

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Propuesta de mejora para la gestión del liderazgo en la empresa Jeep-Truck

Daniela Carolina Maldonado Contreras

Trabajo de Grado para obtener el título de Ingeniera Industrial

Director

Víctor Manuel Méndez Márquez

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2020

Agradecimientos

A Dios doy gracias, como único dador de cada bendición que recibo.

A mis padres, instrumentos acá en la tierra para llevarme de su mano en cada etapa y en ésta que hoy cierro, fueron el motor que me impulso en todo momento. A mis hermanas, mi gran ejemplo a seguir, gracias por su apoyo y confianza, sin duda alguna mi familia es el pilar principal de este proyecto.

A ese gran hombre al que amo y es mi razón de ser en la vida, mi hijo Juan Martin, que llegó a llenarme de motivos para seguir creciendo, que me enseña a diario a dar siempre ese paso de más para alcanzar lo que me proponga, gracias por acompañarme e iluminar cada momento con una sonrisa llena de su amor.

A la universidad y cuerpo docente, gratitud por siempre, hoy termino orgullosa de recibir una formación integral, llevaré la bandera orgullosamente Tomasina a donde quiera que vaya, siempre con la ayuda de Dios.

Contenido

	pág.
Introducción.....	13
1. Definición del Problema.....	14
1.1 Formulación del Problema	16
1.2 Justificación	16
2. Objetivos	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos	22
3. Marco Referencial	22
3.1 Marco Teórico	22
3.2 Marco Conceptual	28
3.3 Marco Histórico	32
3.3.1 Mintzberg y el papel del gerente.. ..	33
3.3.2 El liderazgo y los modelos de organización.	34
3.3.3 El liderazgo versus el enfoque del comportamiento.....	34
3.3.4 Liderazgo como proceso social.. ..	36
3.3.6 Liderazgo situacional.....	37
3.3.7 Liderazgo motivacional.	40
3.3.8 Autogestión.....	41

3.3.9 Estilos de liderazgo.....	42
3.3.10 Plan de acción estratégico.....	45
3.4 Estado del Arte	45
3.4.1 Investigaciones internacionales.. ..	46
3.4.2 Investigaciones en el ámbito nacional.	49
3.4.3 Investigaciones regionales.	53
3.4.4 Investigaciones locales.	56
4. Perfil de la Empresa.....	59
4.1 Misión	60
4.2 Visión	60
4.3 Organigrama	60
4.3.1 Gerente. Milton Cruz.	60
4.3.2 Tesorería y cartera. Lina Rueda.....	60
4.3.3 Jefe producción e inventarios. Jefferson Cruz.	60
4.3.4 Contabilidad. Jacqueline Vargas.	60
4.3.5 Producción. Corte – Guarnición – Soladura – Emplantillado – Estampado – Despacho.	61
5. Metodología de la Investigación.....	61
5.1 Herramientas	63
5.1.1 Test de estilos de liderazgo.....	64

5.1.2 Autoevaluación.....	66
5.1.3 Evaluación 360..	67
5.2 Fases del proyecto	68
6. Informe de Resultados	69
6.1 Identificación de Estilos de Liderazgo	69
6.2 Áreas de Oportunidad del Individuo, del Equipo y/o de la Organización	71
6.2.1 Elaboración y aplicación de la evaluación 360°	71
6.2.2 Análisis de resultados de la evaluación 360°	72
6.2.3 Análisis grafico de la autoevaluación.....	80
6.2.4 Diagrama de Pareto..	87
6.2.4.1 Análisis diagrama de Pareto evaluación 360.....	88
6.2.5 Análisis DOFA	91
6.2.6 Análisis CAME.	96
6.2.7 Análisis de Ishikawa o diagrama de causa y efecto.....	97
6.2.7.1 Análisis de causa y efecto para la evaluación 360°.....	97
6.1.7.2 Análisis de causas y efectos para la autoevaluación.....	98
6.3 Propuesta del Plan de Acción Estratégico para la Gestión de liderazgo en Calzado Jeep Truck de Bucaramanga	98
6.3.1 Plan de acción propuesto para la empresa Jeep Truck..	100
6.3.2 Presupuesto estratégico.....	104

7. Conclusiones.....	105
8. Recomendaciones	106
Referencias Bibliográficas.....	108
Apéndices	118

Lista de Figuras

pág.

<i>Figura 1.</i> Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado	18
<i>Figura 2.</i> Evaluación de las exportaciones del calzado y sus partes de enero a junio del 2016 al 2018 en U\$ FOB	19
<i>Figura 3.</i> Liderazgo bidimensional	43
<i>Figura 4.</i> Valoración de los resultados del estilo de liderazgo	65
<i>Figura 5.</i> Identificación del estilo de liderazgo.....	65
<i>Figura 6.</i> Fases del proyecto	68
<i>Figura 7.</i> Estilo de liderazgo de la empresa	70
<i>Figura 8.</i> Resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	73
<i>Figura 9.</i> Resultados de la encuesta acerca las actitudes generales de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	73
<i>Figura 10.</i> Resultados de la encuesta acerca de las habilidades sociales en la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	75
<i>Figura 11.</i> Resultados de la encuesta acerca de la relación con los clientes externos	76
<i>Figura 12.</i> Resultados de la encuesta sobre la relación con los clientes internos en la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	76
<i>Figura 13.</i> Resultados de la encuesta acerca de la entrega de resultados y la capacidad de resolución en la empresa de calzado JEEP TRUCK	77

<i>Figura 14.</i> Resultados de la encuesta acerca de la capacidad, iniciativa y liderazgo en la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	79
<i>Figura 15.</i> Resultados acerca del tiempo que llevan desempeñando su labor los empleados de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	81
<i>Figura 16.</i> Resultado de la encuesta acerca de la relación laboral que el líder tiene con sus subordinados en la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	81
<i>Figura 17.</i> Resultado de la encuesta acerca de la facilidad que hay en la empresa de calzado JEEP TRUCK para recibir ayuda del jefe	82
<i>Figura 18.</i> Resultados de la encuesta acerca de la frecuencia con la que la empresa revisa el trabajo de los empleados en la empresa de calzado JEEP TRUCK	82
<i>Figura 19.</i> Respuesta de la encuesta acerca de la mejora del rendimiento ante las observaciones de su jefe en la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	83
<i>Figura 20.</i> Resultado de la encuesta acerca del reconocimiento al empleado por realizar un buen trabajo en la empresa de calzado JEEP TRUCK	84
<i>Figura 21.</i> Resultado de la encuesta acerca de la frecuencia con la que es escuchada la opinión de los empleados para tomar decisiones en la empresa de calzado JEEP TRUCK	84
<i>Figura 22.</i> Respuesta de la encuesta acerca de la preparación del empleado para las labores que desempeña en la empresa de calzado JEEP TRUCK	85
<i>Figura 23.</i> Respuesta de la encuesta acerca de las capacitaciones realizadas para mejorar el desarrollo de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....	86
<i>Figura 24.</i> Respuesta a la encuesta acerca del estrés que los empleados de la empresa de calzado JEEP TRUCK manejan en su jornada laboral.....	86
<i>Figura 25.</i> Respuesta de la encuesta acerca de la remuneración recibida por parte de la empresa JEEP TRUCK.....	87

<i>Figura 26. Análisis de resultados del diagrama de Pareto (evaluación 360°</i>	<i>89</i>
<i>Figura 27. Análisis de resultados del diagrama de Pareto (autoevaluación)</i>	<i>90</i>
<i>Figura 28. Diagrama de Ishikawa para la evaluación 360 de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 29. Diagrama de Ishikawa para autoevaluación de la empresa de calzado JEEP TRUCK.....</i>	<i>98</i>

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Datos recolectados de acuerdo con el número de opiniones negativas dadas por los empleados en la evaluación 360</i>	88
Tabla 2. <i>Datos recolectados de acuerdo con el número de opiniones negativas dadas por los empleados en la autoevaluación</i>	89
Tabla 3. <i>Identificación de factores internos de calzado JEEP TRUCK</i>	91
Tabla 4. <i>Identificación de factores externos de calzado JEEP TRUCK</i>	94
Tabla 5. <i>Análisis DOFA de la empresa de calzado JEEP TRUCK</i>	95
Tabla 6. <i>Análisis CAME de la empresa de Calzado JEEP TRUCK</i>	96
Tabla 7. <i>Estrategia 1: Mejorar la gestión del personal que promueva cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo</i>	99
Tabla 8. <i>Estrategia 2: Fortalecer la capacidad gerencial para aumentar la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado</i>	100
Tabla 9. <i>Plan de acción para mejorar la gestión del personal que promueva cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo</i>	101
Tabla 10. <i>Plan de acción para fortalecer la capacidad gerencial, aumentar la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado</i>	103
Tabla 11. <i>Presupuesto para la implementación del plan de acción estratégico</i>	104

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Test de estilos de liderazgo de Blake & Mouton.....	118
Apéndice B. Sensibilización de la encuesta 360.....	119
Apéndice C. Instrumento de medición Evaluación 360° empresa de calzado JEEP TRUCK	120

Introducción

El enfoque de globalización que ha caracterizado a las economías mundiales en las últimas décadas ha suscitado cambios económicos, administrativos, políticos, jurídicos y financieros en Colombia; generando la necesidad para las empresas privadas y públicas de encaminar sus esfuerzos en crear modelos sólidos de competitividad y liderazgo. Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo, que pretende lograr un fin común; es a su vez, un punto referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto, según Saldarriaga puede ser trasladado a la administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores.

Este estudio encuentra pertinencia no sólo en la gestión del talento humano, sino vista la organización sistémica, ya que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones; lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad.

Este es el caso de Calzado Jeep Truck, que es una empresa familiar que se encuentra ubicada en ciudad de Bucaramanga, la cual tiene como propósito de mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones, para aumentar la competitividad y los beneficios

económicos de la actividad industrial. Teniendo en cuenta que tradicionalmente el manejo gerencial y administrativo se han realizado de forma empírica, se presentan dificultades en el cumplimiento de las metas globales de la empresa, siendo necesario mejorar la motivación, el trabajo en equipo, el clima laboral y reducir la rotación de empleados y los costos de formación, para alcanzar mayores niveles de productividad y de competitividad.

Por lo tanto, este proyecto tiene como objetivo presentar una propuesta sobre gestión del liderazgo del talento humano en la empresa Calzado Jeep Truck, que permita mejorar el clima laboral, acorde con las tendencias del mercado y basados en la implementación de estrategias claras y coherentes, para asegurar la generación de valor, con conocimiento, confianza, comunicación y servicio. Para tal fin, en este proyecto se identifican los estilos de liderazgo, se definen las oportunidades de mejora de la organización y se propone un plan de acción estratégico, con la finalidad de fortalecer la conducta de liderazgo de la gerencia.

1. Definición del Problema

Durante los últimos años el sector del calzado en Colombia ha tenido que afrontar diversas dificultades y retos que en la actualidad tienen en estado de alerta a los empresarios de dicha industria. Las ventas nacionales cayeron un 5,1 % durante los primeros 6 meses del 2018 y las exportaciones disminuyeron un 9,7% en comparación con las exportaciones de 2017 [1], generando despidos y una subutilización de la capacidad operativa de las fábricas de producción. Ante las constantes amenazas a esta industria, surge de manera imperativa la necesidad de generar dentro de las organizaciones, estrategias que permitan afrontar las

problemáticas que agobian a los empresarios y que permitan superar la difícil situación actual.

Lo anteriormente nombrado, sumado al bien conocido problema de la alta rotación e informalidad en los puestos de trabajo operativos evidencian una falta de sentido de pertenencia con las organizaciones y un descontento e inconformidad por parte del talento humano, lo cual implica retos adicionales que deben ser trabajados al interior de las empresas en aras de construir un equipo de trabajo sólido y comprometido que logre articular eficientemente las labores del día a día [2].

Consecuentemente con la alta rotación de trabajadores en el sector, la falta de compromiso y sentido de pertenencia puede anticiparse dificultad en las organizaciones a la hora de asumir un liderazgo que involucre a todo el talento humano y unifique los esfuerzos conjuntos del personal en pro de los objetivos estratégicos de la empresa y en busca de superar las dificultades que rodean actualmente a la industria. No puede de ninguna manera pensarse en formular todo un programa de mejora en la gestión del liderazgo sin contar con el apoyo del equipo de trabajo en la organización, no puede haber un líder sin equipo que liderar, no hay liderazgo sin seguidores [3].

En ese orden de ideas, la posibilidad de dar un espacio e incentivar al trabajador a ser parte activa del desarrollo de la empresa e involucrarse de manera proactiva en posibles mejoras operativas y administrativas, así como gestionar de manera estructurada el potencial de liderazgo de cada miembro de la organización, para explotar al máximo el conocimiento y aporte que pueda hacer cada trabajador, es una herramienta para maximizar la competitividad, mejorar del entorno laboral, propiciar la innovación y de esta manera afrontar y superar la situación actual.

Dicho esto, es importante mencionar que, si se planea estructurar una estrategia centrada en la gestión de liderazgo como generador de ventajas competitivas dentro de la organización, debe también involucrarse un sistema de medición y control que permita identificar el estado actual y hacer seguimiento al progreso de la organización en temas de liderazgo, en particular luego de realizar actividades en búsqueda de su mejora.

Citando al estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y principal difusor del concepto de calidad total, William Edwards Deming, “No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define” [4], se esclarece que el primer paso es definir las variables involucradas y de interés para establecer el sistema de medición que permita controlar y posteriormente mejorar la gestión del liderazgo en las empresas del sector.

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo medir y aprovechar la gestión de liderazgo dentro de una empresa para plantear estrategias de mejora que permitan adquirir una ventaja competitiva en el sector del calzado?

1.2 Justificación

Durante los últimos años la industria del calzado en Colombia ha experimentado una reducción importante de su mercado habitual, lo cual ha representado una disminución de su capacidad operativa, causando despidos a causa de la dificultad para obtener ingresos,

aumentando aún más los ya conocidos problemas de informalidad y rotación del personal operativo del sector.

De acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, hay 1580 empresas registradas en el área metropolitana de Bucaramanga dedicadas a la fabricación de calzado.

Durante el 2017 el sector tuvo una reactivación de solo el 38%, porcentaje considerablemente inferior al acostumbrado 55% presentado en otras épocas. El presidente de la asociación de Industriales del Calzado Asoinducals, informó a mediados del mes de diciembre del mismo año, que el sector del calzado en Bucaramanga perdió más de 5.000 empleos ocupacionales, entre otras razones, por falta de comercialización del producto, desaceleración de la producción, el lento desarrollo de la mercancía y la invasión del zapato originario de china [5].

De acuerdo con la encuesta mensual manufacturera realizada por el DANE, el nivel de producción y las ventas reales de la industria del calzado los primeros 6 meses del 2018, mostraron una variación de -8,9% y -5,1% respectivamente. De manera consecuente con estas cifras, el empleo en el sector mostró una caída de -2,5% [1].

A continuación, se presentan las variaciones del sector en temas de producción, ventas y empleo, desde junio de 2015 hasta junio de 2018.

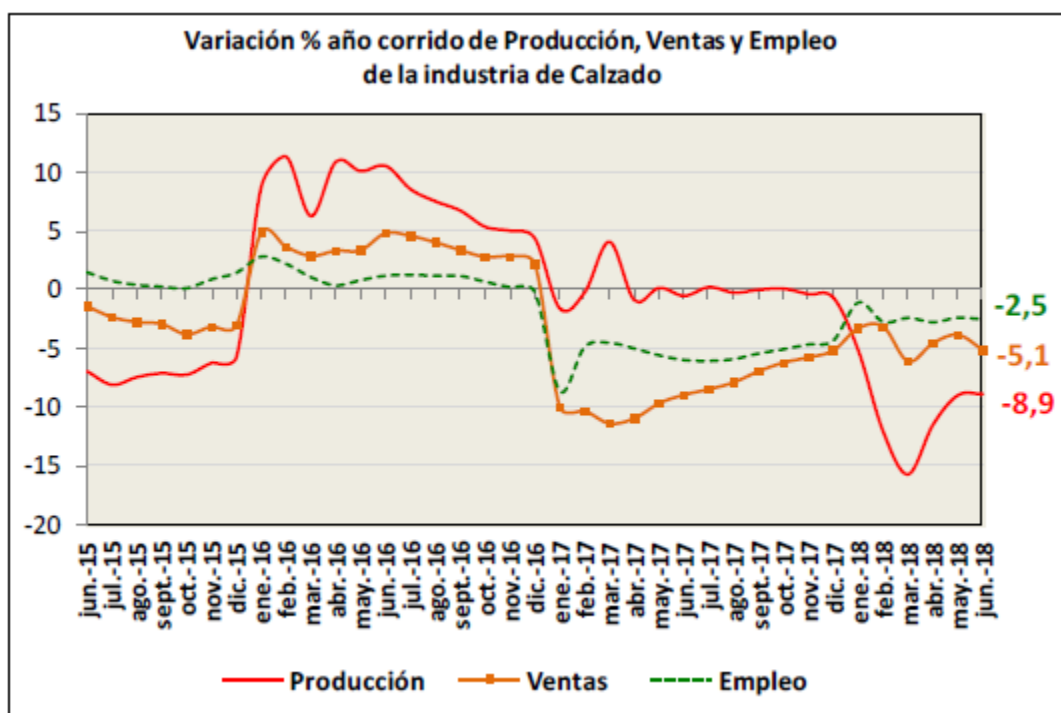


Figura 1. Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado [1] ACICAM, «¿Cómo va el sector?,» ACICAM, Bogotá, 2018.

De acuerdo con la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), la capacidad instalada utilizada en el mes de junio de 2018 en las empresas del sector del calzado fue de solo 60,5%. En cuanto a exportaciones se refieren, el sector de calzado y sus partes, registró en enero de 2018 exportaciones por 15,6 millones de dólares con una caída de -9,7% en comparación con las exportaciones de 2017 [1].

A continuación, se presentan las exportaciones de calzado de enero a junio del 2016 al 2018.

CAPITULO	2016	2017	2018	Var 18-17
Calzado y sus partes	15.180.456	17.231.563	15.565.652	-9,7%
Calzado en US\$FOB	11.583.790	12.389.639	12.245.828	-1,2%
Calzado en No de pares	845.915	897.103	891.560	-0,6%
Partes de calzado	3.596.666	4.841.924	3.319.824	-31,4%
Total Cadena	114.443.808	97.262.975	83.211.080	-14,4%

Figura 2. Evaluación de las exportaciones del calzado y sus partes de enero a junio del 2016 al 2018 en U\$ FOB [1]ACICAM, «¿Cómo va el sector?,» ACICAM, Bogotá, 2018.

Puede observarse en la tabla anterior que el sector ha experimentado una disminución de los ingresos por exportaciones al comparar los años 2018 y 2017.

Las cifras y datos anteriormente expuestos evidencian diversos problemas, desafíos y estrategias que los empresarios deben afrontar para superar la difícil situación por la que ha pasado el sector del calzado en los últimos años.

Como fuente importante de generación de ventaja competitiva se centrará el interés de este proyecto en la gestión del liderazgo en la empresa “Calzado Jeep Truck” desarrollando y aplicando una herramienta que permita medir el estado actual de la organización en temas de liderazgo, para posteriormente proponer estrategias en aras de desarrollar y adoptar la gestión de liderazgo como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Calzado Jeep Truck es una empresa conformada netamente con capital santandereano, resultado del emprendimiento de antiguos trabajadores del sector calzado quienes vieron la oportunidad de desarrollar su propio negocio partiendo del conocimiento técnico en la fabricación, y de la predisposición de uno de ellos hacia las actividades comerciales. En la actualidad la empresa está dedicada a la fabricación de calzado para niños entre los 6 meses y 13 años, el calzado está elaborado con materiales sintéticos, suelas en expanso, forros en textiles para brindar mayor comodidad al caminar y manejando tallas desde 17 hasta 36.

La empresa es de tamaño pequeño si se toma en cuenta la clasificación aceptada en Colombia, de reciente modificación por el Decreto 957 de 2.019 [6] que toma como criterio de clasificación los ingresos ordinarios anuales, con lo que la empresa está categorizada como pequeña al tener ingresos ordinarios menores de 7.027 millones de pesos anuales.

No obstante, su tamaño pequeño, es de resaltar la cantidad de empleos directos que genera pues en la actualidad cuenta con quince personas en total, distribuyéndolas de la siguiente manera: tres personas en el área administrativa conformada por el auxiliar contable, el jefe de producción y el gerente. En el área de producción se cuenta con doce empleados entre los cuales se tienen una persona en corte, una en marcación de puntos, dos soladores, dos emplastadoras, cuatro armadoras y dos costureros, además hay dos personas trabajando bajo outsourcing que son el estampador y la contadora, los cuales solo realizar su trabajo dos horas a la semana.

Con relación al desarrollo del liderazgo dentro de la organización, es una estrategia que transforma a la empresa para visualizar, crear y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, generando un entorno propicio para la innovación y mejora de la competitividad.

El primer paso para adoptar la gestión de liderazgo dentro de la organización es conocer el estado actual de la misma en este tema. Se hace necesario entonces, contar con una herramienta que permita establecer cuál es la situación actual de la empresa, en cuanto a gestión de liderazgo se refiere. Es por ello por lo que, durante el presente proyecto, luego de analizar detenidamente la bibliografía y fuentes de información disponibles sobre esta temática, haber identificado y establecido los principales factores y elementos relacionados con dicho asunto, se procederá a proponer una escala de medición que permita diseñar y

aplicar una herramienta en pro de obtener un resultado medible, controlable y comparable del nivel de la gestión de liderazgo de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena destacar que con un buen liderazgo empresarial se consiguen beneficios para la organización tales como: empleados contentos y motivados, fomento y desarrollo del trabajo en equipo, se mejora el clima laboral, se disminuye la rotación de empleados, aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores, aumento de la productividad, y aumenta la competitividad de toda la organización [7].

Una vez identificadas y definidas las variables y parámetros con relación al liderazgo, se procederá a plantear una escala de medición y presentar la encuesta, tomando una muestra estadística representativa de acuerdo al número de trabajadores, y aplicando el cuestionario en todas las áreas de la compañía siguiendo el concepto de evaluación 360 grados [8], en dónde cada participante evaluará a sus superiores, subordinados, semejantes y se autoevaluará. Buscando la máxima honestidad posible, la aplicación de la encuesta se hará de forma anónima entregando resultados totales tabulados para emitir un concepto general del nivel de liderazgo dentro de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en la gestión de liderazgo en la empresa Calzado *Jeep Truck*, ubicada en Bucaramanga.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo y los factores relacionados con dichos estilos, presentes en la organización.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización a través de instrumentos.
- Proponer estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión de liderazgo en Calzado *Jeep Truck* de Bucaramanga.

3. Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

Para empezar a hablar de la gestión de liderazgo dentro de las organizaciones, el primer paso es indagar en el concepto de líder y su papel como tal. John Maxwell, autor de libros como “las 21 leyes irrefutables del liderazgo” y “Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir” [9], destaca que el fin último de un excelente líder es lograr que los grupos que dirige desarrollen un rendimiento superior. Entendiendo las palabras de Maxwell, es claro que destaca como característica principal en un líder, la habilidad de conseguir el desarrollo y evolución de su equipo de trabajo, para él un líder debe buscar la forma de sacar a flote e incrementar al máximo posible las cualidades y destrezas de sus seguidores y llevarlos a dar lo mejor de sí en pro de conseguir un alto grado de competitividad.

Idalberto Chiavenato define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En adición a la visión de Maxwell sobre el liderazgo, Chiavenato presenta una variable elemental para influir en los demás, la comunicación humana. Si se tiene la intención de interactuar con los demás y coordinar un equipo de trabajo con el fin de direccionar todos los esfuerzos hacia una misma meta, las habilidades comunicacionales y la destreza del líder para hacer llegar su mensaje y acercarse a su equipo, son fundamentales y de extrema importancia.

John Kotter, profesor de Harvard Business School, menciona que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Puede verse con la definición que Kotter hace sobre el liderazgo, que comparte la visión de los dos autores nombrados anteriormente, quienes mencionan la importancia de poder influir en los demás si se quiere coordinar al grupo de trabajo y guiar al equipo para lograr las metas propuestas.

Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, destaca de manera similar a los demás autores, la importancia del liderazgo como la habilidad de influir en los demás, definiéndolo como la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Una vez más puede verse en esta definición, la manera en que se destaca en el líder la habilidad de influir en su equipo, de organizar sus esfuerzos con el fin de conseguir objetivos claros y definidos.

Para abordar el tema de la gestión de liderazgo dentro de la empresa, es pertinente realizar una revisión de las principales teorías de liderazgo y los autores más destacados en el área. [10], referenciado en [11] muestran un resumen de las principales teorías del liderazgo, presentando las siguientes 5 categorías:

Teoría de los rasgos: Stogdill, su principal exponente, menciona que el tema del liderazgo se debe a algo innato, afirma que se nace siendo líder. De acuerdo con su pensamiento, hay tres características fundamentales relacionadas con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad. Ya que el autor menciona que el liderazgo es algo que acompaña a un individuo desde que nace, sugiere que no hay posibilidad de aprender, desarrollar o entrenar todas aquellas habilidades que convierten a alguien en un líder, condenando con su teoría a todas aquellas personas que aún no han tenido la posibilidad de mostrar o poner a prueba sus destrezas en este campo

Teoría del comportamiento: Esta teoría está fundamentada en la afirmación de que es posible enseñar a los dirigentes a ser verdaderos líderes. Esta afirmación está respaldada en los resultados y conclusiones de estudios realizados por las universidades de Ohio, Michigan y Texas. Totalmente contrario a lo expuesto por Stogdill, esta teoría sí contempla la posibilidad de que un individuo pueda aprender y desarrollar durante su vida las habilidades que le permitan convertirse en un excelente líder. Además, respalda sus afirmaciones con investigaciones de instituciones educativas de destacado renombre y trayectoria.

Teoría sobre el liderazgo transaccional: Esta teoría está basada en las buenas relaciones interpersonales y la habilidad para interactuar con los demás, menciona que el líder transaccional usa el feedback positivo y negativo. Este enfoque resalta la interacción y comunicación constante que debe tener el líder y su equipo de trabajo. El feedback positivo y negativo que menciona, invitan al líder a reflexionar junto a su equipo sobre los aciertos y desaciertos obtenidos durante la labor realizada por el grupo, para que de esta manera cada miembro se retroalimente de las experiencias de los demás compañeros.

Teoría sobre el liderazgo transformacional: Esta teoría afirma que el líder debe tener una profunda afinidad con sus subordinados, y debe ser partidario del cambio de las aspiraciones,

ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo. En esta teoría se destaca la capacidad que debe tener el líder de entender y conocer a su equipo de trabajo y “ponerse en sus zapatos”. Si el líder puede interiorizar los deseos, motivaciones, inseguridades, debilidades y fortalezas de sus colaboradores, podrá brindar la guía que su equipo requiere para alcanzar las metas propuestas, de la manera más adecuada.

Luego de esta revisión bibliográfica vale la pena preguntarse cómo está Colombia en temas de liderazgo; en referencia a este tema la investigación titulada “El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales” concluye que dentro de las organizaciones los estilos de liderazgo predominantes son el liderazgo transformacional y transaccional [12].

Enrique Ogliastri, profesor de la Universidad de los Andes [13], concluye luego de un análisis de la prensa escrita como parte de investigaciones sobre el liderazgo en Colombia realizadas por 4 años, que de los líderes colombianos se espera integridad, desempeño o resultados sobresalientes, capacidad negociadora ante los conflictos, solidaridad social, capacidad de planeación u orientación al futuro, y que sean decisivos y de acción.

Casos de estudio a nivel local y regional:

El departamento de Santander no se queda atrás en temas de liderazgo, Sergio Adolfo Velásquez Bastidas, Gerente Cenfer S.A reconoce el potencial, la templanza y pujanza de los líderes de la región y destaca la importancia de la generación de espacios para que los empresarios del departamento presenten sus iniciativas, e interactúen con clientes y proveedores, construyendo y desarrollando así nuevas relaciones y mercados que seguramente traerán desarrollo para la región. Cenfer S.A trabaja conectando líderes empresariales en más de 30 ciudades, propiciando el desarrollo de nuevos negocios y la

generación de nuevas oportunidades para las organizaciones que participan en sus eventos [14].

El evento realizado el 16 de mayo del 2018 en la cámara de comercio de Bucaramanga y denominado “Hablemos de liderazgo, el primer encuentro regional de Profesión Líder”, el cual reunió expertos en liderazgo, sostenibilidad y temas empresariales de la región; evidencian el interés de las entidades gubernamentales, empresarios y profesionales del departamento de Santander en desarrollar el liderazgo al interior de las organizaciones como una herramienta valiosa para generar competitividad en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales [15].

En cuanto al ámbito local, en la investigación titulada “Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana” el autor presenta los resultados de una investigación correspondiente a un estudio exploratorio conducente a la identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los dirigentes de las empresas de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana (AMB). A partir de una muestra representativa el estudio aplicó un instrumento de evaluación basado en el modelo de los cuatro marcos del liderazgo a 329 gerentes de la zona y para el posterior análisis de los resultados. Al finalizar la investigación se pudo concluir que los gerentes del AMB se han apropiado de prácticas como la definición de objetivos, procedimientos, normas claras, dirección a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados; aunque en menor medida, están también orientados al estímulo y desarrollo de sus colaboradores, la competencia interna, la resolución de conflictos y la conformación de una base de poder para ejercer su liderazgo [16].

Continuando con la identificación y descripción del perfil de personas líderes quienes por su labor se han ganado este apelativo en Bucaramanga, se presentan a continuación los

hallazgos y resultados obtenidos por la investigación titulada “Características del liderazgo político en Bucaramanga 2003-2015”, en la cual se seleccionó como población objeto de estudio al conjunto de concejales electos en la ciudad de Bucaramanga durante las cuatro contiendas electorales de orden local llevadas a cabo entre 2003 y 2015. Los resultados muestran la necesidad que tienen los concejales de aumentar su grupo de seguidores y consolidar aún más su relación con el pueblo como resultado de un ejercicio de resolución de problemáticas locales que afectan a ciudadanos del común, quienes por medio del voto, son quienes deciden proclamar y seguir a un concejal como un líder. Por falta de aquellas acciones que conlleven a la resolución de problemas en pro de la ciudadanía, el estudio destaca la facilidad con la que los concejales pierden seguidores asumiendo de manera ocasional su cargo, sin poder desarrollar una carrera sólida en la política basada en el apoyo de la ciudadanía [17].

El estudio pone en evidencia la falta de habilidades y visión que presentan la mayoría de los concejales para orientar a un número creciente de individuos hacia la obtención de metas comunes y cada vez más ambiciosas, muestra la debilidad del liderazgo en el concejo, no solo a nivel individual, sino también dentro de los partidos políticos que representa cada dirigente.

Consecuentemente con lo anterior, el documento destaca la necesidad que tiene la ciudad de contar con dirigentes comprometidos en su actuar político, conscientes de la importancia de su labor como un representante de la ciudadanía y listos para trabajar en función de las necesidades del pueblo.

3.2 Marco Conceptual

A continuación, se presentan los términos y expresiones más comunes y relevantes de acuerdo con el contexto y área en la que se trabaja con el fin de dar solución al problema planteado en este proyecto de grado.

- Liderazgo empresarial: El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización. Busca desarrollar el máximo potencial de los trabajadores, por tal motivo, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes. Algunas de las características más relevantes del liderazgo empresarial son: buena capacidad de comunicación, buena capacidad de motivación del equipo, carisma, entusiasmo, capacidad de resolución, organización y capacidad para gestionar los recursos, visión de futuro, capacidad de negociación, creatividad, disciplina, escucha activa, honestidad, estrategia, capacidad para tomar decisiones, buena imagen. [7].

La ausencia de liderazgo empresarial es evidente en el gremio del calzado en Bucaramanga, luego de ser una de las principales fuentes de trabajo para la ciudadanía, ha pasado a ser una más de las actividades económicas, sin mayor valor agregado, con desunión entre los empresarios y sin un norte claro a seguir por sus participantes, todo ello altamente influenciado por dificultades de infraestructura, problemas con la tasa de cambio y proteccionismo desde el sector gubernamental [18].

- Talento humano: El talento humano es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidos que alcanzan resultados en una organización y entorno determinados [19]. Junto con la ausencia de liderazgo en el sector calzado en Bucaramanga, es evidente que las personas que laboran en el sector no están poniendo en práctica sus habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes al servicio del sector, la ausencia de mejores resultados es muestra diciente de ello.

- Competencias: Las competencias en las empresas son demasiado importantes para obtener y mantener una ventaja competitiva, en la actualidad se entienden como la conjunción de tres recursos: procesos, sistemas y personas; estas últimas son el recurso clave de las empresas y como se define en el texto Administración de recursos humanos [20], el éxito depende de lo que llaman el “conocimiento práctico fundamental de las personas” que es: conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados para implementar el plan de la empresa, para crear mayor valor para el cliente. La ausencia de liderazgo, junto con que el talento humano se esté desaprovechando, redundando en competencias mínimas de las empresas y del sector como conjunto, de allí que luego de ser un sector pujante, con mucha representación a nivel nacional, se haya pasado a un aporte marginal en la economía de la ciudad.

- Gestionar: La palabra deriva del sustantivo “Gestión”, significa administrar o manejar un proyecto o empresa, implica liderar o conducir una situación específica. En este sentido, gestionar acarrea ocuparse de la administración, organización, coordinación y

funcionamiento de una compañía y de sus recursos humanos y económicos, con la finalidad de alcanzar objetivos concretos previamente definidos [21]. La relación con el liderazgo es fácilmente identificable, el líder debe gestionar su empresa, lo que implica dotarla de recursos, diseñar un canal de distribución y darle soporte, lograr ventas, proponer innovación para estar un paso delante de sus competidores, motivar a su talento humano en tanto sea necesario de acuerdo con cada cargo, o empoderar aquellos que por sus características o por las circunstancias puedan autogestionar su propio desempeño.

- **Parámetro:** Se ha mencionado en repetidas ocasiones el interés de identificar y posteriormente analizar los parámetros más importantes y directamente relacionados con el tema de la gestión de liderazgo. En ese sentido es importante tener claro el concepto y definición de la palabra parámetro. La Real Academia de la Lengua Española define esta palabra como: medida de referencia que, con carácter suplementario o complementario, se aplican cuando las características de la actividad no permiten una adecuada determinación de los valores límite de emisión o cuando no hay normativa de aplicación. [22] Como se verá más adelante, durante el desarrollo histórico de los estudios sobre liderazgo se ha cuestionado fuertemente la pertinencia de la medición de liderazgo porque implica medir sentimientos en seguidores y esto está muy influenciado por variables subjetivas.

- **Medir:** La Real Academia de la Lengua Española define la palabra “medir” de la siguiente manera:
“Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera” [22]. Por lo cual, para desarrollar una herramienta que permita medir la gestión empresarial en una organización, primero debe definirse un punto y escala de comparación.

Dentro de la gestión empresarial en las organizaciones, es bien conocida la frase “no se puede mejorar, lo que no se puede medir” [23]. Es entonces primordial, si se quiere mejorar la gestión del liderazgo en una empresa, contar con una herramienta que permita medir y establecer el estado actual de la organización en este tema. Una vez hecho este diagnóstico, se tendrá un punto de partida para proponer estrategias de mejora de la gestión empresarial.

- Evaluación 360: Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral utilizada para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran [8]. En la evaluación 360 lo importante tiene que ver con la retroalimentación lograda, pues se toman resultados de compañeros de trabajo de mismo nivel jerárquico, así como de nivel inferior, de modo que se cuenta con un gran aporte para el desarrollo del líder [7].

- Test de Estilos de Liderazgo Blake and Mouton: Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El resultado puede definir si la persona encargada del liderazgo de la organización está orientada más a tareas o a las personas.

- Plan estratégico: Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una

herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, el plan estratégico es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos estratégicos [24].

3.3 Marco Histórico

En primer lugar, resulta conveniente para este marco histórico de la gestión de liderazgo, establecer que, dentro de la administración como disciplina de amplio estudio y tradición, el liderazgo es una de las llamadas decisiones – también conocidas como procesos, o funciones: planeación, organización, liderazgo (también entendido de manera general como gestión de personas), dirección y control [25].

Se resalta también que, previo a la segunda guerra mundial, se dio la idea clásica del humanismo y enfoque conductual, dentro de la que el liderazgo formó parte, junto con las llamadas relaciones humanas y la dinámica de grupo, teoría surgida como respuesta a la deshumanización que se evidenció en la línea de producción de Ford, en que era obvio que el hombre era un recurso de muy bajo valor, por ello las tareas se reducían a la mínima expresión, de modo que cualquier otro hombre pudiese reemplazar a cualquier trabajador.

Las primeras ideas de estudios sobre el liderazgo en la administración vienen desde Maquiavelo, quien dentro de sus ideas expresó por ejemplo que, frente a situaciones difíciles, el príncipe – alusión a los gobernantes, deben fortalecer la moral y espíritu de sus gobernados, mediante sus cualidades de liderazgo, es decir que el liderazgo es un tema tratado ampliamente desde hace mucho tiempo.

La gestión del liderazgo debe ser entonces comprendida como una parte de lo que requiere el administrador o gerente para trabajar con personas, siendo necesarias otras actividades complementarias como la coordinación, la dirección, la motivación, la comunicación y la participación, todo ello para hacer funcionar todos los procesos dentro de la organización, así como los procesos o funciones generales de administración ya referidos: planeación, organización, dirección y control.

3.3.1 Mintzberg y el papel del gerente. Henry Mintzberg en la década de 1970 realizó un estudio [26] con varios gerentes a los que observó trabajar y de ese estudio surgió una propuesta que pretendió explicar dicho trabajo, para ello se caracterizaron los roles o papeles que desempeñaban esos gerentes en la vida cotidiana de las empresas, uno de esos papeles fue el interpersonal, es decir las relaciones con las personas de las organizaciones, uno de esos papeles es el de liderazgo: más allá de la dirección, se contemplaron todas las relaciones con algún tipo de influencia: con trabajadores, con clientes, con proveedores o con otros, estas no eran épocas en que se hubieran desarrollado conceptos como el de las partes interesadas o los shareholders.

De acuerdo con estos roles, el mismo autor propuso que deben entonces ser desarrolladas ciertas habilidades por los gerentes, para mejor desempeño en los roles o papeles, en torno a las habilidades de liderazgo, la propuesta de Mintzberg implica que el gerente esté en capacidad de dar orientación, capacitación, motivación y el uso de la autoridad, pero al respecto también hizo una propuesta interesante que posteriormente se verá reflejada en los llamados estilos de liderazgo: las habilidades están asociadas con la personalidad innata del gerente.

3.3.2 El liderazgo y los modelos de organización. Con relación a los modelos de organización, la administración reconoce dos principales [25]: Modelo Mecanicista con un estilo de liderazgo autocrático con la autoridad centralizada en un jefe absoluto, Modelo Orgánico en que el liderazgo tiende a ser democrático y la autoridad está basada en la competencia, es decir, la organización mide su desempeño y se adapta a cambios del entorno.

3.3.3 El liderazgo versus el enfoque del comportamiento. El reconocimiento de la existencia de un sistema social al interior de las organizaciones permite proponer que el comportamiento de los grupos de personas afectan positiva o negativamente a la organización, tanto o más que el denominado sistema técnico, es decir las máquinas, herramientas y demás; la manera contemporánea de pensar al respecto es partir de que existen características de cada persona que la hacen diferir de los demás y que además, el comportamiento de grupo también afecta la organización, dicho de otro modo existen factores individuales y de la dinámica del grupo que deben tenerse en cuenta.

En el transcurrir del tiempo, desde que los humanistas notaron que el enfoque puramente técnico de Ford y Taylor [27], se han generado varias corrientes de pensamiento [25]: 1. Movimiento por el Bienestar de los Trabajadores [28] con varios resultados como sindicatos, marxismo, y la justicia social como doctrina de la iglesia católica [29]. 2. Factor Humano en los Gerentes, con la tesis de que las empresas son sistemas cooperativos en que las personas deben considerarse precisamente como seres humanos que cooperan en búsqueda de objetivos, bajo la dirección de otro ser humano, el Gerente.

En tercer lugar la Psicología Industrial [30], que introdujo la tesis de la necesidad de acoplar al ser humano a su ambiente de trabajo, con los procesos de selección de personal y de capacitación del mismo para las labores desempeñadas, y que más adelante se transformó en psicología organizacional para reconocer la importancia de introducir una visión más amplia, con la introducción de las relaciones interpersonales, la supervisión, el liderazgo, la comunicación y un elemento ciertamente revolucionario para la época: la satisfacción en el trabajo.

En cuarto lugar, surge la profundización del estudio de la dinámica de grupo [31], con estudios acerca de los efectos del autoritarismo, la democracia y el dejar-hacer, como estilos de liderazgo en los grupos, con conclusiones no concluyentes de preferencia por el liderazgo democrático. Quedaron los términos, que más adelante han sido utilizados ampliamente como se verá más adelante.

De todo lo anterior, más adelante en el estudio sobre el comportamiento organizacional, directamente involucrado con el liderazgo en la organización, se tomaron dos grandes postulados, las características individuales y el comportamiento colectivo como grandes factores en el desempeño de la organización, naturalmente además del reconocimiento que el sistema social es más importante que lo demás en ella.

3.3.4 Liderazgo como proceso social. En línea con lo anteriormente expuesto, no resulta difícil el entendimiento que el liderazgo responde a una dinámica de relaciones entre personas [32], el estudio de este proceso social ha derivado en la aceptación de cuatro factores: las motivaciones de los seguidores, la tarea, el líder y el contexto.

Partiendo de que existe ciertamente una simbiosis y tanto los seguidores dependen en cierta medida de su líder, y viceversa, es importante entender que existen dos tipos de motivaciones en los seguidores: la de seguir al líder por ideología y la de actuar bajo la motivación del interés. En el primer caso el seguidor pretende obligaciones en el líder, comportarse de tal o cual manera, cumplir ciertas premisas, en el segundo el seguidor espera recompensas, incentivos como el pago.

Toda la relación entre líder y seguidores se da en el marco de un qué hacer, una tarea o una misión, en línea con lo expuesto acerca de las motivaciones, hay dos enfoques de la misión, una con base en contenido moral, con el uso de conceptos como misión, visión, compromiso, la segunda con base en recompensas, es decir bajo el planteamiento de una relación transaccional, de compraventa, de pago de jornal para trabajar, por ejemplo.

En el estudio del liderazgo como proceso social han surgido varias líneas con relación al líder, de un lado los planteamientos del líder como persona predispuesta a serlo debido a sus rasgos de personalidad: determinado, con iniciativa, con voluntad de liderar y con autoconfianza, como es de esperarse ni todos los líderes tienen esos rasgos ni todas las personas con esos rasgos son líderes.

Otro enfoque con respecto al líder en el proceso social es el de líder que resulta de sus propias motivaciones, de su búsqueda de poder, el poder de ejercer autoridad, de determinar lo que hacen otros, de otro el poder de lograr resultados, de concretar la misión del grupo.

Un tercer enfoque es el propuesto por Mintzberg, de quien ya se ha hecho referencia en este documento, quien propone que el liderazgo puede desarrollarse como un conjunto de habilidades, siendo la principal la comunicación, es decir la habilidad para transmitir un mensaje que persuada, inspire y motive a los seguidores.

Finalmente, en el enfoque del liderazgo visto como proceso social se habla de la situación o contexto, como es obvio pensar, ser líder es diferente dependiendo del contexto, por ejemplo, en organizaciones conformadas por creativos como agencias publicitarias, muy probablemente la forma de transmitir los mensajes será muy diferente que en una organización religiosa o una militar.

El liderazgo visto como un proceso social implica entonces esos cuatro factores: las motivaciones de los seguidores, la misión o tarea a realizar, el líder y el contexto en que se desarrollan las actividades de la organización.

3.3.6 Liderazgo situacional. Existe disenso en torno a qué se debe entender como situación, tanto como con respecto a la medición del éxito de un estilo de liderazgo frente a otro, se presentan las teorías más reconocidas respecto de la situación y su condicionamiento hacia el estilo de liderazgo más adecuado:

3.3.6.1 Tannenbaum y Schmidt. Para estos autores [33], la situación está representada en tres factores: el líder, los funcionarios y la organización misma, con relación al líder, los autores de esta teoría dicen que el comportamiento de esta persona, que es resultado de su formación, conocimiento, sus valores y experiencia, es componente de la situación.

Los funcionarios hacen parte de la situación porque su participación y libertad de elección depende de su capacidad de identificación de los objetivos de la organización, así como de su deseo de asumir responsabilidades y de tomar decisiones.

Finalmente, la organización misma, su clima, la naturaleza del trabajo que realiza, y la presión del tiempo, por ejemplo, una organización que requiera mayor jerarquización, como el caso de la organización militar, podría requerir que los gerentes estén más orientados a las tareas que a las personas.

3.3.6.2 Fiedler. Para Fiedler [34], la situación se representa con tres variables que deben medirse para valorar la favorabilidad de dicha situación para el gerente, estas variables son las relaciones entre el líder y sus seguidores, el grado de estructuración de la tarea y el poder de la posición. Su propuesta es que cuando la situación es extrema, muy favorable o desfavorable, el liderazgo-tarea es más adecuado, mientras que el liderazgo-persona es más adecuado en situaciones en que la dificultad es media.

Cuando los sentimientos de seguidores hacia el líder son positivos, la situación es favorable, cuando el grado de definición de la tarea es alto, la situación es favorable, también lo es cuando la posición del líder le permite promover o remover personas. En otras condiciones la situación es desfavorable: sentimientos negativos, grado de definición de tarea bajo, poco poder decisorio en el líder.

La importancia de la teoría de Felder radica no en que sea aplicable siempre, pues se pone en duda la efectividad de la medición de los sentimientos de seguidores, por ejemplo, sino en que orientó el camino de los investigadores hacia la aceptación de que el líder debe adecuar su actuar a las condiciones de la situación.

3.3.6.3 Hersey-Blanchard. Estos autores [35] propusieron que la medición de la situación debe hacerse partiendo de medir la madurez del subordinado, entendida esa madurez como su grado de capacidad e interés en hacer un buen trabajo, a mayor madurez de los seguidores, menor uso de la autoridad por el líder, y viceversa por su puesto, los autores proponen cuatro estilos:

- Estilo 1, mando: bajo nivel de madurez requiere alto comportamiento orientado a la tarea, poco hacia la relación.
- Estilo 2, venta: gran entusiasmo por los seguidores, pero poco conocimiento en la tarea exigen que el líder a la vez dé órdenes precisas a la vez que se enfoque en las personas y en sus relaciones con ellas.
- Estilo 3, participación: cuando los seguidores muestran poco interés, pero gran competencia en la tarea, el líder debe enfocarse en sus relaciones con ellos más que en las tareas que deben realizarse.
- Estilo 4, delegación: como es de esperarse, cuando los seguidores están motivados y son competentes en la tarea, el líder puede poner poca atención tanto a las relaciones como a las tareas.

Es obvio pensar que tratar a una persona que no tiene motivación y carece de la competencia con rigor autoritario no necesariamente tenga un resultado positivo, de igual forma la madurez no necesariamente tiene relación con la motivación, esta teoría tuvo

muchas críticas también por minimizar los estilos a solo cuatro, la realidad de la cotidianidad sugiere muchos más.

En resumen, todas las teorías de liderazgo situacional tuvieron acogida cuando establecieron principios como que el liderazgo debe ser flexible y adaptarse a la situación, no la tuvieron cuando trataron de establecer recetas.

3.3.7 Liderazgo motivacional. Los modelos motivacionales, el transformador y el transaccional, tienen como base no el poder decisorio ni el enfoque del líder sino la recompensa que ofrece el líder, es decir la motivación del seguidor.

3.3.7.1 Liderazgo transformacional. Conocido como carismático, inspirador o transformador [36], este estilo de liderazgo basa la recompensa en la misma realización de la tarea, es decir que se ofrecen recompensas de tipo moral, afectando las emociones de seguidores mediante la inspiración, estas son, por ejemplo:

- Satisfacción y oportunidad de crecimiento por la realización de la tarea.
- Satisfacción por la asociación con un líder y equipo prestigioso.
- Promesa de participación en nuevas misiones con mayor desafío.
- Sentido de pertenencia a un grupo de elegidos.
- Recompensas simbólicas: prestigio, título, proyección en la organización, ceremonias.
- Agradecimientos y reconocimientos.
- Incluso realizaciones sobrenaturales, como la salvación del alma.

3.3.7.2 Liderazgo transaccional. También se le conoce como líder negociador [37], este líder apela a los intereses e incluso necesidades básicas de sus seguidores. Su ofrecimiento es de recompensas materiales o psicológicas, algunos ejemplos:

- Aumentos salariales.
- Promociones.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.
- Premios por desempeño, tanto en títulos como en dinero.
- Patrocinio en programas de capacitación.

La base de la teoría del liderazgo transaccional es la recompensa por el desempeño y/o la competencia, el trabajo es entonces según esta teoría, un sistema de intercambios, de transacciones, recompensas racionales y no emocionales, esta es la principal diferencia con el liderazgo transformador.

3.3.8 Autogestión. La teoría de la autogestión [38] propone que, de acuerdo con ciertas condiciones, el liderazgo no sea necesario pues las personas pueden hacerse cargo de sus propias responsabilidades, dichas condiciones tienen que ver con el empleado, la tarea y la organización, estas son las condiciones:

- Los empleados tienen las competencias necesarias.
- Las personas conocen los mecanismos de la autogestión.
- La organización tiene tareas estructuradas y puede adaptarse a nuevas circunstancias.
- La organización favorece la autonomía, la autogestión y el aprendizaje continuo.

3.3.9 Estilos de liderazgo. Para el desarrollo de este proyecto, es necesario definir el estilo de liderazgo de la gerencia y los factores relacionados con dichos estilos, que se presentan en la organización. Por lo tanto, se reconocen dos estilos básicos: autocrático y democrático. A pesar de la concepción negativa que el término autocracia tiene en la política, para el liderazgo se refiere a la relación entre líderes y personas, cuando estos están orientados a la tarea, mientras que el líder democrático se orienta a las personas mismas.

En la autocracia [39], el líder toma decisiones sin consultar al grupo, busca resultados generales, está enfocado en las tareas, en cumplir plazos, presupuestos, estándares y mantiene distancia con los trabajadores. A diferencia, en la democracia como estilo de liderazgo [40], el líder toma en cuenta a los colaboradores, se preocupa por crear un clima de comodidad, hace énfasis en las relaciones humanas, pide opiniones, da orientación, es amigable. A pesar de la apariencia, en realidad no necesariamente el líder democrático es mejor que su contraparte, ello depende de los contextos, las situaciones, los trabajadores.

Por supuesto que un líder puede estar orientado a las tareas y a las personas. Esto se ha llamado liderazgo bidimensional, incluso hay gráficas que lo representan:

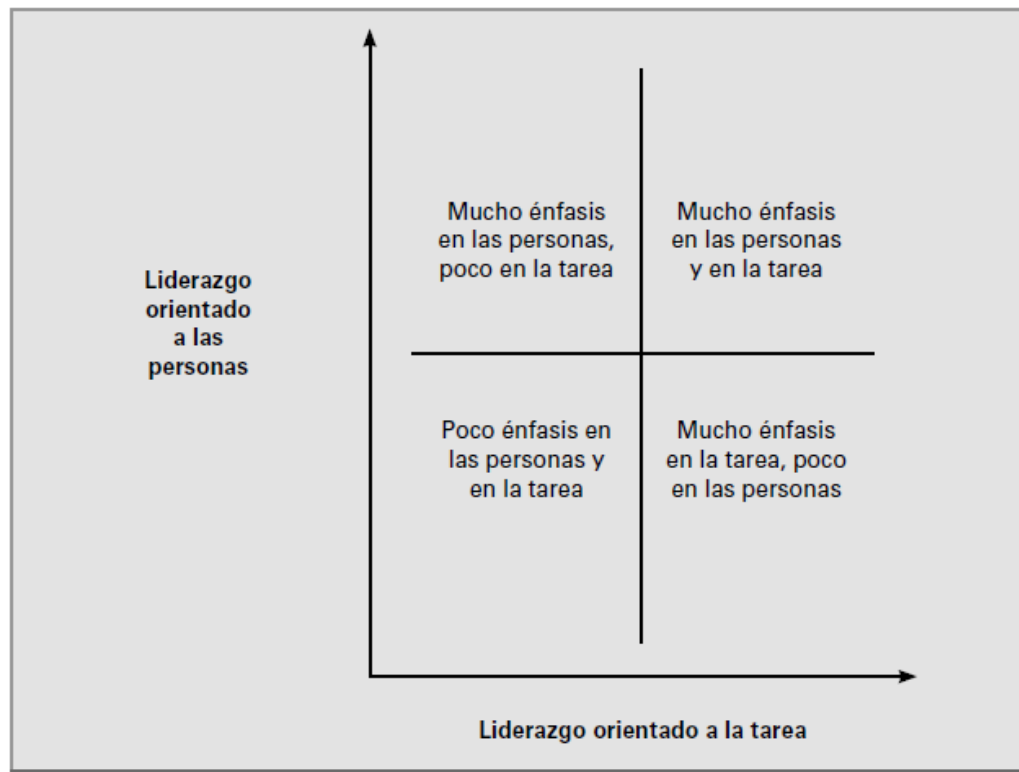


Figura 3. Liderazgo bidimensional [25] Amaru, *Fundamentos de Administración*, Ciudad de México: Pearson Educación, 2009.

No es posible determinar cuál de los dos estilos de liderazgo es más exitoso, en realidad no es posible llegar a un consenso ni siquiera para establecer de qué forma medir el éxito. No se puede establecer la mejor opción desde el punto de vista de las tareas realizadas o desde el de las personas que las realizan. Por ello, se amplía la discusión al resultado de la combinación de ambos enfoques, es decir, cuando un líder puede estar interesado en mayor o menor grado en la tarea, pero al mismo tiempo en mayor o menor grado hacía las personas (ver figura 3). Como resultado, se pueden distinguir cuatro estilos de liderazgo, también conocidos como los estilos de Blake & Mouton, los cuales se utilizaron para analizar el enfoque que tiene la gerencia, siendo los siguientes:

a. Líder ajeno: Se caracteriza por tener poco énfasis en las personas y la tarea. Es distante con el grupo de trabajo, no orienta al personal para el logro de sus responsabilidades. Por la falta de carisma y participación tiene poca popularidad. En general, no se interesa por alcanzar las metas de productividad, como tampoco porque el personal tenga buen ambiente de trabajo para lograr estos resultados.

b. Líder autoritario: Mucho énfasis en la tarea y poco en las personas. Solo se enfoca en lograr las metas de productividad, pero es distante en el manejo del personal. Aunque inicia tareas y procesos, dando las instrucciones respectivas, estableciendo recompensas por metas y ejerce control de resultados, considera que el trabajador tiene todas las capacidades y puede resolver todos los problemas solo. Este es un líder altamente analítico y pragmático, ya que tiene habilidades para enfocarse en las metas, por medio de la aplicación de los procedimientos.

c. Líder social: También conocido como el club social, tiene mucho énfasis en las personas y poco en las tareas. Esta es una característica del gerente que tratar bien a las personas, pero tiene debilidades en el logro de los resultados. También se diferencia por la amplia delegación y libertad para que las personas hagan su trabajo, pero con poca supervisión.

d. Líder de equipo: Mucho énfasis en las personas y en la tarea. Este es un líder que combina muy bien los estilos básicos de autocracia y democracia, para establecer relaciones con el personal para alcanzar altos niveles de productividad. Se basa en la conformación de un ambiente positivo para que el personal se sienta dirigido. Los principales intereses, además de alcanzar las metas de productividad, son asegurar la satisfacción laboral, la motivación, la empatía entre compañeros, el empoderamiento y el trabajo en equipo.

3.3.10 Plan de acción estratégico. Un plan de acción es un método para materializar los objetivos y la visión que tiene una organización sobre el futuro deseado. Se utiliza para alcanzar los resultados planificados en un horizonte de tiempo definido. Asimismo, traduce las estrategias en acciones puntuales para que el personal las pueda desarrollar y alcanzar los objetivos. En otras palabras, es una serie de pasos para ejecutar actividades que produzcan los cambios deseados, de una forma planificada y organizada. Para elaborar un plan de acción se deben considerar las siguientes preguntas ¿Qué acciones o cambios espera obtener? ¿A quién se le delegarán estas acciones? ¿Cuándo debe realizarse la acción y durante cuánto tiempo? ¿Qué recursos se requieren para lograr las metas propuestas (humanos, financieros, materiales) y ¿Cómo se deberá medir el cumplimiento de estas metas u objetivos [41].

3.4 Estado del Arte

En consideración a la temática del proyecto, es necesario analizar lo relacionado con liderazgo, en trabajos de investigación relacionados en que se hayan realizado mediciones de este en organizaciones, en lo posible similares a Calzado Jeep Truck, sin que ello sea limitante para el ejercicio.

3.4.1 Investigaciones internacionales. De acuerdo con Koontz, Harold, Weihrich Heinz en su libro “Administración, una perspectiva global” (2004:532), citado en [42] en su investigación acerca de la importancia de las implicaciones del liderazgo en las organizaciones, acotan: “El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” El liderazgo es lo que define el rumbo de las organizaciones, de esto depende el actuar del líder a cargo, es el pilar fundamental, ya que es el que logra mantener buenos resulta [41]dos en la misma, fijando objetivos claros y creando un ambiente laboral ameno para sus colaboradores, teniendo en cuenta su visión hacia el futuro, previniendo lo que pueda suceder y permitiendo un avance continuo.

Para lograr esto, un líder debe tener empatía con su equipo de trabajo, brindándoles apoyo constante, y formando equipos sólidos, que se complementen y llevando a la empresa a cumplir metas. Cabe resaltar que un buen líder también debe establecer las formas de realizar las tareas, por lo que se estimará la forma en que el líder planea, ejecuta, controla y evalúa la gestión, propia, de otros y de la empresa, como parte fundamental del éxito de una organización, y por supuesto de Calzado Jeep Truck.

[43] en su artículo “La competitividad empresarial y el liderazgo” estudian los factores clave para el éxito de la organización, para ellos es de gran importancia el fomento del liderazgo en todos sus niveles, fundamentado en la comunicación y motivación de los actores pertenecientes a las diversas áreas de la empresa.

Para ellos, actualmente el liderazgo requiere el desarrollo de diversas habilidades no solo en el líder, también en el equipo de trabajo, es necesario fomentar la creatividad y

participación de todos los miembros de una empresa. Por tal razón, un líder debe ser visionario, un agente de cambio, con una perspectiva y misión claramente definidas, debe propender por la integración de todo el equipo de trabajo y gozar de excelentes habilidades de comunicación. De allí que los líderes deben poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y mejora continua. El líder tiene como objetivo fundamental asumir riesgos sin dejar atrás la capacidad de anticiparse a los cambios y así, planificar nuevas respuestas a las exigencias planteadas mediante el logro de ventajas competitivas.

En el estudio “Liderazgo para los administradores de Pymes latinoamericanas”, [44] realizaron una investigación para optar a posgrado en la Universidad Santo Tomás en Bucaramanga, la investigación tuvo como objeto establecer cuál de las teorías existentes con relación al liderazgo en la empresa se acopla mejor a las necesidades particulares de pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, el trabajo realizó una división interesante tomando a pequeñas empresas aparte de las medianas; el fundamento de este trabajo es la vital importancia que este tipo de empresas, en contraste con las grandes, tiene en la región por su inmenso aporte como generadoras de la mayoría de empleos en ella; se tuvo en consideración en el análisis el contexto económico, cultural, político y tecnológico, en rápida evolución.

El estudio “Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones” realizado por [45] parte de resaltar la importancia del liderazgo en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva, así como de establecer una relación entre el éxito de estas con la calidad de sus líderes.

El estudio destaca la importancia del liderazgo transformacional y del transaccional, sugiriendo que hay una superioridad del primero sobre el segundo, cosa no comprobada, realizando una adecuada definición de uno y otro: “el líder transformacional provoca que los

seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.”

Con relación a la medición, este estudio hace referencia a Bass quien en 1985 elaboró un cuestionario para medir el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez-faire, o “dejar hacer” que, explica el estudio, es la “política de la no intervención”. El referido cuestionario es el MLQ o Multifactor Leadership Questionnaire, que fue utilizado en el estudio para medir el liderazgo presente en un universo de 149 empleados de la región de Arica en Chile, a su vez se utilizaron otros métodos para medir clima laboral y satisfacción. Las hipótesis fueron confirmadas por correlación entre unos y otros hallazgos, es decir, que pudo confirmarse que el liderazgo tiene efecto en el clima y en la satisfacción laborales [46].

En razón de la importancia que tienen las pequeñas empresas industriales, la investigadora [47] en su investigación “Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial”, se dio a la tarea de crear un instrumento de medición que denominó IMCOL (Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo) con base en trabajos anteriores propios y en el investigador Dennis, partiendo de cinco factores originales e incluyendo uno nuevo, se aplicaron entonces dos cuestionarios, el primero para determinar características sociodemográficas y el segundo para establecer la percepción que tiene el encuestado sobre la comunicación con el jefe, tanto ascendente como descendente, las oportunidades que tiene el jefe de influir y su confiabilidad. También se diseñó un cuestionario dirigido a los jefes para medir el acuerdo entre jefe y seguidores.

Como resultado de la aplicación de la estadística a los datos recolectados, pudo concluirse que un tercer modelo propuesto tenía datos de confiabilidad suficientes para la medición de las variables propuestas.

3.4.2 Investigaciones en el ámbito nacional. En su investigación [48] “El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano” destaca la importancia de identificar líderes no solo en las áreas administrativas o en los niveles jerárquicos más altos, sino también prestar atención a los potenciales líderes en el área operativa o de niveles bajos en el organigrama de la empresa. Menciona el papel relevante que pueden tener dichos líderes para conectar con las áreas a las que pertenecen, ofreciendo una valiosa posibilidad de un mayor entendimiento y comunicación asertiva con sus semejantes, motivando al equipo de trabajo a construir y avanzar en la misma línea que ha planteado la dirección de la empresa, haciendo a cada trabajador una parte comprometida de la organización al brindar el reconocimiento que merece por su labor y fomentar una participación más activa en la organización.

Cuando se mantiene al talento humano en una posición inferior dentro de la empresa, muy seguramente existirá un alto grado de desmotivación en cada una de las actividades que realiza, lo cual repercutirá negativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia.

Dicho esto, cobra relevancia la formación del talento humano como factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad en las empresas. El fomento del liderazgo y capacitación del personal permiten propiciar la autonomía en los trabajadores y los estimula ante las responsabilidades y compromisos, generando un ambiente propicio para la mejora continua y la innovación.

Ahora que se ha expuesto la importancia y beneficios del liderazgo dentro de las organizaciones, se procede a presentar algunas ventajas que trae consigo la medición del liderazgo en las empresas.

Medir el liderazgo en una empresa es importante por las siguientes razones:

- Permite elevar el nivel de consciencia de liderazgo que existe en tu organización.
- Se identifican algunas debilidades y se podrán potenciar las fortalezas de cada colaborador.
- Se toma conciencia de las habilidades que tiene cada integrante del equipo.
- Se detectan potenciales líderes en las diversas áreas de trabajo
- Se obtiene un diagnóstico del talento humano y se observa de qué forma están aportando a los resultados de tu organización.
- Se tiene la oportunidad de conocer el estado de la comunicación y el clima organizacional de la compañía.
- Se identifican qué área se deben potenciar y complementar en una eventual selección de personal.

Evaluar y medir el liderazgo no es una tarea fácil [49], en su análisis acerca del liderazgo colombiano, halló que en primer lugar debe enfocarse en identificar y describir las diferentes variables y factores más destacados en esta temática; ya sean cognitivas, conductuales, o de personalidad. Decidir acerca de las variables más relevantes para considerar a la hora de proponer una escala medición del liderazgo requiere una revisión exhaustiva y comprometida de la bibliografía disponible y sus principales autores. En su proyecto de grado el autor presenta los siguientes factores como las variables más representativas en el tema de liderazgo.

- Interés por las personas que lidera.
- Visión de futuro.
- Capacidad de aprender y hacer aprender.
- Competencias.
- Compromiso.
- Sinceridad
- Ambición.
- Conocimiento de sí mismo.
- Entusiasmo.

En el ámbito nacional se cuenta con la investigación de [50] titulada “Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional” en que se aplicaron dos instrumentos, el IMC o Instrumento de Medición al Cambio Organizacional y el ya referenciado MLQ; en la investigación se propone que el cambio organizacional es “una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo”, haciéndose también diferenciaciones entre cambio continuo y cambio episódico, el estudio se aplica sobre un universo de 62 operarios de manera correlacional para hallar las relaciones positivas entre distintas variables de estudio, se concluyó que existen relaciones positivas entre comunicación del grupo de variables del cuestionario IMC y efectividad, del MLQ, esto lo que significa es que a mayor transferencia de información en forma bidireccional, mejor es la efectividad entendida como optimización de recursos.

La investigación de [51] “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza del líder”, con un universo de 597 personas en Colombia y México, buscó la relación entre el liderazgo transformacional, indicadores de bienestar (y malestar) junto con la mediación de la confianza del líder, para ello se utilizó el cuestionario MLQ ya referido previamente, la confianza del líder como variable mediadora se midió con la Escala de Confianza Interpersonal, el malestar con el Cuestionario General de Salud, el bienestar con la Escala de Ryff, la satisfacción laboral con la Escala de Shouksmith, la Autoeficacia con la Escala de Avalone, Pepe y Porcelli, y finalmente la Afectividad con el Cuestionario de Afecto Positivo y Afecto Negativo PANAS. Todos los cuestionarios han sido previamente validados por sus diseñadores con Alfa de Crombach en valores suficientes para concluir que efectivamente miden lo que proponen medir.

Esta investigación tuvo importantes conclusiones: el liderazgo transformacional tiene asociación positiva con la satisfacción laboral pero no con el bienestar psicológico, este último factor se ve positivamente afectado por otros como la afectividad, la escolaridad y la autoeficacia.

Los investigadores [52] en su artículo “Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad” realizan una recopilación de investigaciones y teorías con relación a la influencia del liderazgo informal en empresas informales, en búsqueda de influencia positiva o negativa en la productividad y la competitividad.

De manera interesante, el artículo concluye que no solamente hay un efecto positivo del liderazgo informal, sino que de él se pueden lograr ventajas competitivas en las organizaciones por el mejoramiento de variables funcionales y por el establecimiento de

relaciones sociales más eficientes. Por grupos informales, el estudio refiere aquellos que de manera espontánea surgen al interior de las organizaciones, que no tienen relación con la estructura formal de la empresa, que son inevitables pues nacen de la condición humana y la necesidad de grupo. La hipótesis es que los grupos informales, y el liderazgo nacido en su interior, puede afectar positiva o negativamente a la empresa pues de estos grupos pueden surgir iniciativas para el logro de los objetivos de la organización, así como obstáculos para ellos. Se concluye que sí existe esta influencia.

3.4.3 Investigaciones regionales. En el marco de un programa de mejora institucional de gran escala, en el Departamento de Mantenimiento de la Refinería de Barrancabermeja de Ecopetrol S.A., se realizó una medición de liderazgo por el investigador y consultor [53] con miras a emprender acciones para lograr una mejora del clima organizacional, en tal medición se tomó como base el cuestionario MLQ el cual apunta a variables relacionadas con liderazgo como Carisma, Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada por Atributos o por Conductas, Motivación Inspiracional, Liderazgo Transformacional y otras, un total de once variables, en una serie de dimensiones: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Coercitivo, Equidad en el Trato, Ausencia de Favoritismo y otros. Con base en los resultados se formuló una Propuesta de Gestión de Liderazgo con un Plan de Gestión que incluyó Talleres, Asignación de Responsabilidades, Rituales, Guías, Rendiciones de Cuentas e incluso Coaching. [54]: Propuesta de Gestión de Liderazgo en el Departamento de Mantenimiento de la Refinería de Barrancabermeja, Ecopetrol.

Este trabajo será útil para el proyecto en Calzado Jeep Truck pues brinda una estructura definida de variables que está comprobado que permiten la medición del liderazgo, así como su clasificación en niveles como coercitivo, transaccional y transformacional, por ejemplo.

En línea con el estudio anterior, e incluso tomando datos fuente de similares fuentes de datos del año 2010, en que se mencionaban dificultades para el trabajo en equipo, la creatividad, el carisma, la participación y la comunicación asertiva, se realizó un estudio titulado “Análisis del nivel de liderazgo en líderes operativos con personal a cargo en la vicepresidencia regional central de Ecopetrol S.A.”, por los investigadores [55], la mencionada vicepresidencia está ubicada en Barrancabermeja, Santander. El estudio diseñó un instrumento y lo aplicó con una metodología 360, con enfoque en 73 líderes de la mencionada regional, se realizó una caracterización demográfica, se identificaron fortalezas y debilidades, y posteriormente un plan de formación que permitiera cerrar brechas en competencias organizacionales y liderazgo.

Las competencias medidas fueron compromiso por la vida, colaboración, creatividad, pasión por la excelencia e integridad; a su vez el liderazgo se midió en temas relacionados con comunicación asertiva, negociación y manejo de conflictos. El plan de formación se diseñó compuesto por talleres teórico-prácticos con base en vivencias personales y la “cultura oriental”, que resultó ser lecturas reflexivas con base en dicha cultura.

El trabajo de investigación desarrollado por [56] presenta un enfoque muy interesante de estudio de caso sobre coaching y liderazgo pues llega a sus conclusiones de una forma indirecta, enfocándose en el coaching, la inteligencia emocional y las competencias directivas, dentro de las cuales se midió el liderazgo de manera tangencial, centrando los esfuerzos del estudio en las demás variables, la propuesta que subyace en todo el documento es que el liderazgo resulta ser resultado de la inteligencia emocional, las capacidades de coaching de los directivos sobre los miembros de la cruz roja, y que el liderazgo como componente de las competencias directivas es resultado de estas habilidades sociales, comunicativas y no estructuradas.

Resultado del estudio se concluyó que el coaching y la inteligencia emocional deben ser mejorados, con lo que se concluye indirectamente que también el liderazgo lo debe ser, sin embargo, se resaltó que los miembros de la cruz roja seccional Santander tienen un alto compromiso con la institución y el logro de sus misiones.

En cercanías de Bucaramanga, en la población de Pamplona se encuentra la cooperativa Coomultrup Ltda., en esa institución la investigadora [57] aplicó un instrumento de medición de liderazgo en cuestionario en escala de Likert con 34 preguntas con cinco opciones de respuesta, en que se halló que se presentan jefes con estilo de liderazgo transaccional y enfocado en tareas, con planeación detallada de actividades y seguimiento de presupuestos, a la vez que los hay que tienen un enfoque transformacional, como podría suponerse partiendo del hecho que la entidad es una cooperativa, el cooperativismo naturalmente tiene un enfoque en las personas. Debido a que no existe un estilo de liderazgo definido en la entidad, pues estadísticamente esto no pudo comprobarse, se recomienda en el estudio que se propongan estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional partiendo desde las características de los líderes con el objeto de que exista estimulación intelectual en los trabajadores, inspiración, motivación e influencia idealizada. El objetivo final sería, según el estudio, superar los niveles actuales de productividad y cooperativismo.

Con enfoque en las mujeres empresarias en la población de Ocaña, Norte de Santander, el estudio “Estilos de liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander”, realizado por [58] aplicó el cuestionario MLQ-5X hallando que el estilo de liderazgo transformacional es predominante en las mujeres empresarias de dicha ciudad, corroborado también con la aplicación del cuestionario dirigido a seguidores a estos; se

resalta el efecto en autoconcepto en las mujeres empresarias pues el ejercer su rol de liderazgo las ha llevado a sentirse “empoderadas”, “luchadoras”, con aportes a la sociedad.

El estudio no deja a un lado que lo reflejado es coherente con los cambios sociales de aumento de mujeres tomando estudios superiores, los cambios en la cantidad de mujeres que están matriculándose en carreras que tradicionalmente se consideraban “masculinas”, en resumen, el estudio habla de “equidad de género” con mujeres ocupando cargos directivos. Se concluye también que “un factor importante para la vinculación de la mujer en los niveles superiores de las empresas, lo constituye su calidad, responsabilidad y cumplimiento, es decir su talento y las capacidades con que asuma su cargo es lo que determina su incursión en la fuerza laboral y el mejor desempeño para lograr buenos resultados.”

3.4.4 Investigaciones locales. Con referencia a trabajos locales, se destacan los siguientes trabajos de grado de escuelas de la Universidad Industrial de Santander: En primer lugar el trabajo de [59] : “Liderazgo estratégico como motor de desarrollo de las empresas”, en que se propone que la ausencia de liderazgo es una de las mayores necesidades de las empresas, que específicamente redundan en la carencia de empoderamiento y de estrategias que las lleven al cumplimiento de su misión y al logro de sus visiones, cuestiones que impiden el crecimiento basado en las ventajas competitivas para estar a la vanguardia en este mundo cambiante y vertiginoso. Con base en la conceptualización de lo que un líder es, lo que el liderazgo es, la estrategia y el estratega, así como estilos y modelos de liderazgo, el estudio concluyó el más factible estilo de liderazgo, en consideración a las necesidades actuales de cambio e innovación.

Frente a los desafíos de su entorno, la Financiera Comultrasan desde el año 2012 creó la figura de Universidad Cooperativa, en que a través incluso de espacios virtuales ha logrado

la formación de su talento humano, acorde con sus necesidades en su función misional de captación y colocación de dineros; la formación que allí se ha impartido es de carácter técnico, es decir, orientada fuertemente a las competencias necesarias para el correcto desempeño de labores de los trabajadores, siendo con gran fuerza necesario que dicha formación se amplíe con competencias blandas, en particular con liderazgo, de allí la proposición de creación de una escuela de liderazgo en la Financiera. [60]: “Diseño de una escuela de liderazgo para Financiera Comultrasan”.

El estudio “El liderazgo transformacional de los gerentes del área metropolitana de Bucaramanga, una relación con el desempeño financiero” fue realizado por [61] como opción de grado de la Maestría de Negocios de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS en Bucaramanga, con el propósito de realizar una descripción de los gerentes de empresas del área metropolitana de Bucaramanga en lo relativo a su liderazgo, los resultados fueron interesantes con relación a aquellas variables en las que se hizo perceptible la identificación de los gerentes con ellas:

- El establecimiento de reglas claras.
- La dirección a través del análisis.
- La definición de roles específicos para las personas.

Con menor grado los gerentes se identificaron con:

- La negociación de compromisos.
- La construcción de alianzas.
- La resolución de conflictos.

En el referido proyecto no se realiza un análisis de causas y consecuencias de dichos hallazgos, sino que se logra el objetivo de describir a los gerentes, para ello se tuvo como base el cuestionario de Bolman y Deal, así como un trabajo estadístico notable.

La utilidad de este trabajo en el proyecto en Calzado Jeep Truck radica en que ya se ha logrado determinar algunas variables con las que los gerentes de la región tienen una cierta identificación o propensión, así como otras en que ello es menor. Con estas variables se nutrirá la formulación del cuestionario para aplicación en los trabajadores de la empresa.

Los investigadores [62] realizaron un estudio exploratorio en búsqueda de identificar los estilos de liderazgo en las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, para ello aplicaron un instrumento de evaluación en los cuatro marcos de liderazgo; la muestra se tomó en 329 gerentes de empresas del área geográfica referida y se realizó un análisis estadístico formal, los resultados muestran que en el área metropolitana de Bucaramanga, los gerentes están orientados hacia la definición de objetivos y procedimientos, hacia las normas claras, utilizan un estilo de dirección con base en análisis y planes, estos gerentes están menos orientados hacia el desarrollo de sus colaboradores, la competencia interna, la resolución de conflictos.

Los cuatro estilos de liderazgo referidos en el estudio son: estructural, con un líder que se fija en los detalles, es analítico y planeador; liderazgo recursos humanos, con un líder humanista, enfáticos en la importancia de las personas y las relaciones; simbólico, el líder que a través de la inspiración motiva a sus seguidores; finalmente, liderazgo político, con el líder que se encuentra envuelto en permanentes conflictos y resoluciones de estos, líder que construye bases de poder y adquiere compromisos con sus seguidores con quienes permanente negocia para obtener lo que requiere.

La revista Temas publica un artículo surgido de la investigación “Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI)”, de autoría de [63], el estudio halló que la percepción propia de los docentes difería de la percepción de los demás, en particular de los estudiantes, también halló que variables como el género, el promedio académico y el estrato socio-económico de los estudiantes, no tienen relación con la percepción de las competencias de liderazgo de los docentes.

El LPI o Inventario de Prácticas de Liderazgo por sus siglas en inglés, fue desarrollado por los investigadores Kouzes y Posner y tiene validez y confiabilidad comprobadas en diferentes escenarios, se adecuó al contexto de los docentes de Bucaramanga, se plantearon cuatro hipótesis en sentido de hallar la relación entre las percepciones de liderazgo de profesores y alumnos, así como de la relación entre datos sociales, económicos y demográficos de estos con la percepción de las competencias de liderazgo de los docentes.

4. Perfil de la Empresa

El objeto social de la empresa de calzado JEEP TRUCK es diseñar, fabricar y comercializar calzado deportivo sintético para niños desde la talla 21 a la 36 y para bebés entre la talla 15 a la 22 los cuales cumplan con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a seguridad, estándares de calidad, estética y confort.

4.1 Misión

Manufacturera de cuero y calzado JEEP TRUCK es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de calzado deportivo para niños, de alta calidad y diseños innovadores que superan las expectativas de nuestros clientes y consumidores.

4.2 Visión

En el 2022 Jeep Truck será empresa líder en el subsector calzado infantil en Santander, ganando reconocimiento a nivel nacional y el posicionamiento de la marca, penetrando el mercado latinoamericano con una producción de 100.000 pares de zapatos al año.

4.3 Organigrama

4.3.1 Gerente. Milton Cruz.

4.3.2 Tesorería y cartera. Lina Rueda.

4.3.3 Jefe producción e inventarios. Jefferson Cruz.

4.3.4 Contabilidad. Jacqueline Vargas.

4.3.5 Producción. Corte – Guarnición – Soldadura – Emplantillado – Estampado – Despacho.

5. Metodología de la Investigación

Con relación a la metodología aplicada, en primer lugar, se establece el tipo de estudio que resulta pertinente, para ello se parte de una clasificación propuesta de tipos de estudio en que se identifican cuatro dimensiones: finalidad, secuencia temporal, control sobre los factores de estudio e inicio de este con relación a la cronología de los hechos [64].

La primera dimensión, finalidad, cuenta con las opciones “descriptivo y analítico”, para el caso es un estudio analítico toda vez que se va a establecer una relación causal al proponer un curso de acción para tener efectos positivos sobre el estilo de liderazgo prevalente en la organización Calzado Jeep Truck.

La segunda dimensión, la secuencia temporal, cuenta a su vez con dos opciones: transversal y longitudinal, para el caso es un estudio transversal porque se realiza el estudio del estilo de liderazgo prevalente en un determinado momento del tiempo, sin que haya confusión con el hecho de que en una escala temporal se emprenderán acciones que tendrán efectos positivos pasado cierto tiempo.

La tercera dimensión, el control de los factores de estudio, será puramente observacional y no experimental, en el caso del proyecto de medición y posterior estrategia, como gestión del liderazgo en Calzado Jeep Truck, no se tiene control sobre los elementos del estudio, es decir que no se aplica sobre ellos acción o actuación alguna para medir resultados y comprobar hipótesis experimentales.

La cuarta dimensión, la relación con la cronología de los hechos, cuenta con dos opciones, los estudios prospectivos y los retrospectivos, dado que los efectos de los hechos ocurridos previamente en la empresa son los que hoy serán medidos como estilo de liderazgo prevalente, el estudio es claramente retrospectivo, no obstante, se generen estrategias y acciones que buscan que, en el futuro, la medición del estilo de liderazgo resulte en una mejora.

Ahora bien, con relación a las fuentes, primaria o secundaria, esta investigación se fundamenta en una revisión mixta, pues se tomarán mediciones de variables con aplicación de cuestionarios directamente a trabajadores, quienes son la fuente primaria; pero a su vez se tomarán datos o informes de terceros, con relación al objeto de estudio del presente proyecto, es decir, información secundaria. La fuente de información mixta pretende suministrar suficientes datos que brinden información que respalde el estudio observacional y descriptivo al interior de la organización, con relación al estado actual de la empresa en cuanto a gestión de liderazgo se refiere.

Para la descripción de la situación de la empresa, en primera instancia se revisará detenidamente la bibliografía disponible sobre los estilos de liderazgo, sus principales enfoques y variables, y su pertinente aplicación, para determinar la manera cómo se encuentra enfocado el liderazgo de la gerencia y la manera como se refleja esta situación en el ambiente de trabajo de la organización.

En segunda instancia, se aplicarán dos instrumentos para la recolección de datos. Por un lado, se utilizará el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton, dirigido a medir las conductas del líder con relación al enfoque hacía la producción, frente al enfoque hacía las personas. Por otro lado, se medirá en ambiente de trabajo desde el punto de vista del personal, para lo cual, se utilizará la herramienta de evaluación 360 grados que incluye una

autoevaluación. Esta será aplicada en una premuestra para identificar posibles errores, correcciones o mejoras y así, optimizar y ajustar el cuestionario de acuerdo con lo observado durante dicha prueba, buscando de esta manera, obtener resultados precisos e información contundente, cuando se aplique el instrumento a la muestra calculada.

El cuestionario del ambiente de trabajo se aplicará en todas las áreas de la empresa, siguiendo el concepto de evaluación 360 grados [8], dónde cada participante evaluará a sus superiores, subordinados, semejantes y se autoevaluará. Con esto, se busca la máxima honestidad y se evitan distenciones de la información, a causa de posibles presiones de superiores, semejantes o subordinados. La aplicación de la encuesta se hará de forma anónima, entregando resultados totales tabulados para emitir un concepto general del ambiente de trabajo y del efecto nivel de liderazgo dentro de la empresa.

En general y para finalizar esta descripción metodológica, es importante mencionar que se aplicará el método inductivo, pues se evidenciará la influencia de los estilos de liderazgo en los trabajadores de la empresa, a partir de conocimientos particulares obtenidos con la aplicación de los cuestionarios ya referenciados.

5.1 Herramientas

Se tuvieron en cuenta las herramientas que permiten determinar los estilos de liderazgo y evaluar el desempeño del personal en las organizaciones, ya que permiten conocer la dinámica en las relaciones del ambiente de trabajo en su conjunto, entre los diferentes niveles, principalmente, en lo que corresponde al desarrollo del talento humano y su aporte al proceso productivo de la organización.

Para poder recolectar información verídica, es necesario utilizar instrumentos que permitan conocer las conductas del líder, así como el desempeño, competencias laborales y técnicas específicas del personal de talento humano con mayor detalle, y así entender a fondo el panorama completo de la empresa y su estado actual. En similar sentido, se tomaron variables relacionadas directamente con el liderazgo, aplicado y percibido. En ese orden de ideas, para este estudio, se utilizan herramientas tales como:

5.1.1 Test de estilos de liderazgo. Se utilizará el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton, que se trata de un cuestionario de 18 preguntas, siendo la mitad con enfoque a la producción o tarea y la otra mitad con enfoque hacía las personas, con la finalidad de determinar si la gerencia está orientada a las tareas o a las personas. El test tiene una escala de valoración de 0 a 5, donde 0 es el valor más bajo cuando nunca se presenta una situación o 5 cuando siempre se presenta (ver apéndice A).

Una vez aplicado el instrumento, se identifican las calificaciones de cada pregunta, teniendo en cuenta la clasificación de la figura 4. Luego se suma cada fila para calcular el total y después cada total se multiplica por 0,2. Finalmente, se ubican los datos siguiendo el plano bidimensional de la figura 5, para determinar el estilo de liderazgo y se analiza conforme a los rasgos gerenciales de la figura 3 y a los resultados de los cuestionarios sobre el ambiente de trabajo (autoevaluación y 360°).

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total _____ x 0.2 = _____

Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Figura 4. Valoración de los resultados del estilo de liderazgo [25] Amaru, Fundamentos de Administración, Ciudad de México: Pearson Educación, 2009.

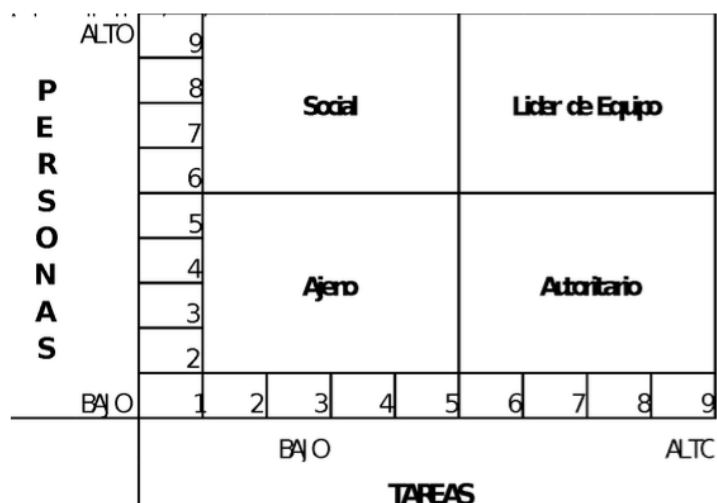


Figura 5. Identificación del estilo de liderazgo [25] Amaru, Fundamentos de Administración, Ciudad de México: Pearson Educación, 2009.

5.1.2 Autoevaluación. Para este propósito se utilizará una encuesta entendida como el método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas y que permitirá el objetivo deseado. La encuesta conduce a garantizar de que cada persona encuestada responda las preguntas en igualdad de condiciones y evita opiniones sesgadas que influyan en los resultados, inclusive garantiza confidencialidad (ver apéndice C). Una encuesta implica solicitar a los trabajadores o personas la información a través de un cuestionario, que se puede distribuir en físico (papel) aunque con la llegada de nuevas tecnologías se puede distribuir utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs [65].

Una vez aplicado el cuestionario, se continuará con el análisis de los resultados, para ello se tabularán los mismos en una hoja de cálculo Excel, y se realizará la comparación de promedios por grupos de trabajadores con las tablas de línea-base, diseñadas previamente junto con el cuestionario, en que se logrará relacionar los resultados de las variables, con la medición de estilos de liderazgo. Esto, para explicar el estilo prevalente en las relaciones laborales en la empresa, la manera en que son vistos los líderes por los trabajadores desde la óptica del liderazgo y de esta forma, continuar con la formulación de estrategias para la mejora deseada; todo ello, de acuerdo con la alta dirección de la empresa Calzado Jeep Truck.

La presentación de resultados se realizará de manera tabulada y gráfica, donde se elegirán las formas que mejor permitan ver los resultados del análisis numérico realizado, así como las relaciones de variables con grupos y líderes, a partir de las cuales se formularán las estrategias y los cursos de acción a seguir.

5.1.3 Evaluación 360. La evaluación de 360° se define como la herramienta de gestión de talento humano utilizada para análisis integrales, lo cual permite medir las competencias de los trabajadores en una empresa. Se basa principalmente en las relaciones que tiene el empleado en el contexto laboral, de tal manera que, la retroalimentación será el factor clave para evaluar la opinión de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran (ver apéndice C).

También es conocida como "Evaluación Integral", y es de gran utilidad para medir los componentes conductuales de los colaboradores, obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado, al llevar a cabo sus actividades laborales, para contrastarlas con las áreas de oportunidad de mejora, de manera que se pueda elevar el grado de competitividad y productividad.

5.2 Fases del proyecto

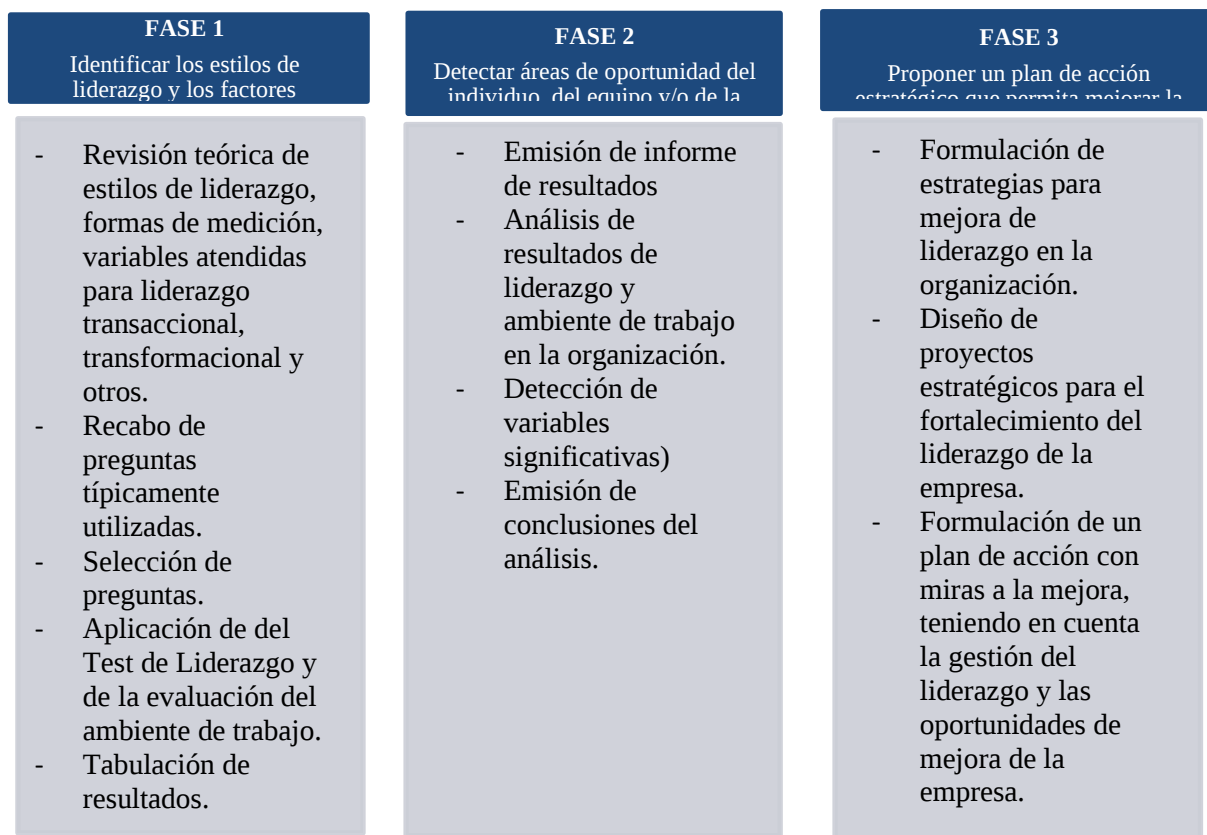


Figura 6. Fases del proyecto

6. Informe de Resultados

6.1 Identificación de Estilos de Liderazgo

Para identificar los estilos de liderazgo y los factores relacionados con dichos estilos que se presentan en la empresa, se aplicó el Test de Liderazgo de Blake & Mouton, dirigido al gerente de la empresa Jeep Truck. Este test fue aplicado por medio de una entrevista telefónica, donde se le explicó al gerente la estructura del cuestionario y la relevancia de este dentro del proyecto, para proponer unas acciones de mejoramiento de la gestión del liderazgo en la empresa.

El objetivo del test fue identificar los estilos de liderazgo y los factores relacionados con dichos estilos que se encuentran presentes en la organización. Se leyeron las preguntas y el gerente respondió, según una escala de valoración de 0 a 5, siendo 0 el valor más bajo o nunca y 5 el valor más alto o siempre. Posteriormente, se organizaron los datos en una hoja de Excel y se realizaron los cálculos correspondientes, teniendo el siguiente resultado:

Resultado ponderado de enfoque a las tareas: 7

Resultado ponderado de enfoque a la gente: 4,2

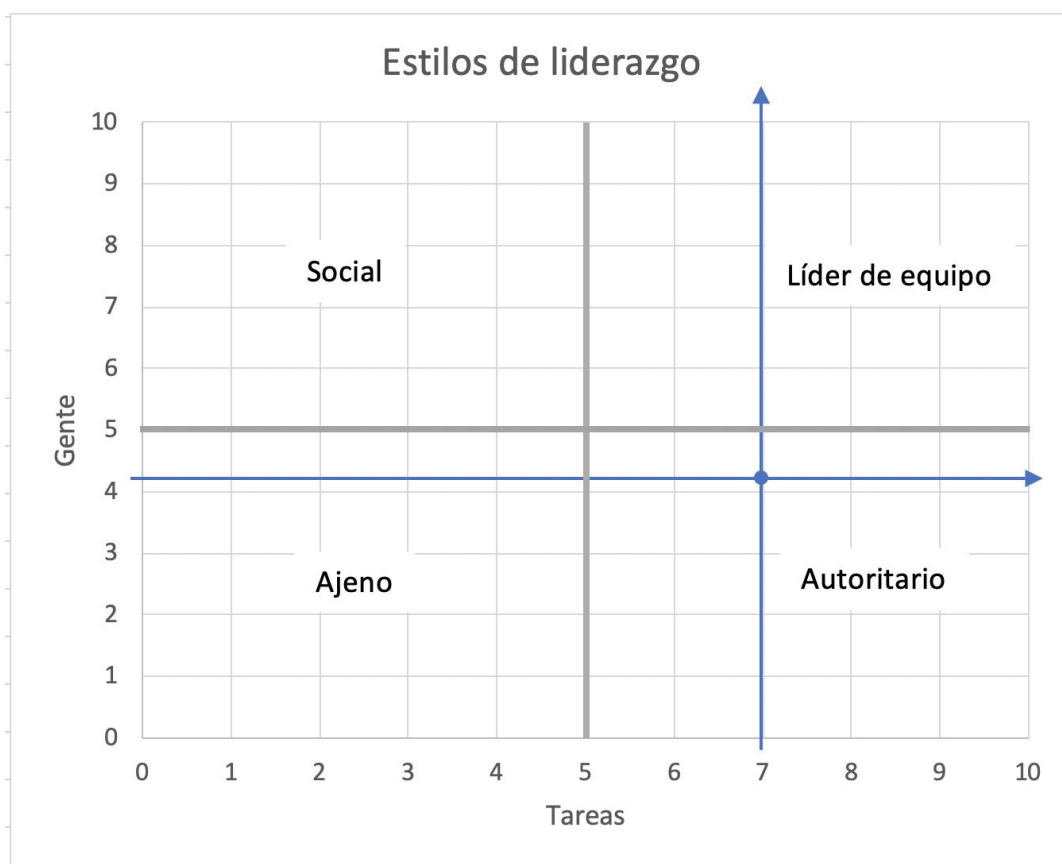


Figura 7. Estilo de liderazgo de la empresa

Por lo tanto, se determinó que el gerente de la empresa Jeep Truck presenta un estilo de liderazgo autoritario, el cual se caracteriza por enfocarse más en el cumplimiento de las tareas de producción que en el desarrollo de las personas. Es un estilo que muestra al gerente algo distante del personal y solo interactúa con este, cuando se deben impartir instrucciones de trabajo, para establecer recompensas de producción y para supervisar los resultados obtenidos. El gerente considera importante la aplicación de procedimientos e inclusive ayuda en la elaboración de los productos cuando se presentan retrasos en el despacho de productos.

6.2 Áreas de Oportunidad del Individuo, del Equipo y/o de la Organización

Luego de determinar el estilo de liderazgo del gerente de la empresa, se procedió a detectar las áreas de oportunidad del individuo, del equipo de trabajo y de la organización, por medio de la aplicación de un instrumento de valoración del ambiente de trabajo, basado en el cuestionario de 360° que incluye una autoevaluación. Este análisis permitió conocer aspectos externos e internos de la empresa, como son el desempeño laboral, las actitudes generales, las habilidades sociales, la relación con los clientes, las relaciones internas del personal, la capacidad de resolución y otros como la capacidad directiva, iniciativa y la manera como se observa el liderazgo, desde el punto de vista de los empleados.

6.2.1 Elaboración y aplicación de la evaluación 360°. En la primera fase, se recolectaron diferentes tipos de preguntas, formando un cuestionario que abarcara de una forma general todos los aspectos necesarios para la evaluación y resultados esperados en este estudio. La evaluación 360° se aplicó mediante Google Encuestas, proporcionándoles a los involucrados el link correspondiente para el envío de esta y lograr una ordenada recolección de información. En total, fueron evaluados 12 empleados de la empresa de calzado *Jeep Truck*. Cada uno de ellos evaluó a sus once compañeros y realizó la encuesta de auto evaluación.

La encuesta elaborada constó de 47 preguntas, agrupadas en dos partes. La primera parte sirve para evaluar las actitudes generales que determinan una variedad de comportamientos en relación con un objeto, y que incluye la afirmación de las convicciones y los sentimientos acerca de una persona y sobre acciones de atracción o rechazo [66]; habilidades sociales que son el conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas

que ayudan a resolver una situación social de manera efectiva; es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está [67]. La relación con los clientes externos e internos, para así, tener un panorama más amplio a la hora de analizar los resultados obtenidos, ya que ellos brindan información desde otra perspectiva que ayuden al mejoramiento de las deficiencias de la empresa. Resultados y capacidad de resolución que mide la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, e iniciativa [68]. Capacidad directiva de iniciativa y liderazgo, que tiene como objetivo conocer las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño laboral. La segunda parte estudia todos los aspectos relacionados con la autoevaluación, ya que es importante y necesaria como parte de los requerimientos del puesto que se ocupa y que se ve afectada por el estilo de liderazgo del gerente.

Previamente a la toma de datos, a los empleados se les presentó un consentimiento informado, donde se explicó de manera clara la encuesta, como la podían realizar, con qué objetivo fue tomada y como fueron manejados sus datos, y así, garantizar que los empleados realizaran esta prueba de una manera eficiente.

6.2.2 Análisis de resultados de la evaluación 360°. Para este análisis se tomó en cuenta los gráficos y resultados de las preguntas de manera general, para así, tener mayor claridad e información acerca de los diferentes aspectos de la empresa.

6.2.2.1 Desempeño laboral.

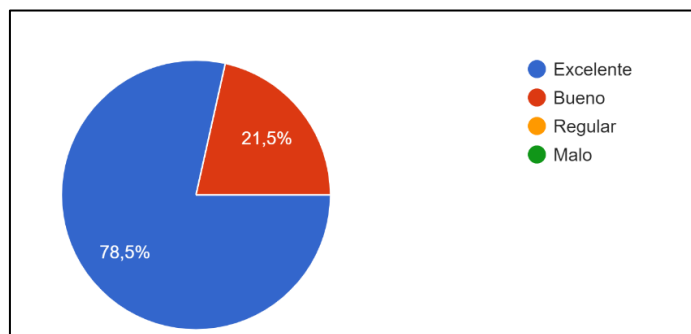


Figura 8. Resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de calzado JEEP TRUCK

En general los encuestados opinan que el desempeño laboral de sus compañeros y jefes es excelente; sin embargo, algunos dicen que es bueno.

6.2.2.2 Actitudes generales.

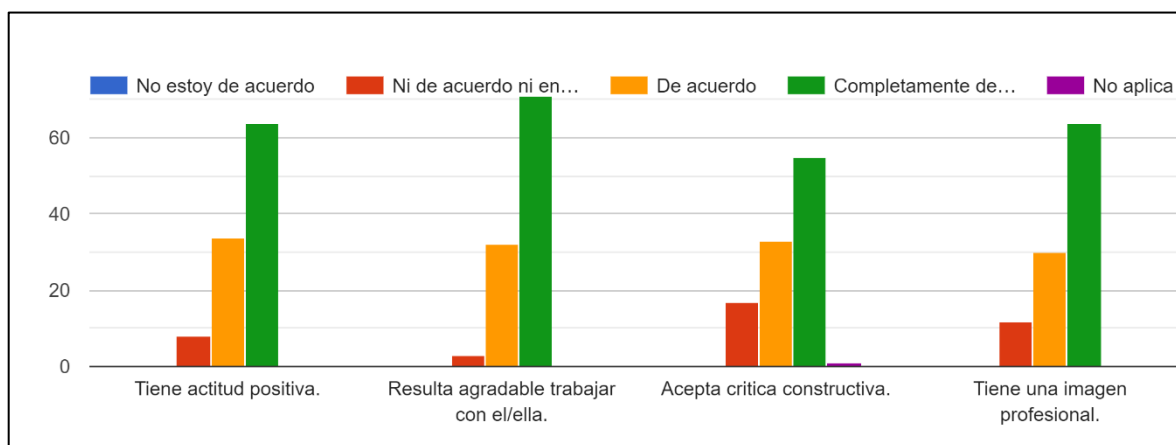


Figura 9. Resultados de la encuesta acerca las actitudes generales de la empresa de calzado JEEP TRUCK

Respecto a las actitudes generales tales como: actitud positiva, resulta agradable trabajar con ella, acepta crítica constructiva y tiene una imagen profesional se deduce lo siguiente:

- Tiene actitud positiva: El 62% de los encuestados manifiesta estar completamente de acuerdo en tener una imagen positiva de sus compañeros; un 30% aproximadamente está de acuerdo de una manera parcial un 8% de los encuestados les es indiferente dicha actitud; ninguno manifiesta no estar de acuerdo, por lo tanto, se deduce que en general existe actitud positiva en el grupo.

- Resulta agradable trabajar con ella: El 67% de los encuestados opina estar completamente de acuerdo en que resulta agradable trabajar con sus compañeros de trabajo; el 30% dice estar de acuerdo solo un 3% de los encuestados les es indiferente. Ninguno de los encuestados manifiesta no estar de acuerdo. Se deduce que en general el ambiente laboral entre colegas y compañeros es agradable.

- Acepta crítica constructiva: El 59% de los encuestados manifiesta que sus compañeros de trabajo aceptan totalmente de una forma positiva la crítica constructiva; el 30% responde que está de acuerdo, pero no totalmente; sin embargo, hay una franja del 11% aproximadamente de los encuestados que manifiesta que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la crítica constructiva, es decir, para ellos les es indiferente dar su opinión acerca del tema.

- Tiene una imagen profesional: El 60% de los encuestados manifiestan tener una imagen profesional positiva de sus compañeros de trabajo; el 30% están de acuerdo de una manera parcial y un 10% les es indiferente dar su opinión.

6.2.2.3 Habilidades sociales.

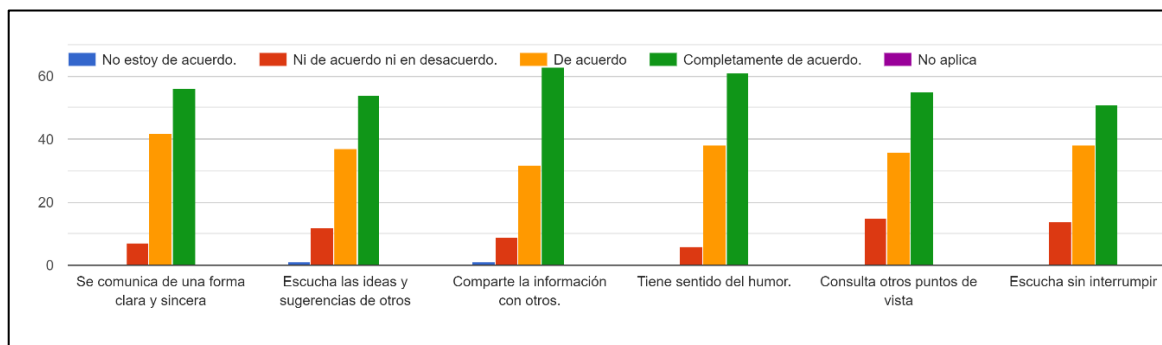


Figura 10. Resultados de la encuesta acerca de las habilidades sociales en la empresa de calzado JEEP TRUCK

Con relación a las habilidades sociales:

- El 54% dice que es totalmente clara la comunicación: El 40% dice estar de acuerdo, pero no completamente y para el 6% les es indiferente.
- Escucha las sugerencia e ideas de los demás: El 52% dice que si las escucha, el 37% está de acuerdo con escucharlas y el 11% es indiferente.
- Comparte la información con otros: El 60% la comparte; el 31% está de acuerdo en compartirla y el 9% le da lo mismo.
- Tiene sentido del humor: El 60% respondió tener sentido del humor; el 38% lo acepta y 2% es indiferente.
- Consulta otros puntos de vista: El 54% de los encuestados consulta otras opiniones; el 34% está de acuerdo en que se consulte y 12% no consulta otras opiniones.
- Escucha sin interrumpir: El 55% se sienten escuchados por sus compañeros y colegas de trabajo; el 40% está de acuerdo ser escuchado y escuchar atento al otro sin interrumpirlo y el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo con el tema.

6.2.2.4 Relación con los clientes externos.

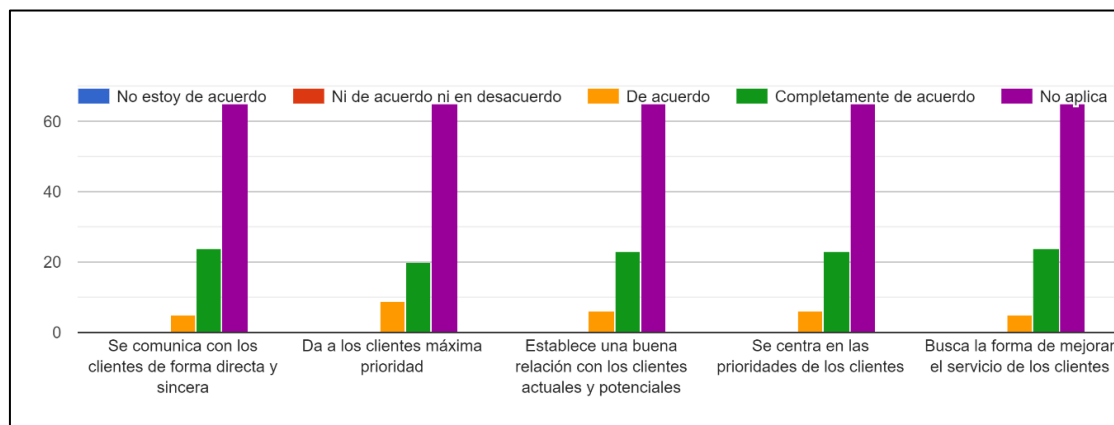


Figura 11. Resultados de la encuesta acerca de la relación con los clientes externos

En esta pregunta se puede percibir que la mayoría de los encuestados no tienen relación directa con los clientes externo, y los pocos que lo hacen, están completamente satisfechos con la comunicación, la prioridad dada, las buenas relaciones y la forma en la que buscan mejorar el servicio.

6.2.2.5 Relación con los clientes internos.

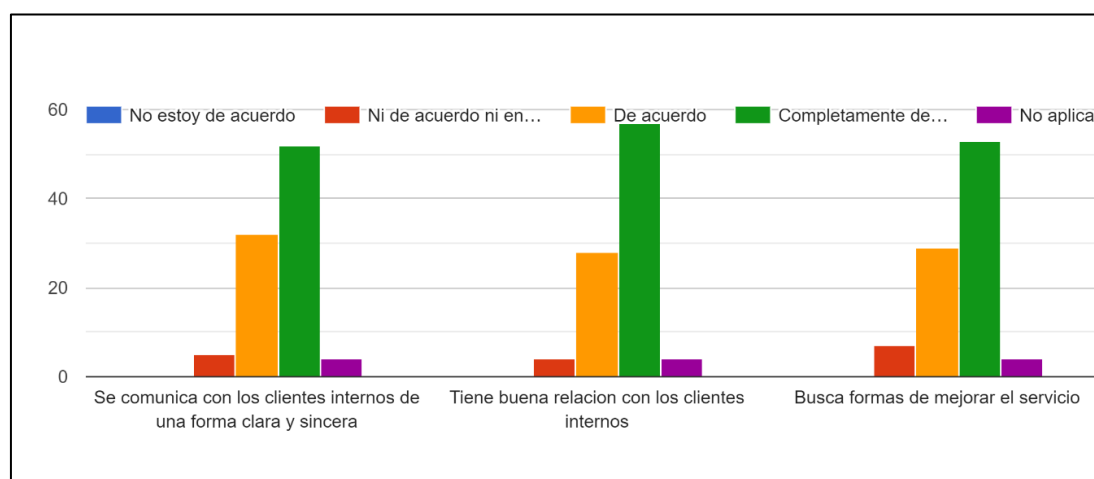


Figura 12. Resultados de la encuesta sobre la relación con los clientes internos en la empresa de calzado JEEP TRUCK

Relaciones con los clientes Internos:

- El 57% de los encuestados se comunica franca y sinceramente con los clientes internos; un 35% manifiesta que está de acuerdo con comunicarse; se observa que un 8% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esa comunicación. Nadie manifiesta no estar de acuerdo.
- Tiene buena relación con los clientes internos: El 70% tiene buenas relaciones, mientras que un 25% cree en las buenas relaciones y manifiesta estar de acuerdo; un 3% son indecisos al responder y para un 2% no aplica.
- Busca formas de mejorar el servicio: El 68% busca mejorar el servicio; el 25% está de acuerdo en la mejora, mientras que un 7% son indecisos.

6.2.2.6 Resultados y capacidad de resolución

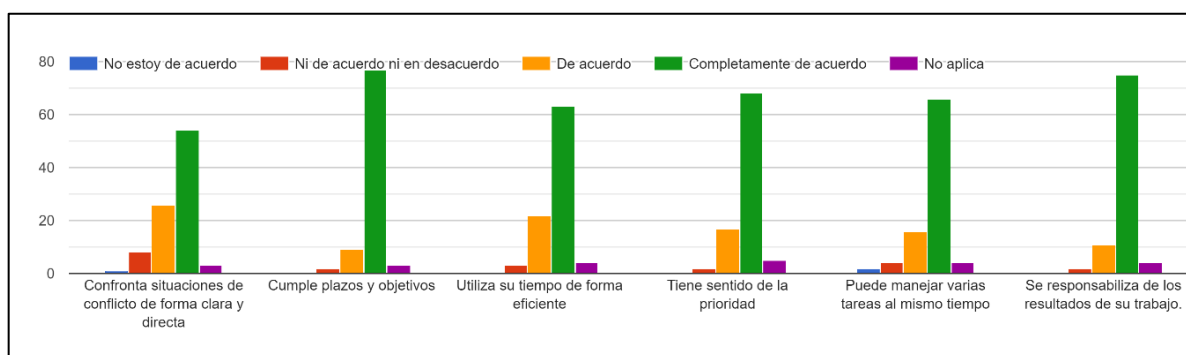


Figura 13. Resultados de la encuesta acerca de la entrega de resultados y la capacidad de resolución en la empresa de calzado JEEP TRUCK

Resultados y capacidad de resolución:

- Controla situaciones de conflicto de forma clara y directa: El 58% dice que si controla dichas situaciones; el 30% está de acuerdo en que se debe controlar; para el 7% esta situación es indiferente y un 5% considera que la encuesta no aplica.
- Cumple plazos y objetivos: el 84% considera que se cumplen los plazos y los objetivos; un 12% está de acuerdo en que se cumple; un 1% se muestra indiferente, mientras que el 3% restante considera que no aplica.
- Utiliza su tiempo de forma eficiente: El 67% cree que el tiempo se utiliza eficientemente; el 26% está de acuerdo en eso; un 2% son indecisos y un 5% cree que la encuesta no aplica.
- Tiene sentido de la prioridad: El 76% está completamente de acuerdo en que si hay sentido de la prioridad; un 18% está de acuerdo; para un 1% el tema es indiferente y un 5% cree que no aplica la encuesta.
- Puede manejar varias tareas al mismo tiempo: el 73% respondió estar completamente de acuerdo; un 18% también están de acuerdo; un 5% son indecisos; para un 2% la encuesta no aplica y un 2% no está de acuerdo.
- Se responsabiliza de los resultados de su trabajo: El 83% respondió que si responden por su trabajo; un 10% cree que las personas responden; para un 1% el tema es indiferente y para un 6% el tema no aplica.

6.2.2.7 Capacidad directiva, iniciativa, liderazgo.

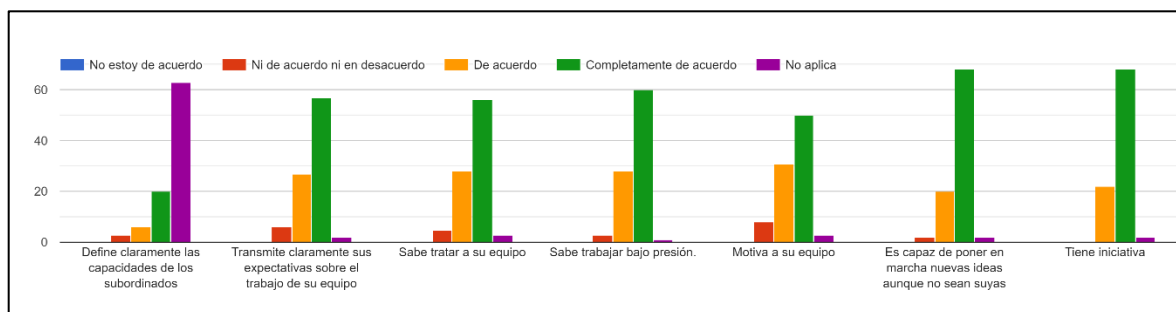


Figura 14. Resultados de la encuesta acerca de la capacidad, iniciativa y liderazgo en la empresa de calzado JEEP TRUCK

- Define claramente las capacidades de los subordinados: En esta pregunta los empleados de la empresa del calzado Jeep Truck fijaron su mirada en el líder de la empresa. Como la evaluación es 360°, más del 60% seleccionó la opción de no aplica, porque no todos los empleados son los jefes. Así pues, el 20% asegura que su jefe conoce claramente las capacidades de cada empleado, el 5% está de acuerdo de forma parcial y menos del 3% prefiere no opinar.
- Transmite claramente sus expectativas sobre el trabajo de su equipo: El 60% de los empleados está completamente de acuerdo en que sus compañeros y su jefe, transmiten claramente sus expectativas sobre el trabajo del equipo al cual pertenecen, aproximadamente el 25% están de acuerdo, pero no totalmente y el 5% restante permanece en una posición imparcial.
- Sabe tratar a su equipo: Mas del 63% de los empleados refieren que su respectivo jefe a cargo de acuerdo con las áreas de producción existentes en la empresa, tienen una actitud asertiva con relación al trabajo en equipo de una manera completa y efectiva. El

33% afirma estar de acuerdo con esto, pero no completamente y el 4% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

- Sabe trabajar bajo presión: El 62% de los encuestados afirman que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad completa para trabajar bajo presión y responden en su trabajo de manera eficiente, el 35% lo hacen, pero no constantemente y el 3% restante no dan su respuesta acerca de la pregunta.

- Motiva a su equipo: El 53% de los encuestados afirman tener motivación por parte de su equipo de trabajo en las jornadas laborales, el 30% dice recibirla, pero no de manera constante, el 7% restante dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% restante no aplican para esta pregunta.

- Es capaz de poner en marcha buenas ideas, aunque no sean suyas: Mas del 68% de los empleados se sienten motivados y con la capacidad de generar o iniciar un nuevo proyecto con el objetivo de traer mejoras a la empresa, el 30% está de acuerdo en sentirse capacitado, pero no de manera periódica y el 2% tiene una opinión imparcial

- Tiene iniciativa: Mas del 60% de los encuestados, perciben en sus compañeros la capacidad de iniciativa, aproximadamente más del 20 % está de acuerdo y el resto no aplica o es imparcial.

6.2.3 Análisis grafico de la autoevaluación

El análisis gráfico es una representación de datos que permite conocer el estado actual de la empresa, mediante recursos visuales. En este caso, se manejaron graficas como tortas y diagramas de barras.

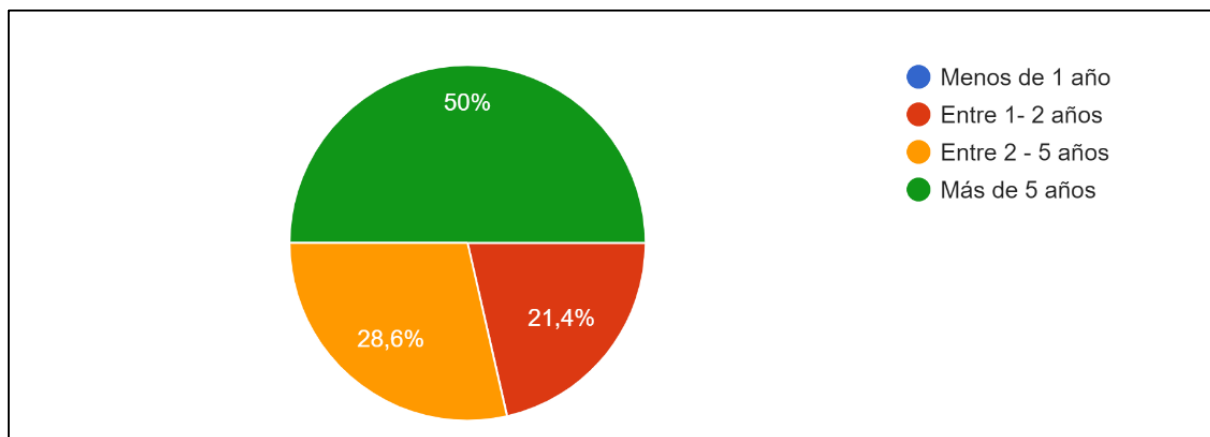
6.2.3.1 ¿Hace cuánto trabaja para la empresa de calzado JEEP TRUCK?

Figura 15. Resultados acerca del tiempo que llevan desempeñando su labor los empleados de la empresa de calzado JEEP TRUCK

Respecto a la antigüedad en la empresa, se tiene que el 50% de los empleados están vinculados desde hace más de 5 años; el 28.6% están vinculados entre 2 y 5 años y el 21.4% son relativamente nuevos, pues solo llevan entre 1 y dos años de antigüedad.

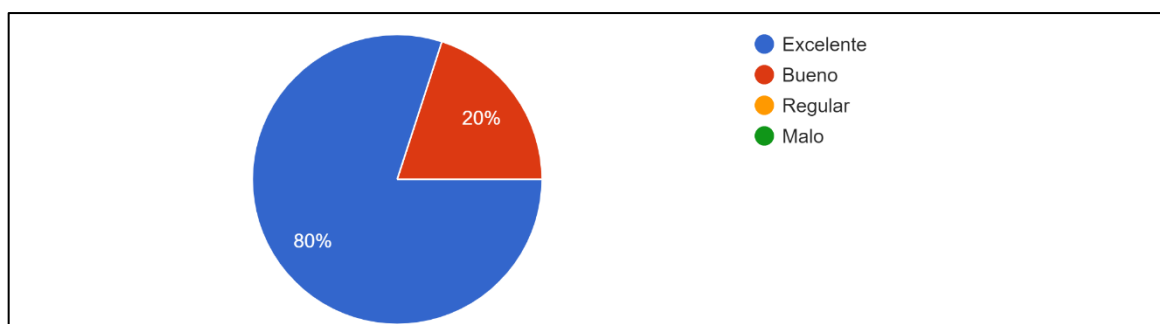
6.2.3.2 ¿Cómo clasifica la relación laboral con su jefe y/o director de departamento?

Figura 16. Resultado de la encuesta acerca de la relación laboral que el líder tiene con sus subordinados en la empresa de calzado JEEP TRUCK

El 80% considera que la relación laboral con su jefe o director en este caso el gerente, es excelente, mientras que un 20% considera que dicha relación es buena.

6.2.3.3 ¿Qué tan fácil es obtener ayuda de su jefe cuando lo necesita?

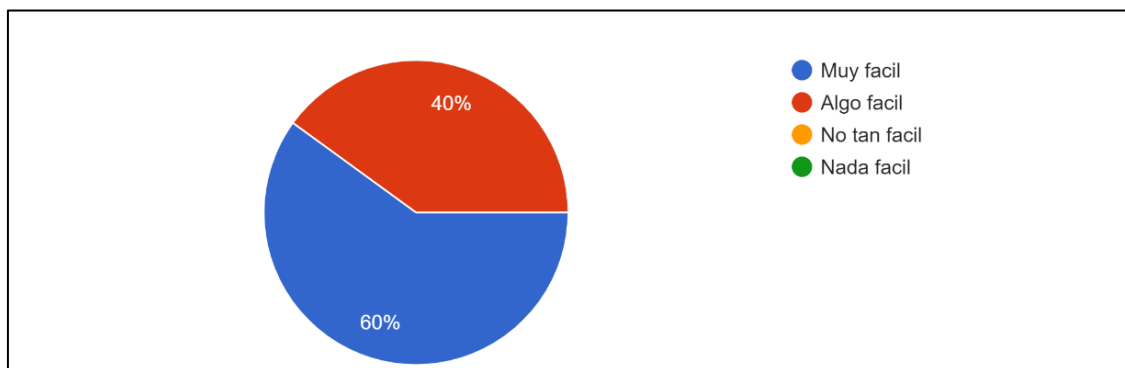


Figura 17. Resultado de la encuesta acerca de la facilidad que hay en la empresa de calzado JEEP TRUCK para recibir ayuda del jefe

El 60% de los encuestados manifiesta que es muy fácil obtener ayuda del jefe cuando se solicita; mientras que el 40% manifiesta que es algo fácil, es decir, relativa.

6.2.3.4 ¿Con que frecuencia la empresa revisa su trabajo y hace observaciones al respecto?

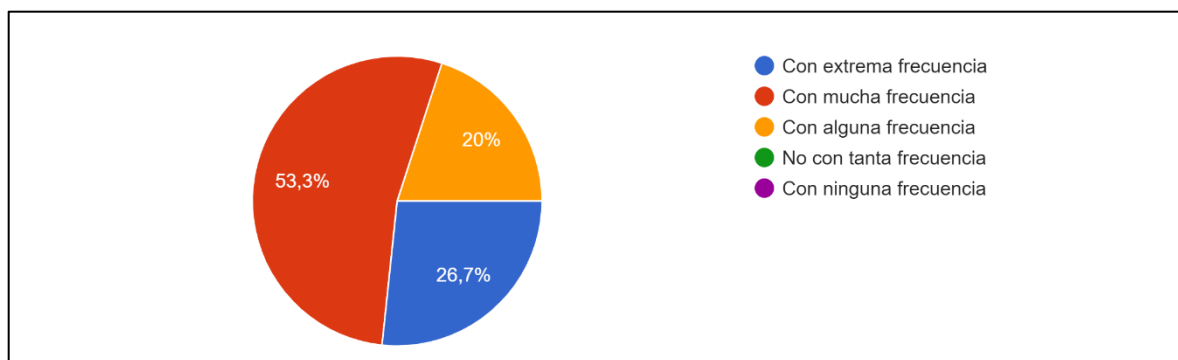


Figura 18. Resultados de la encuesta acerca de la frecuencia con la que la empresa revisa el trabajo de los empleados en la empresa de calzado JEEP TRUCK

El 50% de los encuestados dice que se les revisa el trabajo con mucha frecuencia, mientras que el 26.7% dice que con extrema frecuencia. En cambio, hay una franja de 20% que dice que solo con alguna frecuencia.

6.2.3.5 ¿Cuánto mejora su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?

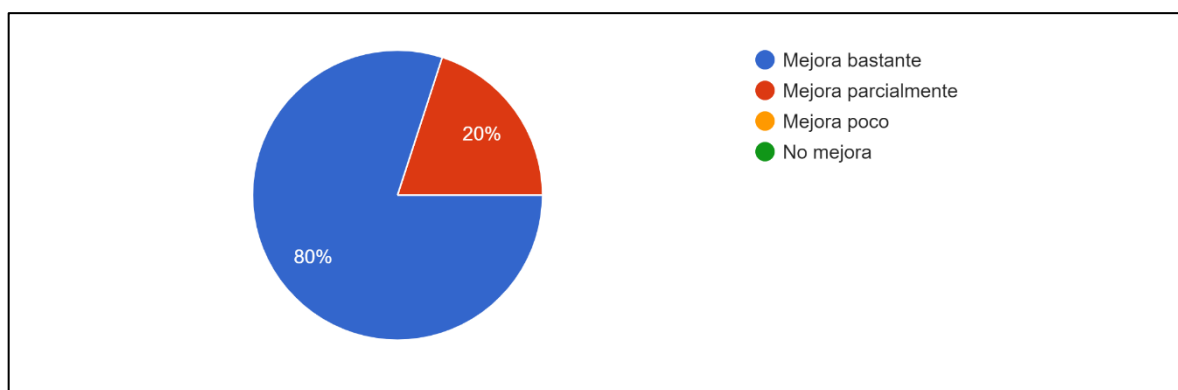


Figura 19. Respuesta de la encuesta acerca de la mejora del rendimiento ante las observaciones de su jefe en la empresa de calzado JEEP TRUCK

El 80% de los encuestados dicen que se mejora bastante después de recibir observaciones y un 20% considera que solo se mejora parcialmente.

6.2.3.6 ¿Qué tan consistente es la empresa al recompensarle y exaltarle por realizar un buen trabajo?

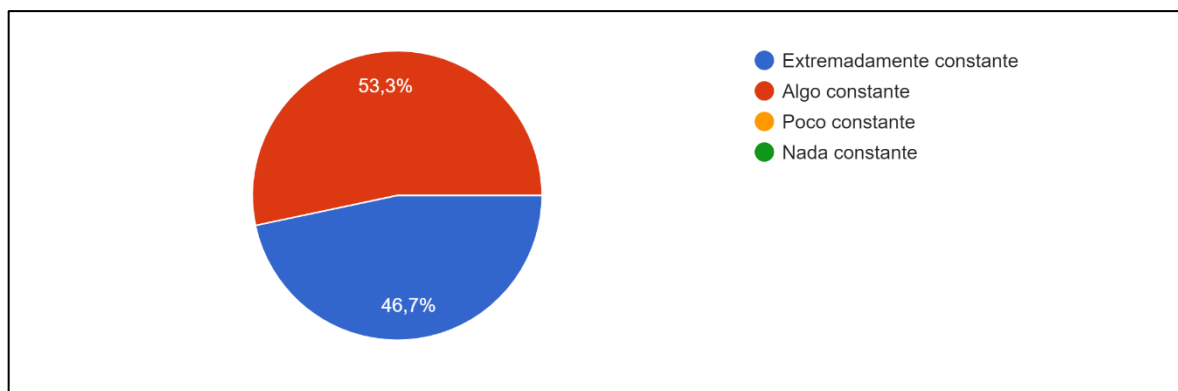


Figura 20. Resultado de la encuesta acerca del reconocimiento al empleado por realizar un buen trabajo en la empresa de calzado JEEP TRUCK

La Empresa reconoce y exalta a las personas por su buen trabajo; pues un 46.7% dice que ese reconocimiento es constante hasta el extremo; sin embargo, para el 53.3% la empresa es algo constante en este sentido.

6.2.3.7 ¿Con que frecuencia es escuchada su opinión para tomar decisiones en la empresa?

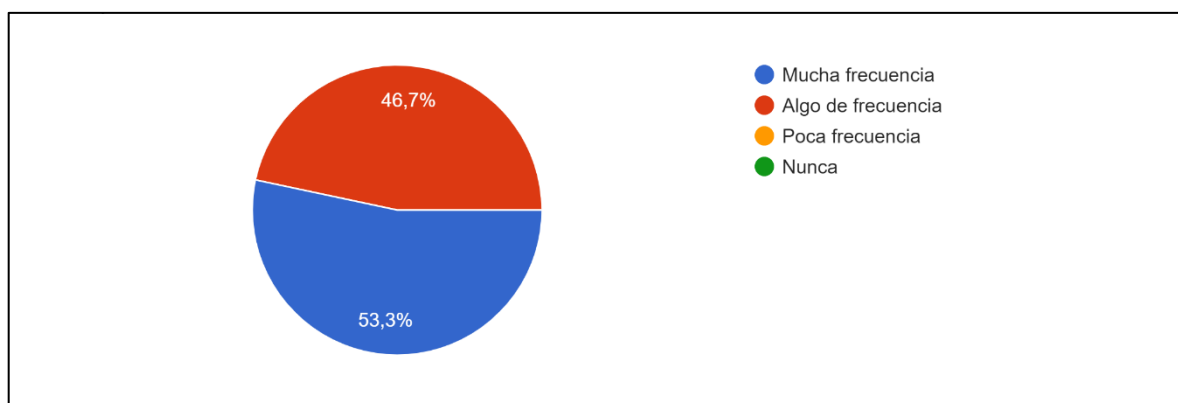


Figura 21. Resultado de la encuesta acerca de la frecuencia con la que es escuchada la opinión de los empleados para tomar decisiones en la empresa de calzado JEEP TRUCK

La toma de decisiones en la empresa es factor importante para su desarrollo, lo cual implica compromiso de todos. Por eso, el 53.3% opina que su opinión es tomada en cuenta en el proceso y un 46.7% dice que, con alguna frecuencia, pero que se tienen en cuenta.

6.2.3.8 ¿Considera usted que su puesto de trabajo es el indicado de acuerdo con su preparación?

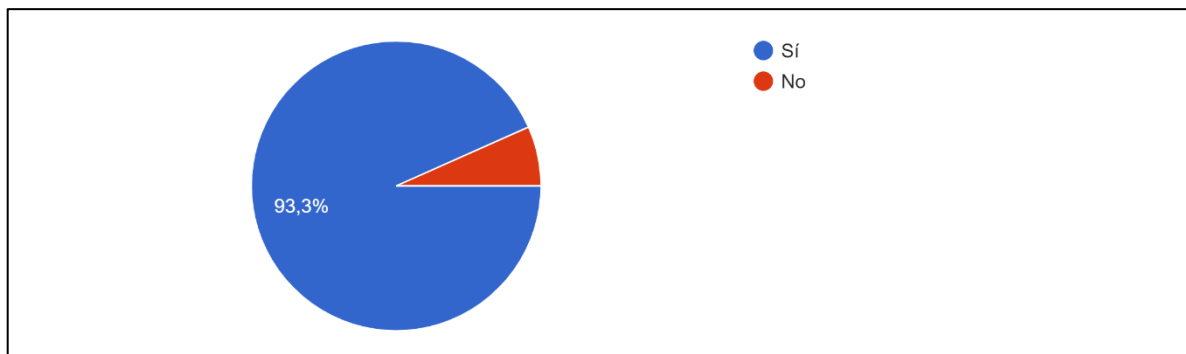


Figura 22. Respuesta de la encuesta acerca de la preparación del empleado para las labores que desempeña en la empresa de calzado JEEP TRUCK

El 93.3% manifiesta que si es el puesto indicado de acuerdo con su preparación; sin embargo, el 6.7% restante dice que no.

6.2.3.9 ¿La empresa brinda capacitación para mejorar su desarrollo?

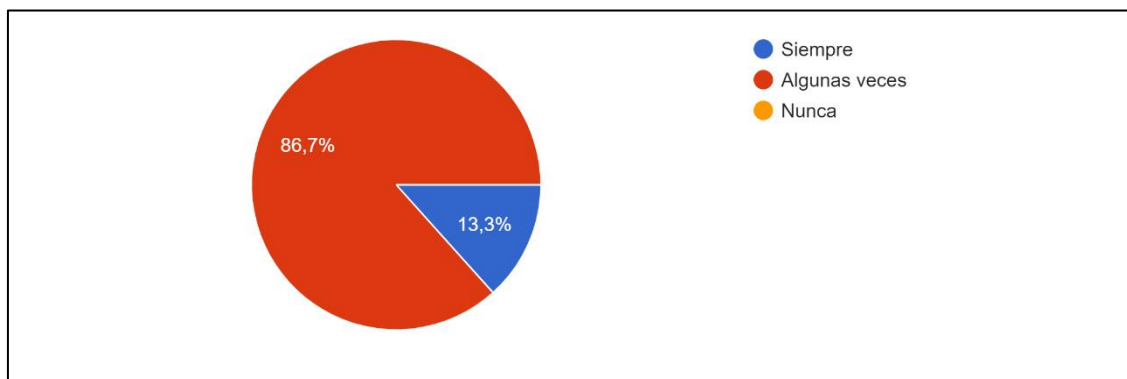


Figura 23. Respuesta de la encuesta acerca de las capacitaciones realizadas para mejorar el desarrollo de la empresa de calzado JEEP TRUCK

Solo el 13.3% dice que la empresa brinda capacitaciones oportunas; pero el 86.7% dice que solo algunas veces.

6.2.3.10 En una semana normal ¿Cuánto estrés siente en su trabajo?

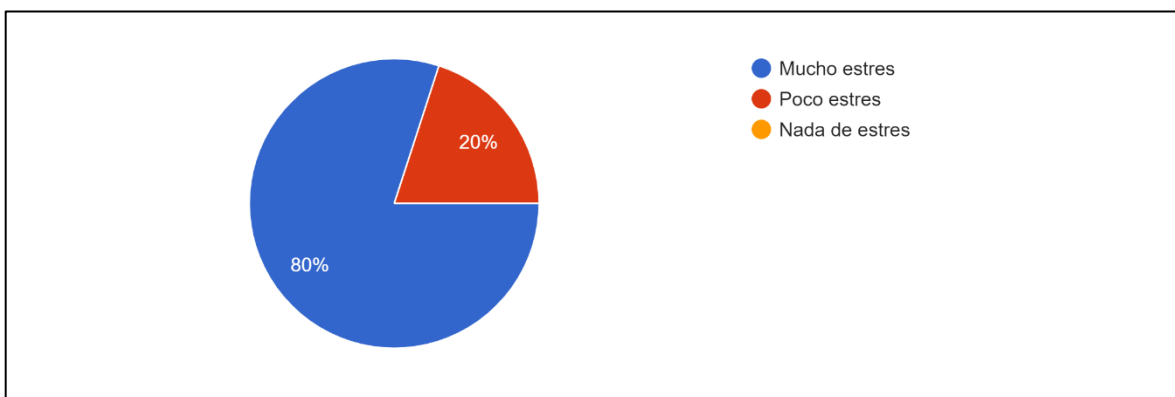


Figura 24. Respuesta a la encuesta acerca del estrés que los empleados de la empresa de calzado JEEP TRUCK manejan en su jornada laboral

El 80% de los encuestados dice sentir mucho estrés en una semana normal de trabajo; mientras que un 20% manifiesta que siente poco estrés.

6.2.3.11 ¿Cree que su trabajo es acorde al pago que recibe por cumplirlo?

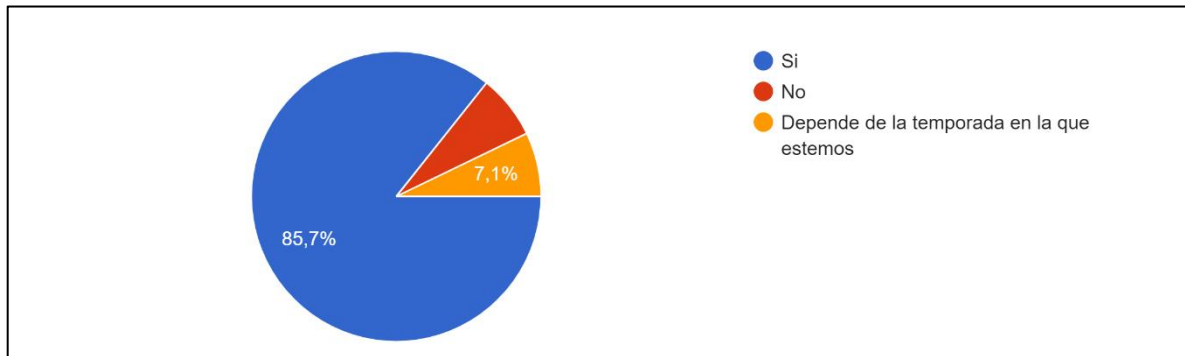


Figura 25. Respuesta de la encuesta acerca de la remuneración recibida por parte de la empresa JEEP TRUCK

El 85.7% si están de acuerdo en que el salario está acorde con el trabajo que realizan; el 7.1% manifiesta que depende la temporada; en cambio el 7.2 dice que no compensa el salario por el trabajo que realizan.

6.2.4 Diagrama de Pareto. El diagrama de Pareto es una gráfica que organiza valores, los cuales están separados por barras y organizados de mayor a menor, de izquierda a derecha respectivamente, que permite asignar un orden de prioridades para la toma de decisiones de la organización y determina cuáles son los problemas más graves que se deben resolver primero.

Su finalidad, es hacer visibles los problemas reales que están afectando el alcanzar los objetivos de la empresa y reducir las pérdidas que esta posee [69].

6.2.4.1 Análisis diagrama de Pareto evaluación 360. En la tabla 1 se muestran los datos recolectados de acuerdo con la cantidad de opiniones negativas dadas por los encuestados en la evaluación 360.

Tabla 1. *Datos recolectados de acuerdo con el número de opiniones negativas dadas por los empleados en la evaluación 360*

Causa	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No consulta otros puntos de vista.	14	13%	13%
No acepta crítica constructiva.	13	12%	25%
No escucha las sugerencias e ideas de los demás.	13	12%	37%
No escucha sin interrumpir.	13	12%	49%
No tiene una imagen profesional.	12	11%	60%
No comparte la información con otros.	10	9%	69%
No tiene actitud positiva.	9	8%	78%
No confronta situaciones de conflicto de forma clara y directa.	9	8%	86%
No motiva a su equipo.	8	7%	94%
No se comunica de forma clara y sincera.	7	6%	100%
TOTAL	108	100%	

Nota: Se evidencia que la causa con mayor porcentaje es no consulta otros puntos de vista con el 13%.

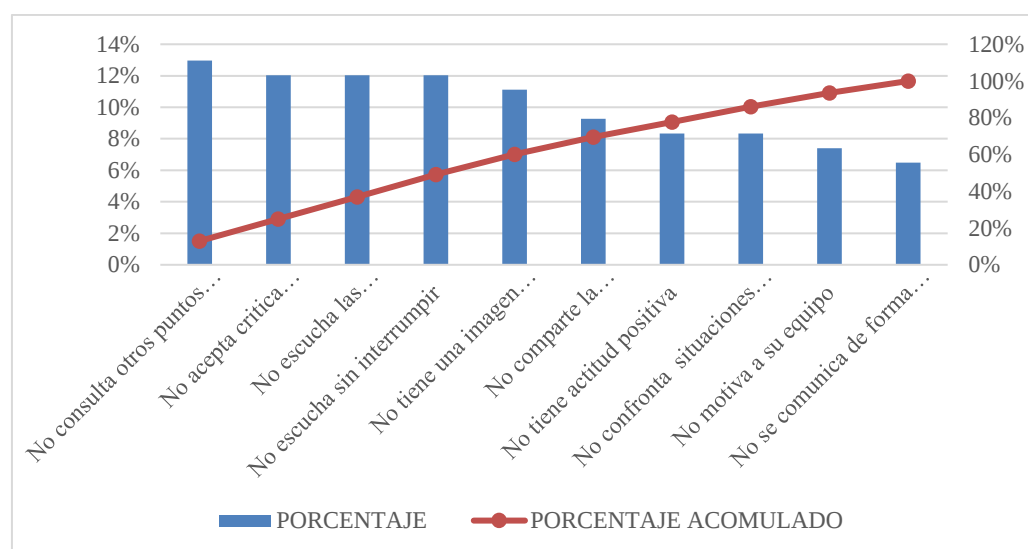


Figura 26. Análisis de resultados del diagrama de Pareto (evaluación 360°)

6.2.4.2 Análisis diagrama de Pareto de la autoevaluación

Tabla 2. Datos recolectados de acuerdo con el número de opiniones negativas dadas por los empleados en la autoevaluación

Causas	Datos recolectados	Porcentajes	Porcentaje acumulado
No brinda capacitaciones de forma periódica	10	19%	19%
Altos niveles de estrés	10	19%	38%
No es consistente al recompensar o exaltar a sus empleados	7	13%	52%
No es escuchada la opinión para tomar decisiones en la empresa	6	12%	63%
No recibe fácilmente ayuda de su jefe	5	10%	73%
Antigüedad	3	6%	79%
Mala relación laboral	3	6%	85%

Tabla 2. (Continuación)

Causas	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No revisan el trabajo ni hacen observaciones con frecuencia	3	6%	90%
No mejora el rendimiento después de las observaciones	3	6%	96%
El puesto de trabajo no es el indicado	1	2%	98%
El pago no es acorde con trabajo que realiza.	1	2%	100%
TOTAL	52	100%	

Nota: El mayor porcentaje que arroja la tabla fue la falta de capacitación con un 19%

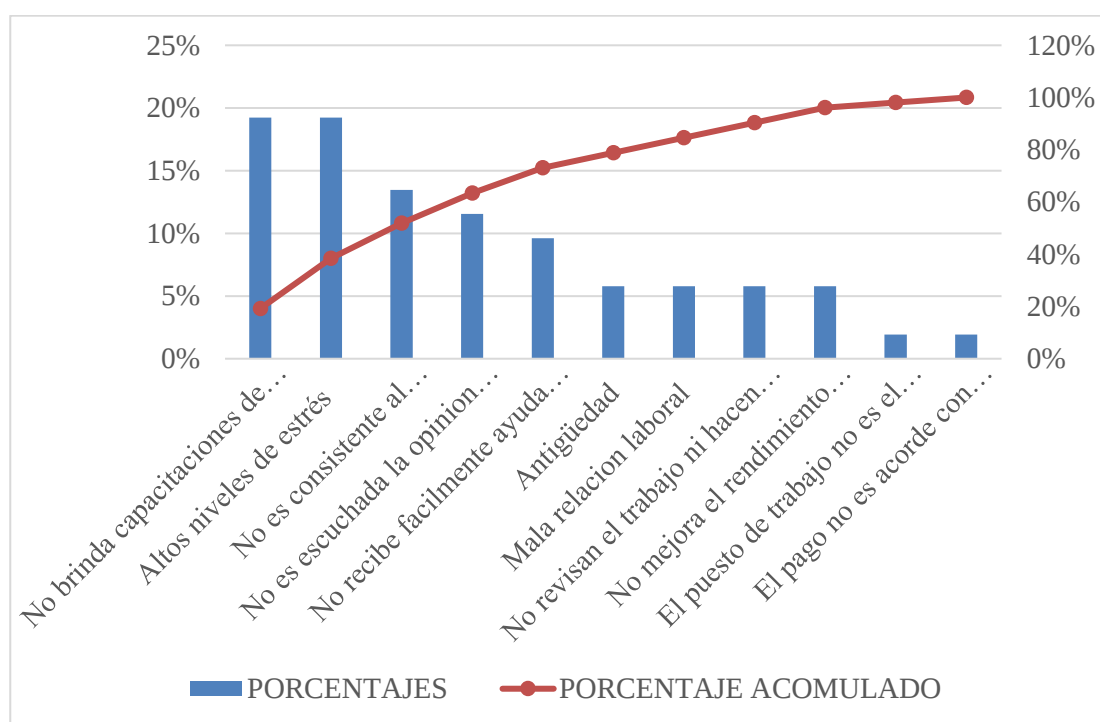


Figura 27. Análisis de resultados del diagrama de Pareto (autoevaluación)

6.2.5 Análisis DOFA. La matriz DOFA es una herramienta de estudio que permite realizar un diagnóstico inicial de la situación de la empresa y cómo se puede ver afectada en el futuro por diferentes factores al que está expuesta, para tomar decisiones que lleven a la mejora continua.

Se realizó el análisis del perfil competitivo interno y del ambiente externo [41], teniendo en cuenta la información obtenida en la identificación del estilo de liderazgo y los resultados del análisis del diagrama de Pareto obtenido de la evaluación 360° que respondió el personal de la empresa. Se analizaron cada uno de los factores propuestos, para definir si a nivel interno eran fortalezas o debilidades, como también a nivel externo si era oportunidades o amenazas. Se tuvo en cuenta el nivel de impacto en el desempeño de la organización, ya fuera alto, medio o bajo, para que se pudieran tener en cuenta en la matriz DOFA (ver tabla 3 y 4).

Tabla 3. *Identificación de factores internos de calzado JEEP TRUCK*

Factores internos	Fortaleza	Amenaza	Impacto		
			A	M	B
Sentido de pertenencia	X		X		
Buen desempeño laboral	X		X		
Responsabilidad del empleado con las funciones	X		X		

Tabla 3. (Continuación)

Factores internos	Fortaleza	Amenaza	Impacto
Capacidad para resolver problemas a tiempo	X		X
Aprovechamiento de la jornada laboral	X		X
Respuesta del personal ante el trabajo bajo presión	X		X
No consulta otros puntos de vista.		X	X
No acepta crítica constructiva.		X	X
No escucha las sugerencias e ideas de los demás.		X	X
No escucha sin interrumpir.		X	X
No tiene una imagen profesional.		X	X
No comparte la información con otros.		X	X
No tiene actitud positiva.		X	X
No confronta situaciones de conflicto de forma clara y directa.		X	X
No motiva a su equipo.		X	X
No se comunica de forma clara y sincera.		X	X

Tabla 3. (Continuación)

Factores internos	Fortaleza	Amenaza	Impacto		
			A	M	B
No brinda capacitaciones de forma periódica		X	X		
Altos niveles de estrés		X	X		
No es consistente al recompensar o exaltar a sus empleados		X		X	
No es escuchada la opinión para tomar decisiones en la empresa		X			X
No recibe fácilmente ayuda de su jefe		X		X	
Antigüedad		X			X
Mala relación laboral		X			X
No revisan el trabajo ni hacen observaciones con frecuencia		X		X	
No mejora el rendimiento después de las observaciones		X			X
El puesto de trabajo no es el indicado		X			X
El pago no es acorde con trabajo que realiza.		X			X

Nota: El impacto presentado en cada uno de los factores internos ayuda a identificar las problemáticas presentes en la organización.

Tabla 4. *Identificación de factores externos de calzado JEEP TRUCK*

Factores externos	Fortaleza	Amenaza	Impacto		
			A	M	B
Normatividad del sector	X				X
Políticas de desarrollo nacional y regional	X				X
El consumidor con poca preferencia por el mercado local.		X	X		
Preferencia de marcar más reconocidas		X	X		
Contrabando y competencia desleal		X	X		
Incremento del posicionamiento a nivel regional	X		X		
Incremento del posicionamiento a nivel nacional	X		X		
Incremento del posicionamiento a nivel internacional	X		X		

Nota: El impacto presentado en cada uno de los factores internos ayuda a identificar las problemáticas presentes en la organización.

Para la elaboración de la matriz DOFA (ver tabla 5) se tuvieron en cuenta los factores internos y externos que se clasificaron en la tabla 3 y 4, con mayor impacto para el éxito de la empresa [41]; por lo que se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes, que permitieron hacer la formulación de las estrategias más adecuadas, para mejorar la gestión del liderazgo y la competitividad de la organización.

Tabla 5. *Análisis DOFA de la empresa de calzado JEEP TRUCK*

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES INTERNOS	FA	FO
FACTORES EXTERNOS	DA	DO
• Sentido de pertenencia. • Buen desempeño laboral. • Responsabilidad por parte del empleado a la hora de realizar sus funciones. • Capacidad para resolver sus problemas a tiempo y de forma eficaz. • Aprovechamiento de la jornada laboral. • Respuesta positiva al trabajo bajo presión.	• No se consultan otros puntos de vista cuando el trabajo es en conjunto. • No se aceptan crítica constructiva. • No se escucha las sugerencias e ideas de los demás. • No se escucha sin interrumpir al compañero. • No se tiene una imagen profesional del otro. • No se comparte la información con otros. • No se tiene actitud positiva en la jornada laboral. • No se confrontan situaciones de conflicto de forma clara y directa. • No hay motivación por parte del líder. • No hay comunicación de forma clara y sincera. • No brinda capacitaciones de forma periodica • Altos niveles de estrés	• Los consumidores no le apuntan al mercado local y regional, se inclinan por marcas reconocidas mundialmente. • Calzado de bajo costo y mala calidad (producido por el contrabando y el comercio desleal).
	• Aprovechamiento de la capacidad instalada en la empresa como recursos físicos y financieros en aras de mantener a flote la empresa. • Establecer objetivos claros que permita visualizar a futuro el entorno socio económico de la región.	• Fortalecimiento del gremio de productores del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos. • Implementación y aprovechamiento de nuevos canales de comercialización en los diferentes niveles. • Mejoramiento de la calidad de los productos. • Diversificación de inventario. • Búsqueda de satisfacción de las necesidades de los clientes o consumidor final. • Implementar políticas de precio accesible al consumidor y de buena calidad.
	Trazar políticas para el mejoramiento, con el objetivo de hacer que la debilidad por medio del liderazgo, ayude a mitigar la problemática actual de la empresa.	• Mejoramiento del entorno empresarial, reconociéndose como equipo y trabajando como tal. • Establecimiento del un régimen de estímulos para los trabajadores en reconocimiento a su esfuerzo. • Adoptar o establecer un modelo de planeación estratégica que permita el logro de los objetivos. • Diseñar cronograma de capacitación a los empleados acorde con las necesidades del mercado. • Establecer evaluaciones periódicas del desempeño laboral. • Utilizar recursos tecnológicos como redes sociales, página web y catálogos virtuales para aumentar las ventas en líneas.

Nota: La matriz DOFA permitió identificar las fortalezas y debilidades dentro y fuera de la organización.

6.2.6 Análisis CAME. La matriz CAME es una herramienta que sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados DOFA. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6. *Análisis CAME de la empresa de Calzado JEEP TRUCK*

	ANALISIS EXTERNO	ANALISIS INTERNO
	ESTRATEGIAS PARA CORREGIR DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR AMENAZAS
FACTORES NEGATIVOS	• Disponibilidad a la escucha • Valorar al otro en todo su rol profesional. • Tener apertura para compartir información • Adoptar actitudes de optimismo • Asumir con responsabilidad el conflicto • Convertirse en líder integral • Ser oportuno y directo en la información • Implementar pausas activas en la jornada laboral.	• Mejoramiento de la calidad de los productos actuales y diseño de nuevos modelos acordes a las necesidades del mercado nacional e internacional. • Mejoramiento del mercadeo y red de distribución.
	ESTRATEGIA PARA MANTENER FORTALEZAS	ESTRATEGIAS PARA EXPLOTAR OPORTUNIDADES
	• Motivar y reconocer el trabajo realizado por los miembros del equipo. • Hacer sentir a los empleados parte de la empresa para reforzar el sentido de pertenencia. • Oportuna solución a los problemas que los empleados puedan tener en su lugar de trabajo.	• Incursionar en nuevos mercados e innovar estrategias de ventas utilizando herramientas tecnológicas (marketing digital)

Nota: La matriz CAME arrojó estrategias importantes para el mejoramiento continuo de la organización.

6.2.7 Análisis de Ishikawa o diagrama de causa y efecto. El diagrama de Ishikawa sirve para identificar las posibles causas de un problema específico, en este caso, la debilidad y la amenaza principal encontrada en la matriz DOFA, con relación al análisis de Pareto efectuado anteriormente, con la finalidad de identificar los puntos críticos a tener en cuenta para mejorar en la empresa.

6.2.7.1 Análisis de causa y efecto para la evaluación 360°.

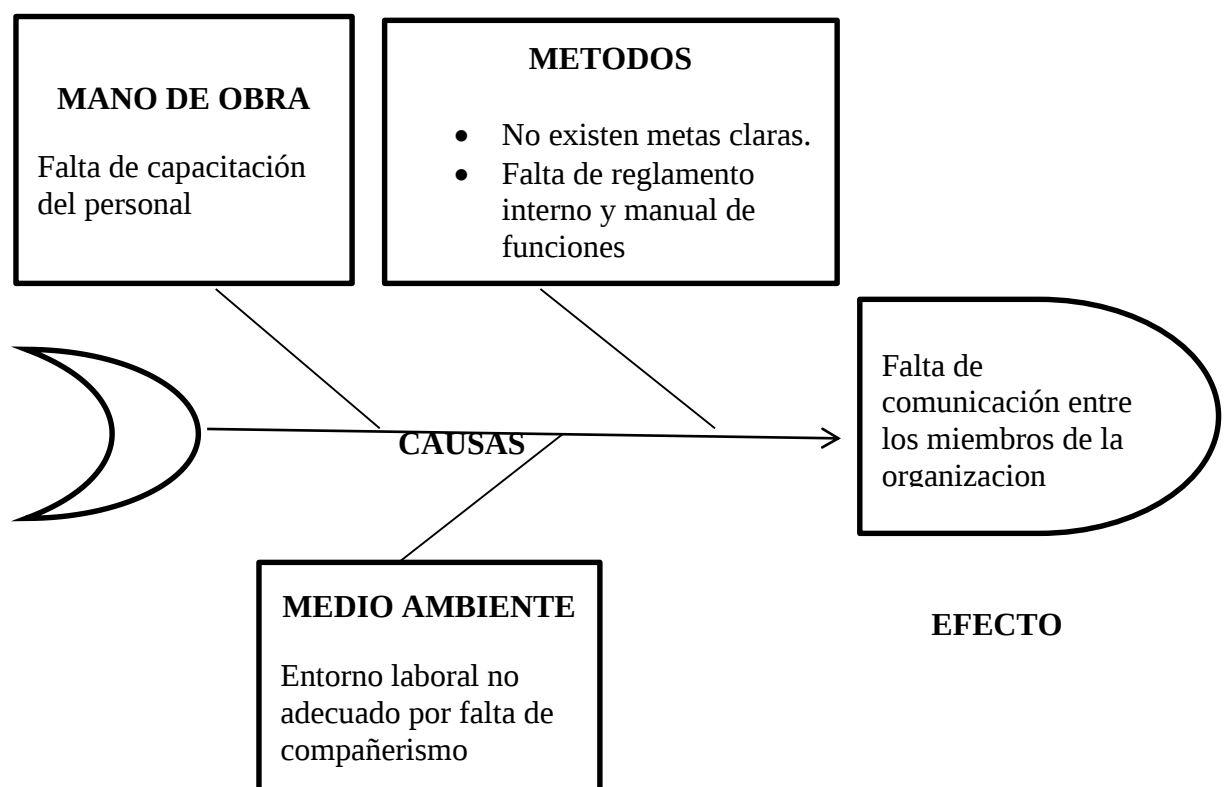


Figura 28. Diagrama de Ishikawa para la evaluación 360 de la empresa de calzado JEEP TRUCK

6.1.7.2 Análisis de causas y efectos para la autoevaluación.

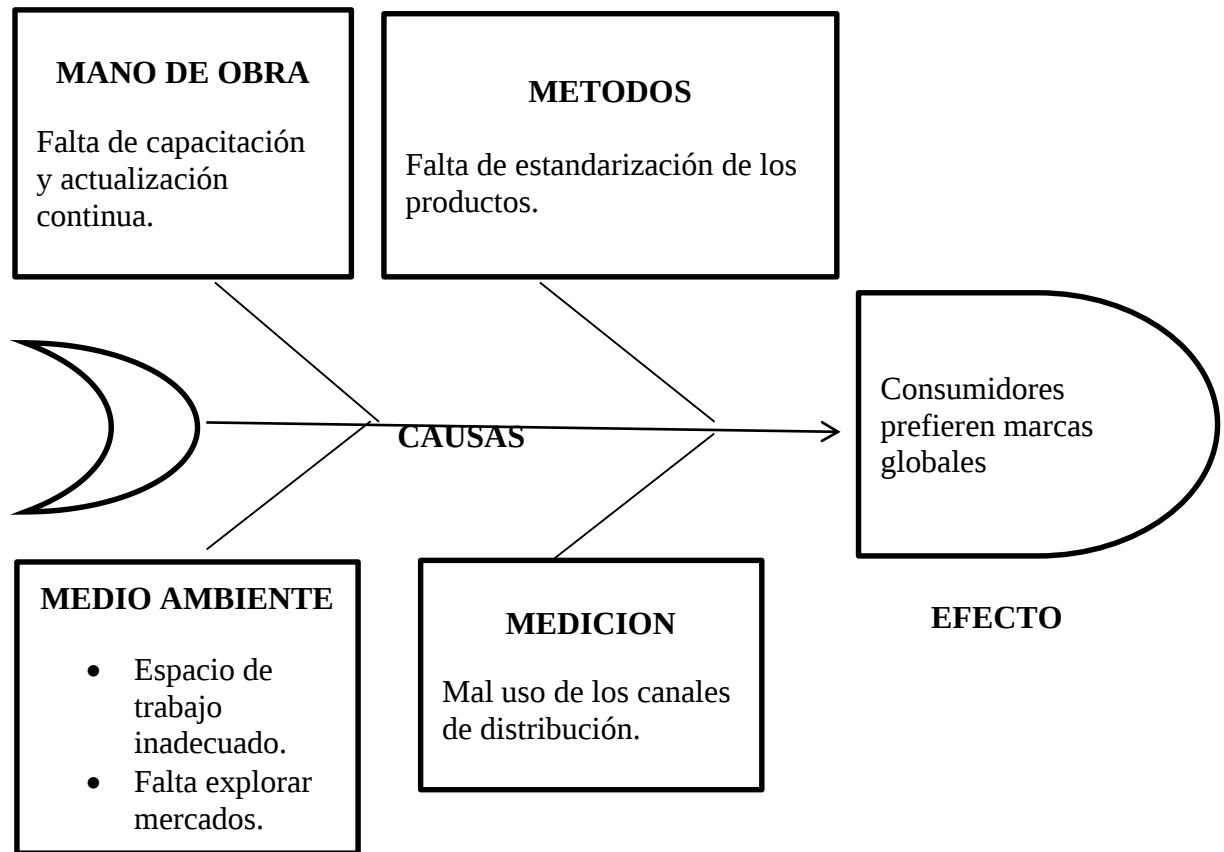


Figura 29. Diagrama de Ishikawa para autoevaluación de la empresa de calzado JEEP TRUCK

6.3 Propuesta del Plan de Acción Estratégico para la Gestión de liderazgo en Calzado Jeep Truck de Bucaramanga

Como parte del proceso de formulación estratégica, se tuvieron en cuenta los resultados de la matriz DOFA, la matriz CAME y el diagrama de Ishikawa, para definir los proyectos estratégicos y el plan de acción estratégico que permita mejorar la gestión de liderazgo en Calzado Jeep Truck de Bucaramanga. La propuesta consistió en definir unos proyectos

específicos que surgieron de analizar las opciones estratégicas identificadas en el objetivo anterior, pero dando prioridad a las que se relacionaban directamente con el mejoramiento del liderazgo y, por ende, con la competitividad. Las estrategias que se definieron para la empresa Jeep Truck son las siguientes (ver tablas 7 y 8).

Tabla 7. *Estrategia 1: Mejorar la gestión del personal que promueva cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo*

Acciones estratégicas	Área responsable
Desarrollar un plan de formación gerencial en estilos de liderazgo y clima organizacional	Gerencia
Desarrollar un plan de capacitaciones para mejorar las competencias del personal.	Gerencia
Implementar un programa de reconocimientos al mejor desempeño y la labor destacada del personal.	Gerencia
Desarrollar un plan de formación para fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal.	Gerencia
Desarrollar un plan de formación para mejorar la resolución de problemas y el conflicto.	Gerencia
Desarrollar un plan de formación para fomentar el trabajo en equipo del personal.	Gerencia
Definir un procedimiento de evaluación de desempeño del personal.	Gerencia
Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo para fomentar el bienestar del personal.	Gerencia y ARL

Nota: El principal propósito de estas acciones es asignar responsabilidades a cada miembro del equipo.

Tabla 8. *Estrategia 2: Fortalecer la capacidad gerencial para aumentar la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado*

Acciones estratégicas	Área responsable
Realizar un estudio de mercado para establecer la satisfacción de los clientes, precios de venta y nuevas líneas de producto.	Gerencia
Diversificar el portafolio de productos para aumentar las ventas de la empresa.	Gerencia
Diseñar un plan de marketing digital para promover las ventas de la empresa en los diferentes segmentos de mercado.	Gerencia
Diseñar manuales de funciones y procedimientos para estandarizar la realización de las tareas del personal.	Gerencia y jefe de producción e inventarios
Establecer espacios para retroalimentar con el personal la solución a problemas y opciones de mejora de la productividad.	Gerencia y jefe de producción e inventarios

Nota: El principal propósito de estas acciones es asignar responsabilidades a cada miembro del equipo.

6.3.1 Plan de acción propuesto para la empresa Jeep Truck. Teniendo en cuenta las estrategias que se definieron anteriormente, se elaboraron los planes de acción correspondientes, para que la gerencia pueda implementar, hacer seguimiento y controlar el logro de las metas propuestas. Tanto las estrategias, como los planes de acción están dirigidos a fortalecer el enfoque que la gerencia tiene hacia las personas y hacia las tareas productivas (ver tabla 9 y 10).

Estrategia 1: Mejorar la gestión del personal que promueva cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo.

Tabla 9. *Plan de acción para mejorar la gestión del personal que promueva cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores del equipo de trabajo.*

Acciones	Objetivo/meta	Indicador	Tiempo		Responsables	Recursos
			Inicio	Fin		
Desarrollar un plan de formación gerencial en estilos de liderazgo y clima organizacional	Capacitar al gerente en estilos de liderazgo y clima organizacional.	Horas de capacitación realizadas/Total presupuestado x 100	1 octubre 2020	30 octubre 2020	Gerente	Financiero: \$1.000.000
	20 horas de capacitación				Asesor externo	Humanos: Asesor externo
Desarrollar un plan de capacitaciones para mejorar las competencias del personal.	Mejorar las competencias del personal	Horas de capacitación realizadas/Total presupuestado x 100	1 octubre 2020	30 octubre 2020	Gerente	Financiero: \$500.000
	10 horas de capacitación				Asesor externo	Humanos: Asesor externo
	Evaluación de competencias del personal >85%	Sumatorio promedio de competencias/Total trabajadores x 100				
Implementar un programa de reconocimientos al mejor desempeño y la labor destacada del personal.	Realizar reconocimiento mensual al mejor desempeño y al mejor compañero	N.º de reconocimientos realizados /Total programación mes x 100	1 octubre 2020	Cada mes	Jefe de producción e inventarios	Financiero: \$50.000
	2 reconocimientos cada mes					Materiales: Papelería Humanos: Personal de la empresa
Desarrollar un plan de formación para fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal.	Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal	Horas de capacitación realizadas/Total presupuestado x 100	1 nov. 2020	30 nov. 2020	Gerente	Financiero: \$500.000
	10 horas de capacitación				Asesor externo	Humanos: Asesor externo
	Eficacia de la capacitación	Sumatorio promedio de comprensión de la formación /Total trabajadores x 100				

Tabla 9. (Continuación)

Acciones	Objetivo/meta	Indicador	Tiempo		Responsable	Recursos
			Inicio	Fin		
Desarrollar un plan de formación para mejorar la resolución de problemas y el conflicto.	Mejorar la resolución de problemas y el conflicto	Horas de capacitación realizadas/Total presupuestado x 100	1 nov. 2020	30 nov. 2020	Gerente	Financiero: \$500.000
	10 horas de capacitación	Sumatorio promedio de comprensión de la formación /Total trabajadores x 100			Asesor externo	Humanos: Asesor externo
	Eficacia de la capacitación					
Desarrollar un plan de formación para fomentar el trabajo en equipo del personal.	Mejorar el trabajo en equipo del personal	Horas de capacitación realizadas/Total presupuestado x 100	1 dic. 2020	20 dic. 2020	Gerente	Financiero: \$500.000
	10 horas de capacitación	Sumatorio promedio de comprensión de la formación /Total trabajadores x 100			Asesor externo	Humanos: Asesor externo
	Eficacia de la capacitación					
Definir un procedimiento de evaluación de desempeño del personal.	Diseñar 1 procedimiento de evaluación de desempeño para todo el personal	Procedimiento diseñado e implementado / Total presupuestado x 100	1 ene. 2021	Cada 6 meses	Gerente	Financiero: \$500.000
	Evaluación de competencias del personal >85%	Sumatorio promedio de competencias/Total trabajadores x 100			Asesor externo Jefe de producción e inventarios	Humanos: Asesor externo
Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo para fomentar el bienestar del personal.	Diseñar 1 plan de mejora de condiciones de salud y seguridad en el trabajo	Actividades de mejora implementadas / Total actividades presupuestadas x 100	1 ene. 2021	Cada mes	Gerente	Financiero: \$2.000.000
	Ausentismo <10% mes	Sumatoria días de ausentismo del personal /Total horas laborales del personal x 100			Asesor externo Jefe de producción e inventarios	Humanos: Asesor externo Personal de la empresa

Nota: El presupuesto permite tener un panorama más acertado de acuerdo con las necesidades encontradas.

Estrategia 2: Fortalecer la capacidad gerencial para aumentar la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado.

Tabla 10. *Plan de acción para fortalecer la capacidad gerencial, aumentar la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado*

Acciones	Objetivo/meta	Indicador	Tiempo		Responsable	Recursos
			Inicio	Fin		
Realizar un estudio de mercado para establecer la satisfacción de los clientes, precios de venta y nuevas líneas de producto.	1 estudio de mercado ejecutado	Estudio de mercado realizado /1 Estudio planificado x 100	1 feb 2021	28 feb 2021	Gerente	Financiero: \$1.000.000
	Satisfacción de clientes >90%	Sumatorio promedio de satisfacción clientes/Total clientes encuestados x 100			Asesor externo	Humanos: Asesor externo
Diversificar el portafolio de productos para aumentar las ventas de la empresa.	3 nuevas líneas de productos en el portafolio de la empresa	N.º de nuevas líneas de producto /Total planificado x 100	1 oct 2020	20 dic 2020	Gerente Jefe de producción e inventarios	Financiero: \$300.000 Materiales: Materias primas e insumos Humanos: Personal de la empresa
Diseñar un plan de marketing digital para promover las ventas de la empresa en los diferentes segmentos de mercado.	1 plan de plan de marketing digital diseñado y ejecutado	Actividades del plan de marketing digital realizadas /Total actividades planificadas x 100	1 nov. 2020	Cada mes	Gerente	Financiero: \$1.200.000 cada mes
	Aumento de ventas 5% mensual	Ventas actuales – ventas periodo anterior / Ventas periodo actual x 100			Asesor externo	Humanos: Asesor externo
Diseñar manuales de funciones y procedimientos para estandarizar la realización de las tareas del personal.	Todos los cargos cuentan con manual de funciones y procedimientos	N.º cargos que tienen manual de funciones y procedimientos /Total cargos de la empresa x 100	1 nov. 2020	20 dic. 2020	Gerente	Financiero: \$500.000
	Total: 13 cargos				Asesor externo	Humanos: Asesor externo

Tabla 10. (Continuación)

Acciones	Objetivo/meta	Indicador	Tiempo		Responsable	Recursos
			Inicio	Fin		
Establecer espacios para retroalimentar con el personal sobre solución a problemas y opciones de mejora de la productividad.	1 reunión semanal de 1 hora para retroalimentar novedades de producción Participación del personal: 10 cargos de producción	Reuniones realizadas al mes /Total reuniones presupuestadas x 100 N.º trabajadores que participan en la reunión /Total trabajadores de producción x 100	1 oct. 2020	Cada semana	Gerente Jefe de producción e inventarios	Materiales: Papelería Humanos: Personal de la empresa

Nota: Las metas propuestas nos permiten realizar las actividades estratégicas en un tiempo establecido para el cumplimiento óptimo de las acciones.

6.3.2 Presupuesto estratégico

Tabla 11. Presupuesto para la implementación del plan de acción estratégico

Acciones	Presupuesto
Plan de formación gerencial en estilos de liderazgo y clima organizacional	\$1.000.000
Plan de capacitaciones para mejorar las competencias del personal.	\$500.000
Programa de reconocimientos al mejor desempeño y la labor destacada del personal.	\$50.000
Plan de formación para fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal.	\$500.000
Plan de formación para mejorar la resolución de problemas y el conflicto.	\$500.000
Plan de formación para fomentar el trabajo en equipo del personal.	\$500.000
Definir un procedimiento de evaluación de desempeño del personal.	\$500.000
Compra de EPP y adecuaciones para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo para fomentar el bienestar del personal.	\$2.000.000
Estudio de mercado para establecer la satisfacción de los clientes, precios de venta y nuevas líneas de producto.	\$1.000.000
Diseño de nuevos productos para aumentar las ventas de la empresa.	\$300.000

Tabla 11. (continuación)

Acciones	Presupuesto
Plan de marketing digital para promover las ventas de la empresa en los diferentes segmentos de mercado.	\$1.200.000
Diseño de manuales de funciones y procedimientos para estandarizar la realización de las tareas del personal.	\$500.000
Total	\$8.550.000

Nota: Información financiera de las acciones.

7. Conclusiones

Al realizar el análisis de los estilos de liderazgo, se determinó que la gerencia tiene una conducta donde predomina el enfoque hacía las tareas, cuyo resultado fue de 7 sobre 10, mientras que el interés por la gente fue de 4,2 sobre 10. Estos resultados indicaron que en la empresa Jeep Truck predomina un estilo de liderazgo autoritario, que se caracteriza más por el cumplimiento de las metas de producción que en la motivación, las relaciones interpersonales o el trabajo en equipo de las personas.

Luego de realizar un diagnóstico del ambiente de trabajo de la empresa, se detectaron áreas de oportunidad para el desarrollo de la organización, basadas en las condiciones favorables del personal en temas como el sentido de pertenencia, el buen desempeño laboral, la responsabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral y la capacidad para trabajar bajo presión. Esto, sumado a las oportunidades que tiene la empresa para incrementar el posicionamiento en el mercado, se requiere fortalecer el liderazgo con enfoque de trabajo en equipo, para asumir nuevos retos y emprender acciones de forma conjunta y trabajando en sinergia con todos los colaboradores.

Como producto del diagnóstico realizado, se propuso un plan de acción para mejorar la gestión de liderazgo en Calzado Jeep Truck de Bucaramanga, basado en una estrategia para mejorar la gestión del personal y otra para fortalecer la productividad y la competitividad. Se definieron 13 acciones estratégicas, con sus respectivas metas, recursos, tiempo y responsables, junto con 22 indicadores, que permitirán a la gerencia y al equipo directivo hacer el seguimiento y control de resultados esperados. El costo total de la propuesta es de \$8.550.000.

8. Recomendaciones

El factor más importante para lograr el mejoramiento de la gestión del liderazgo en empresa Calzado Jeep Truck de Bucaramanga, consiste en el compromiso de la gerencia con la ejecución del plan de acción propuesto, ya que requiere asignar tareas, responsables y recursos para alcanzar las metas propuestas, las cuales dependen del interés y la persistencia de este nivel directivo.

La gestión del liderazgo, así como los modelos y las herramientas gerenciales son áreas especializadas de la gestión empresarial, por lo que es necesario, que la gerencia seleccione y contrate los servicios de asesores externos idóneos, que tengan experiencia en el desarrollo organizacional, en marketing, en seguridad y salud en el trabajo y en documentación de procesos.

Es importante que la gerencia realice las gestiones financieras para que pueda contar con los recursos suficientes que requiere la implementación de la propuesta, de manera que no se presenten retrasos o que se dejen actividades incompletas, lo cual va a dificultar el

cumplimiento de los objetivos y, por lo tanto, del mejoramiento del liderazgo y la competitividad.

La gerencia debe facilitar los espacios dentro de la empresa, para que se realicen las mediciones de los indicadores y se revisen los logros y las actividades pendientes, con la finalidad de tomar acciones correctivas oportunas, que garanticen la eficacia de los esfuerzos que realiza el personal y la utilización de los recursos financieros asignados.

Referencias Bibliográficas

- [1] ACICAM, «¿Cómo va el sector?,» ACICAM, Bogotá, 2018.
- [2] C. López, «Enfrentan rotación de talento zapatero,» *AM*, 2017.
- [3] N. Razo, «nelsonrazo,» 16 Agosto 2016. [En línea]. Available: <https://nelsonrazo.com/blog/2016/08/06/no-hay-lider-sin-equipo/>.
- [4] S. Tarantino, «gestiopolis,» 27 Febrero 2013. [En línea]. Available: <https://gestiopolis.com/cuidado-definir-indicador-gestion/>.
- [5] La FM, «La Fm,» 12 Diciembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.lafm.com.co/economia/crisis-del-calzado-en-bucaramanga-deja-mas-de-5-mil-desempleados-ocupacionales>.
- [6] Bancoldex, «Clasificación de empresas en Colombia,» 25 julio 2019.
[En línea]. Available: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>.
- [7] Gestión, «gestion,» 13 Octubre 2018.
[En línea]. Available: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/>.
- [8] L. Bautista, «eoi,» 07 Abril 2013.
[En línea]. Available: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>.
- [9] Management, «Escuela Management,» 20 Mayo 2016.
[En línea]. Available: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/>

concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores.

[10] M. Lupano y A. Castro, «Estudios sobre liderazgo, teoria y evolucion.,» 2003. [En línea].

[11] M. Salazar, Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional , Bogotá: Universidad EAN, 2012.

[12] Rueda, «Universidad del Rosario,» 2016. [En línea]. Available: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf;jsessionid=284E1A4B9D3E3429FF1BE3EE71256E05?sequence=1>.

[13] E. Ogliastri, «eltiempo,» 08 Diciembre 1997.

[En línea]. Available: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-676099>.

[14] Vanguardia, «vanguardia,» 27 Julio 2017.

[En línea]. Available: <https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/lo-que-dicen-de-santander-y-su-liderazgo-PFVL404920>.

[15] El Espectador, «elespectador,» 09 Mayo 2018.

[En línea]. Available: <https://www.elespectador.com/economia/hablemos-de-liderazgo-e-l-primer-encuentro-regional-de-profesion-lider-articulo-754795>.

[16] O. Contreras, A. Vesga y A. Barbosa, «scielo,» 2016.

[En línea]. Available: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v14n1/v14n1a04.pdf>.

[17] D. Mantilla, «redalyc,» 09 Enero 2017.

[En línea]. Available: <https://www.redalyc.org/html/110/11052397011/>.

[18] J. Leño, Las Mipymes en el marco del desarrollo local de Bucaramanga y su Área

Metropolitana, La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2017.

[19] Rodriguez, 2019.

[En línea]. Available: <https://es.slideshare.net/lindakatherinesanche/tica-y-gestin-del-talento-humano>.

[20] G. Bohlander, S. Snell y S. Morris, Administración de recursos humanos, México, D.F.:

Cengage Learning Editores, 2018.

[21] SIGNIFICADOS, «significados,» 2019.

[En línea]. Available: <https://www.significados.com/gestionar/>.

[22] Real Academia de la Lengua, «rae,» 2019.

[En línea]. Available: <http://dle.rae.es/>.

[23] C. Cuellar, «esieduc,» 28 Marzo 2017.

[En línea]. Available: <https://esieduc.org/la-importancia-de-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>.

[24] G. Roncancio, «Pensemos,» 24 Mayo 2018.

[En línea]. Available: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>.

[Último acceso: 25 Agosto 2020].

[25] A. Amaru, Fundamentos de Administración, Ciudad de México: Pearson Educación, 2009.

[26] H. Mintzberg, The nature of managerial work, New York: Harper & Row, 1973.

[27] Escuela Europea de Management, «Qué es la administración científica: concepto y principios,»

26 Octubre 2016. [En línea]. Available: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-de-empresas/que-es-la-administracion-cientifica-concepto-y-principios>.

[28] Concepto, «Concepto de Movimiento Obrero,» 29 Abril 2019.

[En línea]. Available: <https://concepto.de/movimiento-obrero/>.

[29] Iglesia Católica, «Catecismo de la Iglesia Católica,»

[En línea]. Available: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c2a3_sp.html.

[30] A. Pitarque, «Psiqueviva,» 3 Mayo 2019.

[En línea]. Available: <https://psiqueviva.com/psicologia-del-trabajo/psicologia-industrial/>.

[31] Administración de Empresa, «Dinámica de Grupo,»

[En línea]. Available: <https://sites.google.com/site/empreswaites/dinamica-de-grupos>.

[32] S. Gómez y J. Ornelas, «La evolución del liderazgo en la administración,» Noviembre 2012.

[En línea]. Available: <http://www.eumed.net/ce/2012/evolucion-liderazgo-administracion.html>.

[33] Taller de liderazgo, «Taller de liderazgo,»

[En línea]. Available: <https://sites.google.com/site/danielaliderazgo/teoria-tannenbaum>.

[34] Aiteco consultores, «Modelo de Contingencia de Fiedler,»

[En línea]. Available: <https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/>.

[35] Free Management Ebooks, «Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory,»

[En línea]. Available: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm>.

[36] EAE Business School, «Qué es el liderazgo transformacional,»

[En línea]. Available: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>.

[37] Enciclopedia Económica, «Liderazgo transaccional,»

[En línea]. Available: <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>.

[38] R. Peiró, «Economipedia,»

[En línea]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/autogestion.html>.

[39] Gestion, «Liderazgo autocrático,»

[En línea]. Available: <https://www.gestion.org/liderazgo-autocratico/>.

[40] Concepto Definicion, «Liderazgo democrático,»

[En línea]. Available: <https://conceptodefinicion.de/liderazgo-democratico/>.

[41] H. Serna, Gerencia estratégica, Bogotá: 3R, 2012.

[42] B. Ayuso, El liderazgo en la empresa, Valladolid: Universidad de Valladolid, 2013.

[43] A. Pérez, M. Bojórquez y L. Duarte, «academia,» 2012.

[En línea]. Available: https://www.academia.edu/11001149/La_competitividad_empresarial_y_el_liderazgo.

[44] A. Durán, E. Guerrero y E. Gélvez, Liderazgo para los administradores de Pymes

latinoamericanas, Bucaramanga: USTA, 2017.

[45] A. Cuadra y C. Veloso, «Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones,»

Universum, pp. 42-58, 2007.

[46] B. Bass, «http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053,» 1985. [En línea].

[47] C. Mellado, «Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde

una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial,» *Razón y palabra*, 2005.

[48] A. Rodriguez, «unad,» 2014. [En línea]. Available: [https://stadium.unad.edu.co/preview/](https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf)

UNAD.php?url=bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf.

[49] E. Ogliastri, «el tiempo,» 1997. [En línea]. Available: [https://www.eltiempo.com/archivo/](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-676099)

documento/MAM-676099.

[50] M. García, «Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional

,» *Pensamiento psicológico*, 2011.

[51] L. Perilla-Toro y G.-O. Viviola, «Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud

y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder,» *Journal of work and*

organizational Psychology, pp. 95-108, 2017.

[52] J. Vilorio-Escobar, L. Pedraza-Álvarez, K. Cuesta-Tamayo y K. Pérez-Correa,

«Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad

y competitividad,» *Clío América*, pp. 31-42, 2016.

- [53] C. Blanco, «usta,» 2016. [En línea]. Available: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18613>.
- [54] C. Silva, Propuesta de Gestión de Liderazgo en el Departamento de Mantenimiento de la Refinería de Barrancabermeja Ecopetrol, Bucaramanga: USTA, 2016.
- [55] C. Rodríguez y E. Chagualá, Análisis del nivel de liderazgo en líderes operativos con personal a cargo en la vicepresidencia regional central Ecopetrol S.A., Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2018.
- [56] G. Gamba y J. Maldonado, Coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y estrategias de marketing. Estudio de caso: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2018.
- [57] L. Rojas, El liderazgo y la motivación laboral en la cooperativa COOMULTRUP LTDA. ubicada en Pamplona, Norte de Santander, Pamplona: UNAD, 2016.
- [58] A. Prince, Estilos de liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander, 2018.
- [59] A. Sánchez, E. Osorio y G. Osorio, «Liderazgo estratégico como motor de desarrollo de las empresas,» 2017. [En línea]. Available: <https://tangara.uis.edu.co>.
- [60] J. Quintero, Diseño de una escuela de liderazgo para Financiera Comultrasan, Bucaramanga: UIS, 2015.
- [61] M. Plata, A. Pedraza y N. Ortiz, «researchgate,» Junio 2013.
- [En línea]. Available: https://www.researchgate.net/publication/318801728_EL_LIDERAZGO_

TRANSFORMACIONAL_DE_LOS_GERENTES_DEL_AREA_METROPOLITANA_DE_
BUCARAMANGA_UNA_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_FINANCIERO.

[62] O. Contreras, A. Vesga y A. Barbosa, «Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su área metropolitana,» *Dimensión Empresarial*, pp. 39-55, 2016.

[63] J. Franco, «Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI),» *Temas*, pp. 81-91, 2008.

[64] Universidad de Valencia, «uv,» 2019.

[En línea]. Available: <https://www.uv.es/invsalud/invsalud/disenyo-tipo-estudio.htm>.

[65] QuestionPro, «QuestionPro,»

[En línea]. Available: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.

[Último acceso: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>].

[66] <https://www.significados.com/actitud/>, «Significados.com,»

[En línea]. Available: <https://www.significados.com/actitud/>. [Último acceso: 16 Mayo 2020].

[67] NeuronUP, «NeuronUP,»

[En línea]. Available: https://blog.neuronup.com/habilidades-sociales-cuales-son-ejemplos-para-que-sirven/#Que_son_las_habilidades_sociales. [Último acceso: 16 Mayo 2020].

[68] P. User, «Prezi,» [En línea]. Available: <https://prezi.com/0dvs9f6qwa26/la-capacidad-para>

-resolver-problemas/. [Último acceso: 16 mayo 2020].

[69] A. M. Parra, «RockContent,» Julio 20 2019.

[En línea]. Available: <https://rockcontent.com/es/blog/diagrama-de-pareto/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Pareto%20permite%20determinar%20irregularidades%20de%20una%20organizaci%C3%B3n,primordial%20para%20atacar%20sus%20p%C3%A9rdidas..>

[Último acceso: 14 Julio 2020].

[70] ECONOMIA SIMPLE, «economiasimple,» 2019.

[En línea]. Available: <https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>.

[71] Cámara de Comercio de Bogotá, «ccb,» 2019.

[En línea]. Available: http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html.

[72] EIPE Business School, «eipe,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.eipe.es/blog/medir-eficacia-del-lider/>.

[73] R. Zambrano, «mauriciozambrano,» 28 Noviembre 2017.

[En línea]. Available: <https://www.mauriciozambrano.com/blog/2017/11/28/medir-el-liderazgo/>.

[74] ICONTEC, «icontec,» 19 Mayo 2010. [En línea]. Available: <https://tienda.icontec.org/producto/e-book-ntc-iso4045-cuero-ensayos-quimicos-determinacion-del-ph/?v=42983b05e2f2>.

[75] ICONTEC, «icontec,» 30 Abril 2008. [En línea]. Available: <https://tienda.icontec.org/producto/e-book-ntc-iso2419-cuero-ensayos-fisicos-y-mecanicos-preparacion-y-acondicionamiento-de-muestras/?v=42983b05e2f2>.

- [76] TEYCORP, «teycorp,» 29 Octubre 2008. [En línea]. Available: <http://www.teycorp.com.co/wp-content/uploads/2015/09/NTC2190.pdf>.
- [77] ICONTEC, «icontec,» 16 Noviembre 2007. [En línea]. Available: <https://tienda.icontec.org/producto/e-book-ntc-iso20344-equipo-de-proteccion-personal-metodos-de-ensayo-para-calzado/?v=42983b05e2f2>.
- [78] T. Altahona y D. Santisteban, *Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de Calzado en Santander*, Bucaramanga: Universitaria de Santander, 2008.
- [79] R. Bautista, Interviewee, *Conozca la historia del zapatero más antiguo de Bucaramanga*. [Entrevista]. 23 julio 2018.
- [80] B. Arciniegas y A. Hortúa, *El surgimiento de la industria moderna en Santander, variables que determinaron su desarrollo (C. 1900 - C. 1950)*, Bucaramanga: UIS, 2017.
- [81] J. C. Beltrán, Interviewee, *Cámara de Comercio de Bucaramanga: la ciudad no es representativa en industria del calzado*. [Entrevista]. 19 julio 2017.
- [82] J. Amado, «El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC,» Cedetrabajo, Bogotá, 2005.
- [83] O. Perez, «People Next,» 13 Mayo 2015. [En línea]. Available: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>.

Apéndices

Apéndice A. Test de estilos de liderazgo de Blake & Mouton

Objetivo: Identificar los estilos de liderazgo y los factores relacionados con dichos estilos, presentes en la organización.

Dirigido a: Gerente de la empresa.

Instrucciones: Lea cada ítem y marque con una X en la opción que corresponda, según la escala de valoración de 0 a 5, donde 0 es nunca y 5 es siempre.

N.º	Ítems	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						

18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						
----	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Blake & Mouton

Apéndice B. Sensibilización de la encuesta 360



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA REALIZACION DE UNA EVALUACION 360 EN LA EMPRESA DE CALZADO JEEP TRUCK

Título del Estudio: Propuesta de mejora para la gestión del liderazgo en la empresa Jeep-Truck

Le invitamos a participar en una investigación cuyo objetivo principal es: Diseñar una propuesta de mejora en la gestión de liderazgo en la empresa Calzado Jeep Truck, ubicada en Bucaramanga. La investigación está a cargo de DANIELA CAROLINA MALDONADO CONTREAS, estudiante de último semestre de Ingeniería Industrial, Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

Propósito del Estudio: Este proyecto busca contribuir al mejoramiento de la gestión de liderazgo en la empresa, estudiando las falencias que presente y convirtiéndolas en oportunidades de mejora y crecimiento, y así, lograr mejorar el entorno laboral y el rendimiento de los colaboradores a la hora de realizar sus procesos. Es importante aclarar que la encuesta 360 tiene como finalidad dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Es importante que los participantes tengan claro que el estudio no tendrá ningún tipo de consecuencias negativas en su trabajo.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Ámbito del Estudio: Si decide participar, le invitaremos a responder la encuesta sobre algunas de sus actitudes generales, habilidades sociales, relación con los clientes externos e internos, resultados y capacidad de resolución, capacidad directiva, iniciativa y liderazgo.

Riesgos y Molestias: Este estudio no prevé ningún riesgo o molestia, más que el tiempo de participación. Si no se siente cómodo con cualquier pregunta, no tiene que responderla.

Confidencialidad: Toda la información obtenida en relación con este estudio será totalmente anónima. La firma de este documento constituye su aceptación para participar en el estudio. Sólo la investigadora, en este caso la estudiante DANIELA CAROLINA MALDONADO CONTRERAS en compañía el director y evaluador del proyecto tendrán acceso a los resultados de esta encuesta. Estos materiales serán guardados hasta que dejen de ser útiles para el propósito de esta investigación. Ninguna información que lo identifique a usted será revelada.

Otra Información: Sus respuestas serán analizadas únicamente para esta investigación. Si tiene alguna pregunta por favor no dude en realizarla. La investigadora está dispuesta a responder sus inquietudes y comentarios.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA

**ESTÁ TOMANDO LA DECISION PARA PARTICIPAR EN ESTE
ESTUDIO, CON SU FIRMA USTED ACEPTA QUE HA LEÍDO
ESTE DOCUMENTO Y
QUE ESTA DE ACUERDO EN PARTICIPAR.**

NOMBRE	FIRMA	FECHA
Reynaldo Muñoz	[Firma]	23 / Junio / 2020.
Iván Mendoza	[Firma]	23 / Junio / 2020
Nora Colmenares	[Firma]	23 / Junio / 2020
AnaKris García	[Firma]	08 / Junio / 2020
Etelvina Arciniegas	[Firma]	23 / Junio / 2020
Milton Andrés Cruz	[Firma]	08 / Junio / 2020
Vladimir Cala	[Firma]	08 / Junio / 2020
Carmen Duarte	[Firma]	08 / Junio / 2020
Melanie Rivera	[Firma]	17 / Junio / 2020
Jefferson Cruz	[Firma]	17 / Junio / 2020
Jacqueline Vargas	[Firma]	20 / Junio / 2020
Lina Rueda	[Firma]	28 / Junio / 2020.

Firma de Investigador(a):

Daniela Maldonado Contreras.

Daniela Carolina Maldonado Contreras

Apéndice C. Instrumento de medición Evaluación 360° empresa de calzado JEEP TRUCK

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la respuesta de acuerdo con la opción dada en cada una de ellas.

Esta evaluación sirve para identificar las áreas de mejora necesarias para el desarrollo profesional del evaluado y la empresa.

Gracias por dedicar su tiempo para completarla.

Sus respuestas serán tratadas de forma ANÓNIMA.

Es importante que responda con total sinceridad.

1. Seleccione la persona a evaluar:
 - a. Reynaldo Muñoz
 - b. Iván Mendoza
 - c. Nora Colmenares
 - d. AnaKris García
 - e. Etelvina Arciniegas
 - f. Milton Andrés Cruz
 - g. Vladimir Cala
 - h. Carmen Duarte
 - i. Melanie Rivera
 - j. Jefferson Cruz
 - k. Jacqueline Vargas

2. ¿Qué relación tiene con el evaluado?
 - a. Compañero/Colega.
 - b. Gerente (Jefe Inmediato)
 - c. Cliente
 - d. Proveedor
 - e. Auto evaluación (me evalúo a mí mismo)

3. ¿Con qué frecuencia interactúa con esta persona?:
 - a. A diario.
 - b. Dos o tres veces por semana.
 - c. Una vez a la semana.
 - d. Dos o tres veces al mes
 - e. Una vez al mes.
 - f. Menos de una vez al mes.

4. En forma general, ¿cómo evaluaría el desempeño laboral de esta persona?
 - a. Excelente.
 - b. Buena.
 - c. Regular.
 - d. Mala.

ACTITUDES GENERALES

	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUTR AL	EN DESACUER DO	TOTALME NTE EN DESACUERD O
5. Ti ene actitud positiva	☐	☐	☐	☐	☐
6. Re sulta agradable trabajar con el/ella.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ac epta crítica constructiva.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ti ene una imagen profesional.	☐	☐	☐	☐	☐

HABILIDADES SOCIALES

	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUTR AL	EN DESACUER DO	TOTALME NTE EN DESACUERD O
9. Se comunica de una forma clara y sincera.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Esc ucha las ideas y sugerencias de otros.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Comparte la información con otros.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Tiene sentido del humor.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Consulta otros puntos de vista	☐	☐	☐	☐	☐
14. Escucha sin interrumpir	☐	☐	☐	☐	☐

RELACION CON LOS CLIENTES EXTERNOS.

	TOTALM ENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUT RAL	EN DESACUE RDO	TOTALM ENTE EN DESACUER DO	N O APLI CA
15. Se comunica con los clientes de forma directa y sincera.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Da a los clientes máxima prioridad.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Establece una buena relación con los clientes	☐	☐	☐	☐	☐	

actuales y potenciales.						☐
18. Se centra en las prioridades de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Busca la forma de mejorar el servicio de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

RELACION CON LOS CLIENTES INTERNOS.

	TOTALM ENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUT RAL	EN DESACUE RDO	TOTALM ENTE EN DESACUERD O	NO APLI CA
20. Se comunica con los clientes internos de forma clara y sincera.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Tiene buena relación con los clientes internos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Busca formas de mejorar el servicio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

RESULTADOS Y CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN

	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALME NTE EN DESACUERDO
23. Con fronta situaciones de conflicto de forma clara y directa	☐	☐	☐	☐	☐
24. Cu mple plazos y objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Utili za su tiempo de forma eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Tien e sentido de la prioridad.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Pue de manejar varias tareas al mismo tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Se responsabiliza de los resultados de su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

CAPACIDAD DIRECTIVA, INICIATIVA Y LIDERAZGO

[illegible]

los subordinados.						
30. Transmite claramente sus expectativas sobre el trabajo de su equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Sabe tratar a su equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Sabe trabajar bajo presión.	☐	☐	☐	☐	☐	
33. Motiva a su equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Es capaz de poner en marcha nuevas ideas, aunque no sean suyas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Tiene iniciativa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PREGUNTAS DE AUTO – EVALUACIÓN

Solo responda si al comienzo del cuestionario selecciono la opción “Auto evaluación”.

36. ¿Hace cuánto tiempo trabaja para la empresa Jeep Truck?

- a. Menos de un año
- b. Entre 1-2 años
- c. Entre 2-5 años.
- d. Más de 5 años.

37. ¿Como clasifica la relación laboral con su jefe y/o director de departamento?

- a. Excelente

- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo.

38. ¿Qué tan fácil es obtener ayuda de su jefe cuando lo necesita?

- a. Muy fácil
- b. Algo fácil
- c. No tan fácil
- d. Nada fácil

39. ¿Con que frecuencia la empresa revisa su trabajo y hace observaciones al respecto?

- a. Con extrema frecuencia.
- b. Con mucha frecuencia.
- c. Con alguna frecuencia.
- d. No con tanta frecuencia.
- e. Con ninguna frecuencia.

40. ¿Cuánto mejora su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?

- a. Mejora bastante.
- b. Mejora parcialmente.
- c. Mejora poco.
- d. No mejora.

41. ¿Qué tan consistente es la empresa al recompensarle y exaltarle por realizar un buen trabajo?

- a. Extremadamente constante.
- b. Algo constante.
- c. Poco constante.
- d. Nada constante.

42. ¿Con que frecuencia es escuchada su opinión para tomar decisiones en la empresa?

- a. Mucha frecuencia.
- b. Algo de frecuencia.
- c. Poca frecuencia.
- d. Nunca.

43. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es el indicado de acuerdo con su preparación?

- a. Si
- b. No

44. ¿La empresa brinda capacitaciones oportunas para mejorar su desarrollo?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca

45. En una semana normal ¿cuánto estrés siente en su trabajo?

- a. Mucho estrés
- b. Poco estrés.
- c. Nada de estrés.

46. ¿Cree que su trabajo es acorde al pago que recibe por cumplirlo?

- a. Si
- b. No
- c. Otro _____

47. Por último, describe tu experiencia laboral en la empresa de calzado JEEP TRUCK y deja un comentario o sugerencia que desees realizar.

Gracias por su participación, por favor entregar el instrumento al encargado.