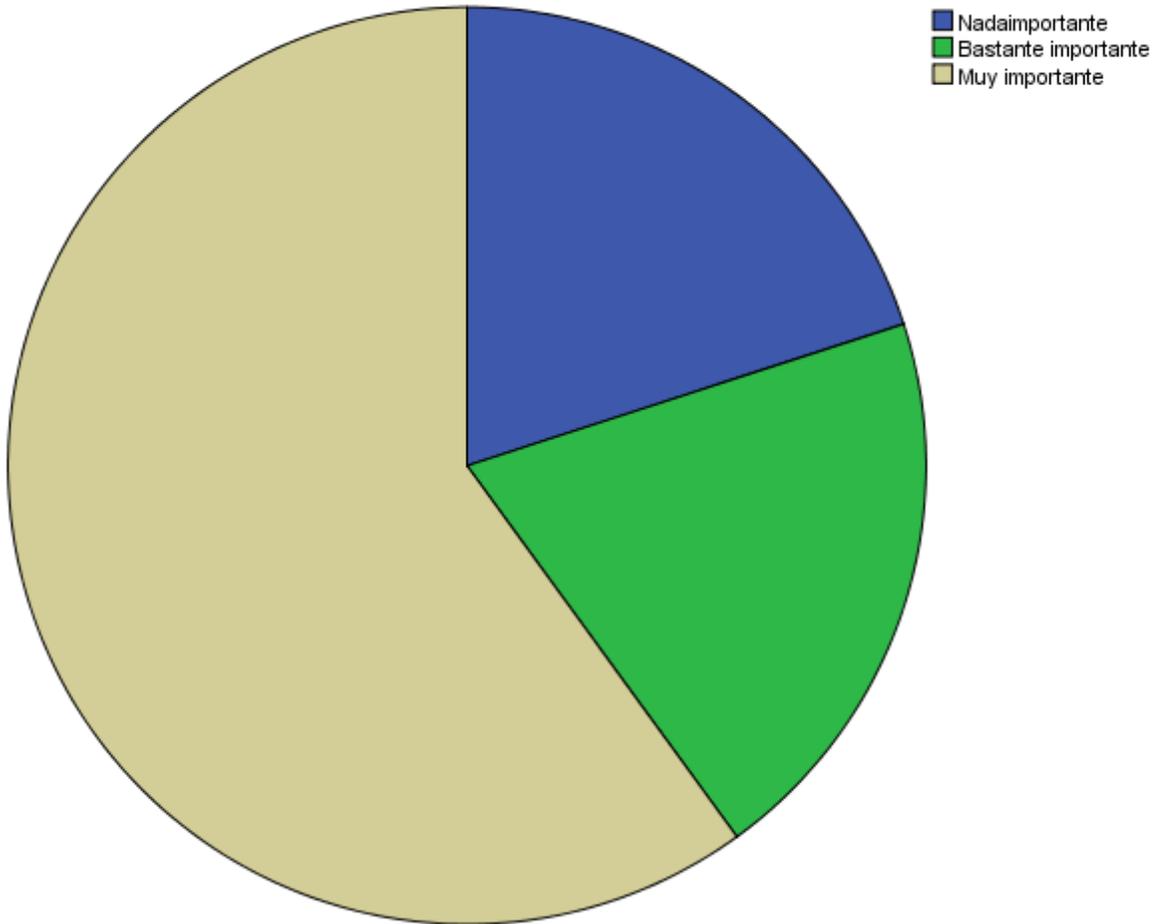


### mantenimiento de niveles bajos de inventario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nadainportante	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	1	20,0	20,0	40,0

Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

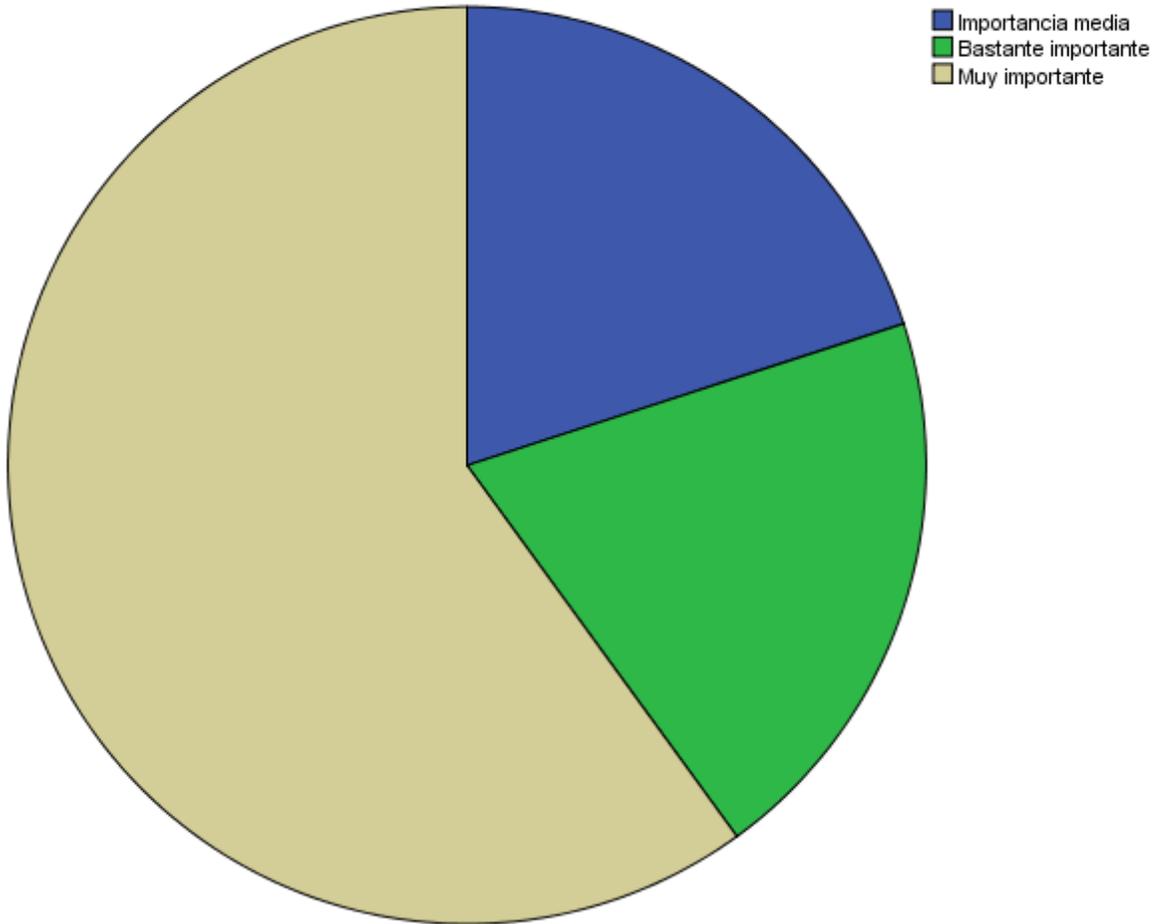
### mantenimiento de niveles bajos de inventario



### mejora de los productos existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

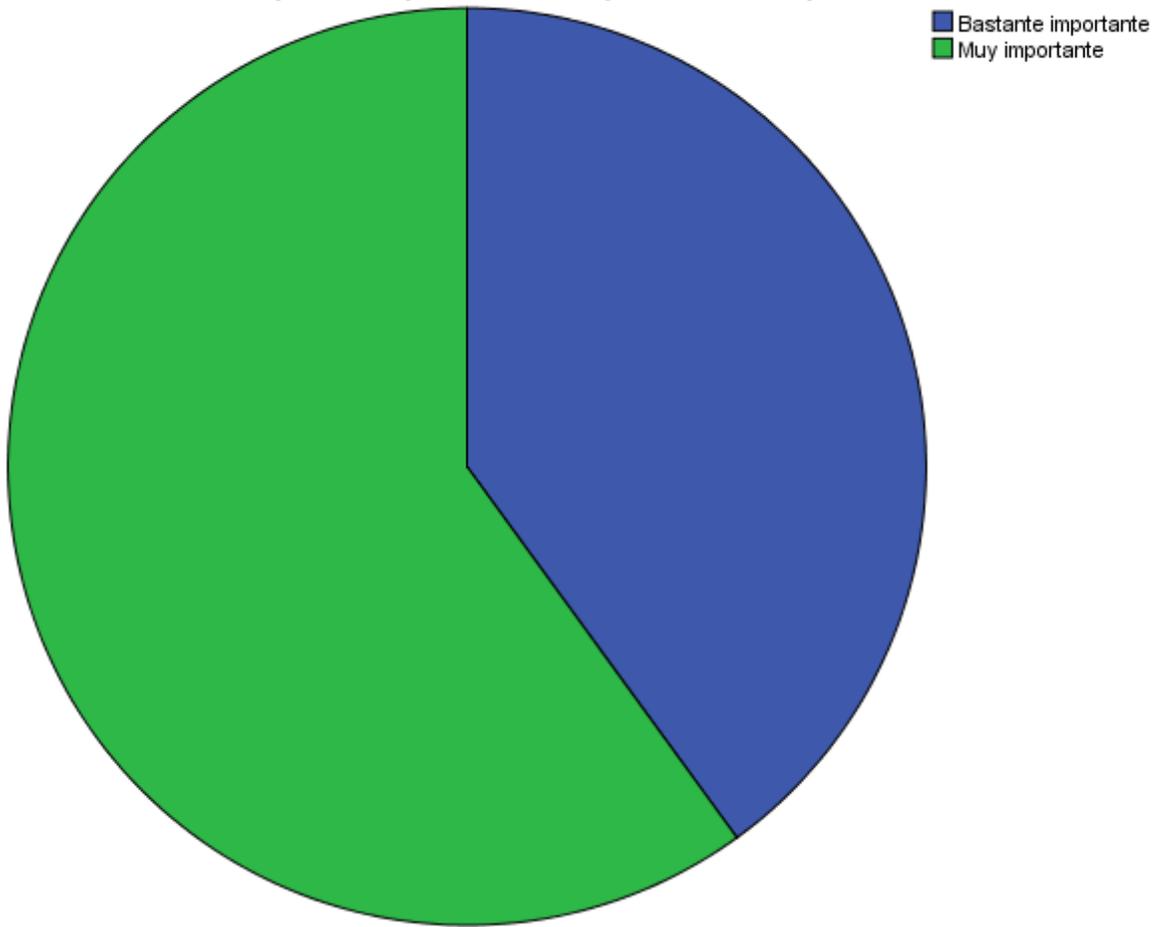
### mejora de los productos existentes



### capacidad para fabricar productos especializados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

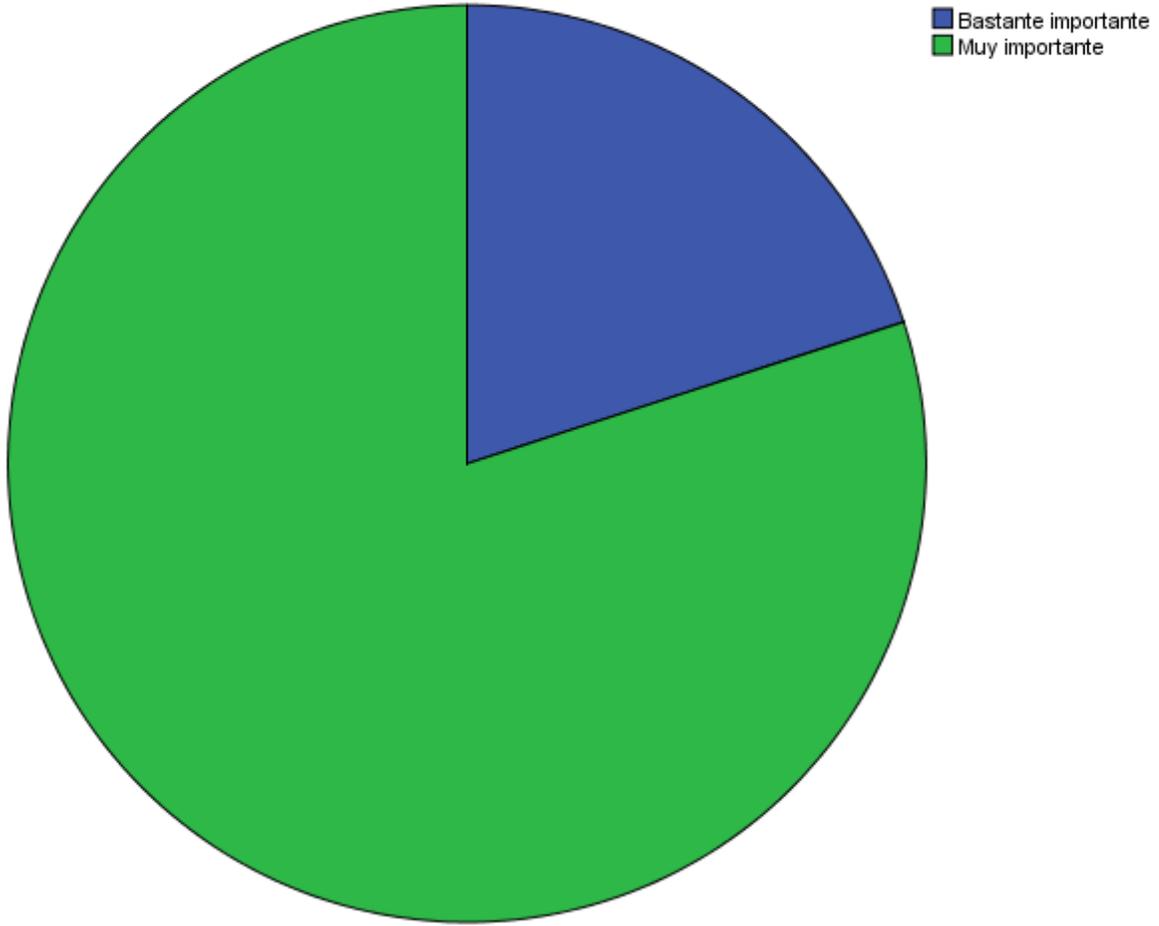
### capacidad para fabricar productos especializados



### esfuerzos para alcanzar una reputación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

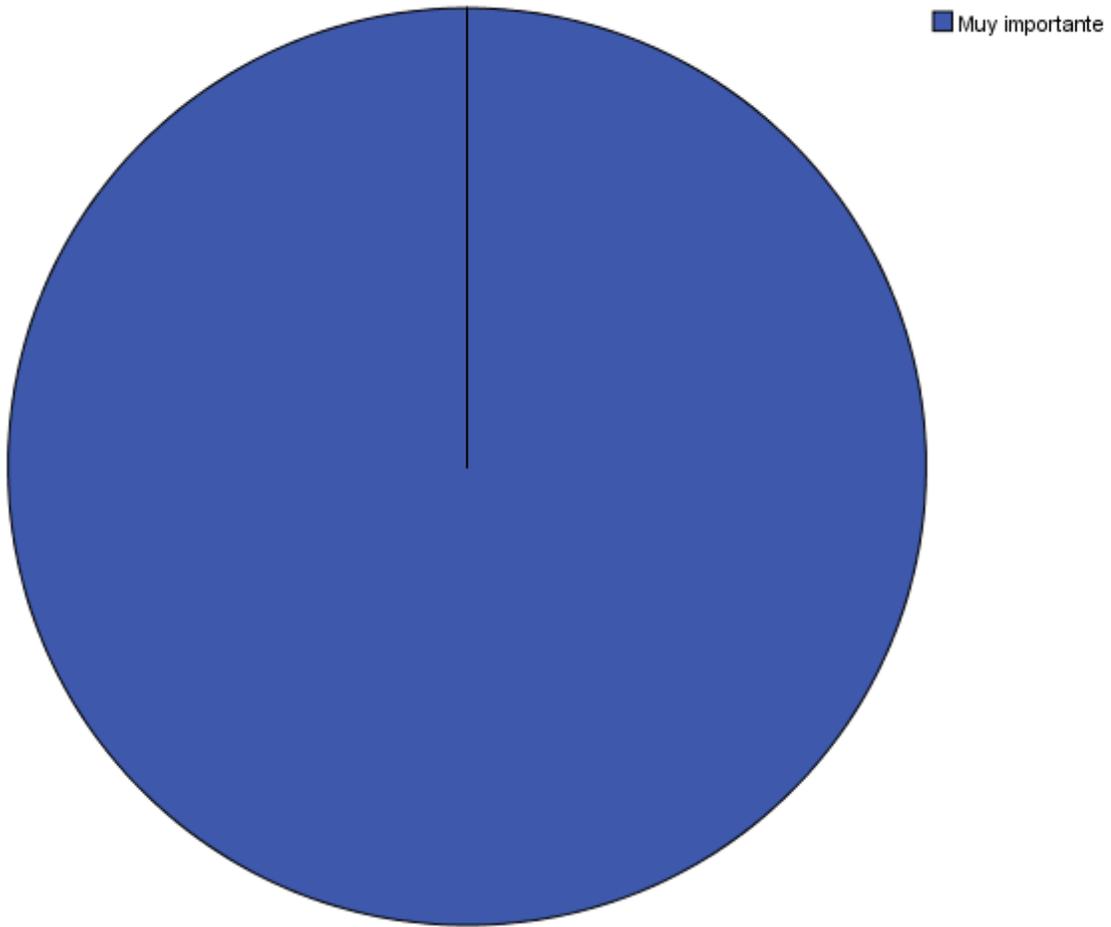
### esfuerzos para alcanzar una reputación



### satisfacción del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	5	100,0	100,0	100,0

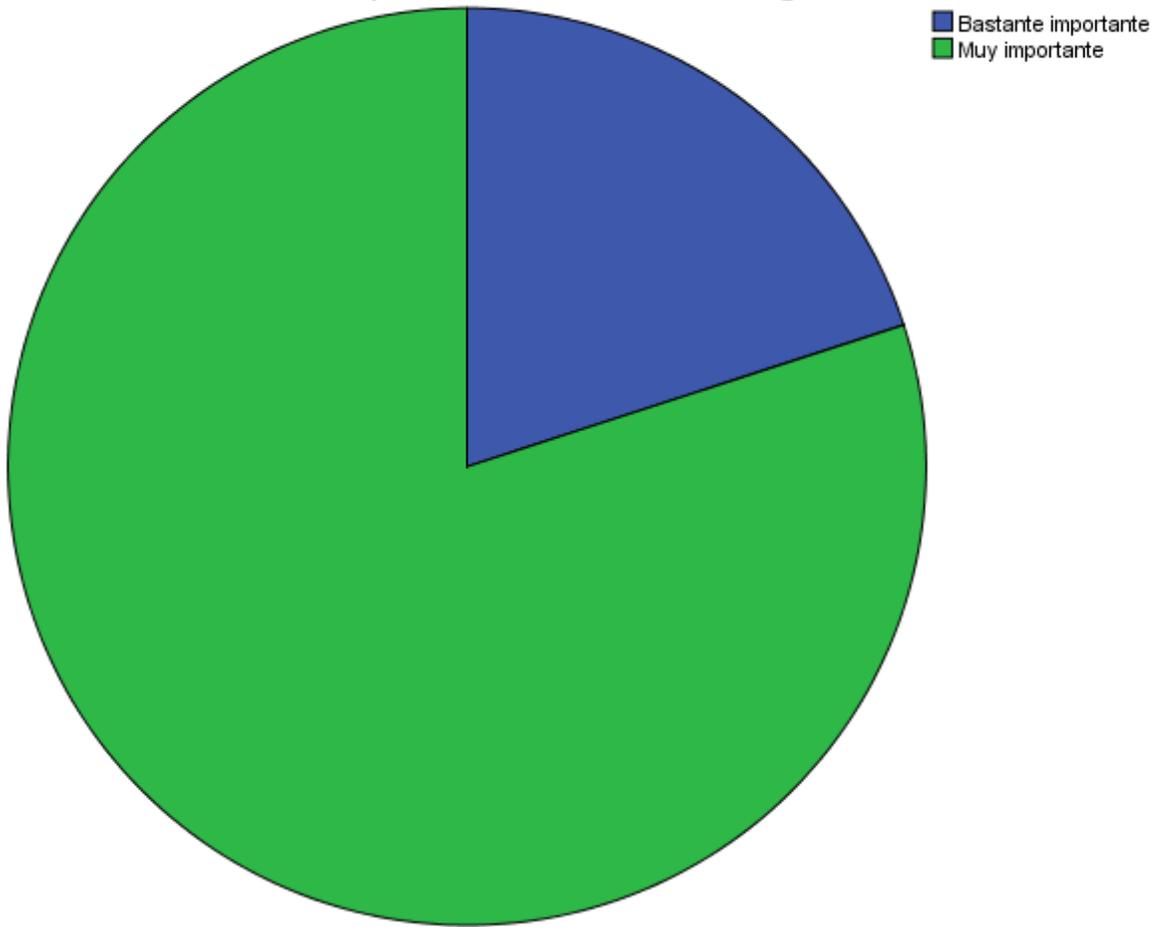
### satisfacción del cliente



### enfoque hacia las metas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### enfoque hacia las metas de la organización



### Calidad del producto

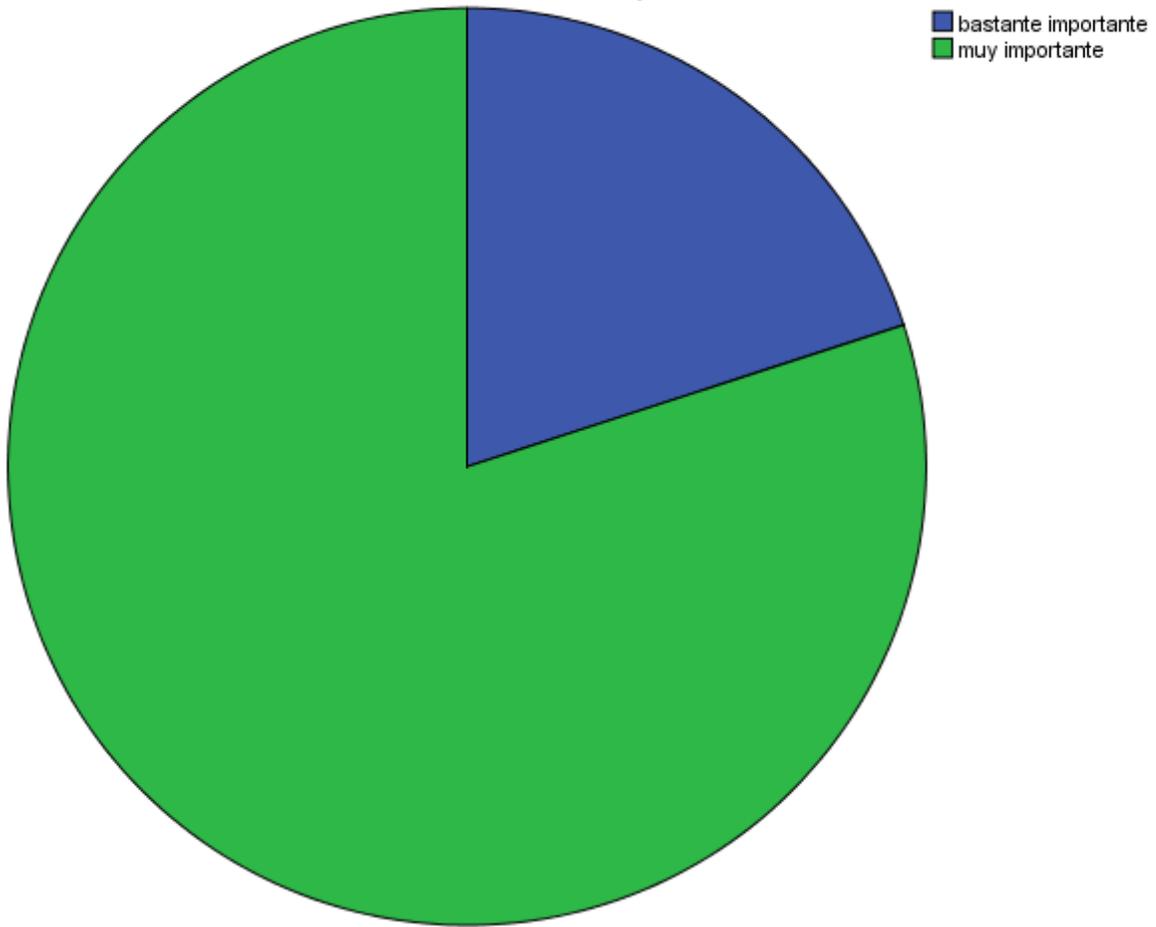
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

## **11.7 EFICACIA EN LAS EMPRESAS SOBRE LOS PRODUCTO**

Conociendo que para las empresas encuestadas los temas que son referentes al producto, su calidad y la satisfaccion que de este s espera son importantes en casi un 100% se entra a evaluar cuanimportante es realmente desde el punto de vista del rendimiento que las empresas tienen ene sta area. Para ello se buscó conocer que tan avanzadas estan las empresas en temas de producto, calidad y satisfaccion del cliente.

Se puede determinar que la mayoria de empresas esta en busca de un perfeccionamieto casi constante de sus productos con el fin de entregar la mejor calidad de estos a los clientes. En varias de las empresas donde se tomaron las muestras, las personas entrevistadas para la encuesta, aseguraban que en el campo los productos, la calidad y la satisfaccion buscan siempre obter una calificacion de 10 debido a la gran importancia que este aspecto tiene para la empresa. Dentro de la teoria consultada se menciona constantemente que los productos o servicios de una empresa deben ser lo mas importante para esta pues en ultimas este es su principal fin, producir un producto o prestar algun servicio.

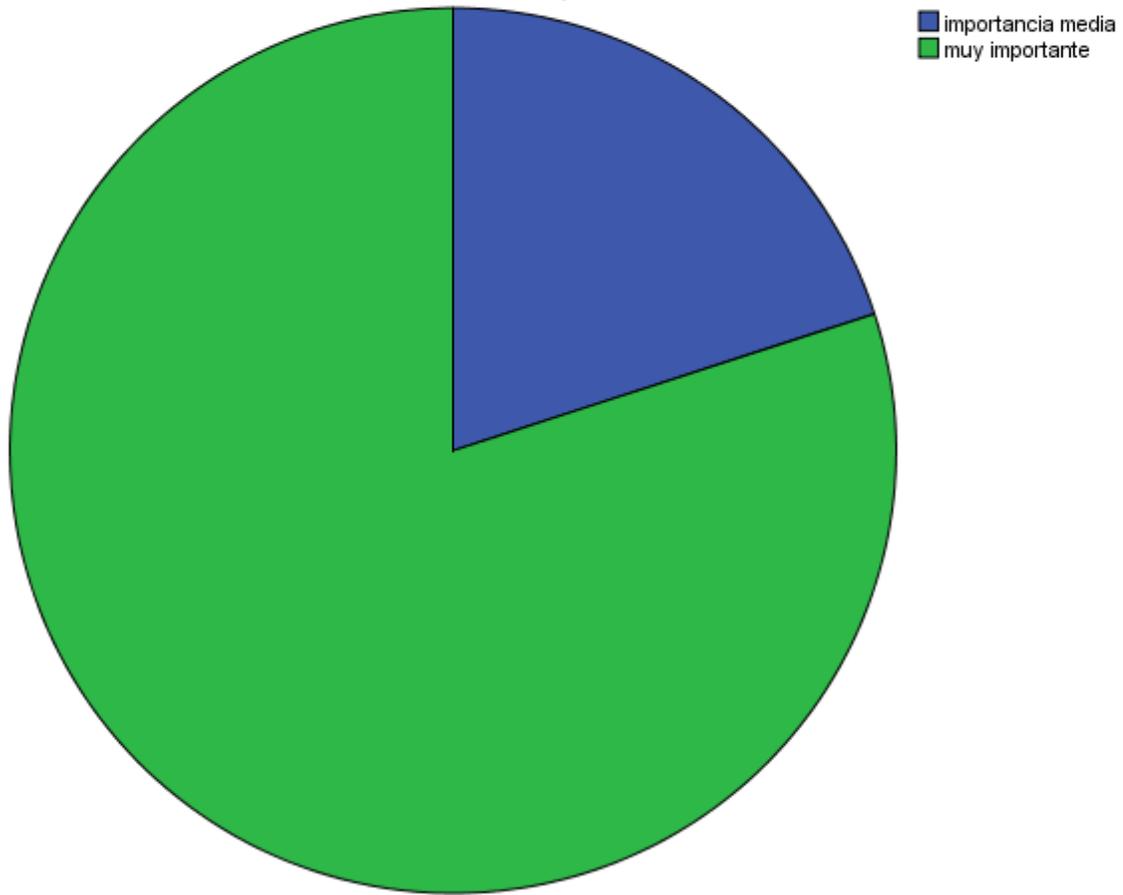
### Calidad del producto



### esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

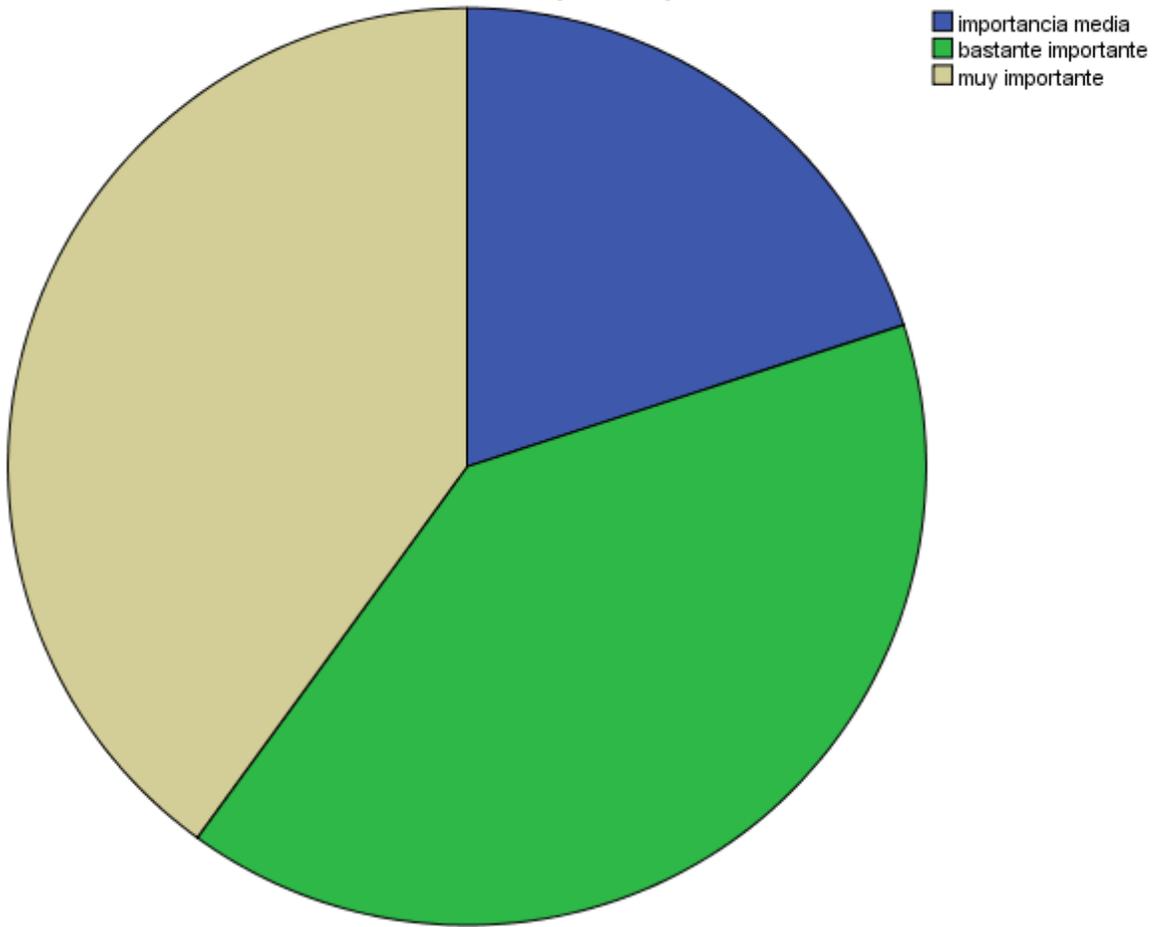
### esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto



### Gama amplia de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

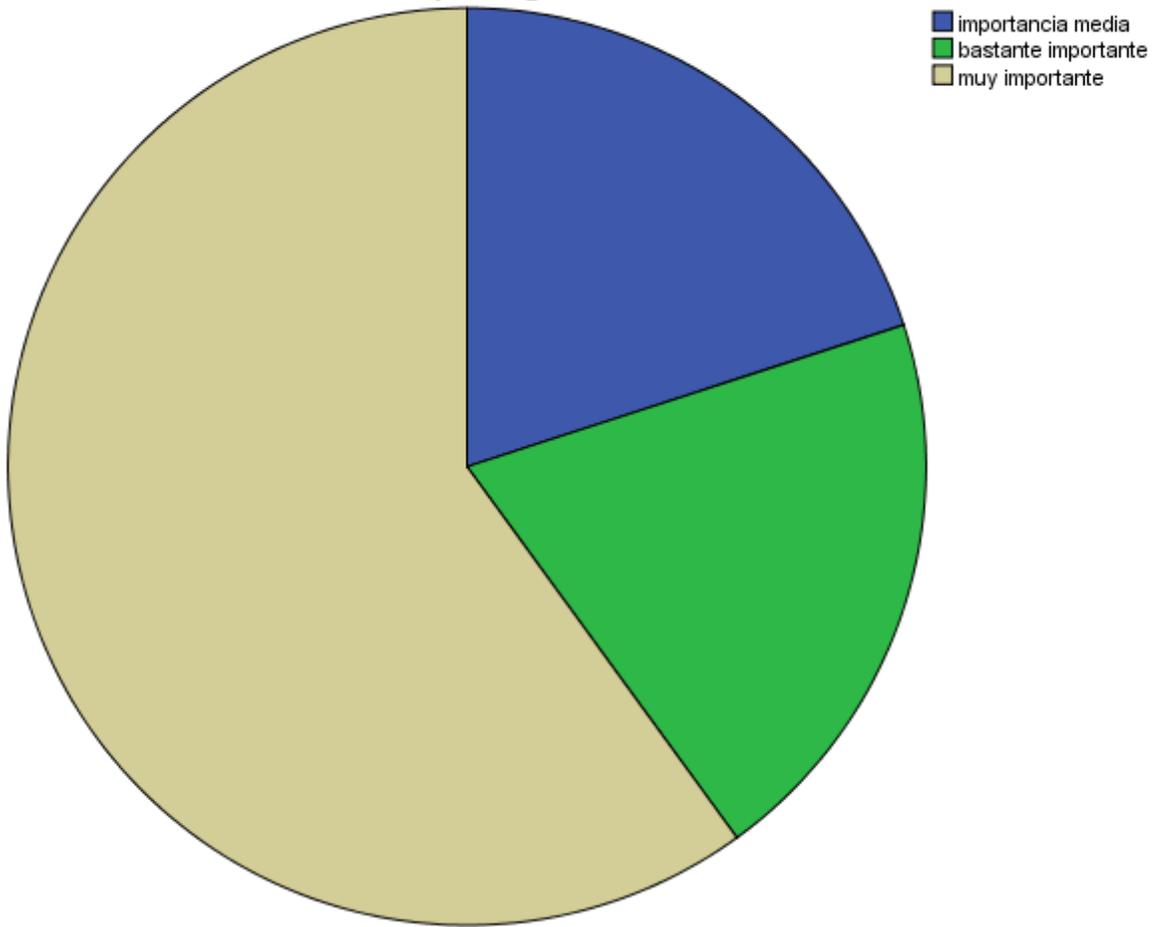
### Gama amplia de productos



### esfuerzo por lograr una marca identificable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

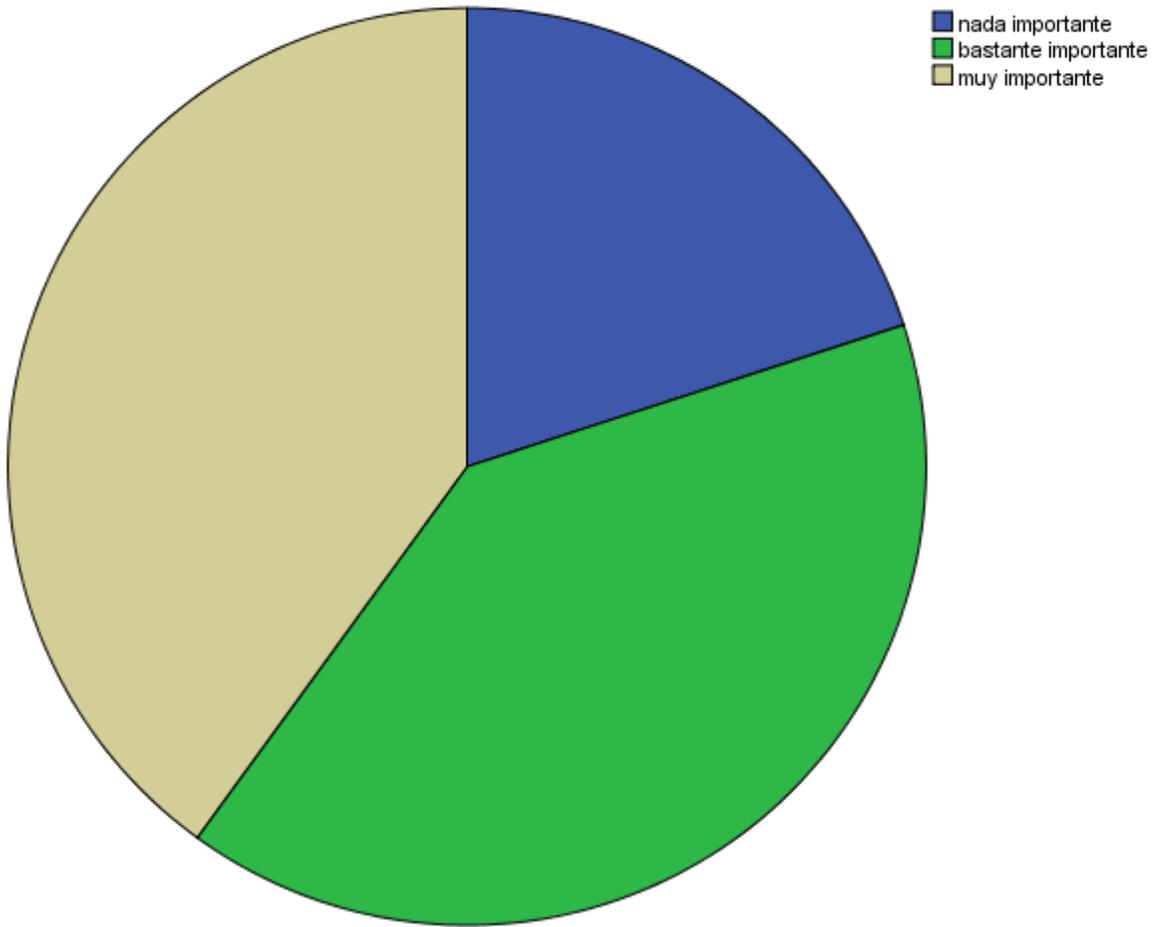
### esfuerzo por lograr una marca identificable



### Influir en los canales de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

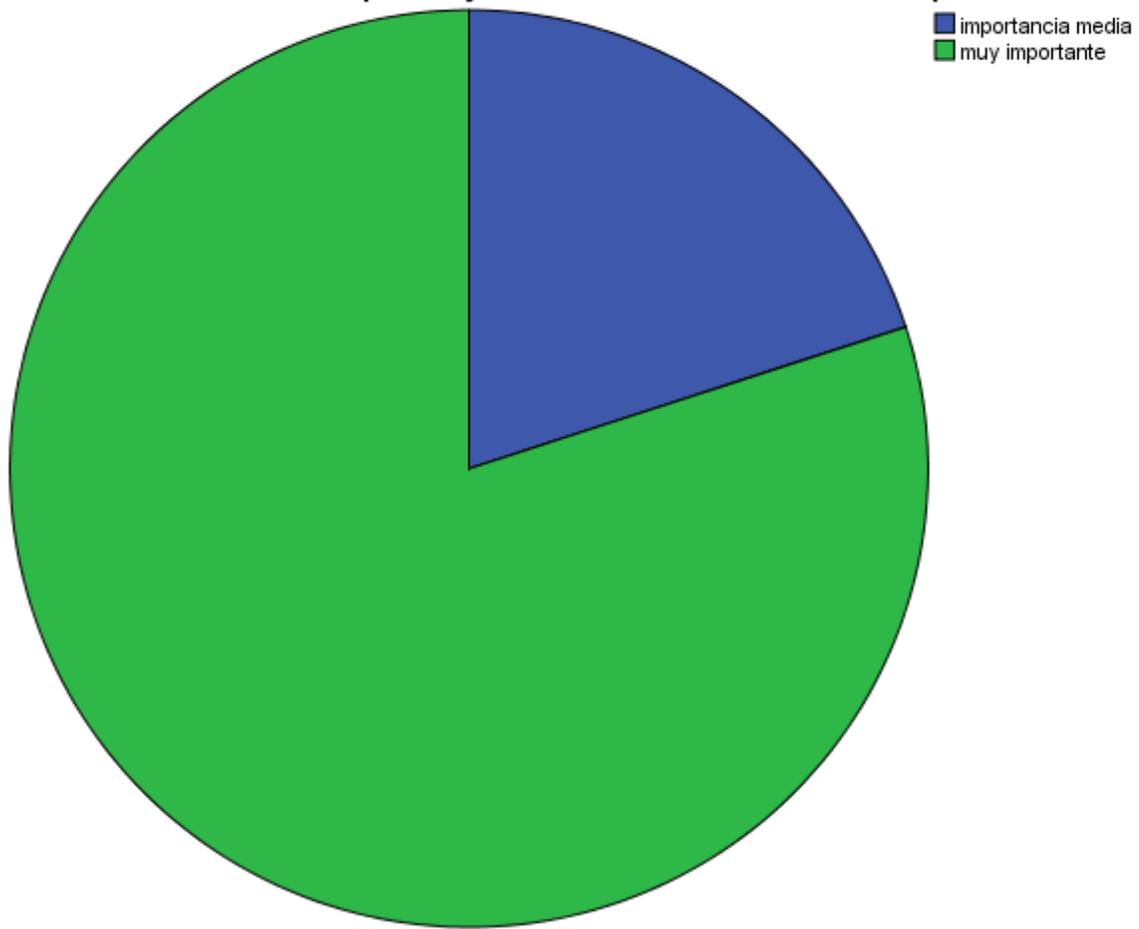
### Influir en los canales de distribución



### esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

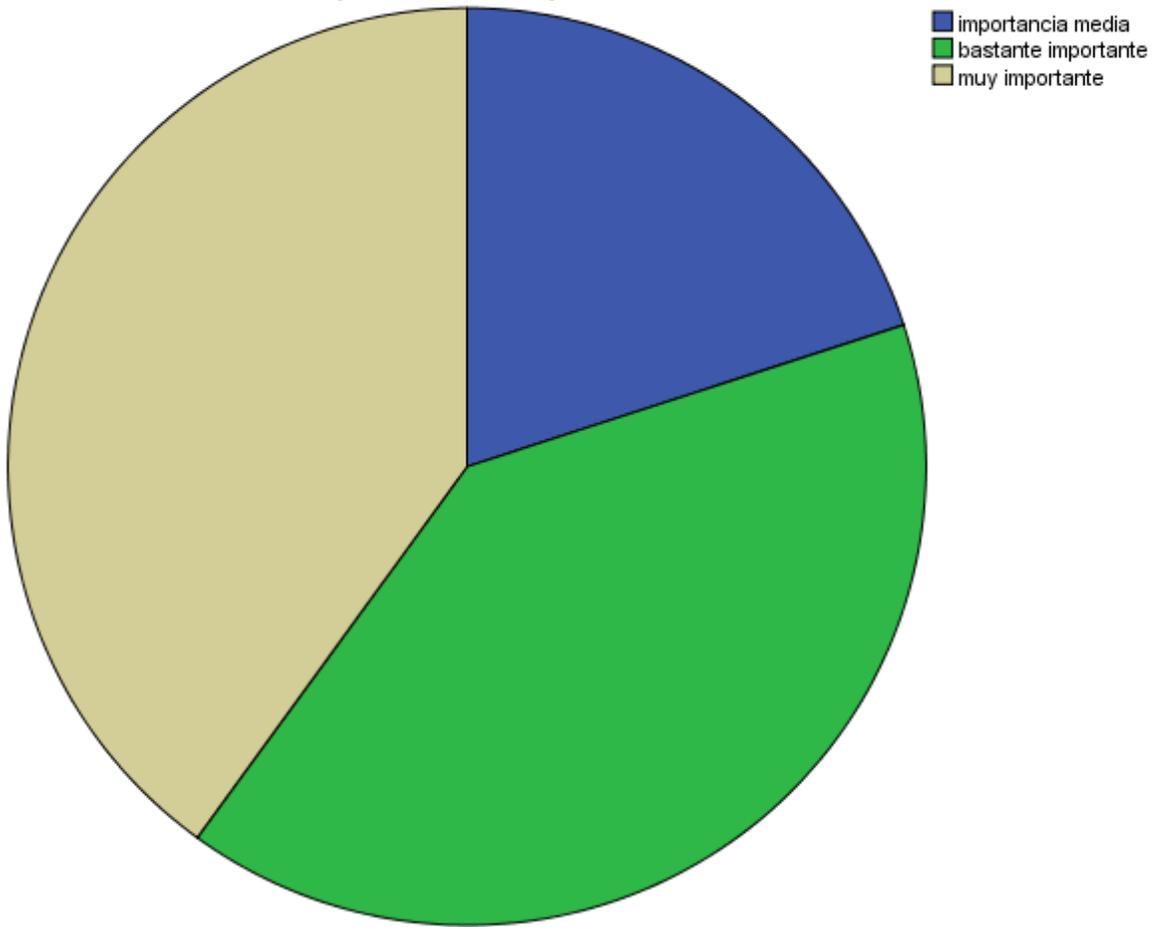
### esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas



### capacidades amplias de servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

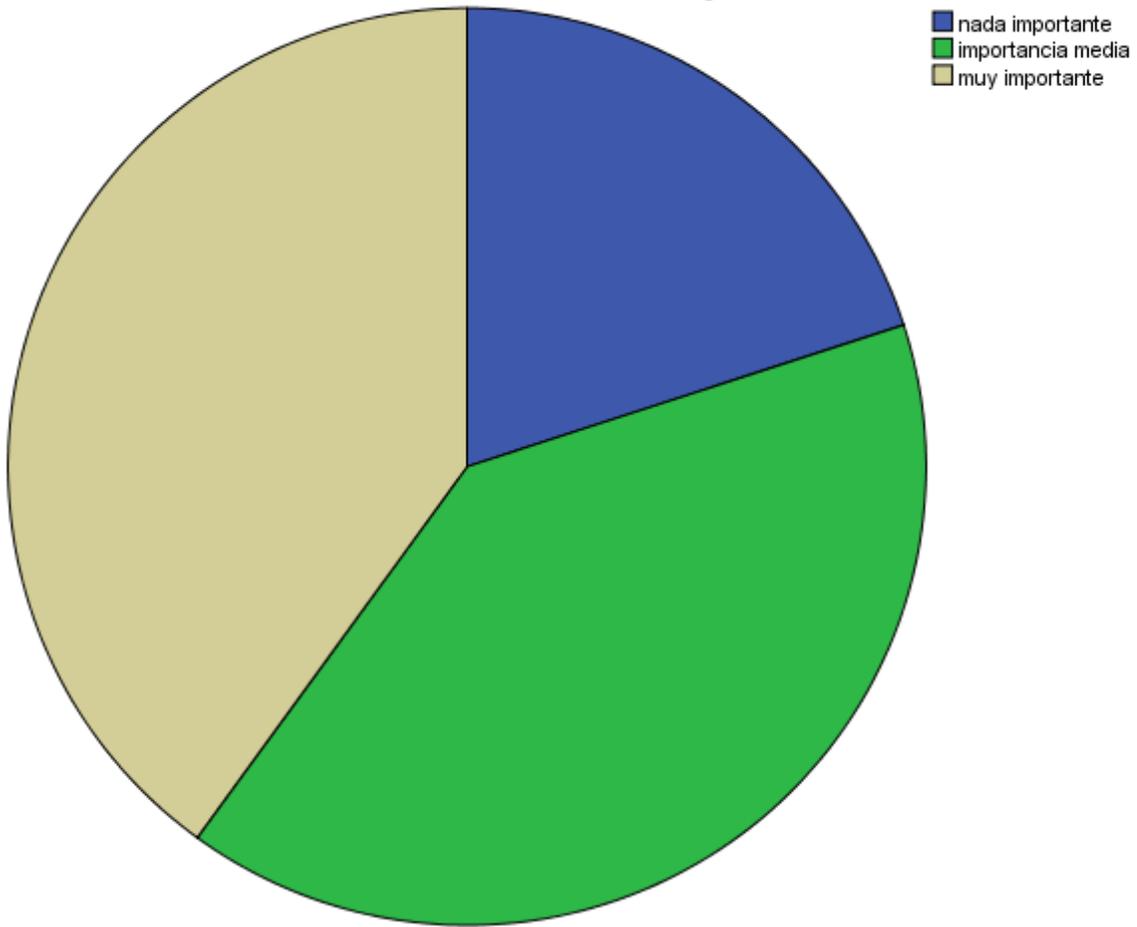
### capacidades amplias de servicio al cliente



### mantenimiento de niveles bajos de inventario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	2	40,0	40,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

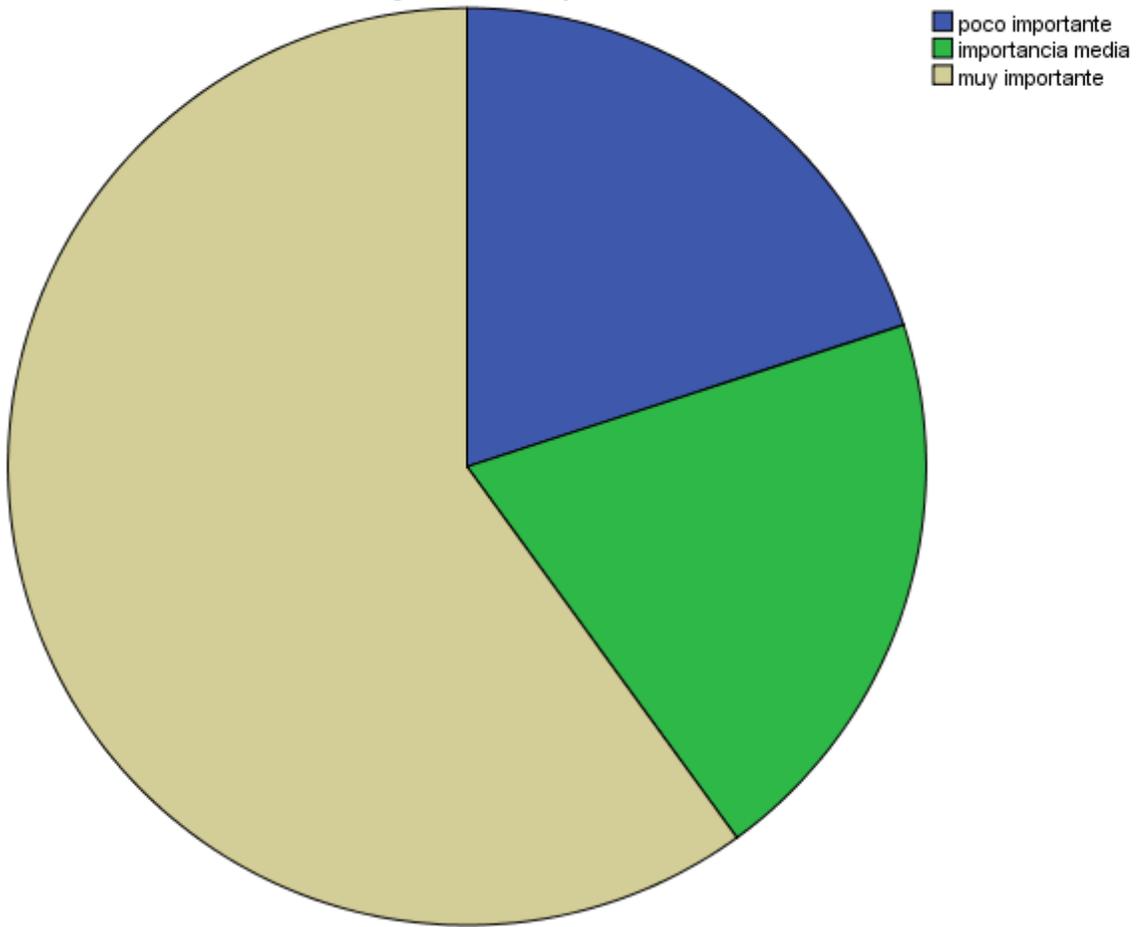
### mantenimiento de niveles bajos de inventario



### mejora de los productos existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	poco importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	1	20,0	20,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

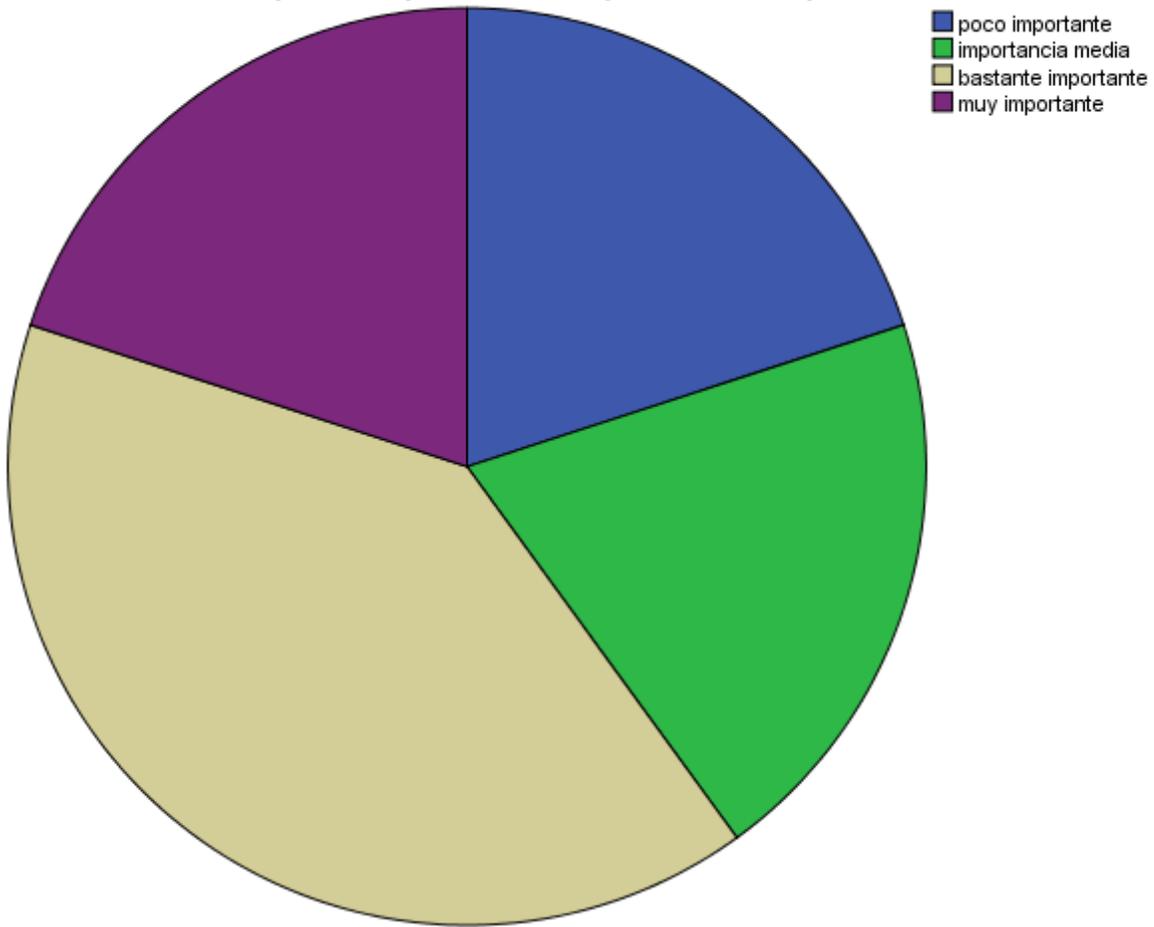
### mejora de los productos existentes



### capacidad para fabricar productos especializados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	poco importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	1	20,0	20,0	40,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

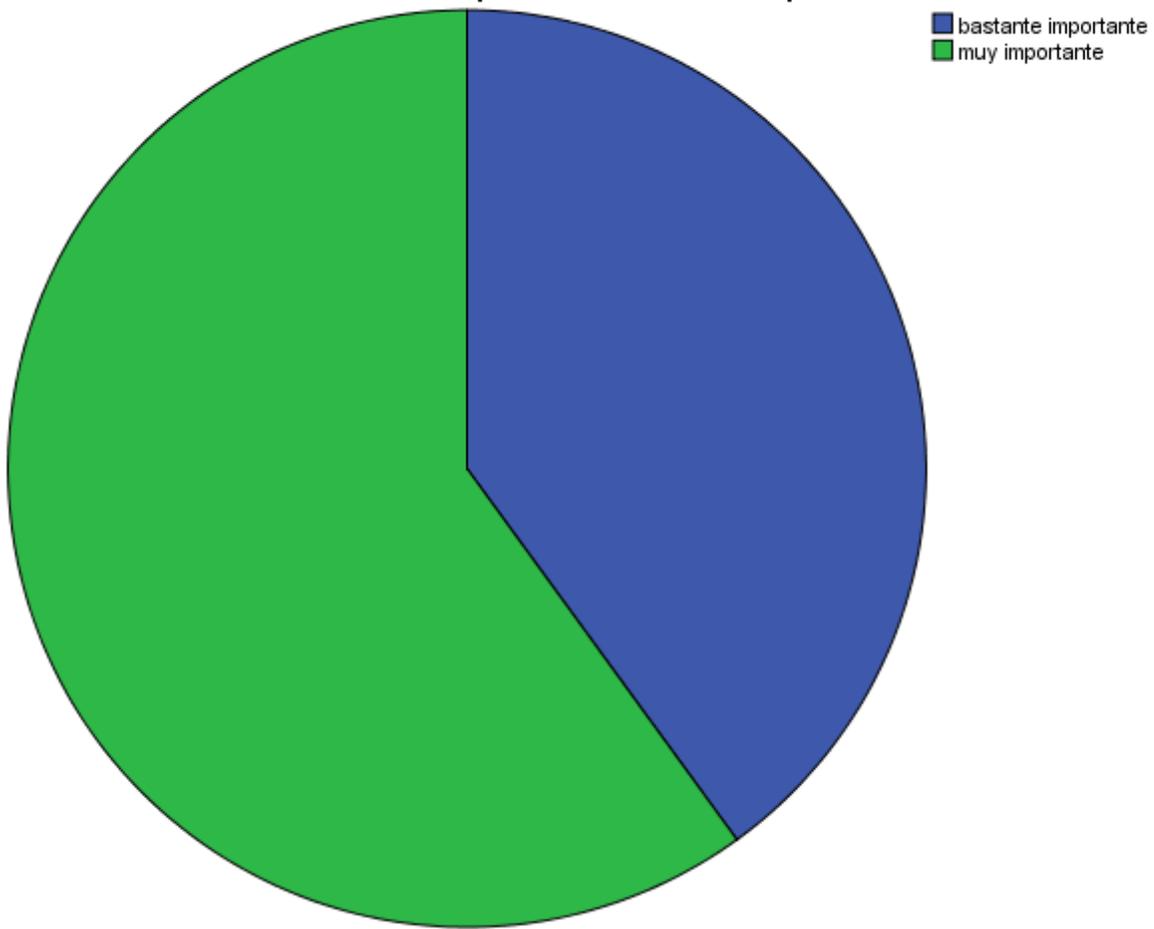
### capacidad para fabricar productos especializados



### esfuerzos para alcanzar una reputación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

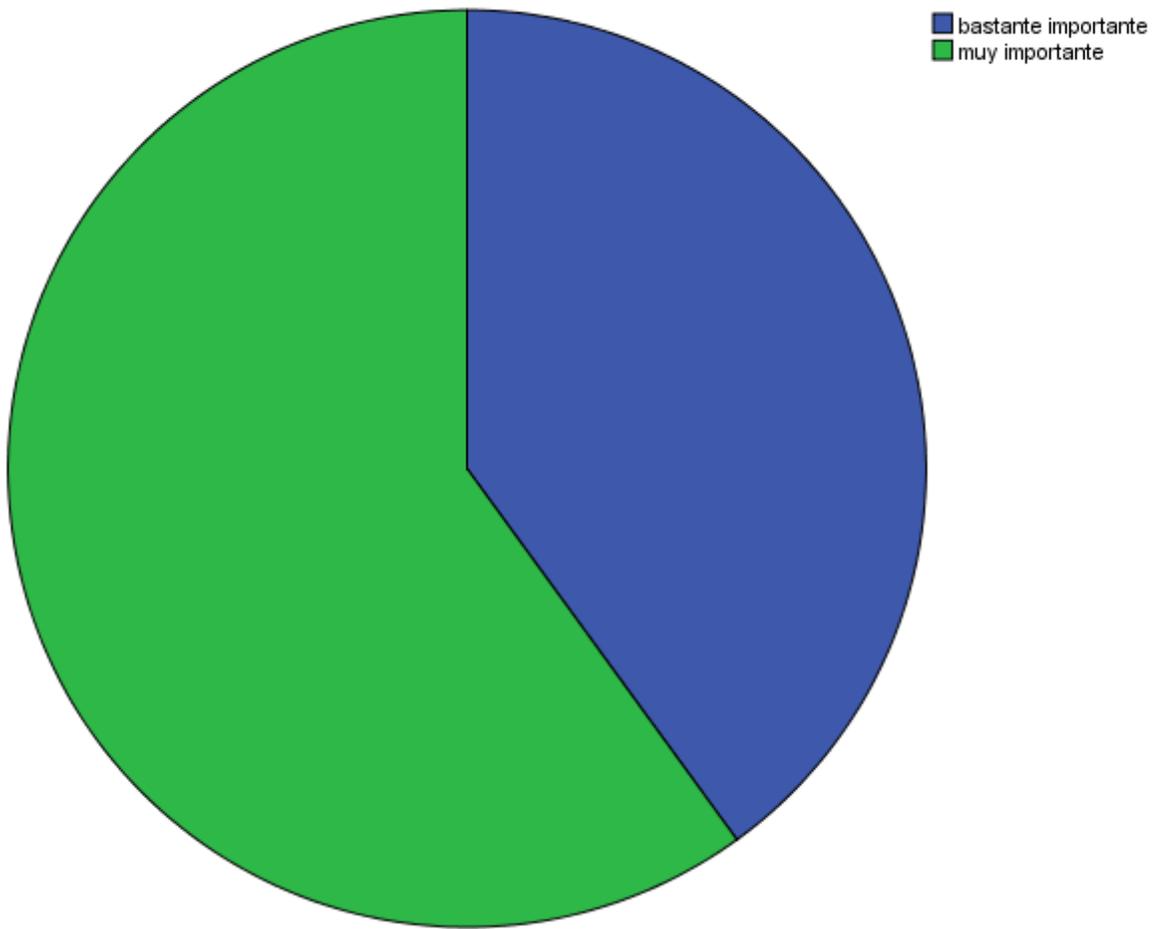
### esfuerzos para alcanzar una reputación



### satisfacción del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

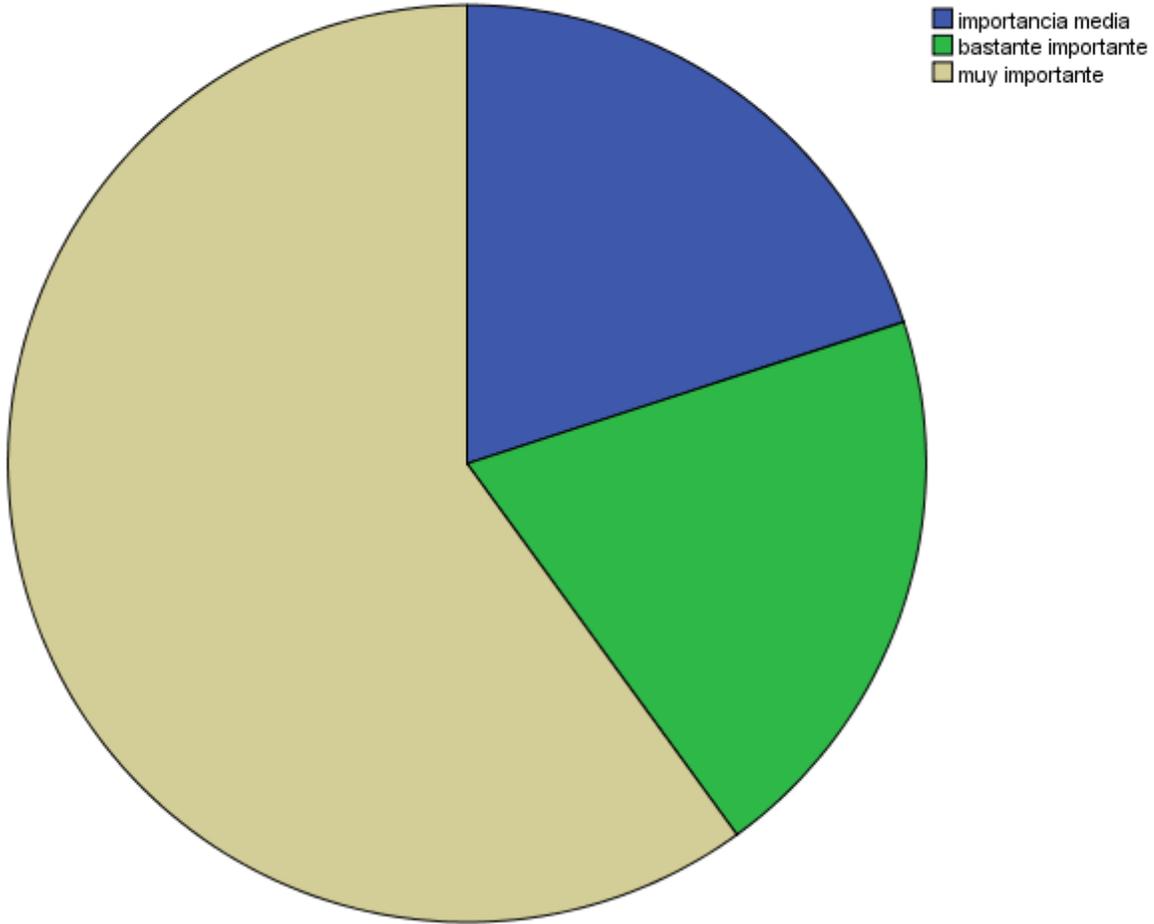
### satisfacción del cliente



### enfoque hacia las metas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### enfoque hacia las metas de la organización



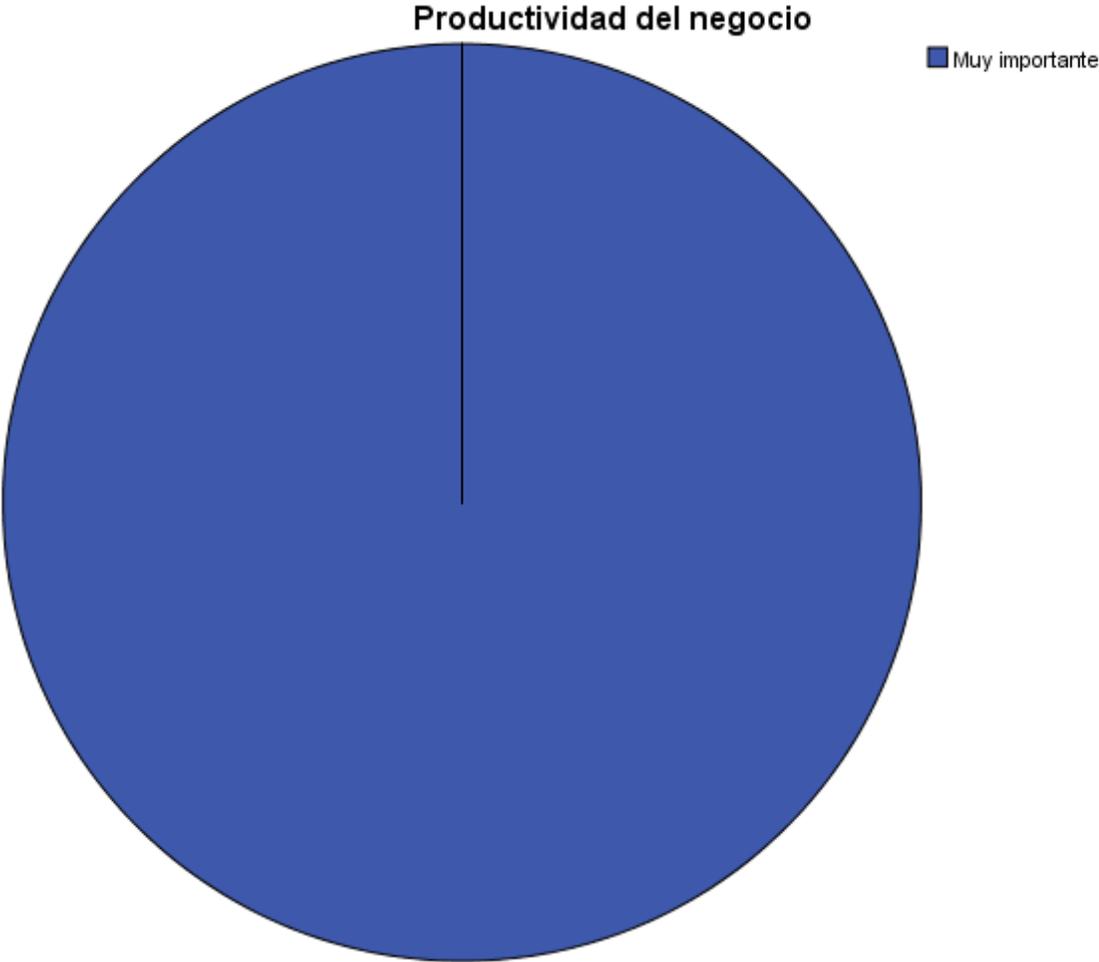
### Productividad del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido    Muy importante	5	100,0	100,0	100,0

### 11.8 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DEL PRECIO

Sin duda el campo de precios es uno de los más importantes para una empresa debido a que es su mayoría aquí, donde las empresas realmente pueden competir

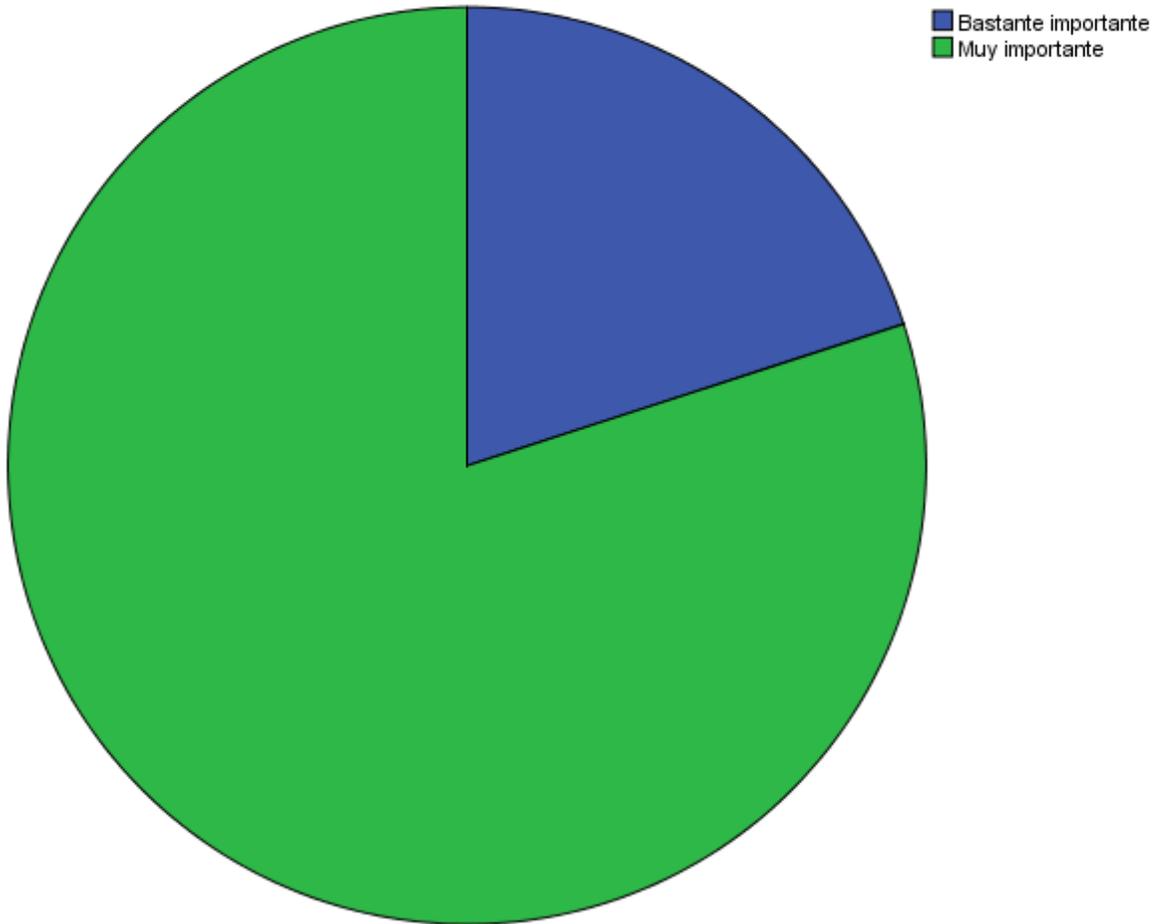
frente a otras, aun si y sin importar este aspecto de competencia entre una y otra, para las empresas es de suma importancia tener un precio balanceado con respecto al producto o servicio que brindan. Aquí, se pudo ver que para las empresas es de suma importancia el precio, y como reducir costos para obtener una mayor rentabilidad sobre la inversión. Sin embargo se pudo ver que para la mayoría de las empresas encuestadas, el tema de ser especialistas en productos de alto precio no es tan relevante para su actividad, preferiblemente prefieren un producto con un precio asequible y justo frente a lo que se ofrece.



### Esfuerzo continuo de reducción de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

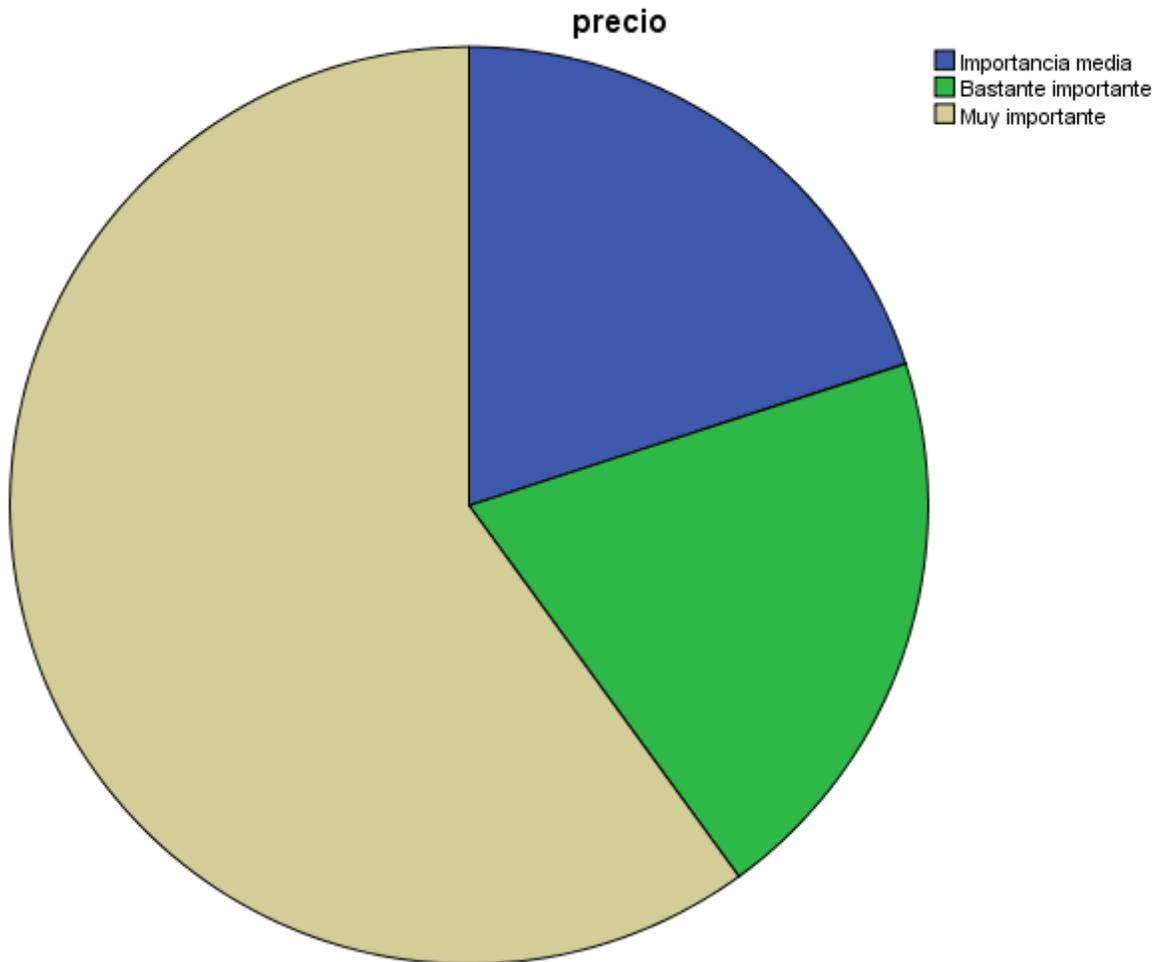
### Esfuerzo continuo de reducción de costos



### Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importancia media	1	20,0	20,0	20,0

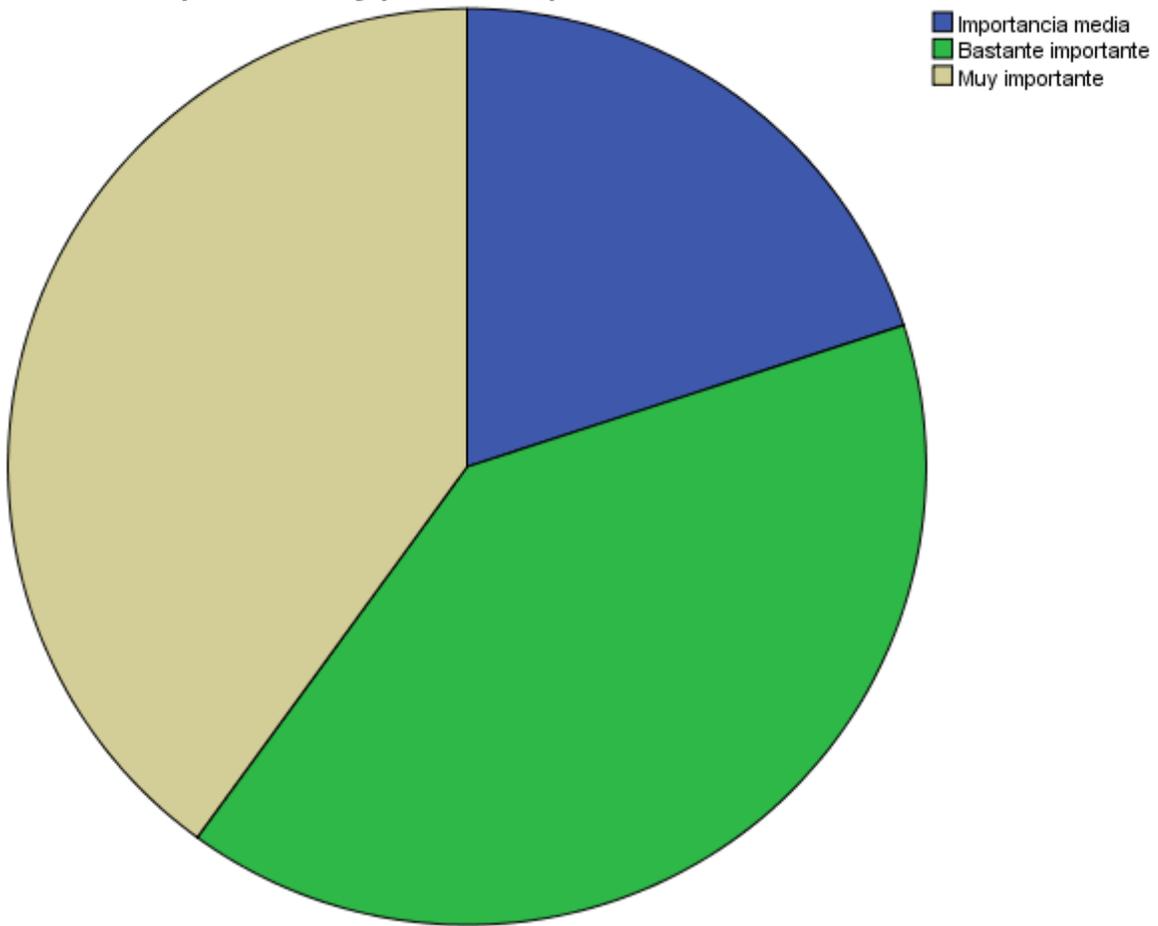
Bastante importante	1	20,0	20,0	40,0
Muy importante	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



### promoción y publicidad por encima de la media del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importancia media	1	20,0	20,0	20,0
	Bastante importante	2	40,0	40,0	60,0
	Muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

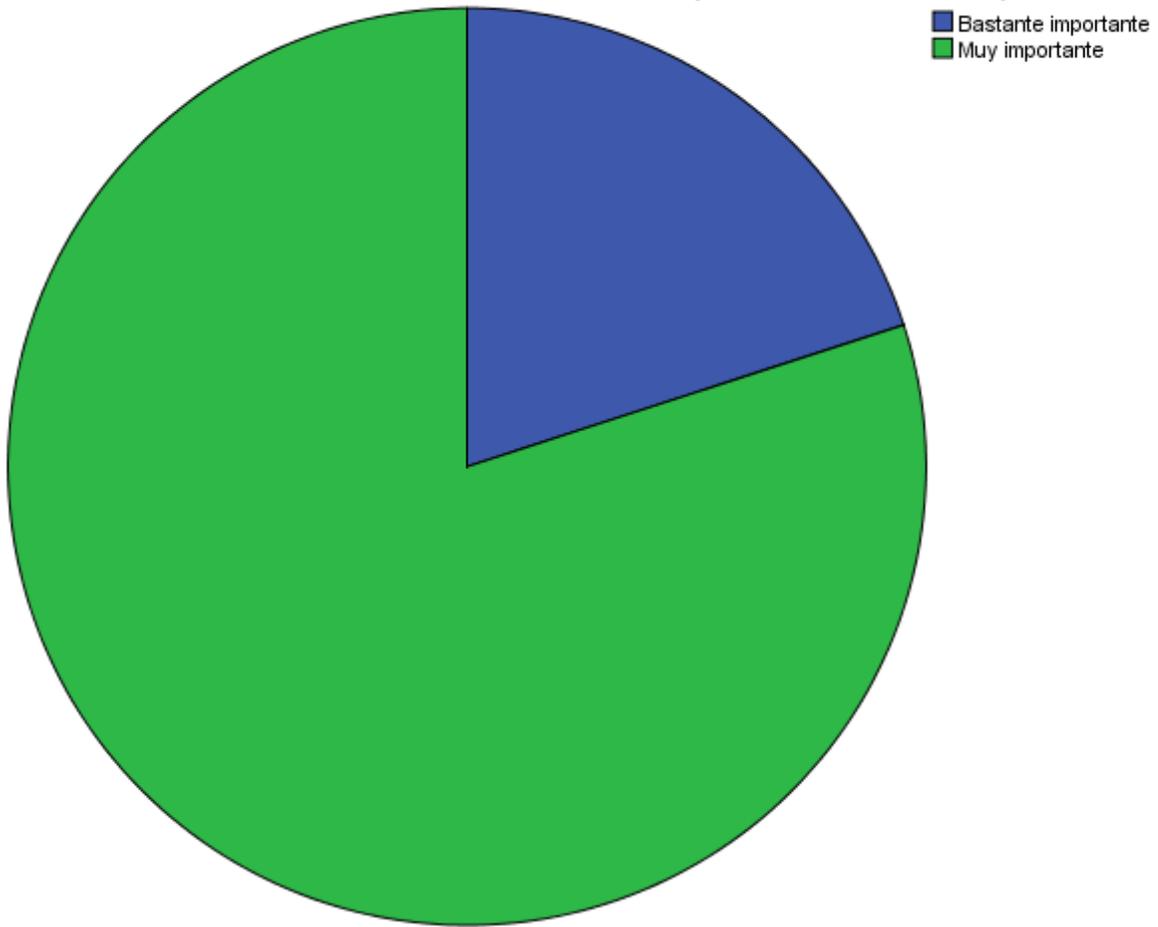
### promoción y publicidad por encima de la media del sector



### análisis de indicadores financieros para medir el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

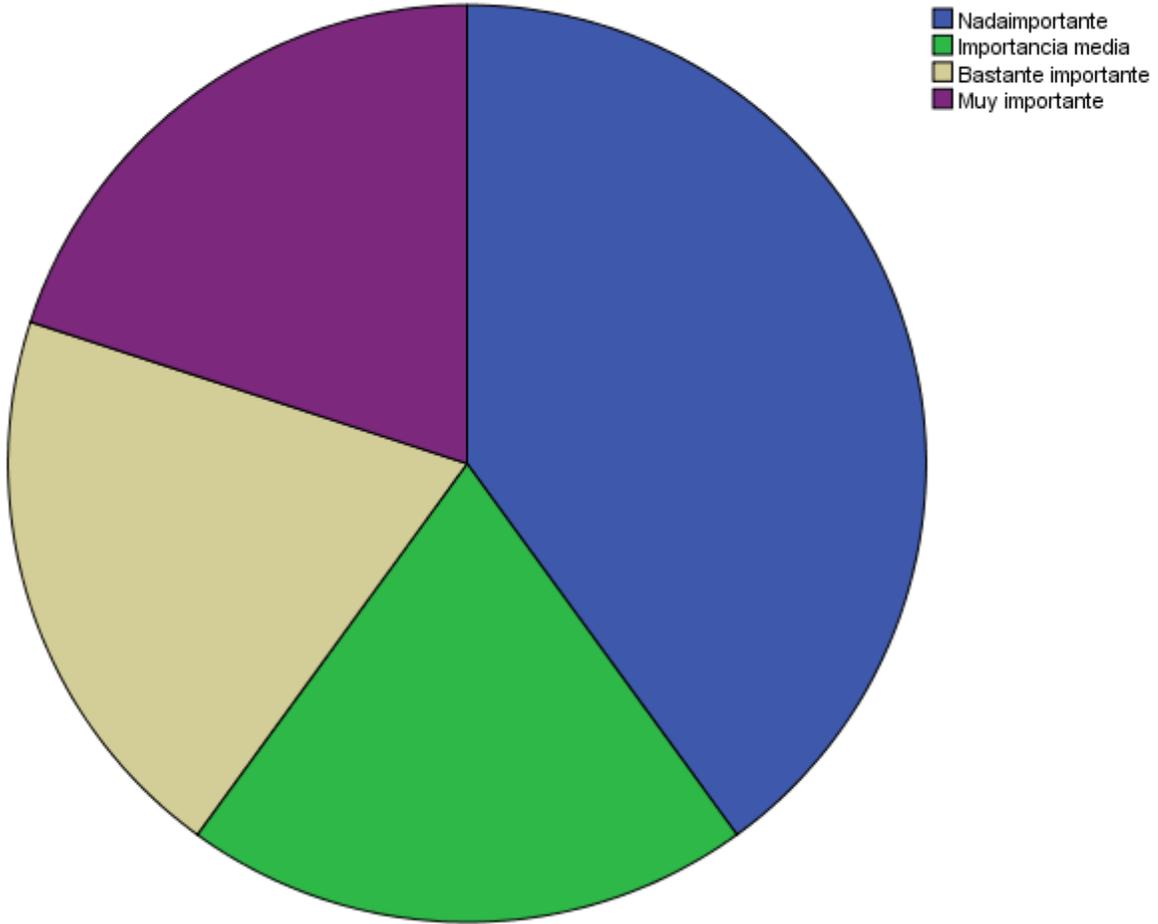
### análisis de indicadores financieros para medir el desempeño



### especialización en segmentos de alto precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nadainportante	2	40,0	40,0	40,0
	Importancia media	1	20,0	20,0	60,0
	Bastante importante	1	20,0	20,0	80,0
	Muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

### especialización en segmentos de alto precio



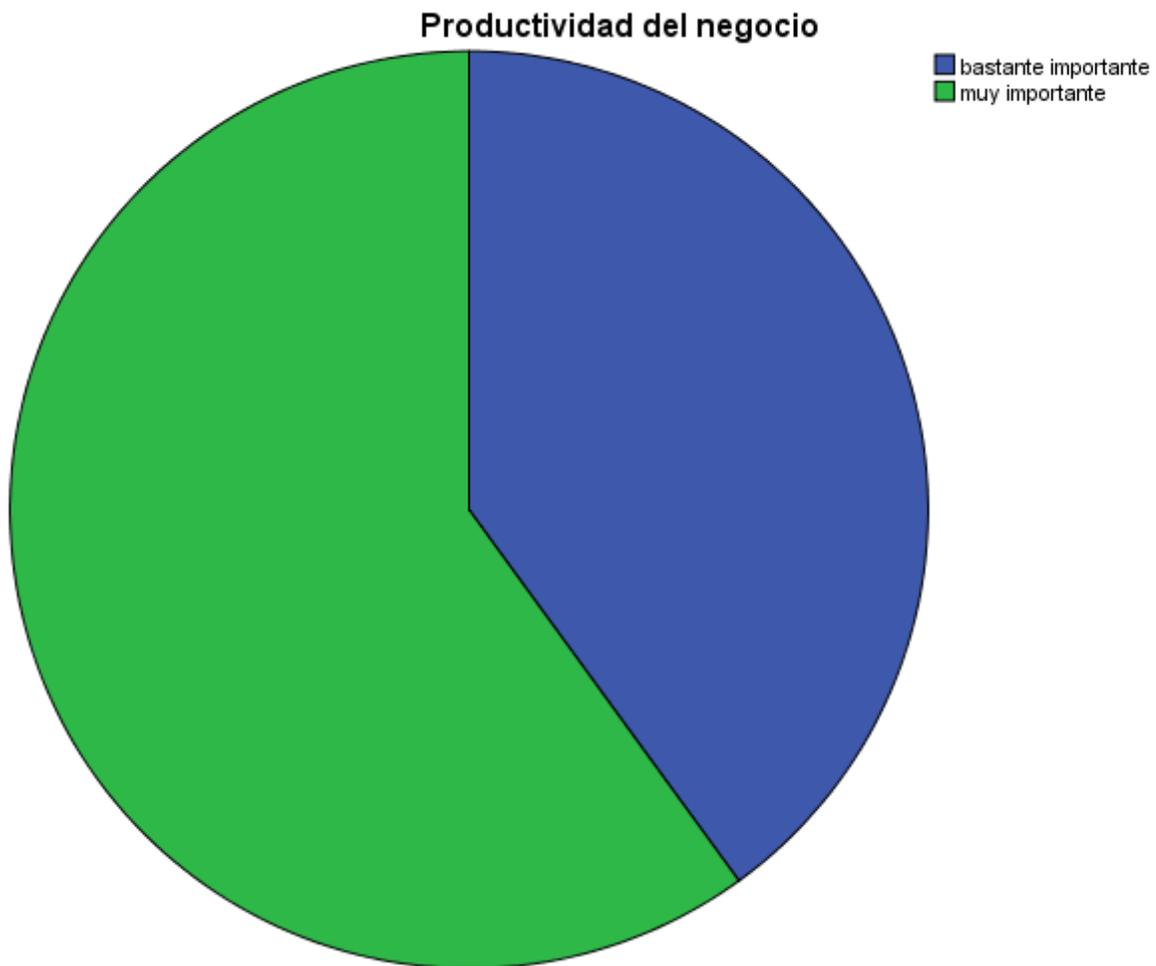
### 11.9 EFICACIA EN LAS EMPRESAS DEL PRECIO

A la hora de evaluar que tan desarrollado está el tema de precios en las empresas encuestadas, se pudo comprobar que en efecto concuerdan con lo que ellas creen, es importante en cuanto a precios. Se puede observar claramente que en su totalidad las empresas aspiran a tener una rentabilidad alta sobre la inversión gracias a unos precios justos y a una política de reducción constante de costos de producción. Sin embargo a la hora de buscar ser competentes o desarrollar un producto que disponga de un valor superior a su estándar, las empresas no solo no lo ven importante si

no que no es su fuerte pues claramente en este ítem, su respuesta fue de poca importancia.

### Productividad del negocio

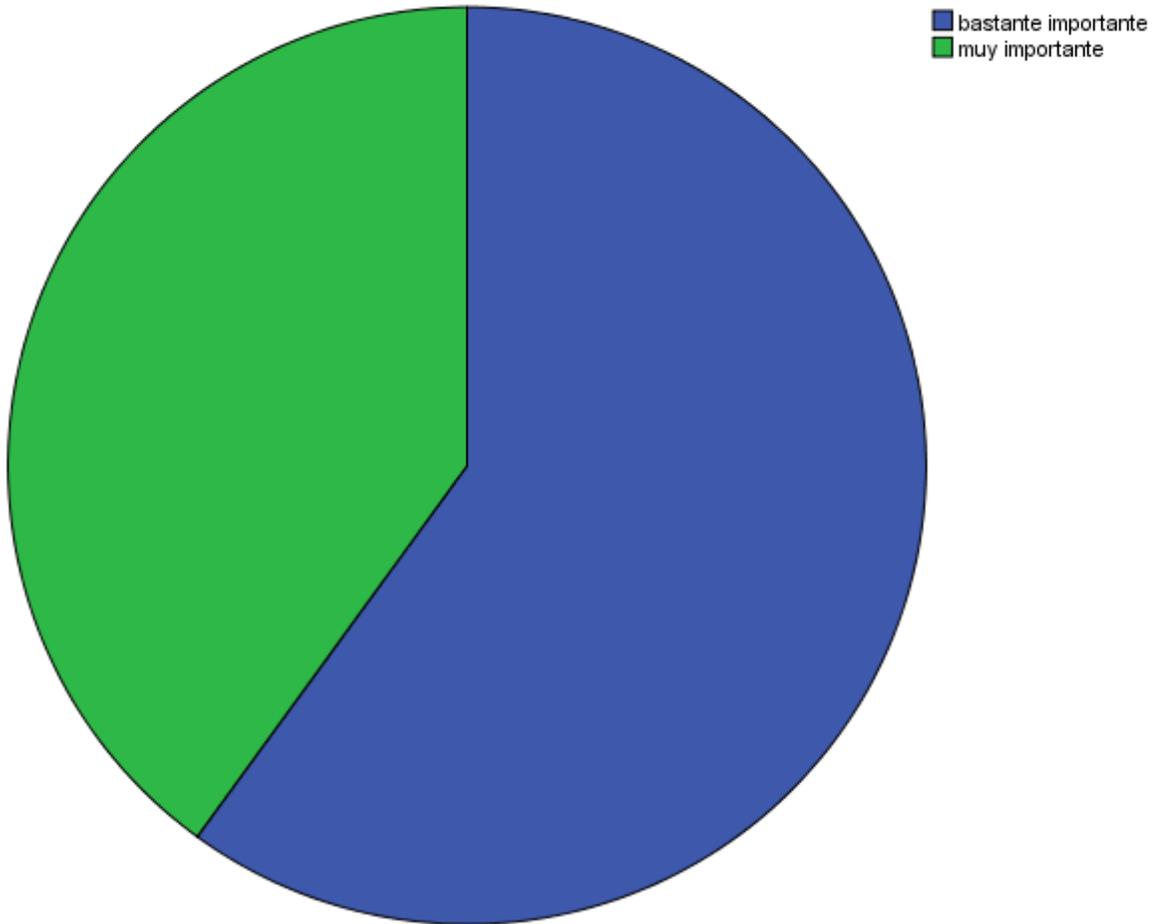
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	2	40,0	40,0	40,0
	muy importante	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



### Esfuerzo continuo de reducción de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	3	60,0	60,0	60,0
	muy importante	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

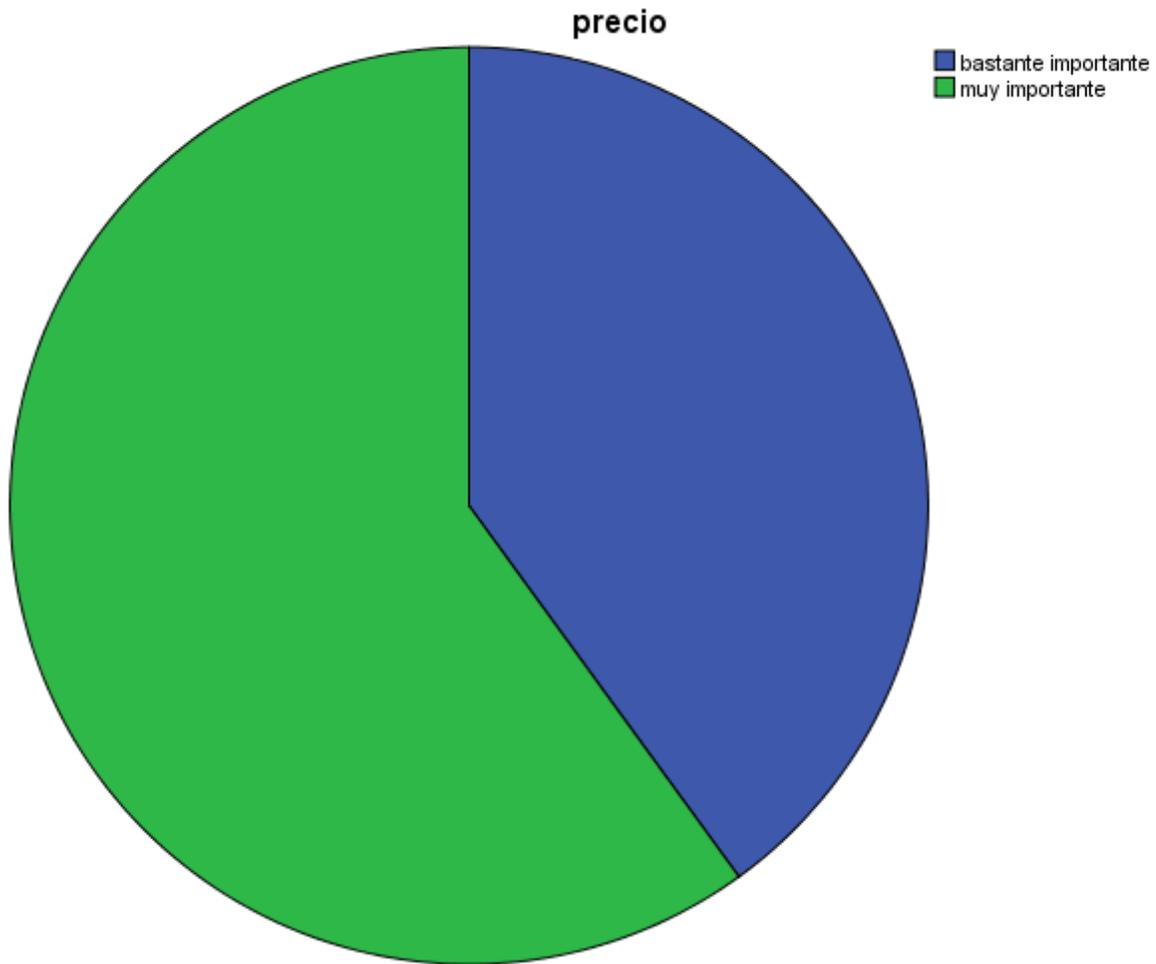
### Esfuerzo continuo de reducción de costos



### Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	2	40,0	40,0	40,0

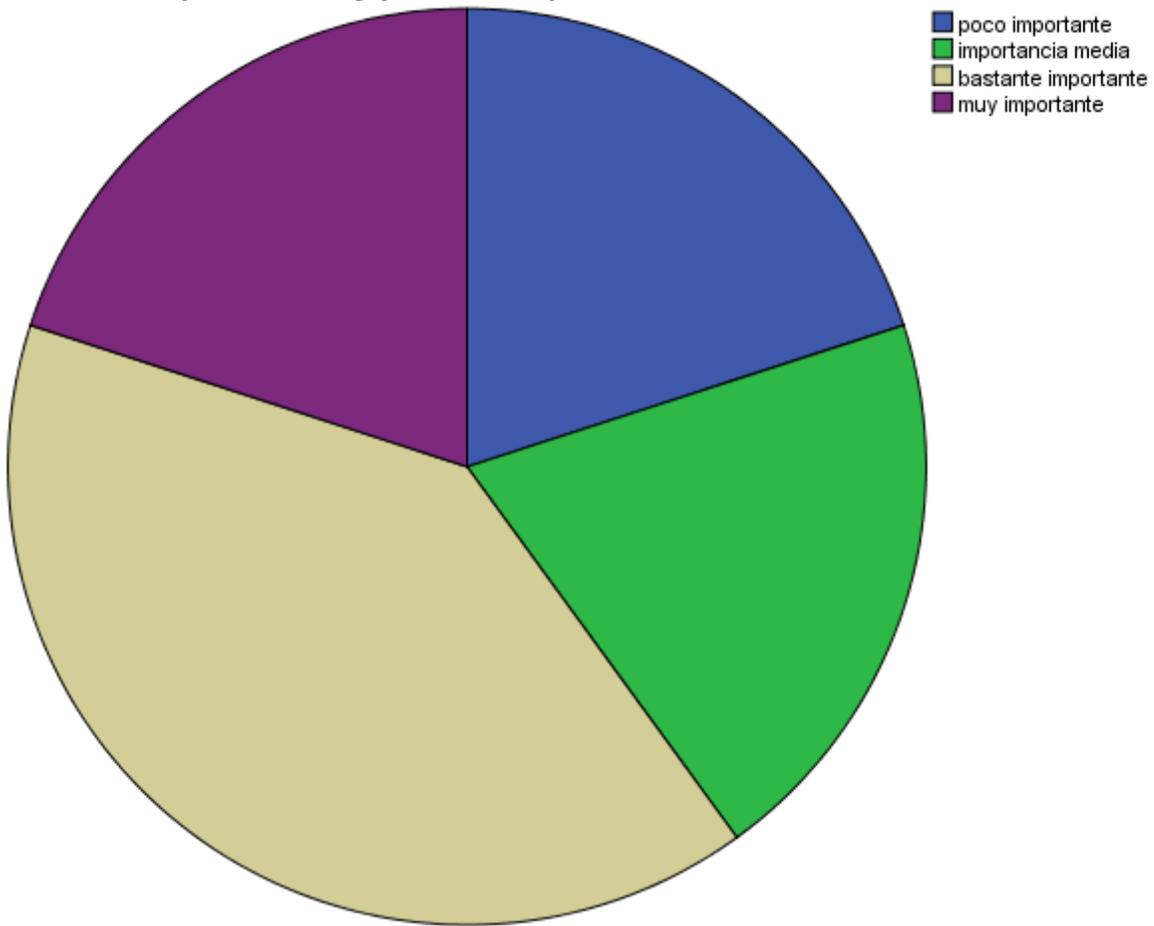
muy importante	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



### promoción y publicidad por encima de la media del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	poco importante	1	20,0	20,0	20,0
	importancia media	1	20,0	20,0	40,0
	bastante importante	2	40,0	40,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

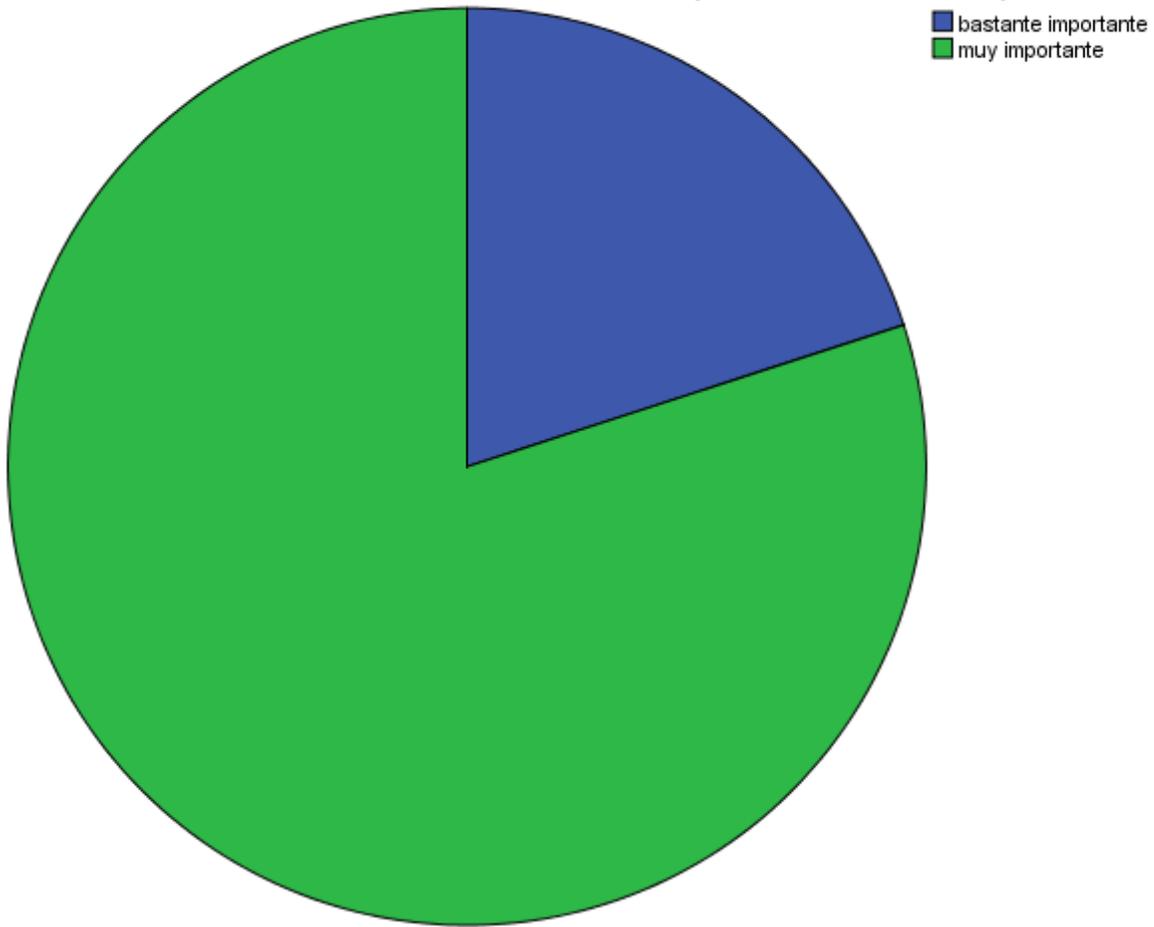
### promoción y publicidad por encima de la media del sector



### análisis de indicadores financieros para medir el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bastante importante	1	20,0	20,0	20,0
	muy importante	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

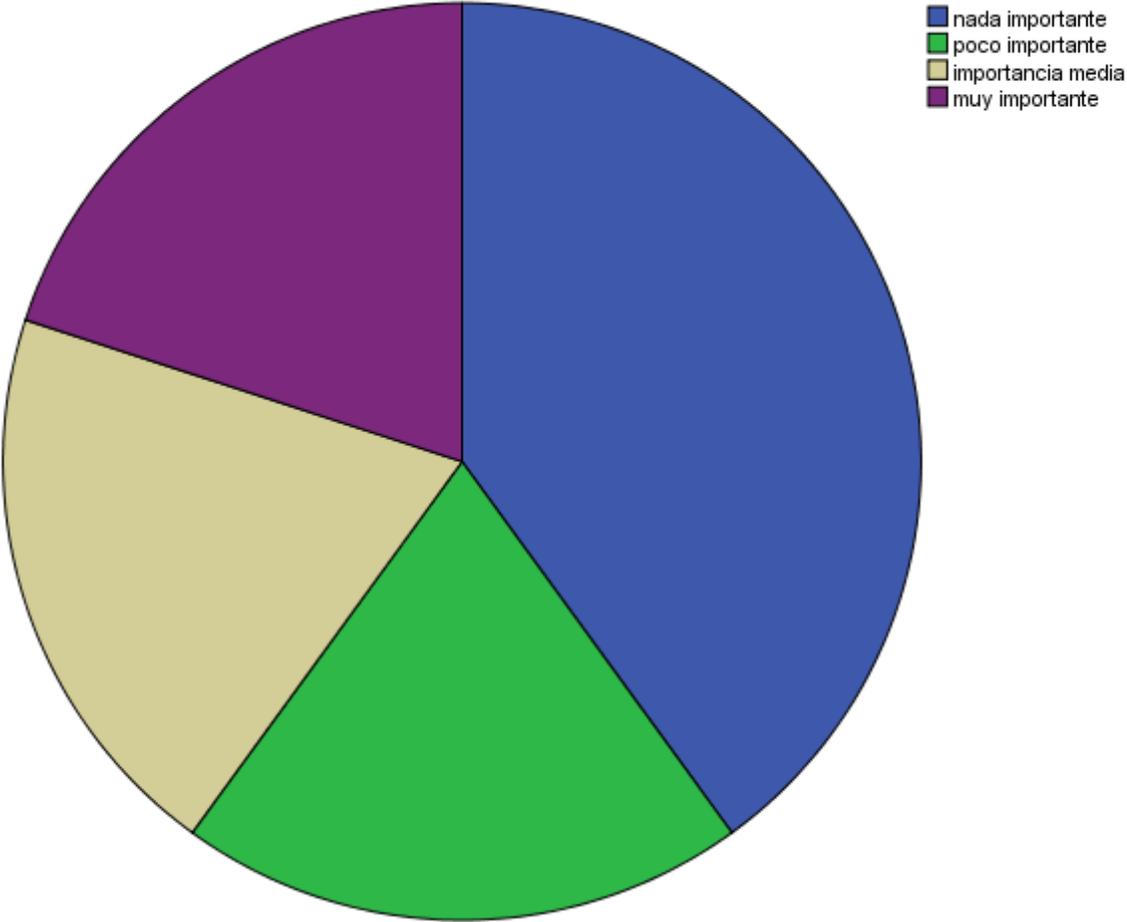
### análisis de indicadores financieros para medir el desempeño



### especialización en segmentos de alto precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	2	40,0	40,0	40,0
	poco importante	1	20,0	20,0	60,0
	importancia media	1	20,0	20,0	80,0
	muy importante	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

**especialización en segmentos de alto precio**



Para afirmar lo ya planteado en la investigación realizada, se opta por tomar las dos variables que se tienen y cruzarlas por medio de correlación y regresión.

### 11.10 REGRESION DE LAS VARIABLES: LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LA ESTRATEGIA DE INNOVACION

Siendo innovación la variable independiente y los estilos de dirección la variable dependiente se puede concluir que

$$innovacion = \beta_0 + \beta_1 liberal + \beta_2 autoritario + \beta_3 democratico$$

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
INNOVACION	3,2889	,64118	5
DEMOCRATICO	3,2000	1,44049	5
AUTORITARIO	1,9984	,78862	5
LIBERAL1	3,4000	,64118	5

#### Correlaciones

---

INNOVACION | DEMOCRATICO | AUTORITARIO | LIBERAL1

Correlación de Pearson	INNOVACION	1,000	-,153	-,166	-,689
	DEMOCRATICO	-,153	1,000	-,055	,253
	AUTORITARIO	-,166	-,055	1,000	-,245
	LIBERAL1	-,689	,253	-,245	1,000
Sig. (unilateral)	INNOVACION	.	,403	,395	,099
	DEMOCRATICO	,403	.	,465	,341
	AUTORITARIO	,395	,465	.	,346
	LIBERAL1	,099	,341	,346	.
N	INNOVACION	5	5	5	5
	DEMOCRATICO	5	5	5	5
	AUTORITARIO	5	5	5	5
	LIBERAL1	5	5	5	5

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						Cambio en F	gl1	gl2	
1	,771 <sup>a</sup>	,595	-,621	,81642	,595	,489	3	1	,752

a. Predictores: (Constante), AUTORITARIO, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,978	3	,326	,489	,752 <sup>b</sup>
	Residuo	,667	1	,667		
	Total	1,644	4			

a. Variable dependiente: INNOVACION

b. Predictores: (Constante), LIBERAL1, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	6,493	2,748		2,363	,255
	DEMOCRATICO	,011	,293	,025	,037	,976
	AUTORITARIO	-,290	,534	-,356	-,542	,684
	AUTORITARIO	-,782	,678	-,782	-1,155	,454

a. Variable dependiente: INNOVACION

Para el primer modelo que tiene como variable dependiente la innovación se puede encontrar desde un principio con la prueba global del modelo (ANOVA) acepta la hipótesis nula que todos los estimadores es decir los betas son iguales a 0. Luego se confirma mediante la prueba individual para los betas que estos son iguales a 0 por lo tanto los estilos de liderazgo los cuales son las variables explicativas no explican la innovación ya que según la teoría el desempeño organizacional depende de la efectividad que exista dentro de una organización por lo que se plantean mejoras en los procesos internos, modelos de sistemas abiertos, modelos racionales y por ultimo un modelo de las relaciones humanas a lo que conlleva la relación con los estilos de liderazgo ya que dependiendo de estos se puede mejorar la efectividad en la organización, según la teoría. sin embargo teniendo en cuenta los resultados de las empresas encuestadas se puede encontrar que es una teoría falsa, existen organizaciones industriales en Manizales con diferentes estilos de liderazgo y sin embargo todas muestran un buen desempeño organizacional el cual se puede observar en sus cifras o las buenas recomendaciones que son generadas por sus trabajadores o hasta la planta en la que se encuentra ubicada, la innovación es de vital importancia para todas las organizaciones encuestadas ya que sin estas no existiría su vivencia en los mercados tanto nacionales como internacionales sin embargo dependiendo de lo que se dediquen las compañías es a lo que más fuerte le apuntan, ya sea en temas de formación del personal o en temas de desarrollo de nuevos productos como súper de alimentos que es una empresa que está en constante innovación

en sus productos, publicidad y mercadeo sin embargo nos encontramos con empresas como Progel la cual está muy humanizada y especializada en capacitar a sus trabajadores por medio de aplicaciones digitales.

### 11.11 REGRESION DE LAS VARIABLES: LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

Siendo producto la variable independiente y los estilos de dirección la variable dependiente se puede concluir que

$$Producto = \beta_0 + \beta_1 liberal + \beta_2 autoritario + \beta_3 democratico$$

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
PRODUCTO	4,2462	,33264	5
DEMOCRATICO	3,2000	1,44049	5
AUTORITARIO	1,9984	,78862	5
LIBERAL1	3,4000	,64118	5

#### Correlaciones

		PRODUCTO	DEMOCRATICO	AUTORITARIO	LIBERAL1
Correlación de Pearson	PRODUCTO	1,000	,173	,181	-,908
	DEMOCRATICO	,173	1,000	-,055	,253
	AUTORITARIO	,181	-,055	1,000	-,245
	LIBERAL1	-,908	,253	-,245	1,000
Sig. (unilateral)	PRODUCTO	.	,391	,386	,017
	DEMOCRATICO	,391	.	,465	,341
	AUTORITARIO	,386	,465	.	,346
	LIBERAL1	,017	,341	,346	.

N	PRODUCTO	5	5	5	5
	DEMOCRATICO	5	5	5	5
	AUTORITARIO	5	5	5	5
	LIBERAL1	5	5	5	5

El tipo de liderazgo que tiene más relación con la estrategia de productos es el tipo de liderazgo liberal pero tiene una relación negativa, es decir que dicha estrategia por parte del líder puede afectar negativamente la estrategia de productos

#### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,999 <sup>a</sup>	,998	,994	,02616	,998	215,182	3	1	,050	3,097

a. Predictores: (Constante), LIBERAL1, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

b. Variable dependiente: PRODUCTO

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	de Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,442	3	,147	215,182	,050 <sup>b</sup>
	Residuo	,001	1	,001		
	Total	,443	4			

a. Variable dependiente: PRODUCTO

b. Predictores: (Constante), LIBERAL1, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	5,781	,088		65,651	,010					
	DEMOCRATICO	,099	,009	,430	10,569	,060	,173	,996	,416	,936	1,068
	AUTORITARIO	-,020	,017	-,047	-1,160	,453	,181	-,757	-,046	,940	1,064
	LIBERAL1	-,533	,022	-1,028	-24,553	,026	-,908	-,999	-,966	,883	1,133

a. Variable dependiente: PRODUCTO

La capacidad explicativa del modelo es muy alta siendo el R2 0,998 es decir que una de las variables o algunas de las variables explican la estrategia de productos en un 99,8%.

Lo siguiente a analizar es la prueba global del modelo la cual indica que al menos uno de los betas es diferente de 0; mediante la prueba individual para los estimadores se pudo identificar las estrategias democrático y liberal son significativamente diferentes de 0 es decir que con estas dos variables se puede trabajar, eliminando la estrategia autoritaria.

la estrategia de productos dentro del desempeño organizacional cuenta de un gran porcentaje ya que abarca un gran segmento, el cual es la subsistencia de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta de que los estilos de liderazgo dentro de estas organizaciones siendo liberales mostraran una disminución en la estrategia de producción se puede decir que con una libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo se puede evidenciar que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente por sobrevivir, a lo que se llega que este tipo de liderazgos implantados en una organización conllevan a la desunión , ambientes desordenados y conformismo; por lo que las pruebas demuestran que la teoría es confirmada, cuando existe este tipo de liderazgo dentro de las organizaciones industriales el producto deja de importar en estas, no es de vital función y no es una empresa que se esfuerce por mejorar en esta área.

## 11.12 REGRESION DE LAS VARIABLES: LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LA ESTRATEGIA DE PRECIO

Siendo precio la variable independiente y los estilos de dirección la variable dependiente se puede concluir que

$$\text{precio} = \beta_0 + \beta_1\text{liberal} + \beta_2\text{autoritario} + \beta_3\text{democratico}$$

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
PRECIOS	4,0667	,38370	5
DEMOCRATICO	3,2000	1,44049	5
AUTORITARIO	1,9984	,78862	5
LIBERAL1	3,4000	,64118	5

### Correlaciones

		PRECIOS	DEMOCRATICO	AUTORITARIO	LIBERAL1
Correlación de Pearson	PRECIOS	1,000	-,332	-,482	-,700
	DEMOCRATICO	-,332	1,000	-,055	,253
	AUTORITARIO	-,482	-,055	1,000	-,245
	LIBERAL1	-,700	,253	-,245	1,000
Sig. (unilateral)	PRECIOS	.	,293	,205	,094
	DEMOCRATICO	,293	.	,465	,341
	AUTORITARIO	,205	,465	.	,346
	LIBERAL1	,094	,341	,346	.
N	PRECIOS	5	5	5	5
	DEMOCRATICO	5	5	5	5
	AUTORITARIO	5	5	5	5
	LIBERAL1	5	5	5	5

### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	,984 <sup>a</sup>	,969	,874	,13618	,969	10,252	3	1	,225	3,097

a. Predictores: (Constante), LIBERAL1, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

b. Variable dependiente: PRECIOS

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	de Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,570	3	,190	10,252	,225 <sup>b</sup>
	Residuo	,019	1	,019		
	Total	,589	4			

a. Variable dependiente: PRECIOS

b. Predictores: (Constante), LIBERAL1, AUTORITARIO, DEMOCRATICO

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	6,565	,458		14,325	,044					
	DEMOCRATICO	-,043	,049	-,161	-,876	,542	-,332	-,659	-,155	,936	1,068
	AUTORITARIO	-,338	,089	-,694	-3,792	,164	-,482	-,967	-,673	,940	1,064
	LIBERAL1	-,496	,113	-,829	-4,390	,143	-,700	-,975	-,779	,883	1,133

a. Variable dependiente: PRECIOS

Para el último modelo que tiene como variable dependiente el precio se puede encontrar desde un principio con la prueba global del modelo (ANOVA) acepta la hipótesis nula que todos los estimadores es decir los betas son iguales a 0. Luego se confirma mediante la prueba individual para los betas que estos son iguales a 0 por lo tanto los estilos de liderazgo los cuales son las variables explicativas no explican la estrategia de precio el cual explica la importancia de los indicadores financieros, productividad del negocio, productos de alto precio dentro de las organización. Para el éxito en el desempeño financiero se tiene que tener en cuenta las metas a largo plazo a una finalidad económica, por lo tanto es importante saber que cada medición de desempeño que se realiza, se hace con una última finalidad que es la de conocer como es el estado financiero de la organización y todo lo que esta influye y si la inversión puesta en marcha para esta, si está dando los frutos esperados según (Robbins & Coulter, 1996) a lo que se puede concluir que adquirir los datos financieros de organizaciones tan grandes es complicado sin embargo se puede analizar cómo estas efectúan en su desarrollo; en las organizaciones se realizan reuniones de planeación las cuales revisan los estados financieros mensual y la salida de estas reuniones son planeación y presupuestos para los siguientes meses, unas empresas las realizan semestral anual o mensual.

Las 5 empresas analizadas demuestran que poseen un buen desempeño en el área financiera al puntuar estos aspectos como positivos e importantes dentro de la organización, sin embargo cuando se pregunta sobre la relación que existe con los estilos de liderazgo se puede efectuar que es una relación nula, según las estadísticas arrojadas, se puede decir que los estilos de liderazgo reunidos en los grupo: autoritario, liberal y democrático son totalmente diferentes y ninguno de estos muestra relación alguna con la estrategia de precio.

## 11. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que los estilos de liderazgo poco o nada tienen relación con el desempeño organizacional, analizado desde empresas industriales manizaleñas se puede afirmar que los estilos de liderazgo no generan un mejor desempeño organizacional si no que mejoran un ambiente laboral
- Los procesos que se realizan en las empresas industriales tienden a ser procesos estandarizados por lo que se deben cumplir unas reglas y manejos de procedimientos, algunas empresas manizaleñas han intentado cambiar esta forma rutinaria y poco humanizada de realizar estos proyectos por lo que , están trabajando en un cambio de estructura directiva que les permita reestructurar y renovar a la empresa, no aumentando números en venta ya que la mayor parte de las industrias tienen la capacidad instalada totalmente vendida sin embargo al cambiar sus procedimientos y pasar de un estilo de liderazgo a otro que mejora el clima organizacional, disminuyen las rotaciones del personal y esto genera una cultura dentro de la organización que permite el desarrollo del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia su empresa.
- Se puede hablar de que el estilo de liderazgo liberal y la rama que se incluye en esta no es negativo totalmente, sin embargo en las organizacionales industriales afecta negativamente al producto, porque son organizaciones de las cuales los procedimientos son estandarizados y se deben mantener unas reglas constantes las cuales no pueden ser saltadas ni modificadas ya que estas son castigadas, el estilo de liderazgo liberal nos habla de líderes sin interés, sin orden y desunión por lo que si en alguna organización de tipo industrial este tipo de liderazgo predomina se podría ver afectado el desempeño organizacional
- En 4 de las empresas se puede observar que hacen que sus integrantes generen sentido de pertenencia hacia la organización siendo así más productivos dentro de ella, queriendo aprender más sobre sus productos y capacidades, este proceso va tanto desde el celador que se encuentra en la

portería hasta un alto ejecutivo, son organizaciones realmente preocupadas por su personal y el bienestar de estos

- se pudo evidenciar que el total de los casos estudiados es variado debido a sus respuestas, esto se evidencia en que para cada empresa el liderazgo democrático tiene un grado de importancia diferente, es la razón por la cual cada empresa está entre un rango distinto. esto podría inferir que desde un panorama más general 3 de las empresas aproximadamente de la muestra consideran que este tipo de liderazgo tiene una importancia media o alta sobre el tipo de dirección de una empresa. Claramente las otras 2 empresas, considera que este tipo de liderazgo no es relevante dentro de la dirección de la empresa.
- Al contrastar esta teoría con la realidad que viven las empresas evaluadas, encontramos que 3 empresas de la muestra es poco o nada importante el tipo de liderazgo autoritario y que solo para 1 empresa tiene un grado de importancia media dentro de la dirección. Esto conlleva a inferir que el total de la muestra ve poco importante hoy en día un estilo de liderazgo autoritario.
- el resultado general que arroja esta investigación demuestra que los estilos de dirección jerárquicos están quedando atrás y que las empresas se están enfocando en avanzar hacia un estilo más participativo, donde cada empleado se responsabilice no solo de su trabajo si no también de las decisiones que el crea que pueda tomar de manera inmediata para la mejora de este. Se evidencia que las empresas están buscando que los empleados generen un sentido de pertenencia hacia ellas que permita que cualquier error que se cometa sea detectado, reportado y solucionado a tiempo con el fin de que el desempeño de la organización no disminuya si no que aumente.
- Como conclusión final, la importancia del trabajo radica en tres puntos clave, el primero es conocer la evolución de la dirección de las empresa de Manizales a través de los cambios que han realizado en sus estilos de dirección, ya que la teoría consultada muestra que las empresa del siglo

pasado tenían un direccionamiento muy vertical. En segundo lugar se pretende conocer el desempeño de las empresas industriales de Manizales, con el fin de conocer si la estrategia organizacional que están llevando a cabo, está dando los frutos esperados. Por último, se pretendía relacionar si los estilos de liderazgo o dirección dentro de la empresa influyen directamente en el desempeño de estas, este último con el fin de conocer si las políticas implementadas por un tipo de líder pueden influir de manera positiva o negativa en el desempeño de la organización. Esto último no fue posible corroborarlo por el número tan bajo de empresas estudiadas.

## **12. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda abordar esta investigación recogiendo el total de los datos de las 20 empresas industriales más grandes de Manizales según la cámara de comercio.
- De otro lado, sería interesante identificar las correlaciones entre los estilos de liderazgo con el desempeño organizacional haciendo una comparación histórica de cada empresa, entre el modelo actual que manejan y el modelo que manejaban hace 10 años atrás.
- Invitar a las compañías encuestadas y a las que faltan por encuestar, a generar un ambiente más participativo dentro del campo de la investigación.

## **13. ANEXOS**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES**

#### **I. DATOS DE IDENTIFICACION**

1. Nombre de la empresa

---

2. Ciudad \_\_\_\_\_

3. No. De trabajadores (excluyendo directivos) que tiene la empresa bajo cualquier tipo de vinculación \_\_\_\_\_

4. Origen mayoritario del capital \_\_\_\_\_

5. Actividad \_\_\_\_\_ principal

---

---

## II. INFORMACION SOBRE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO

A continuación, se presentarán descripciones de cómo se caracterizan los estilos de liderazgo de la organización

El octavo o tipo (H) incluye elementos de los otros 7 ( A.C.E.F), aunque ninguna de las descripciones refleje con exactitud su liderazgo, busque similitudes.

Por favor, marque el número que mejor se ajuste a su estilo de liderazgo dentro de la organización.

Escala:

0= no sabe no responde

1= nada importante

2= poco importante

3= importancia media

4= bastante importante

5= muy importante

(democrático) Estilo de liderazgo tipo A: involucra al empleado en la toma de decisiones y alienta la decisión de métodos y metas de trabajo, promueve el bienestar del grupo por medio de la descentralización del poder. Es un líder con capacidades asertivas y colaboradoras.

A					
0	1	2	3	4	5

(autoritario) Estilo de liderazgo tipo B: el dirigente establece los objetivos y los procedimientos, esperando su cumplimiento por parte de los empleados. Toma decisiones por cuenta propia. Es un líder que recompensa el cumplimiento de objetivos encomendados igualmente si las tareas no son cumplidas es un líder que reprende.

B					
0	1	2	3	4	5

(consultivo) Estilo de liderazgo tipo C: confía en las personas, pero necesita revisar sus entregas, algunas veces favorece la dinámica de trabajo en grupo o en equipo. No es muy frecuente que utilice el castigo como mecanismo de gestión, en cambio, es muy dado a desarrollar un alto énfasis en las recompensas materiales más que las recompensas sociales.

C					
0	1	2	3	4	5

(autoritario benevolente) Estilo de liderazgo tipo D: Ve las decisiones como algo muy importante que deben de ser tomadas de la mejor manera y por alguien con conocimiento, es por esta razón que deja pocas decisiones al azar. Le gusta que la comunicación dentro de la empresa sea lo más formal posible puesto que ve esta como un lugar al que se va a trabajar y no a hacer

relaciones interpersonales. Le gusta generar estímulos en sus subordinados sin embargo es estricto en cuanto al orden y cumplimiento de objetivos.

D					
0	1	2	3	4	5

(Liberal)Estilo de liderazgo tipo E: procura que las cosas en la empresa fluyan sin causar mayores restricciones, intentando pasar desapercibido antes sus colaboradores, se centra en su trabajo, intenta ser neutro frente al clima organizacional y solo interviene en este cuando es necesario. Genera herramientas para el buen funcionamiento dentro de la organización.

E					
0	1	2	3	4	5

(Participativo)Estilo de liderazgo tipo F: permite que las decisiones sean tomadas por rangos medios de la organización, sin embargo, se concentra en los detalles más específicos de la alta gerencia como el control de resultados y definición de políticas. La comunicación es considerada como el éxito de la empresa y por ende la información es totalmente compartida. Le gusta el trabajo en equipo ya que fortalece la confianza, participación e introversión de los grupos de trabajo. Le gusta recompensar los buenos resultados de sus trabajadores, y trata de que estos incentivos sean comunicados con todo el grupo, así mismo considera que deben ser los llamados de atención.

F					
0	1	2	3	4	5

(autoritario coactivo) Estilo de liderazgo tipo G: la comunicación debe ser para lo necesario dentro de la empresa, se busca que los trabajadores conozcan su puesto de trabajo y lo ejecuten con total disciplina, las decisiones importantes

son tomadas por las cabezas de la organización pues se pretende determinar el lugar de cada persona dentro de la organización.

G					
0	1	2	3	4	5

(Transaccional) Estilo de liderazgo tipo H: puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y por tanto no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

H					
0	1	2	3	4	5

Por favor, marque el número que mejor e ajuste a su estilo de liderazgo dentro de la organización actualmente

### III. **INFORMACION SOBRE LOS FACTORES COMPETITIVOS DE LA EMPRESA**

IV. A continuación encontrara un cuestionario con unas preguntas para medir la importancia y el desarrollo de su estrategia dentro de la empresa. Dicho cuestionario cuenta con dos filas. La fila A en la cual usted responderá que tan importante son estos ítems para usted y la empresa. La fila B con la cual usted podrá decir que tan avanzado está el proceso de la empresa en temas efectividad en cada ítem

Escala:

0= no sabe no responde

1= nada importante

2= poco importante

3= importancia media

4= bastante importante

5= muy importante

Calidad del producto	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Desarrollo de nuevos productos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Productividad del negocio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzo continuo de reducción del coste	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Precio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Gama amplia de productos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzo por lograr una marca identificable	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Influir en los canales de distribución	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Innovación en el proceso de fabricación	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Capacidades amplias de servicio al cliente	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Mejora de los productos existentes	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Innovación en técnicas y métodos de marketing	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Capacidad para fabricar productos especializados	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5

Especialización en segmentos de alto precio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Especialización en segmentos geográficos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Esfuerzos para alcanzar una reputación	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Satisfacción del cliente	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Formación de sus trabajadores	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Análisis de indicadores financieros para medir desempeño	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5
Enfoque hacia las metas de la organización	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	A3	A4	A5

**NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA:**

---

**CARGO:**

---

## 14. Bibliografía

Bagwell, D. (2000). *Work and personal financial outcomes of credit counseling clientes ( tesis doctoral no publicada)*. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de Blacksburg:

- virginia Polytechnic institute y stated university:  
<https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-10082000-23210012/>
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *Euro jean Journal of work and organizacional psybology*, 9-13.
- Bass, B. (2008). *The bass handbook of leadership. theory, research & managerial applications*. New York: Free Press ( 4ta ed.).
- Calderon-Hernandez, G., Alvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 10.
- Camara de comercio. (13 de 03 de 2017). *Camara de Comercio de Manizales por Caldas*. Obtenido de [LaindustriamanufactureraenManizalesunsectorfuerteyconsolidado](#)
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. (2004). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Boletín de Psicología.
- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo. *Boletín de psicología*, 85-86.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *Engineering Management Review*.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas . *estudios gerenciales*, 137-145.
- Escuela Europea de Management. (20 de mayo de 2016). *Escuela Europea de Management*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- GARCÍA, S., & LEÓN., Ó. (1999). Fundamentos de Administracion financiera: Fundamentos y Aplicaciones. *prensa moderna impresores*.
- Gomez, J. m., & Bottini, M. A. (2017). Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energetica y su incidencia en el desempeño financiero de colombia. *Estudios Gerenciales*, 330-340.
- Graen, G., Uhl, & Bien, M. (1995). Relationship- based approach to leadership: development of learder-member exchange theory of leadeship over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Gregor, D. M. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Mexico: Mcgraw-hill.
- Hernandez, G. C., Giraldo, C. M., & Valencia, J. C. (2008). *Estrategia Empresarial y gestion Humana en empresas colombianas*. Bogota: Unilibros, Universidad nacional de colombia.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53.
- House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross- cultural research on organizational leadership: a critical analysis and proposed theory. San francisco: New Lexington.
- J, A., & Yoder, J. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood,NJ: Ablex.
- J.Gonos, & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, P. J. (2001). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review* (ed.), *Gestión del cambio*, 7-20.
- Liliana, D. A., Angelia, A. G., & Carlos, M. F. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/objetivos-organizacionales.html>
- Luis, G. L., & Manuel, S. F. (2000). "Medida del proceso de ajuste de los ratios financieros. Un. *Revista española de financiación y contabilidad*, 37-56.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*.
- McClelland, D. (1961). *The achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Northhouse, P. (1997). *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications.
- Nunes, P. (18 de 10 de 2016). *know*. Obtenido de know: <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>
- Palomino, J. A., Medina, J. d., & Arellano, M. A. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Instituto tecnologico de ciudad juarez*, 58-83.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administracion*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Torres, M. R., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones en la cultura organizacional y eficacia de la empresa. *Revista facultad de ciencias economicas*.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of experiential learning and simulation*.
- Chiang, M., Martín, M. J. y Núñez R. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*.
- Whetten, D. Y Cameron, K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas, Sexta Edición*.
- Ayoub, J.L (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración: Metodología y resultados de una investigación empírica*.
- Goleman, D. (2010). *El líder resonante crea más*.
- López, F. (2012). *La mejor herramienta de marketing: empleados felices*. (Blog)
- Adair, J. Reed, P. (2004). *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito*.
- Duro, A., Fernández, M. & San Martín, R. (1999). *Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (3), 331 - 349.

Fiedler, F. (1978). *The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process*. En L. Breakouts (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.

House, R. Aditya R. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*, 23 (3), 409 - 473.

Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto.

Likert, R. (1969). *El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto

Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

Sánchez, I. D. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. En: *Revista Pensamiento y Gestión*.