

INVESTIGACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN
COMFAMILIAR RISARALDA-WWB COLOMBIA – AVICORVI S.A. Y EXTRUSIONES
TÉCNICAS LTDA. - UBICADOS EN PEREIRA Y DOSQUEBRADAS

ANGELICA CELIS GIRALDO

LUZ ANGELA RODAS

ROBERTH EDUARDO PEREZ

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

PEREIRA

2009

INVESTIGACIÓN SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN
COMFAMILIAR RISARALDA-WWB COLOMBIA – AVICORVI S.A. Y EXTRUSIONES
TECNICAS LTDA - UBICADOS EN PEREIRA Y DOSQUEBRADAS

ANGELICA CELIS GIRALDO

LUZ ANGELA RODAS

ROBERTH EDUARDO PEREZ

Investigación tipo ensayo presentado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Tutor

JOSE LUIS SANDOVAL

MBA - ITESM. México

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA

2009

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

PEREIRA, 6 DE MAYO DE 2009

A nuestras familias por el apoyo y motivación constante, a nuestros amigos, profesores y compañeros de estudio que hicieron de esta especialización una experiencia grata de conocimiento y crecimiento personal.

AGRADECIMIENTOS

Angelica Celis Giraldo, Luz Angela Rodas Giraldo y Roberth Eduardo Pérez Rengifo expresan sus agradecimientos a:

Sandoval José Luis, MBA ITESM MÉXICO, por sus orientaciones y recomendaciones.

Gutiérrez Gloria Teresa, Especialista en Administración Financiera y en Alta Gerencia, por su motivación y acompañamiento.

A los líderes de las empresas consultadas que nos compartieron sus pensamientos, experiencias y vivencias de liderazgo.

CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCIÓN	12
1. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	14
2. JUSTIFICACION	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. LIDERAZGO Y SUS ESTILOS.....	17
4.1 COMO ENTENDER EL LIDERAZGO	17
4.2 OTRAS FORMAS, OTROS MODELOS.....	18
4.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA	18
4.4 EL ACTOR PRINCIPAL	19
4.5 UN CONCEPTO CLARO, SIN CONFUSIONES.....	20
4.6 DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER	21
4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO	23
4.7.1 Comportamientos, autores, teorías, experimentos	23

4.7.2 “El experimento”... Orientación, relación y enfoque de los estilos de liderazgo según lewin, lippitt y white	25
4.7.3 Líder Autoritario	25
4.7.4 Líder Democrático o Participativo	27
4.7.5 Liderazgo liberal o <i>Laissez Faire</i> :	29
4.8 PARA ANOTAR FACTORES AMBIENTALES EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN HOUSE.....	30
5. ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	31
5.1 WWB COLOMBIA.....	31
5.1.1 El aut-pa-ching ...¡realidad o confusión!	32
5.1.2 Conclusiones WWB Colombia.....	36
5.2 EXTRUSIONES TÉCNICAS	36
5.2.1 No importa la competencia, lo que importa es el arte	37
5.2.2 Conclusiones Extrusiones Técnicas.....	40
5.3 COMFAMILIAR RISARALDA.....	41
5.3.1 Todo lo que se percibe al interior de la organización se debe percibir fuera de ella.....	41
5.3.2 Conclusiones Comfamiliar Risaralda.....	45
5.4 AVICORVI S.A.	45
5.4.1 No me sirven las aguas tibias.....	46

5.4.2	Conclusiones Avicorvi.....	49
6.	CONCLUSIONES Y EFECTOS EN LA CULTURA Y LOS RESULTADOS	50
7.	BIBLIOGRAFÍA	52
8.	ANEXOS.....	54

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diferencia ente líder y jefe.....	21
Tabla 2. Diferencias entre jefe de grupo y líder de equipo.....	21
Tabla 3. Tabulación líder WWB.....	35
Tabla 4. Tabulación colaborador WWB.....	35
Tabla 5. Tabulación líder Extrusiones.....	40
Tabla 6. Tabulación colaborador Extrusiones.....	40
Tabla 7. Tabulación líder Comfamiliar.....	44
Tabla 8. Tabulación colaborador Comfamiliar.....	44
Tabla 9. Tabulación líder Avicorvi.....	48
Tabla 10. Tabulación colaborador Avicorvi.....	48

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Líder WWB Colombia.....	32
Figura 2. Distribución por estilo de liderazgo líder WWB.....	35
Figura 3. Distribución por estilo de liderazgo colaborador WWB.....	35
Figura 4. Líder Extrusiones Técnicas.....	37
Figura 5. Distribución por estilo de liderazgo líder Extrusiones Técnicas.....	40
Figura 6. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Extrusiones Técnicas..	40
Figura 7. Líder Comfamiliar Risaralda.....	42
Figura 8. Distribución por estilo de liderazgo líder Comfamiliar.....	44
Figura 9. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Comfamiliar.....	44
Figura 10. Líder Avicorvi.....	46
Figura 11. Distribución por estilo de liderazgo líder Avicorvi.....	48
Figura 12. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Avicorvi.....	48

TABLA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1 Instrumento para la recolección de información del líder	54
Anexo 2 Instrumento para la recolección de información del colaborador	60
Anexo 3 Entrevista al Líder de WWB Colombia	66
Anexo 4 Entrevista a Colaborador de WWB Colombia.....	72
Anexo 5 Entrevista al Líder de Extrusiones Técnicas	77
Anexo 6 Entrevista al Colaborador de Extrusiones Técnicas.....	83
Anexo 7 Entrevista al Líder de Comfamiliar	89
Anexo 8 Entrevista al Colaborador de Comfamiliar.....	95
Anexo 9 Entrevista al Líder de Avicorvi S.A.....	102
Anexo 10 Entrevista al colaborador de Avicorvi S.A.....	108
Anexo 11 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador WWB Colombia	113
Anexo 12 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Extrusiones Técnicas	114
Anexo 13 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Comfamiliar	115
Anexo 14 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Avicorvi S.A.....	116
Anexo 15 Hoja de Respuestas para Tabulación	117

0. INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado grandes transformaciones a nivel económico, político y social, lo cual exige que las organizaciones estén en un proceso de cambio continuo. Como dice Kotter: “Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, pero también exige Liderazgo. Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción” (Kotter, 1990). Lo anterior se logra con líderes al interior de las mismas que posean la habilidad de transmitir e impulsar al resto del equipo hacia un objetivo común.

Cuando en una organización se habla del logro de objetivos y la satisfacción de las obligaciones que cada empleado debe cumplir para poder llegar a tener éxito, dependen por lo general del desempeño o la manera como se comportan los líderes con estos; pues según lo que se ha estudiado sobre el tema de liderazgo en una organización, son los líderes o los gerentes, los encargados y directos responsables de dirigir todas aquellas actividades con las cuales las empresas podrán cumplir todos sus objetivos y alcanzar las metas.

No existe a la fecha un líder absoluto, pues los líderes pueden tener muchos comportamientos, es por esto que muchos investigadores los han clasificado en diferentes estilos, cada uno con elementos que permiten marcar la diferencia en la forma de comportarse e influir en los demás.

En este proyecto se analizan los diferentes estilos de liderazgo y su aplicación en la FUNDACIÓN WWB COLOMBIA, COMFAMILIAR RISARALDA, AVICORVI S.A. Y EXTRUSIONES TECNICAS LTDA; con el objetivo de identificar cuáles son los más utilizados al interior de estas organizaciones, así como determinar las posibles debilidades, fortalezas y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de las mismas.

Por lo general muchas de las personas que ocupan una posición como líderes en sus organizaciones, no tienen un estilo de liderazgo totalmente identificado, por lo que su comportamiento en estas presenta características que se mezclan entre sí

de varios estilos, produciendo de esta manera una revisión que le permita crear o definir el propio. Según ciertos estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt, David McClelland, Warren Bennis y Burt Nanus, entre otros podemos identificar basados en diferentes teorías de administración, varios estilos de liderazgo que nos permiten definir a un líder en una organización.

Para conocer los estilos de liderazgo más utilizados se realizó una revisión teórica sobre el tema, lo cual nos llevo a determinar que la mayoría de los autores hacen sus estudios sobre 6 estilos de liderazgo, pero a su vez, se definió que estos estilos pueden resumirse por lo general en tres estilos básicos como lo son autocrático o autoritario, democrático o participativo y liberal o de rienda suelta, los cuales se estudiaran a más adelante.

Es por lo anterior, que luego de analizar las diferentes alternativas sobre un tema de investigación, se optó por realizar una investigación exploratoria sobre los diferentes estilos de liderazgo que existen, pues el mercado exige diariamente resultados más competitivos y eficientes lo cual se logra con líderes al interior de las organizaciones que posean la habilidad de transmitir e impulsar al resto del equipo hacia un objetivo común.

Este trabajo será de interés para docentes, investigadores y alumnos de educación superior que estén interesados en el tema, pero sobre todo para los gerentes y empresarios que deseen ampliar sus conocimientos sobre el mismo, especialmente para aquellos líderes que son objeto de estudio en este proyecto.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente muchas organizaciones no cuentan con un estilo de dirección realmente estructurado que les permita reconocer e identificar el estilo de liderazgo bajo el cual dirigen a sus colaboradores, no tienen en el momento una definición clara sobre lo que significa ser jefe y líder, su diferencia y oportunidad, pues muchos tienen una idea vaga sobre lo que un estilo de liderazgo puede aportar a los resultados de su organización; así como las falencias o errores que se puedan presentar en la aplicación de esta ciencia administrativa.

Por lo anterior se puede decir que las empresas están perdiendo la oportunidad de implementar estilos de liderazgo que les facilite ser más productivas y competitivas para enfrentarse al mundo globalizado de hoy por la falta de conocimiento y/o profundización en el tema.

2. JUSTIFICACION

Es importante además de conocer cuáles son los tipos de liderazgo que existen, saber cuál es el más adecuado y que características poseen estos líderes, que logran que les funcione su estilo y les permite llegar a las personas.

Otro aspecto interesante es el lograr identificar que es lo que mueve a un colaborador al interior de la organización y así poder tener un perfil adecuado al realizar un proceso de selección de un líder.

De otra manera es de gran importancia realizar un estudio detallado en algunas empresas de la región y sus líderes; con el propósito de determinar este tipo de habilidad, ya que es de nuestro conocimiento que existen muchas otras que no poseen ésta en su interior, y de esta manera lograr incentivar y/o aportar ideas que tiendan al mejoramiento de las mismas para obtener mejores resultados.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los estilos de liderazgo que impera en WWB Colombia, Comfamiliar Risaralda, Avicorvi S.A. Y Extrusiones Técnicas LTDA., localizadas en los municipios de Pereira y Dosquebradas, a si mismo realizar una investigación exploratoria apoyada en documentación teórica y práctica de algunas empresas de la región (como encuestas, estadísticas, entre otras) que nos permita profundizar en el tema de liderazgo y desarrollar un ensayo logrando que se formalicen los conceptos estudiados durante la especialización; confrontar los aspectos teóricos con los prácticos y que sirva como fuente de consulta para toma de decisiones alrededor de la cultura organizacional en las empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación teórica sobre el tema de liderazgo, sus estilos y características principales, utilizando herramientas como Internet, libros y autores reconocidos, además de los conocimientos adquiridos en la Especialización.
- Realizar una investigación práctica, recolectando, tabulando, analizando e informando los resultados obtenidos en esta, mediante encuestas, entrevistas presenciales o telefónicas en la FUNDACION WWB COLOMBIA, COMFAMILIAR RISARALDA, AVICORVI S.A. Y EXTRUSIONES TECNICAS LTDA., localizadas en los municipios de Pereira y Dosquebradas.
- Elaboración de conclusiones sobre los estilos de liderazgo que imperan en estas organizaciones y el efecto que tiene en su cultura y sus resultados.

4. LIDERAZGO Y SUS ESTILOS

4.1 COMO ENTENDER EL LIDERAZGO

Las organizaciones de hoy, están buscando cada día nuevas formas de relación que les permita contribuir al desarrollo de objetivos y metas propuestas, pero en particular buscan que los resultados generados sean con las personas, más que a través de ellas; siendo necesario que las organizaciones aprovechen al máximo las capacidades, habilidades y destrezas que cada uno de sus colaboradores le aporta.

Las personas que poseen cierto grado de influencia en la organización y son fuente de energía para el logro de objetivos y la toma de decisiones, están llamadas constantemente a fomentar y generar cambios en la cultura organizacional, permitiendo mejorar los resultados y el clima laboral al interior de estas.

La palabra "liderazgo" se puede entender como un grupo de personajes considerados líderes o como las características de una persona que hace cosas diferentes. Otro de los significados asignados a esta palabra ha sido para referirse de manera respetuosa a una autoridad científica que no dirige a otros, pero si hace grandes aportes a la comunidad. También se escucha la palabra liderazgo cuando se habla de entidades innovadoras que llevan la delantera con su producto estrella.

Liderazgo es la capacidad de influir en los demás, de organizar el significado de los objetivos compartidos por la organización en todos los niveles, es lo que da a una organización su visión y su capacidad para convertir esa visión en realidad, es apoyar a los colaboradores para que trabajen animados en el logro de los objetivos organizacionales.

Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según Theodore Frier III: "Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguirlo" (Bennis y Nanus, 1985, p 31, Lideres)

Para que el liderazgo sea efectivo se requiere conocer una regla fundamental y tiene que ver con las relaciones personales. La mayoría de los autores resumen

esa regla así: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En otras palabras trata a los demás como quieras que te traten a ti.

4.2 OTRAS FORMAS, OTROS MODELOS

En los últimos años, el liderazgo ha tomado una nueva forma, autores como Goleman dicen que el liderazgo del siglo XXI es el EMPOWERMENT; el cual desplaza el poder de la posición hacia el poder de la gente.

El EMPOWERMENT es un modelo organizacional que se caracteriza porque bajo su dirección nace la prioridad de entregarle a la gente diferentes roles de liderazgo, de tal manera que la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen en todos los niveles de la organización; creando así una estructura y cultura organizacional más plana, participativa y creativa.

Este nuevo modelo promueve la movilización del personal y equipos auto-dirigidos que abran nuevos caminos y liberen todo su potencial, pues son las personas quienes tienen la capacidad de tomar decisiones.

Como todo hay quienes no están de acuerdo, ya que creen que van a perder el control.

Cabe aclarar que el Empowerment no sugiere que el líder deje su responsabilidad y se limite a hacer lo que otros dicen.

4.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA

En general, el liderazgo se puede definir como el conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos, siendo indispensable en los procesos de transformación que está viviendo el mundo empresarial, siendo entonces la Gerencia, la directa responsable en gran medida del éxito o el fracaso de un negocio.

El líder debe recibir de la gerencia la dirección y la coordinación para que la acción del grupo sea efectiva.

En la administración encontramos que la función de la Gerencia es la de planear, organizar, dirigir y controlar, pero además se puede decir que la Gerencia es la responsable de administrar el liderazgo.

Según Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) explican que el término (gerencia) es difícil de definir, porque significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores y para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De acuerdo a estas definiciones se observa que la gerencia cumple diversas funciones dentro de la organización, porque el que desempeña el rol de gerente se desempeña como supervisor, derogador entre otros; lo cual hace difícil definir este término por la gran cantidad de aspectos que envuelve.

Según Daniel Goleman (2004) los líderes deben tener cualidades básicas como inteligencia, firmeza, determinación y visión para lograr los objetivos organizacionales y ser exitosos, pero hoy en día es la inteligencia emocional aquella habilidad convertida en elemento clave que debe ser desarrollada por el líder en la organización, siendo esta un factor determinante para hallar el éxito.

4.4 EL ACTOR PRINCIPAL

Según Amorós (2006) líder es aquella persona capaz de realizar actividades que le permitan influir en los miembros de su equipo, de tal manera que los objetivos se logren a través del esfuerzo voluntario de cada uno de los miembros.

Una de las capacidades del líder es la de crear una audiencia para sus ideas, atraer a la gente, tener confianza y transmitir esa visión de tal forma que los empleados creen que ellos son realmente capaces de lograr sus objetivos.

Por tratarse de una actividad esencialmente humana, el líder debe tener un buen concepto de sí mismo, sin llegar al narcisismo. Pero para tener un conocimiento de sí mismo el líder debe reconocer sus fortalezas y equilibrar o en lo posible eliminar sus debilidades.

Algunas de las características y destrezas del líder deben ser además de su deseo de aprender cosas nuevas, su entusiasmo, confianza, actitud de servicio, espontaneidad y gran imaginación, pues como dicen en su investigación Warren Bennis y Burt Nanus: “Los líderes usaban cinco destrezas básicas como: “la capacidad de aceptar a las personas como son”, “la capacidad de enfocar las relaciones y problemas en función del presente no sin aprender los errores del pasado”, “capacidad de tratar a las personas que nos rodean con la misma cortesía con que se trata a un extraño”, “la capacidad de confiar en otros aún si el riesgo parece demasiado alto y la capacidad de obrar sin recibir aprobación y reconocimiento constante de otras personas”(Líderes, 1985, p 45)

Lo único que puede distinguir a un líder es su capacidad para tener seguidores: pues sin seguidores no hay líder.

Arieu (citado en Bennis, 1985) define al líder como: "La persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión trascendente con un alto contenido, ya que es una herramienta capaz de reforzar el liderazgo de sus directivos. (Líderes, 1985)

En la medida en que el líder se tome la visión de la organización, la gente será atraída por él; sentirán que lo que hacen es realmente importante y apreciado.

Walt Disney (1985) dice "si lo sueñas, puedes realizarlo", sin embargo el líder no puede quedarse en creer que todo lo que sueña es posible, debe ir más allá, debe transmitirlo, comunicarlo a su equipo, pero ante todo entenderlo, interiorizarlo y exteriorizarlo. Si el líder no posee una buena capacidad de comunicación, no va a lograr tener una interlocución clara con sus trabajadores. El líder debe tener un lenguaje común con toda la organización, debe tener significados compartidos e interpretaciones comunes de la realidad que vive diariamente y que le lleva a realizar una acción coordinada. Muchos líderes para ser más efectivos en el tema de la comunicación se las ingenian con metáforas imágenes o modelos.

Además de la comunicación el líder también necesita tener acceso a la información y debe saber donde y cuando poder acceder a ella, con el fin de tomar las decisiones acertadas después de haberlas procesado y analizado.

El líder debe generar gran confianza en el equipo de trabajo y un buen comienzo es hacerse conocer con posiciones claras que en cierta forma sean predecibles.

El líder debe ser generador de cambio, tener mente abierta y visión de futuro, pero lamentablemente en muchas de las organizaciones de nuestro país este concepto se halla un poco errado para aquellas personas que poseen la capacidad de mando, pues en muchas ocasiones el ser jefe tiende a confundirse con ser líder.

4.5 UN CONCEPTO CLARO, SIN CONFUSIONES

El concepto de jefe es un concepto de mando, de ejercer la autoridad y mandar, de buscar culpables cuando hay errores, de pensar que el que la hace la paga y que de esta manera lo arregla todo; de inspirar miedo y hacer sentir al colaborador que el trabajo es una carga. Al jefe se le sonrío de frente y se le critica de espaldas, el jefe a diferencia del líder manda hacer, para él mandar es una misión, pues solo sabe dar órdenes pero no enseña cómo deben hacer las cosas, no tiene conciencia de que cuando se va a hacer algo, antes se debe saber el

porqué y no el cómo, siendo esta una de las diferencias entre líder y jefe. El líder hace sentir a su personal cuan bueno es, mientras que un jefe lo hace sentir incompetente.

Es un gran reto para las personas que tienen personal a cargo actuar como líder y no como jefe, no puede permitir que la presión por los resultados le haga olvidar su papel de servir a su equipo y facilitar las cosas.

El siguiente paralelo es utilizado por diversos autores para ilustrar las características diferenciadoras entre un jefe y un líder actuando de manera individual y colectiva.

4.6 DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER

Tabla 1. Diferencias entre líder y jefe

JEFE	DIFERENCIAS	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe por la autoridad. Considera la autoridad un privilegio de mando. ➤ Inspira miedo. ➤ Sabe cómo se hacen las cosas. ➤ Le dice a uno: ¡Vaya! Maneja a las personas como <u>fichas</u>. ➤ Llega a <u>tiempo</u>. ➤ Asigna las tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe por la buena voluntad. ➤ Considera la autoridad un privilegio de <u>servicio</u>. ➤ Inspira confianza. ➤ Enseña cómo hacer las cosas. ➤ Le dice a uno: ¡Vayamos! ➤ No trata a las personas como cosas. ➤ Llega antes. ➤ Da el ejemplo.

Tabla 2. Diferencias entre jefe de grupo y líder de equipo

JEFE DE GRUPO	LÍDER DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El <u>interés</u> primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ -Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de

<p>colaboración de sus miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ -Reactivo con la <u>gerencia</u> superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos <u>límites</u>. ➤ -Está dispuesto a involucrar a la gente en la <u>planificación</u> y la solución de los <u>problemas</u> hasta cierto punto, pero dentro de ciertos <u>límites</u>. ➤ -Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el <u>Gerente</u>. ➤ -Considera la solución de problemas como una pérdida de <u>tiempo</u> o como una abdicación de la responsabilidad de la <u>gerencia</u>. ➤ -Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. ➤ -Ignora los <u>conflictos</u> entre los miembros del <u>personal</u> o con otros grupos. ➤ -En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<p>acuerdo con ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ -Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. <u>Muestra</u> un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira <u>el trabajo</u> de equipo y el respaldo mutuo. ➤ -Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. ➤ -Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. ➤ -Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. ➤ -Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. ➤ -Interviene en los <u>conflictos</u> antes de que sean destructivos. ➤ -Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. ➤ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
---	---

Fuente: Liderazgo, **ANDRÉS QUIJANO PONCE DE LEÓN** UNIVERSIDAD DEL ROSARIO FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DE NEGOCIOS -BOGOTÁ D.C. 2003

4.7 ESTILOS DE LIDERAZGO

4.7.1 Comportamientos, autores, teorías, experimentos.

El líder tiende a tener ciertos comportamientos y de acuerdo a ellos, algunos autores los han definido así:

El profesor de Management Douglas Mc Gregor, ha hecho un gran aporte en su teoría X e Y, la cual permite decir que el líder cuando se desempeña de manera Autocrática está enfocado en la teoría X, y Liberal al que se inclina hacia la Y.

Para Likert existe un grado intermedio entre las variables X e Y, la cual se enfoca en un comportamiento participativo.

Es necesario aclarar que las teorías anteriores son unidimensionales, es decir, uno se enfoca más por las personas y el otro por la producción, y es allí donde Blake y Mouton, definen un modelo bidimensional, afirmando que se tendrán buenos resultados, con un personal comprometido y motivado.

Existen otros autores que le dan un enfoque situacional, es decir, que no hay un mejor estilo para todas las situaciones, sino que hay un estilo para cada situación. Uno de los principales autores que habla al respecto es Fred Fielder quien sostiene la idea de que el líder debe tener la capacidad para estudiar circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin tener en cuenta conceptos preconcebidos.

Hersey y Blanchard afirman que el liderazgo situacional es aquel que utiliza diferentes estilos con diferentes personas, o con la misma persona, pero en diferentes momentos.

C. Levicki afirma que el líder se clasifica en:

Carismático: Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Inteligencia superior: Es aquel que ni siquiera se preocupa por tratar de exhibir su inteligencia, pues asume que todos lo reconocerán sin que necesite mostrarla.

Autocrático: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno

Pastor: Es aquel que actúa con alto nivel de desempeño en las organizaciones que presentan a través de su evolución un alto grado de consistencia.

General del ejército: Es aquel que piensa que no tiene la necesidad de llegar a concluir, tienen la creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

Líder de la realeza: Son aquellos que no se adaptan a las organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva en el mercado.

Líder natural: Les cuesta adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están orientadas demasiado hacia las ventas.

Angelo Kinicki y Robert Kreitner, autores del comportamiento organizacional y profesores de la Universidad del Estado de Arizona (Arizona State University), definen cuatro estilos de liderazgo así:

Liderazgo directivo: Es aquel orientado hacia lo que debería y como debería hacer un empleado, programando el trabajo y sosteniendo altos estándares de rendimiento

Liderazgo de apoyo: Es aquel que trata a los trabajadores de igual manera, pero siempre mostrándose de una manera amigable, preocupándose por su bienestar y sus necesidades.

Liderazgo participativo: Es aquel que siempre consulta y toma en cuenta las ideas de los empleados para la toma de decisiones.

Liderazgo centrado en el logro: Demuestra confianza en las capacidades que poseen sus empleados, estimulándolos a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos motivantes.

Daniel Goleman (1995) en su artículo liderazgo que logra resultados menciona que existen 6 estilos de liderazgo, definiéndolos como:

Coercitivo: Cree en su propia visión, es empático, explica cómo y porqué los esfuerzos de la gente contribuyen al “sueño”.

Autoritario o Autocrático: El ordena. “Háganlo porque lo digo yo”, amenaza, su control es apretado y la supervisión meticulosa. Crea disonancia, contamina el humor de todos y echa a perder el talento en muchas ocasiones.

Afiliativo: Promueve la armonía, es amistoso y empático, la moraleja y soluciona conflictos.

Democrático o Participativo: Es un oyente magnífico, le gusta trabajar en equipo, es colaborador e influenciador.

Marcapasos: Se caracteriza por su impulso fuerte de lograr las cosas, tiene estándares propios altos, tiene iniciativa, pero tiene un punto bajo de empatía y colaboración, es impaciente, micro-administrativo, conducido por números.

Coaching: Siempre escucha y ayuda a la gente a identificar sus propias fuerzas y debilidades, es consejero, anima y delega tareas.

Los líderes han mostrado diferentes enfoques respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación a sus seguidores y durante mucho tiempo ha sido una fuente de discusión y polémica la forma de utilizar los términos para definir los estilos de liderazgo, incluso algunos los han llegado a definir con animales, es decir, con la similitud que existe entre el comportamiento de estos seres vivos y el que tienen los humanos.

4.7.2 “El experimento”... Orientación, relación y enfoque de los estilos de liderazgo según Lewin, Lippitt y White.

Hay algunos que se orientan a la tarea y a la acción, los seguidores le tienen plena obediencia al líder llegando este a ser autoritario, se da una relación en una sola dirección, es decir, el líder comunica a los seguidores y estos hacen, otros enfocan más en el grupo llevando a que todo el equipo participe en la toma de decisiones siendo muy democrático, la relación es bidireccional, del líder a los seguidores y viceversa, además entre los miembros del equipo, otros solo dejan que los colaboradores hagan y le comuniquen siendo esta una forma muy liberal de llevar una dirección.

Según ciertos estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White afirman que en una organización básicamente se pueden identificar 3 estilos de liderazgo como lo son el Autocrático o Autoritario, Democrático o Participativo y Liberal o de Rienda Suelta.

4.7.3 Líder Autoritario.

El líder autoritario tiene su origen en la familia, donde el padre es físicamente más fuerte que las madres o los hijos y utilizaba su fuerza para afirmar el liderazgo, la agresividad psicológica del hombre le permitía proteger a su grupo familiar. Por

otra parte la pasividad de la mujer le permitía aceptar los elementos de un entorno hostil así como descartar los otros.

Al hombre más fuerte se le otorgaba el liderazgo. Los más fuertes no solo tenían aseguradas compañeras femeninas para la procreación, sino que además, su propia fuerza les permitía triunfar más en el combate, por estas reacciones el hombre llegó a desarrollar su principio de autoridad.

Los líderes autoritarios modernos se basan más en su inteligencia que en la fuerza física. El hombre empieza a competir en el campo intelectual. El hombre inteligente recibe poder gracias a su capacidad de acumular riquezas cognitivas.

En la universidad de Iowa en 1938 Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White realizaron un experimento el cual consistía en la exploración de los diferentes estilos de liderazgo: democrático, autocrático y laissez-faire del cual concluye que hubo más agresión, hostilidad, culpabilización y descontento en los estilos laissez-faire y autocrático. Al reflexionar sobre los experimentos realizados con niños expresó las siguientes palabras “ha habido pocas experiencias tan impresionantes para mí, ver como la expresión del niño se enfrenta a cambios durante el primer día de la autocracia. El amable, abierto y cooperativo del grupo, lleno de vida, se convirtió en un corto de media hora buscando un lugar de reunión apático sin iniciativa” (Lewin, 1938)

Este líder hace comprender al personal que su trabajo se ajusta a la visión organizacional, dándoles a las personas la oportunidad de entender que lo que hace importa mucho dentro de la organización y no se sienten a la deriva.

El líder autoritario enmarca las tareas individuales en una visión global y al momento de suministrar retroalimentación sobre el desempeño lo hace con un criterio y es si este desempeño impulsa a la visión.

El estilo autoritario funciona bien en casi toda situación de negocios ya que permite a la gente innovar, experimentar y asumir riesgos calculados, pero funciona sobre todo cuando el negocio está a la deriva pues el líder autoritario vende a su gente visión de largo plazo.

Es importante tener en cuenta que muchas veces el enfoque que se da al liderazgo autoritario puede fallar debido a que el líder se torna arrogante y de esta manera los ánimos del equipo de trabajo desfallecen, también cuando trabaja con personas que tienen más experiencia que él, o en otros casos el equipo puede llegar a ver al líder como fuera de alcance, pese a esto Daniel Goleman menciona que: “los líderes tendrán más aciertos que errores al sumarse al Club del autoritarismo” (Goleman, 1995, p 4).

El líder autoritario es entonces, quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, piensa que solo él es capaz de tomar decisiones importantes y que sus subalternos no son capaces de guiarse a sí mismos, espera obediencia y adhesión a sus decisiones, los controla mucho por considerarlos poco competentes, evalúa el desempeño de sus colaboradores con el fin de evitar que se hagan cosas diferentes a las que él ha planteado.

Este líder no permite la participación activa del grupo, ya que él define las tareas y con quién deban trabajar. Ridiculiza y alaba frente al grupo. Elimina al grupo y trata de captar todo el trabajo, impone su voluntad, el grupo queda pasivo y cuando el dirigente falta, nadie es capaz de continuar su trabajo.

El líder es inseguro, por lo que el grupo también es inseguro, sin iniciativa, sin creatividad, con miedo a todo y en especial a quedarse sólo.

4.7.4 Líder Democrático o Participativo.

Es un estilo de liderazgo caracterizado por su orientación al grupo, utiliza la consulta, señala directrices específicas a sus colaboradores, escucha y analiza seriamente las ideas de los mismos a cerca de las decisiones que afecten sus logros y el modo en que sus empleados realizan su trabajo, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, pero tiene claro que el hecho de escuchar seriamente las opiniones de sus colaboradores no significa que delegue o de la responsabilidad de la toma de decisiones finales, pues su objetivo es fomentar esta responsabilidad y flexibilidad en su equipo, para que las ideas que salgan de ellos sean cada vez más útiles, realistas y prácticas.

El líder democrático anima a los demás a superarse y no dejar vencerse por las dificultades, es solidario en las victorias como en las derrotas, tiene iniciativa, creatividad, sugiere las órdenes y pasos a seguir, felicita en público y corrige en privado pero pidiendo siempre la participación de todos para que el grupo elija lo que cree conveniente y apto, dando a conocer los objetivos iniciales y el fin de la tarea.

Este líder se caracteriza por tomar decisiones después de escuchar a sus colaboradores en una discusión grupal, esta actividad grupal genera confianza y conocimiento de cada uno de ellos, permitiéndole saber cómo mantener alta la moral del equipo de trabajo en todo momento.

Otra de las características importantes de este líder es que discute y observa las consecuencias sobre los resultados de las estrategias planteadas siendo muy realistas sobre lo que se puede y lo que no se puede lograr, además suele presentarle al grupo varias opciones para que entre todos elijan la mejor.

Este líder impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto-control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, para aumentar su capacidad de superarse y vencer las dificultades que a diario se presentan al momento de obtener el resultado esperado. Es un líder solidario con el grupo ante cualquier situación, le gusta formar otros líderes, desarrollar ideas de superación y de unidad, además confía en las capacidades de los demás respetando su dignidad y teniendo la convicción de que en caso de que el faltara habría muchos que podrían cumplir su trabajo e incluso hacerlo mejor.

Se caracteriza por no ser un dictador sin embargo la decisión final en asuntos importantes esta en sus manos.

Kotter señala que para que este líder no transmita en el grupo sensación de andar sin dirección debe tener la capacidad de brindar seguridad:

- “En sí mismo y en sus propias convicciones.
- En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.
- En los objetivos que se marca.
- En su capacidad para tomar decisiones y actuar de Acuerdo con ellas.”¹

Es de gran importancia anotar que una desventaja de este estilo de liderazgo se da cuando las reuniones se convierten en debates interminables porque se debaten ideas sin llegar a una conclusión y resultado final satisfactorio, tornándose en algo muy incomodo, por el tiempo que hay que invertir programando otros encuentros bajo las mismas directrices, ocasionando que la gente termine sintiéndose confundida y sin líder, incluso despertando conflictos, pero algunos líderes lo utilizan como estrategia para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta que en situaciones anteriores no se había logrado ver.

El estilo participativo normalmente no funciona cuando los colaboradores no son competentes o no tienen la experiencia necesaria para dar una opinión, pues en época de crisis la generación de decisiones por consenso no es una buena opción.

¹ GERENCIA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA Y LIDERAZGO. RESUMEN ELABORADO POR LUIS MANUEL CARAPAICA GIL

Se puede decir que este estilo funciona mejor en los casos en que el líder no tiene claro cuál es la mejor vía y por tanto necesita ideas frescas que pueden provenir de empleados más hábiles o de mayor experiencia.

El líder democrático funciona como una cadena, sus eslabones se sostienen en forma entusiasta, inicialmente pide la participación del grupo, el grupo colabora, el líder comparte opiniones, responsabilidades, y finalmente todo el grupo participa para obtener un resultado y se pueda tomar una decisión final.

4.7.5 Liderazgo liberal o Laissez Faire.

El líder liberal adopta un papel demasiado pasivo, a este líder solo le interesa el estatus que ha logrado al interior de la organización.

Este líder se caracteriza por abandonar prácticamente todo el poder en manos del grupo, así las funciones del líder quedan dispersas entre los miembros del equipo y a la hora de realizar una tarea él la presenta ante el grupo advirtiéndole la necesidad de que todo debe salir bien y no importa cómo, solo le gusta inmiscuirse cuando hay problemas sumamente complicados y lo afectan a él directamente.

El líder liberal actúa como puente entre los miembros del equipo y las personas externas a éste, también se encarga por velar que no les falten los recursos necesarios para desarrollar sus labores.

Este líder no evalúa los aportes del grupo, no felicita, ni regaña, solo interviene cuando le pidan su opinión, al igual que cuando hay una situación que lo amerite, es decir, si el grupo solicita su ayuda él colabora, de lo contrario no lo hace.

Según Andrés Quijano (2003) lo que espera este líder es que los propios miembros del equipo asuman la responsabilidad de motivarse, guiarse y controlarse, él solo plantea un número pequeño de reglas, pues asume que los participantes del equipo deben ser altamente capacitados y calificados, tener alto grado de motivación y una gran dosis de talento para tomar decisiones finales; ya que siempre se ven obligados a tener mucha creatividad y agilidad para la resolución de problemas.

Sin estas características este enfoque no tendría un resultado final satisfactorio y no se cumpliría ninguna meta, en gran parte por el desánimo y la sensación de deriva en la que puede ir el grupo.

Este liderazgo promueve la comunicación fluida entre los miembros del equipo pero no necesariamente con el líder.

En una organización, es realmente importante la capacidad de cada líder para influir en sus colaboradores, pues dependiendo de la evaluación que estos realicen sobre alguna de las líneas de mando, dependerá la preferencia por uno y otro estilo de liderazgo.

Y es aquí donde los colaboradores más hábiles y capaces, pueden llegar a rechazar por ejemplo, un gerente demasiado centrado en el control, o por el contrario, aquellos que se creen menos hábiles pueden llegar a aceptarlo.

También puede darse el caso en el que todo tipo de colaboradores estará de acuerdo con la forma de liderazgo en su organización y lo único que buscan es que sus ideas sean tomadas en cuenta y las directivas permitan efectuar bien sus tareas para obtener mejores recompensas organizacionales. Como también existirán aquellos a quienes la experiencia y el conocimiento los hará tan libres al momento de tomar una decisión, que solo en un caso extremo se necesitará el visto bueno de su líder.

4.8 PARA ANOTAR... FACTORES AMBIENTALES EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN HOUSE

Durante su estudio, House distingue tres factores ambientales que ayudan a determinar el estilo de liderazgo preferido por los colaboradores:

- a. **LA NATURALEZA DE LAS TAREAS ASIGNADAS:** En este factor podemos describir la forma en que un colaborador ejecuta una tarea estructurada y repetitiva, como ya se tiene claro que se debe hacer, sería demasiado redundante implantar un estilo autoritario o demasiado directivo. De la misma manera, cuando la tarea es poco satisfactoria, un gesto de apoyo por parte del líder hará que sea más estimulante y motivante para el colaborador.
- b. **EL SISTEMA FORMAL DE AUTORIDAD:** Se refiere al ambiente de claridad por parte del líder a los colaboradores en cuanto al tipo de acciones con las que no se está de acuerdo y aquellas con las cuales se puede contar y obtener recompensas.
- c. **EL GRUPO DE TRABAJO:** Cuando los grupos no son muy unidos y existen deficiencias tanto en la tarea como en el sistema de autoridad y se percibe manipulación del jefe hacia el grupo, un ambiente de apoyo y comprensión puede mejorar resultados.

5. ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Como se mencionó al inicio del presente proyecto, una buena administración y gestión ya no son suficientes, cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción (Kotter, 1990), con líderes al interior de las organizaciones que posean la habilidad de transmitir e impulsar al resto del equipo hacia un objetivo común.

Algunas empresas no tienen un estilo de liderazgo totalmente identificado, por lo que el comportamiento de sus líderes en estas, presenta característica que se mezclan entre sí de varios estilos, produciendo de esta manera una revisión que le permita crear o definir el propio.

A continuación se realizará una breve descripción de la investigación práctica realizada a cuatro empresas de diferentes sectores comerciales e industriales, ubicadas en la ciudad de Pereira y Dosquebradas, con el fin de dar a conocer la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo descritos con anterioridad y tener una idea más clara de cómo se reflejan estos al interior de una organización para cumplir los objetivos y metas planteadas.

5.1 WWB COLOMBIA

WWB Colombia es una fundación sin ánimo de lucro creada en Cali en 1980 y formalizada mediante estatutos en 1982. Es una entidad de carácter privado que brinda el acceso al crédito fácil y rápido a microempresarios y microempresarias de escasos recursos.

WWB Colombia es también una entidad afiliada a la Red Women's World Banking cuya sede principal está ubicada en la ciudad de Nueva York. WWB Colombia ha tomado su misión de la Red WWB Nueva York y ha recibido apoyo económico y técnico para el desarrollo de su actividad en Colombia.

WWB Colombia brinda acceso al crédito a aquellas personas que tienen un negocio con mínimo seis meses de estar funcionando y que necesitan incrementar el capital de trabajo o comprar activos fijos para el negocio; tales como confecciones, ventas por catálogo, peluquerías, tenderos, misceláneas, propietarios de taxis, ventas varias, ventas de galería, producción de alimentos, floristerías, almacenes y en general cualquier negocio que genere un ingreso, aún

aquellos que no cuentan con el registro de Cámara y Comercio. Se han diseñado otras líneas de crédito pensando en las diferentes necesidades del cliente.

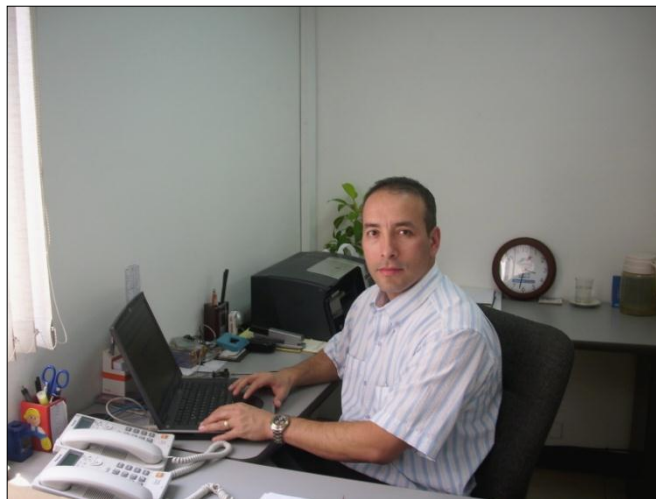
5.1.1 El aut-pa-ching ...¡realidad o confusión!

En WWB Colombia se tuvo la oportunidad de dialogar con el Gerente Regional de Zona II, el Señor Luis Alfredo Orozco Benjumea, Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT de Colombia, al cual se le realizó la entrevista propuesta (Ver Anexo 1) como líder de la entidad y a uno de sus colaboradores (Ver Anexo 2) para determinar la manera en como lo perciben.

Ver anexos 3 y 4- Entrevista Líder y Colaborador de WWB Colombia

[Entrevista con el Señor Luis Alfredo Orozco](#)
[Entrevista con la Señora Luz Amalia Morales](#)

Figura 1. Líder WWB Colombia



En la foto: El señor Luis Alfredo Orozco B.
Gerente Zona II
WWB Colombia.

El Señor Orozco menciona durante la entrevista la forma en que en esta institución se maneja el Coaching para que se traslade de los jefes de agencia a los colaboradores, afirma que maneja el estilo Coaching, ya que es una “asesoría” que hace poco les está otorgando la fundación para conocer falencias en cada individuo y de esta manera mejorar la dirección. Pero también cuenta que la asesoría solo la están recibiendo hace aproximadamente ocho meses, con lo que

se puede observar, no es un tiempo en el cual se puede definir un estilo de liderazgo, pues se hace por especulación fundamentada en conocimientos y no en prácticas continuas y en un largo plazo, pero el Sr. Orozco dice además que este estilo si funciona porque están en un proceso de cambio, aunque en algunos casos se implementa el autoritario, porque es necesario exigir dado que es una empresa que trabaja con metas diarias, semanales, mensuales y anuales; en algunas ocasiones es necesario implementar un estilo autoritario para que el personal cumpla los objetivos propuestos.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, sobre esto el Sr. Orozco dice que siempre "busca que las conclusiones y metas fijadas sean definidas en conjunto, porque la idea es que los colaboradores vean que hay decisiones en conjunto y la responsabilidad la asume uno como líder".

Se identifica como un líder soñador, carismático, exigente con los demás y honesto, dice que no exime a las personas de cumplir las metas, hay buena relación pero no se pierde el nivel de exigencia que se tiene por más carisma que haya.

He aquí la inquietud y/o confusión de muchos lectores luego del análisis realizado hasta el momento, surgiendo preguntas como ¿tendrá el Sr. Orozco un estilo definido?, ¿serán varios estilos aplicados en ocasiones diferentes o en verdad puede existir algo así como un aut-pa-ching²? ¿Se estará guiando por la ansiedad de tener un estilo de mando que no someta a sus empleados a hacer todo por obligación sino por convicción? ó ¿tendrá algo que ver en una empresa el proceso de cambio del mercado o una posible alianza?

Con el fin de tener bases más solidas al momento de identificar cual es el estilo manejado por este líder y llegar a determinar cómo se puede llegar a definir desde un ángulo diferente, se tomó la decisión de contrarrestar y/o comparar la información descrita con uno de los colaboradores más cercanos realizando la misma entrevista pero con una estructura diferente a uno de sus colaboradores, en este caso, la señora Luz Amalia Morales quien se desempeña como jefe de la agencia Pereira, quien reconoce inicialmente: " Él siempre da las herramientas necesarias para cumplir los objetivos, el da las directrices y cada uno mira cómo trabaja, pero siente que siempre tiene que estar pendiente de los colaboradores para que logren los objetivos".

Respecto a la relación de grupo con los colaboradores el señor Orozco dice que nunca se pierde la visión de hacia dónde se debe llegar, hay información pero

² Palabra sin significado real que quiere decir autoritario, participativo y coaching

todos buscan alcanzar el objetivo programado, considerando que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están capacitados, pero debe haber un control mediano que debe ser aplicado.

También se interesa en afirmar que cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero se deben tomar acciones correctivas colectivas "porque hay que mostrar en donde se cometió el error para que los demás no cometan el mismo, algunos les puede pasar y otros piensan que no está dentro de sus posibilidades".

Con respecto a la asignación de funciones el entrevistado plantea que "lamentablemente al momento de asignar tareas siempre hay que decir y repetir mucho, de pronto porque hasta ahora estamos en un proceso de formación continuo como es el coaching y muchos no tienen la capacidad de autocontrol o efectividad en las decisiones, a veces por desconocimiento o falta de información" además al momento de realizar cambios, todos tienen un motivo para resistirse, todos tienen opiniones y razones diferentes, aunque no descarta la realidad de que a la gente le hace falta el factor motivación, por lo cual ve importante dar el reconocimiento cuando la persona ha dado más de lo esperado; al respecto Luz Amalia dice "anteriormente él decía todo lo malo pero ahora ya reconoce las cosas positivas" lo cual denota el cambio que se está dando en su estilo autoritario de liderazgo.

"A la gente es necesario colocarle las metas claras desde el principio, hacer lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla sin exagerar, pero desafortunadamente hay que decir, que no siempre hay tiempo para esto, teniendo en cuenta que las evaluaciones y retroalimentaciones se hacen por escrito por cumplir el procedimiento", es el pensamiento del Sr. Orozco al momento de hacer referencia al logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización y la forma en cómo se prepara para su evaluación.

Para el Sr. Luis Alfredo es importante ayudar a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos, ya que según él entre más se preparen, más cosas pueden aportar al logro de metas en la organización, sin embargo, la percepción de su colaboradora apunta a la necesidad de complementar este logro con la exigencia que se solicita para el logro de metas, es decir, es importante que los colaboradores se capaciten pero sin pasar por alto los reglamentos, sin dejar a un lado el trabajo y aunque no quiere que lo vean como una autoridad, es una realidad, solo que no se debe descartar la importancia del respeto, el respeto es fundamental, añade.

Pues bien, hasta el momento se ha podido ver la fuerza con la que el líder define su propio estilo, ya sea por convicción, ambiente, orientación, motivación, en fin por cantidad de definiciones, menos por lo que no existe, en este caso el aut-paching pero esta conclusión se verá en el capítulo siguiente, donde a través de lo

que se ha estudiado, se podrá entender de manera más acertada el estilo a través del cual cada uno dirige su organización, los cambios a los que está sujeto y la respuesta a las inquietudes que no se han logrado definir, por ahora haremos un aparte y mostraremos el resultado simbólico que arrojó la entrevista realizada a los dos personajes de WWB Colombia.

[Ver Anexo 11 Tabulación entrevista Líderes y Colaboradores.](#)

Tabla 3. Tabulación Líder WWB

LÍDER WWB COLOMBIA	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	5
PARTICIPATIVO	9
LIBERAL	1

Tabla 4. Tabulación Colaborador WWB

COLABORADOR WWB COLOMBIA	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	5
PARTICIPATIVO	7
LIBERAL	3

Figura 2.
Distribución por estilo de liderazgo líder WWB.

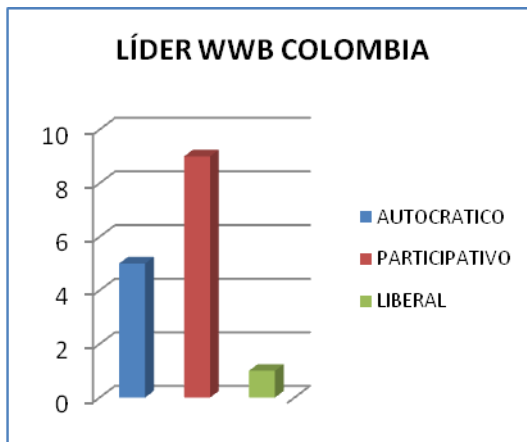
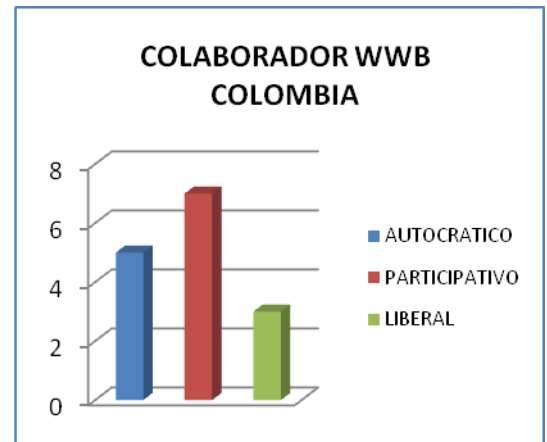


Figura 3.
Distribución por estilo de liderazgo colaborador WWB



5.1.2 Conclusiones Wwb Colombia.

- A la hora de los resultados en WWB Colombia existe un manejo autoritario ya que constantemente se exige el cumplimiento de resultados sin desviaciones ni objeciones.
- En WWB Colombia se puede observar el proceso de transición de un estilo autoritario hacia un estilo participativo con el apoyo del coaching, lo interesante es que los colaboradores están percibiendo ese cambio como positivo porque sienten que se les tiene en cuenta para ciertas decisiones y se les reconoce cuando obtienen buenos resultados.
- Aunque en WWB Colombia se busca un mejoramiento constante, es preciso anotar que todos sus líderes deben tener presente el estilo de liderazgo que manejan y a donde quieren llegar, se debe tener más presente, que en la actualidad lo que se busca es contar líderes enfocados a ser gerentes y no jefes, debe haber mayor claridad entre lo que se piensa y lo que se hace, pues sería una forma coherente de dirigir y tomar decisiones importantes.

5.2 EXTRUSIONES TÉCNICAS LTDA

Es una empresa especializada en la extrusión de plásticos en Colombia, nació el 23 de mayo de 1977 en la ciudad de Medellín motivados por la necesidad de suplir el suministro de perfiles y fundas extruidas requeridos en la fabricación de instalaciones eléctricas y cojinerías de los vehículos Renault fabricados por la ensambladora Sofasa, en 1969 el ingeniero Jaime Alberto Cardona Arias adquiere el 100% de la empresa y crea la sociedad familiar que ahora existe trasladándola a la ciudad de Pereira. La vinculación con los proveedores de Sofasa hizo que técnicamente se especializara en la extrusión de perfilería plástica utilizada en las cojinerías y arneses eléctricos usados en los vehículos y motocicletas ensamblados en Colombia ampliándose a otros campos industriales como el de muebles, la línea de persianas verticales y otros sectores fabricándoles perfilerías de diversos tipos con la tecnología requerida por las casas matrices de sus clientes. A finales de los años noventa y como consecuencia de la crisis económica que vivía el país se vieron en la necesidad de crear nuevos mercados, para ello se desarrollaron las perfilerías para cubrir estéticamente las instalaciones de gas domiciliario usando la cenefa en tuberías ya montadas, la canaleta y la envoltura con sus accesorios para instalaciones nuevas las cuales se le suministran actualmente a los contratistas instaladores de gas domiciliario siendo líderes en dicho medio a nivel nacional. Esta línea supero todas las expectativas de ventas viéndose en la necesidad de ampliar el departamento de calidad,

producción, comercial y construir una nueva sede en Dosquebradas donde funciona hoy en día. Actualmente están certificados por la norma ISO 2000.

5.2.1 No importa la competencia, lo que importa es el arte.

Extrusiones Técnicas Ltda, es una compañía que no solo se ha dado a conocer por su actividad comercial, sino por la pujanza y entrega con la que defiende su razón social, aunque es una compañía familiar, defiende mucho el trabajo en equipo y tiene como ingrediente principal el de confiar en la gente que trabaja. En esta compañía se tuvo la gran fortuna de conocer un poco más sobre la misma y los estilos por medio de su gerente General y propietario, el Señor Jaime Cardona, Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, quien dando muestras de su gran carisma respondió cada uno de los puntos citados en la presente entrevista (Ver Anexo 1) como líder de la entidad y a uno de sus colaboradores (Ver Anexo 2) para determinar la forma en que lo perciben.

Ver anexo 5 y 6 - Entrevista al Líder y colaborador de Extrusiones Técnicas Ltda.

[Entrevista con el Señor Jaime Cardona](#)
[Entrevista con el Señor Alejandro Cardona](#)

Figura 4. Líder Extrusiones Técnicas



En la Foto: El Sr. Jaime Alberto Cardona
Gerente General y Propietario
Extrusiones Técnicas Ltda.

Si en algún momento se centrara la respuesta que da cada líder acerca del estilo de liderazgo que maneja, pues no habría necesidad de seguir adelante con la investigación. Aunque es un factor determinante la seguridad con la cual cada

uno contesta a esta pregunta, también resulta algo inquietante lo que cada uno piensa al momento de tomar una decisión importante.

Es pues aquí donde el Sr. Jaime Cardona afirma con orgullo que para él, “el estilo no es definido en una sola palabra, el estilo que maneja es aquel de enseñarle a la gente una labor, de tomar responsabilidades, de que todos sepan que es lo que se hace y como se hace”, y según lo que se ha visto en la teoría sobre los diferentes estilos, uno de ellos habla sobre el impulso que cada líder debe dar a sus subalternos a incrementar la capacidad de autocontrol y asumir con más responsabilidad la guía de sus propios esfuerzos.

El Sr. Jaime Cardona habla también sobre el apoyo y la postura que debe tener frente a sus subalternos, tenga este o no la decisión final; afirma durante toda la charla lo que para él no debe darse en ninguna entidad por grande y posicionada que sea, piensa que no se debe imponer, que en las relaciones laborales y familiares debe haber cero dictaduras, enfatizando en que primero se deben buscar los medios para que la gente acepte los cambios.

En relación a lo anterior, para el Sr. Cardona el concepto que los colaboradores tienen de él presenta un alto grado de importancia, pues piensa que al tener presentes todos estos conceptos por parte de sus empleados, se puede dar cuenta “que problemas tienen, y le da tiempo para que las cosas no lleguen a extremos; piensa que es necesario frenar los errores, pues la idea que siempre ha tenido sobre el ambiente de trabajo que se debe respirar en una entidad debe ser de tipo familiar, donde las faltas sean para reparar y no para ocultar”.

Como se dijo con anterioridad, el Sr. Jaime considera que la democracia esta ante todo, no le gusta ser un dictador y en cambio le gusta que todos participen, pues piensa que la gente debe participar en la toma de decisiones y como la empresa es familiar, sus hijos ya saben que hay que hacer.

Para él, la relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas para esto dice: "Donde hay unión, hay amistad y colaboración, generando esto más sentido de pertenencia", y cuando se llega la hora de tomar decisiones, este considera que sus colaboradores están altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio, mencionando que cuando la empresa inició el “proceso de certificación, se empezó a llevar un control más estricto para todo y todos, no diciendo con esto que su personal está sobrado en talento, disciplina y cualidades, pero si pensando que son altamente calificados para seguir adelante con la calidad que exige una certificación”.

Es aquí donde uno de sus colaboradores más cercanos, el Sr. Alejandro Cardona quien además de ser uno de sus hijos, se desempeña como Gerente de Producción, piensa a cerca de esto que su papá, el Sr. Jaime Cardona, “no delega

la toma de decisiones en personas que no sienta que estén preparadas”, porque para él al momento de asignar tareas por lo general las personas necesitan que se les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención, añadiendo que normalmente se hace por la complejidad de su labor, los cambios que surgen ya sea por el pedido inusual de algún cliente o porque la norma de estandarización bajo la cual están certificados así lo exige.

A esto cabe citar el pensamiento de su hijo cuando se habla sobre las recompensas otorgadas por obtener buenos resultados, pues se tiene muy claro que para todos es una norma que las cosas se deben hacer siempre bien, haya o no norma y si los indicadores son positivos, se reconoce; pues por esto siempre al inicio de un trabajo se le comunica a todos los objetivos y metas planteadas, se hacen ensayos y todo cuanto sea necesario para que las cosas se hagan bien, hay mucha participación.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño en la empresa, el Sr. Alejandro dice que ya no se hacen evaluaciones de desempeño porque se estaba volviendo un problema entre los empleados, pero cada mes se revisa que se estén cumpliendo las metas y los procedimientos, agregando a esto la seguridad del Sr. Jaime al comentar que siempre les ha ido bien en las auditorias, por la revisión que a diario se realiza y el sentido de pertenencia de cada uno de sus empleados, aunque en algún momento no faltó aquel colaborador problemático resistente a los cambios, pero para él la idea es hablar con ellos y saber qué es lo que realmente pasa, de esta manera se llega a una solución y se llega a tener un buen grupo donde prima la colaboración e integridad.

Si alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero pues “se le comunica a todo el personal, todo es una experiencia, no todos funcionan igual, y cuando algo pasa debe haber intercambio de ideas para mejorar”

Por esto el Sr. Jaime está de acuerdo con que la gente estudie, le gusta que su personal se prepare, que se desinhiban, para que aporten ideas e interactúen, para él lo importante es que la gente aprenda y se prepare para el presente, que es el futuro más inmediato; finalizando con lo siguiente: “Todo además se debe enseñar, porque si yo me muero ¿quien sigue?, no importan la competencia, importa el arte”.

Luego de finalizar la entrevista y como representación inicial sobre las conclusiones que se darán más adelante, se determinó en el presente esquema lo siguiente:

[Ver Anexo 12 Tabulación entrevista Líderes y Colaboradores.](#)

Tabla 5. Tabulación líder Extrusiones

LÍDER EXTRUSIONES	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	0
PARTICIPATIVO	11
LIBERAL	4

Figura 5. Distribución por estilo de liderazgo líder Extrusiones

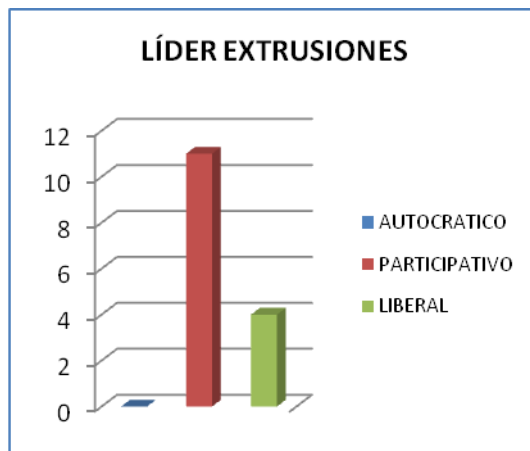
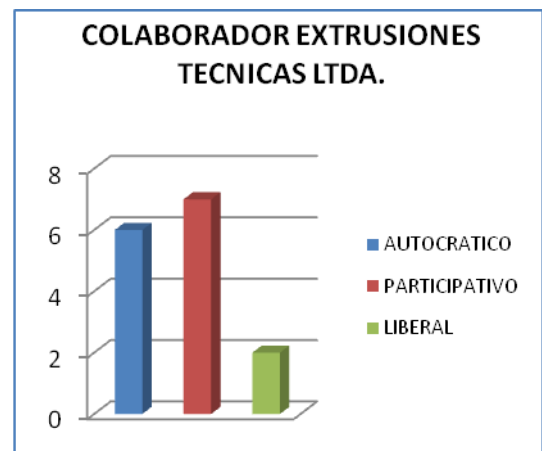


Tabla 6. Tabulación colaborador Extrusiones

COLABORADOR EXTRUSIONES TECNICAS LTDA.	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	6
PARTICIPATIVO	7
LIBERAL	2

Figura 6. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Extrusiones



5.2.2 Conclusiones Extrusiones Técnicas.

- Extrusiones Técnicas Ltda., tiene claro que las decisiones se toman basadas en un pensamiento con cero dictaduras, lo cual define a su Gerente General como un líder participativo, que a la hora de tomar decisiones tiene muy presente el conocimiento de sus colaboradores.
- En Extrusiones Técnicas Ltda., uno de los aspectos más importantes es que su personal tiene grandes posibilidades de ser escuchado, además se le tiene en cuenta su motivación personal por recibir capacitación adicional, valorando la experiencia y los nuevos conocimientos.

- En Extrusiones Técnicas Ltda., se busca conocer que es lo realmente mueve al colaborador al realizar una tarea, determinando de esta manera el por qué de una meta no alcanzada, confirmando la fuerte tendencia del líder hacia un estilo participativo, le gusta formar otros líderes, desarrollar ideas de superación y de unidad, además confía en las capacidades de los demás respetando su dignidad y teniendo la convicción de que en caso de que el faltara habría muchos que podrían cumplir su trabajo e incluso hacerlo mejor.

5.3 COMFAMILIAR RISARALDA

La historia de Comfamiliar Risaralda comienza con el decreto 118 del 21 de junio de 1957. En él se establecen los argumentos con los cuales el Gobierno colombiano considera de vital importancia: “Atender las necesidades de las clases menos favorecidas económicamente y fomentar su mejoramiento”.

En Pereira y en general en el Eje Cafetero, la vida comercial e industrial estaba en plena etapa de desarrollo: alimentos, bebidas, textiles, confecciones, vivienda, metalmecánica, forman parte de las grandes transformaciones de la región a partir de los sesenta.

Al igual que en otras ciudades del país, se presentan carencias de servicios esenciales en la comunidad (analfabetismo, desnutrición, vivienda, etc.) y cuyas soluciones son imperiosas antes de acceder a los retos de la modernización económica, comercial, industrial y financiera.

5.3.1 Todo lo que se percibe al interior de la organización se debe percibir fuera de ella.

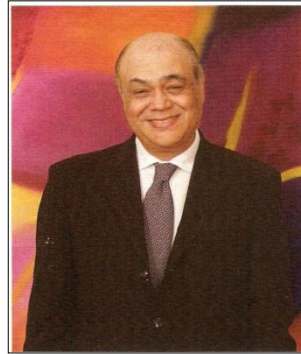
En el mundo actual es preciso de manera casi inmediata, exigir a los líderes una preparación diferente adaptable a cumplir todas las necesidades de la empresa, en especial aquellas que se adaptan a la sociología moderna, pues es el conocimiento aquel que incrementa su poder competitivo y para ello debe aprender a utilizar las fuentes disponibles.

En este caso se tuvo la oportunidad de conocer “algo más” de la manera en que el Doctor Maurier Valencia, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de los Andes y director Administrativo de Comfamiliar Risaralda, lidera su organización y el equipo de trabajo que dirige, atendiendo de la manera más cordial la entrevista propuesta (Ver Anexo 1) como líder de una organización y a uno de sus colaboradores (Ver Anexo 2) para conocer la forma en que lo perciben.

Ver anexo 7 y 8. Entrevista Líder y Colaborador Comfamiliar Risaralda

[Entrevista con el Señor Maurier Valencia](#)
[Entrevista con la señora Claudia Hurtado](#)

Figura 7. Líder Comfamiliar



En la Foto: Doctor Maurier Valencia
 Director Administrativo
 COMFAMILIAR RISARALDA

Fuente. Revista Comfamiliar, Edición 02, abril-junio de 2008

La forma como el Doctor Maurier ha dirigido una de las cajas de compensación más completas y exitosas del país como Director Administrativo, ha sido referencia de admiración por parte de muchos empresarios a nivel nacional.

El Doctor Maurier es más que un jefe, es un verdadero líder, una gran persona, un amigo y excelente guía, mencionan algunos de sus colaboradores, durante algunos encuentros.

El Doctor Maurier es un conocedor de grandes disciplinas económico-sociales, y siempre ha tenido gran disponibilidad para enseñar todo cuanto pueda, a aquellos que lo requieran. Aunque define su estilo de liderazgo de una manera muy contundente, a fin al direccionamiento estratégico, gerencia, responsabilidad por procesos, equipos y como miembro del equipo, son sus colaboradores, en especial la señora Claudia Hurtado, quien al ser entrevistada manifestó, que siempre cuenta con la opinión y participación del equipo de colaboradores que le rodean, reconociendo los buenos aportes que de su grupo pueda recibir, mencionando además que es un estilo de dirección que funciona ya que involucra todo el equipo humano, reconoce que existen personas que aportan enormemente para el desarrollo de la Organización a la cual pertenecen, finalizando el concepto que tiene el Dr. Maurier al respecto donde comenta que el estilo de liderazgo aplicado le funciona debido a que la caja tiene una visión corporativa que se percibe por dentro y por fuera, como debe ser en toda organización.

Según Daniel Goleman, uno de los estilos de los estilos de liderazgo que existen tiene como característica la capacidad de generar confianza por parte del líder, así como respeto y compromiso al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, siendo en este caso el Doctor Maurier quien hace honor a este conjunto de habilidades, según él todos se interrelacionan, no solo en las líneas que tienen que ver con el consejo o asamblea, pues todos van a un contexto ameno y propicio para irradiar a través de procesos estratégicos la toma de decisiones; al respecto su colaboradora Claudia menciona que el Doctor Maurier como cabeza de la entidad, es quien debe responder ante los distintos estamentos por las decisiones tomadas, sin embargo el grupo de colaboradores a través de los diferentes Comités contribuyen para el resultado de la decisión a final.

De acuerdo a lo anterior, el Doctor Maurier añade a sus observaciones, como la relación de grupo por parte de un líder hacia sus colaboradores debe ser flexible, abierta y orientada al cambio, pues la amistad según él, debe trascender la responsabilidad y la cultura; la amistad, obliga a la solidaridad y crea las condiciones de un ambiente para lograr las cosas.

El Doctor Maurier piensa que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están altamente calificados y capacitados para obtener un resultado final satisfactorio ya que la entidad realiza un proceso de selección óptimo, donde se evalúan las competencias, contando con un sistema capacitación constante, que les permite contar con personal altamente calificado. De igual manera Claudia aporta como dato primordial el seguimiento que se hace a la política de calidad de la entidad; manifiesta claramente que Comfamiliar cuenta con personal altamente capacitado, por esta razón con el seguimiento que a través del Sistema de Gestión de Calidad se hace anualmente a todos los colaboradores en su nivel de competencias, la dirección puede tranquilamente apoyarse y asegurar la confiabilidad de las decisiones tomadas por los Jefes de Proceso y en el caso de que se comete algún error, por ejemplo a un tercero, para la dirección es primordial socializar las situaciones que puedan afectar la imagen de la entidad, en lo que siendo consecuente con esto el Doctor Maurier piensa que frente a un tercero todos son responsables y cuando se trata de asignar tareas, la interiorización de la visión, de la misión, de los principios, la caracterización y las altas competencias de las personas, le da una capacidad y autonomía para tomar decisiones.

Por esto es importante anotar que el doctor Maurier reconoce la buena labor de sus colaboradores, aprecia y valora el compromiso del equipo humano para con la entidad, es así que cuando se pretende alcanzar una meta, por ejemplo la certificación de Calidad, luego de muchos meses de trabajo y dedicación por parte de los Jefes de cada proceso, el resultado ha sido positivo y la alta dirección en cabeza del doctor Valencia rinde un sentido homenaje a todos los colaboradores involucrados en este proceso, y en caso que se presente un colaborador problemático su capacidad de análisis sobre la actitud de las personas, le permite

determinar que las estrategias utilizadas no han sido las adecuadas para llegar a todo el personal, por tal motivo estudia nuevas formas de concientizar al personal de la posición que se debe asumir ante determinada situación, manifiesta su colaboradora Claudia Hurtado al respecto.

De igual manera el doctor Maurier como líder, motiva al personal para que se prepare, según él, la cultura de mejorar permanentemente, obliga a un apoyo y capacitación permanente que lleve cada vez hacia objetivos y metas más exigentes.

De acuerdo a todo lo que se ha comentado sobre este gran líder, a continuación se podrá observar un paralelo gráfico que muestra el resultado inicial sobre el estilo de liderazgo que maneja el Doctor Maurier Valencia en su entidad.

[Ver Anexo 13 Tabulación entrevista Líderes y Colaboradores.](#)

Tabla 7. Tabulación líder Comfamiliar Comfamiliar

LÍDER COMFAMILIAR	
ESTILOS E LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	0
PARTICIPATIVO	10
LIBERAL	5

Figura 8. Distribución por estilo de liderazgo líder Comfamiliar

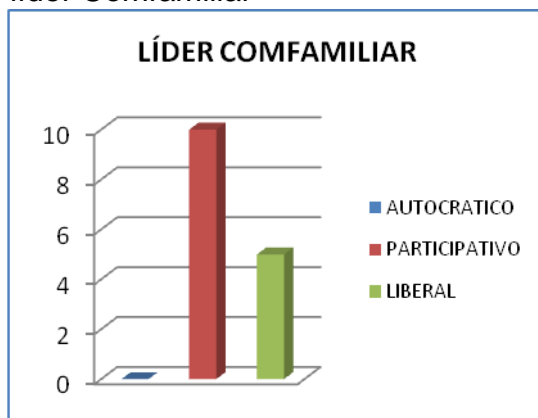
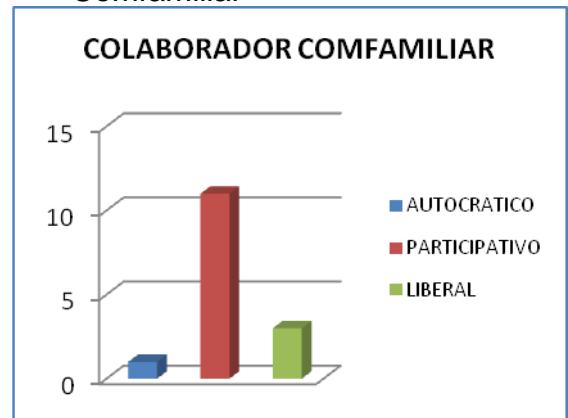


Tabla 8. Tabulación colaborador Comfamiliar

COLABORADOR COMFAMILIAR	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	1
PARTICIPATIVO	11
LIBERAL	3

Figura 9. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Comfamiliar



5.3.2 Conclusiones Comfamiliar Risaralda

- En Comfamiliar Risaralda se puede observar una fuerte tendencia hacia un estilo de liderazgo participativo caracterizado por su orientación al grupo, su líder constantemente se preocupa por buscar estrategias que le permitan llegar todo el personal, ya que para él es fundamental que todos entiendan el porqué de las cosas, teniendo como consecuencia un personal comprometido con la visión y misión de la empresa.
- En Comfamiliar Risaralda, se puede notar la forma en que su líder impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto-control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, para aumentar su capacidad de superarse y vencer las dificultades, pues la amistad según él, debe trascender la responsabilidad y la cultura; la amistad, obliga a la solidaridad y crea las condiciones de un ambiente para lograr las cosas.
- Gracias a la coherencia que demuestra el líder de Comfamiliar Risaralda entre la toma de decisiones y la capacidad de liderar, sus colaboradores lo describen como aquella persona que más que un jefe, es un verdadero líder, una gran persona, un amigo y excelente guía, por lo que todos se enfocan en demostrar que todo aquello que se percibe dentro de la organización se debe percibir por fuera, llevando a cabo su gran visión corporativa; donde más que un objetivo laboral se ha convertido en uno personal para todos.

5.4 AVICORVI S.A.

El origen Avicorvi S.A., se da con la creación de FANALBE, quien fue consecuencia del vínculo que tenía el señor Edgar Orozco Osorio con la industria Avícola desde 1953. La empresa arrancó en 1975 cuyo nombre posteriormente fue FANALBE conocida también como Fábrica Nacional de Bebederos.

Las labores se iniciaron con equipos primarios que rápidamente se mejoraron, permitiendo incrementar la calidad, razón por la que FANALBE fue reconocida como la más importante fábrica de comederos automáticos en el país.

En Marzo de 2002 Avicorvi modificó su Razón Social como Avicorvi E.U., manteniéndose como Director Técnico y nuevo Gerente, el señor Edgar Orozco Osorio. En marzo de 2005 vuelve a cambiar la razón social por Avicorvi S.A.

Con la experiencia técnica se implemento un plan de trabajo evitando aceptar créditos de ninguna clase. Se compra la materia prima indispensable para trabajar según los pedidos recibidos. Se perfeccionó particularmente el "NIPPLE",

producto que el señor Edgar Orozco Osorio creó, desarrolló y **PATENTÓ**, y cuyas ventas se han ido incrementando a nivel nacional e internacional. La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad aplicando la norma **ISO 9001 versión 2000**, para mejorar en nuestros procesos y brindar a nuestros clientes productos y servicios de la mejor calidad.

5.4.1 No me sirven las aguas tibias.

Avicorvi S.A. es una empresa líder de productos avícolas en el país que día a día se esmera por mejorar sus productos con la máxima eficiencia y la mayor sencillez, servicio a sus clientes, ingreso a nuevos mercados y capacitación a su personal.

Hoy en día su líder más inmediato es la Señora Ana Cristina Orozco, hija del Señor Edgar Orozco, Especialista en Servicios de Salud, Alta Gerencia y Gerente Administrativa de Avicorvi S.A., quien de la manera más amable atendió a todas las preguntas realizadas durante la entrevista como líder de la entidad (Ver Anexo 1) al igual que uno de sus colaboradores (Ver Anexo 2) para conocer la forma en que la perciben.

Ver Anexo 9 y 10. Entrevista Líder y Colaborador Avicorvi S.A.

[Entrevista con la Señora Ana Cristina Orozco](#)
[Entrevista con la Señora Diana Andrea Pérez](#)

Figura 10. Líder Avicorvi



En la Foto:

Sra. Ana Cristina Orozco
Gerente Administrativa
Avicorvi S.A.

La señora Ana Cristina piensa que todos sus empleados son como una familia, no se impone nada, para ella la forma más amena de llegar a ellos es preguntándoles que quieren y como se les puede ayudar.

La señora Ana Cristina afirma que su estilo de liderazgo le funciona pues piensa que de esta manera los empleados sienten calor humano y no temor a los directivos, aunque a veces piensa que deberían ser un poco más estrictos. Pero para sus colaboradores es una forma acertada de dirigir, como lo manifiesta su secretaria Diana Andrea Pérez, quien al conceder la entrevista menciona que la Sra. Ana Cristina más que dar órdenes trata de llegar primero a la gente, porque según ella además de tener un gran sentido humano, se presta para realizar actividades fácilmente.

Pero aunque la Sra. Ana Cristina es consecuente con lo anterior, también piensa que al momento de tomar decisiones debe haber una cabeza que guíe, que tome las decisiones no en forma radical, sino pensando en el bienestar de la empresa y de los empleados, considerando que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio pero solo si se les han dado las directrices; porque según ella, cuando las empresas tienen visión y misión, estas deben ser compartidas con los empleados quienes están trabajando por unos logros y ayudan con sus competencias pero son los directivos quienes deben llevar la delantera para cumplir una meta.

Para la Sra. Ana Cristina es importante reconocer el trabajo de sus colaboradores, porque para ella los productos finales son el resultado de muchos procesos, en los cuales de una u otra manera interviene el personal, es un trabajo de todos y para todos por lo cual es importante estimularlos e incentivarlos, además cuando la gente se estimula e incentiva, la gente se compromete y se obtienen mejores resultados.

Al preguntarle a la Sra. Ana Cristina sobre las evaluaciones de desempeño que realizan a sus colaboradores menciona lo siguiente: "Las evaluaciones se hacen delante del funcionario, se les dicen los resultados de la misma, se escuchan y se hacen acuerdos mutuos de mejora", pues para ella es importante que el personal mejore constantemente, incluso está de acuerdo en que sus colaboradores consigan el éxito mientras buscan sus objetivos, considerando importante que todos mejoren sus competencias para que puedan obtener mejores oportunidades.

La Sra. Ana Cristina considera que como líder es muy soñadora, autoexigente y exigente con las personas, comenta "No le sirven las aguas tibias", piensa que la empresa debe tener metas y estrategias claras para lograr un objetivo planeado hacia el futuro, las cuales deben involucrar a todo el personal porque al momento de asignar tareas dice que sus colaboradores siempre saben cómo se hacen las

cosas y no es necesaria su intervención, además cuando alguno de ellos ingresa a la entidad, ha sido porque cumple con el perfil y competencias necesarias para su cargo, todos tienen tareas y esta solo se encarga de enseñar cosas puntuales, añade su colaboradora Diana Andrea Pérez.

A continuación se muestra de manera gráfica como se podría determinar el estilo de liderazgo que maneja la Sra. Ana Cristina y como la perciben sus colaboradores dentro de la organización.

[Ver Anexo 14 Tabulación entrevista Líderes y Colaboradores.](#)

Tabla 9. Tabulación líder Avicorvi Avicorvi

LÍDER AVICORVI	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	2
PARTICIPATIVO	10
LIBERAL	3

Tabla 10. Tabulación colaborador Avicorvi

COLABORADOR AVICORVI	
ESTILOS DE LIDERAZGO	No. DE RESPUESTAS
AUTOCRATICO	3
PARTICIPATIVO	9
LIBERAL	3

Figura 11. Distribución por estilo de liderazgo líder Avicorvi

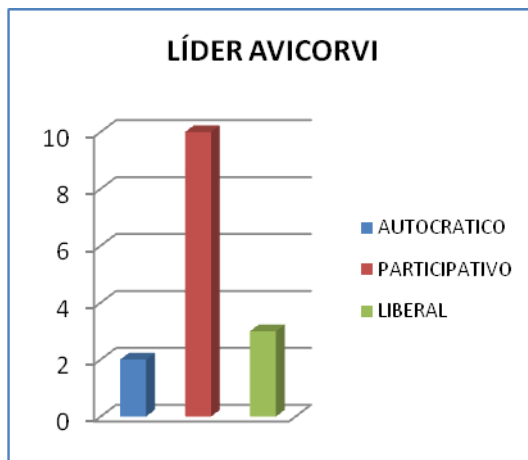
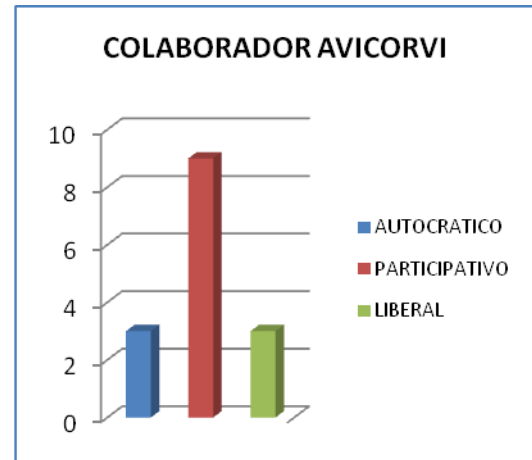


Figura 12. Distribución por estilo de liderazgo colaborador Avicorvi



5.4.2 Conclusiones Avicorvi

- En Avicorvi S.A., se ve representado el estilo participativo, pues su líder se caracteriza por tomar decisiones después de escuchar a sus colaboradores en una discusión grupal, más que dar órdenes trata de llegar primero a la gente, se presta para realizar actividades fácilmente generando confianza en cada uno de ellos, permitiéndoles saber cómo mantener alta la moral del equipo de trabajo en todo momento.
- Avicorvi S.A., se caracteriza además por tener como líder a una persona soñadora, autoexigente y exigente con los demás, a la cual no le gustan o no le sirven las aguas tibias, piensa que la empresa debe tener metas y estrategias claras para lograr un objetivo planeado hacia el futuro, discute y observa las consecuencias sobre los resultados de las estrategias planteadas siendo muy realista sobre lo que se puede y lo que no se puede lograr, además suele presentarle al grupo varias opciones para que entre todos elijan la mejor.
- El líder de Avicorvi S.A. piensa que al momento de tomar decisiones debe haber una cabeza que guíe, que tome las decisiones no en forma radical, sino pensando en el bienestar de la empresa y de los empleados, señalando con más fuerza el estilo de liderazgo participativo que posee para sacar adelante su empresa.

6. CONCLUSIONES Y EFECTOS EN LA CULTURA Y LOS RESULTADOS

- Es importante mencionar que aunque Risaralda se ha caracterizado por contar con líderes autocráticos debido al origen familiar de las empresas, también es claro mencionar que los líderes buscando vincular y generar confianza en su personal, han reaccionado frente a la importancia de ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio pero sin perder su objetividad, por lo cual en esta pequeña aproximación permite notar que en estos momentos se encuentran en un proceso de transición de un estilo autoritario a uno participativo.
- Para los líderes entrevistados es importante que el personal a su cargo esté involucrado, ya que de ellos pueden obtener ideas innovadoras y a su vez les hacen sentir que ellos son de gran importancia para la empresa.
- Guiar una organización con un estilo participativo asegura en gran medida la motivación de los colaboradores y permite que estos se comprometan cada día más con la visión del líder y de la organización.
- Las características que se han descrito en este proyecto señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil de líder diferente al de un control y supervisión constante.
- Los líderes de las empresas objeto de estudio en este proyecto deben tener mayor conciencia de la importancia de distinguir entre los diferentes estilos de liderazgo que existen para saber cómo y cuando los pueden aplicar con el fin de obtener un mejor resultado y desempeño en las organizaciones.
- El mundo cambiante en que las empresas se desenvuelven hace necesaria la presencia continua de líderes capaces de asumir retos e influenciar a los demás para llevarlos a cabo independientemente del estilo que usen.
- La preparación constante de cada líder es un factor determinante para atender las necesidades de las empresas, en especial de las modernas, pues es el conocimiento y la capacidad de comunicarse los aspectos más importantes para el éxito y competitividad de un líder, además son habilidades que le permitirán interactuar fácilmente con el medio y dirigir de manera eficiente la organización.

- El líder entonces debe ser proactivo, estratega, conocedor de hacia donde vá y hacia donde debe ir, la forma de organizarse y la manera de liderar en cada etapa y con el equipo de trabajo que dirige, enfrentarlo, superarlo y aprender de él para la experiencia futura.
- Hay mucho trabajo por hacer a nivel organizacional y somos los próximos gerentes los llamados a liderar procesos de cambio y no ser ajenos a la aplicación de los conocimientos teóricos dentro de las organizaciones.
- Solo podremos hacer más competitivas las organizaciones implementando procesos de liderazgo.

7. BIBLIOGRAFÍA

BENNIS, Warren, Nanus Burt, Líderes, 1985, 170p.

GOLEMAN, Daniel, Liderazgo que logra resultados. Extraído enero de 2009 de <http://villeneuve.iespana.es/files/Liderazgo%20que%20logra%20resultados.pdf>

HESSELBEIN, Frances, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. El líder del futuro, 338 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC NTC 1486 (Cuarta actualización).

JAAP, Tom. Desarrollo del liderazgo, 1985, 238 p

KOTTER, John P. Qué hacen los líderes, 2000, 214 p.

KOTTER, Jhon P. (1999), la verdadera labor de un líder,

KOTTER, John. El líder del cambio, 1997, 207 p.

SALAZAR, Jesús. Liderazgo-estilos. Extraído enero, 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos17/liderazgo/liderazgo.shtml?monosearch>

SANDOVAL, José Luis. Habilidades de liderazgo y comunicación en la especialización de Alta Gerencia (2008).

SILICEO AGUILAR, Alfonso, Bernardo G. Angulo Belloc y Fernando Siliceo Fernandez. Liderazgo: el don del servicio, 164 p.

STERHIN, José Tipos de líder. Extraído enero, 2009 de <http://deiaap.wordpress.com/2007/10/30/tipos-de-lider/#comment-2601>.

Smith, MK (2001) Kurt Lewin, los grupos, el aprendizaje experiencial y de investigación-acción, la enciclopedia de la educación informal. Extraído enero, 2009

de <http://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.infed.org/thinkers/etlewin.htm&ei=j7zGSZzKCcjtgeqiKzKCG&sa=X&oi=translate&resnum=7&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dkurt%2Blewin%26hl%3Des>

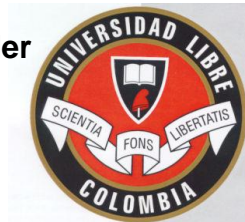
QUIJANO PONCE DE LEÓN, Andrés (2003). Liderazgo. Extraído en enero, 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml?monosearch>

Wikipedia (2008) Estilos de liderazgo. Extraído noviembre, 2008 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.

8. ANEXOS

Anexo 1 Instrumento para la recolección de información del líder

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja? ¿Por qué?

2. ¿Cree que su estilo de liderazgo funciona? ¿Por qué?

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización?

- a. Usted siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ?

- 4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted como líder?**
- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
 - b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
 - c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ?

- 5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser?**
- a. Instrumental y orientada a logros
 - b. Centralizada, controladora y orientada a logros
 - c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ?

- 6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están?**
- a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.
 - b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.
 - c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ?

- 7. ¿Cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero?**

- a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.
- b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.
- c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a usted directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ?

8. ¿Al momento de asignar tareas usted define que sus colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que usted les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ?

9. ¿Cuando su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, usted?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ?

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización usted?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ?

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores usted?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ?

12. ¿Usted desea motivar a sus colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias, por lo cual usted decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa, sería lo mejor pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ?

13. ¿Ayuda a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos sus empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ?

14. ¿Qué grado de importancia representa el concepto que los colaboradores tienen de usted?

- a. Alta, porque de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque de esto depende el respeto que le tengan como líder, e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ?

15. ¿Cómo maneja la situación cuando hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ?

16. ¿Usted cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ?

17. ¿En qué momento puede definir usted que cuenta con un buen equipo de trabajo?

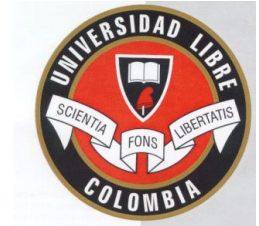
- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ?

Muchas Gracias

Anexo 2 Instrumento para la recolección de información del colaborador

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. **¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?**

2. **¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?**

3. **¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?**

- a. Siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actué libremente.

¿POR QUÉ?

4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
- c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ?

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?

- a. Instrumental y orientada a logros
- b. Centralizada, controladora y orientada a logros
- c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ?

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que los colaboradores están?

- a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.
- b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.
- c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ?

7. ¿Cuando alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?

- a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.
- b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

- c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a él directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ?

- 8. ¿Al momento de asignar tareas su jefe define que los colaboradores siempre?**
- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
 - b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
 - c. Necesitan que él les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ?

- 9. ¿Cuando el equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?**
- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
 - b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
 - c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ?

- 10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?**
- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
 - b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
 - c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ?

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ?

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa sería lo mejor, pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ?

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque piensa que en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque piensa que es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos los empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ?

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. Alta, porque piensa que de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, porque piensa que el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque piensa que de esto depende el respeto que le tengan como líder e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ?

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ?

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ?

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

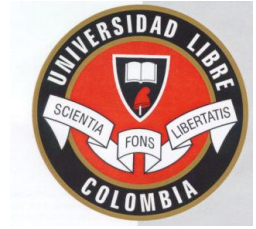
- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? _____

Muchas Gracias

Anexo 3 Entrevista al Líder de WWB Colombia

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja? ¿Por qué?

El coaching, porque es un direccionamiento que ha contratado la fundación, es una asesoría que hace poco nos está dando la fundación para mejorar la dirección.

2. ¿Cree que su estilo de liderazgo funciona? ¿Por qué?

Si funciona porque estamos en un proceso de cambio pero según lo que usted menciona creo que se implementa en algunos casos el autoritario, porque es necesario exigir.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización?

a. Usted siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.

b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.

c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque en conjunto, sacamos conclusiones y nos fijamos unas metas, porque la idea es que ellos vean que hay decisiones en conjunto y la responsabilidad la asume uno como líder.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted como líder?

a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.

b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.

c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque se recopila información, genera confianza, pero no exige a las personas de cumplir las metas, hay buena relación pero no se pierde el nivel de exigencia que se tiene por más carisma que haya.

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser?

a. Instrumental y orientada a logros

b. Centralizada, controladora y orientada a logros

c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque nunca se pierde la visión de hacia dónde se debe llegar, hay información pero todos buscamos alcanzar el objetivo programado.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están?

a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.

b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.

c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque el tipo de personal que se maneja debe tener claro, están capacitados y luchamos para que sea en un nivel óptimo, pero debe haber un control mediano que se debe aplicar.

7. ¿Cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero?

a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.

b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a usted directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque hay que demostrar en donde se cometió para que los demás no cometan el mismo, a algunos les puede pasar otros piensan que no está dentro de sus posibilidades.

8. ¿Al momento de asignar tareas usted define que sus colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que usted les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque infortunadamente siempre hay que decir, pues estamos en un proceso de formación, porque muchos no tienen la capacidad de autocontrol o de efectividad en las decisiones, a veces por desconocimiento o falta de información.

9. ¿Cuando su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, usted?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque a la gente le hace falta el factor motivacional, es importante, porque hizo algo bien se le debe dar el reconocimiento pero es cuando se dio un poco más.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización usted?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque a la gente es necesario colocarle las metas claras desde el principio, hacer lo imposible es exagerar

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores usted?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.**
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque no hay tiempo, cada día hay más cosas para hacer, se hace verbalmente, pero escrito es por cumplir el procedimiento.

12. ¿Usted desea motivar a sus colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias, por lo cual usted decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.**
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa, sería lo mejor pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque no dá tiempo para complicarse por cosas sin importancia.

13. ¿Ayuda a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.**
- b. Sí, porque es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos sus empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque es un factor fundamental, el acompañamiento, más preparación, más puede aportar al logro de los resultados.

14. ¿Qué grado de importancia representa el concepto que los colaboradores tienen de usted?

- a. Alta, porque de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.**

- b. Relevante, el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque de esto depende el respeto que le tengan como líder, e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque el respeto es fundamental, no que lo vean con autoridad sino con autoridad.

15. ¿Cómo maneja la situación cuando hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque pienso que todos tienen un motivo para resistirse, todos tienen opiniones y razones diferentes.

16. ¿Usted cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque siempre cuando la información vaya de la mano al bienestar de la empresa y esta sea clara, para aportar un buen cambio en la organización., por ejemplo la tecnología, características diferenciadora, entre mejor y más nos preparemos mejor.

17. ¿En qué momento puede definir usted que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque cuando el equipo genera estrategias es porque tiene todas estas cualidades y de esta manera lo considero como bueno.

Muchas Gracias

Anexo 4 Entrevista a Colaborador de WWB Colombia

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?

Se venía de un estilo paternalista y está cambiando hacia uno autoritario, por la forma en que se están manejando las cosas, se evidencia en la forma de decir las cosas, antes decía por ej: Que le pasa, o indagaba,..... Ahora es: Hoy que fecha es, entonces, entonces,... presión.

2. ¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?

Si funciona, porque es respetado por todo el grupo de trabajo, y lo que él pide eso se hace, es un cambio que viene desde arriba.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?

a. Siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.

b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.

c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque las decisiones las toma él, y las cosas se hacen como ya viene desde arriba, él toma acción y los dirige para que lo hagan

4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?

a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.

b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.

c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque siempre ha dado una imagen de muy optimista y que las cosas se pueden, es muy transparente en todo

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?

a. Instrumental y orientada a logros

b. Centralizada, controladora y orientada a logros

c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque siempre dá las herramientas necesarias para cumplir los objetivos

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que los colaboradores están?

a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.

b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.

c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque el percibe que siempre tiene que estar pendiente de los colaboradores para que siempre logren los objetivos

7. ¿Cuando alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?

a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.

b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a él directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque todos los errores graves, se comentan para mejorar

8. ¿Al momento de asignar tareas su jefe define que los colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que él les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque él da las directrices y cada uno mira cómo trabaja.

9. ¿Cuando el equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque anteriormente él decía todo lo malo pero ahora ya reconoce las cosas positivas.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque se plantean los objetivos y el está pendiente de que esto se cumpla, pero no motiva

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque se hace por imposición, porque los directivos así los piden

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa sería lo mejor, pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque el toma la decisión y se maneja con bonificación.

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque piensa que en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque piensa que es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos los empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque es lo que se maneja en la fundación, que la gente se capacite pero teniendo en cuenta el reglamento.

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. Alta, porque piensa que de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, porque piensa que el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque piensa que de esto depende el respeto que le tengan como líder e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque él como líder es el que debe da ejemplo y hace que sus seguidores trabajen en el objetivo.

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque se está viviendo con el nuevo modelo mostrando las cosas positivas y el beneficio

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque le gustan los cambios y que la gente haga cosas por sacar adelante la fundación

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque dice que cuenta con equipos calificados

Muchas Gracias.

Anexo 5 Entrevista al Líder de Extrusiones Técnicas

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja? ¿Por qué?

Para mí el estilo de liderazgo que manejo es el de enseñarle a la gente una labor, de tomar responsabilidades, de que todos sepan que es lo que se hace y como se hace.

2. ¿Cree que su estilo de liderazgo funciona? ¿Por qué?

Pienso que sí porque no me gusta imponer, para mí cero dictaduras, busco los medios para que la gente acepte los cambios.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización?

- a. Usted siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque pienso que la gente debe participar en la toma de decisiones, como es familiar, mis hijos, ya ellos saben que hay que hacer.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
- c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque considero que la democracia ante todo, como he dicho no me gusta ser un dictador, me gusta que todos participen.

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser?

- a. Instrumental y orientada a logros
- b. Centralizada, controladora y orientada a logros
- c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque donde hay unión, hay amistad y colaboración y esto genera más sentido de pertenencia.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están?

- a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.
- b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.
- c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque cuando la empresa inicio el proceso de certificación para todo se empezó a llevar un control más estricto, no con esto decimos que nuestro personal está sobrado en talento, disciplina y cualidades, pero pienso que si es altamente calificado para seguir adelante con la calidad que exige una certificación.

7. ¿Cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero?

- a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.
- b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.
- c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a usted directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque todos cometemos errores y cuando pasa en forma individual se le comunica a todo el personal, pues todo es experiencia, no

todos funcionan igual, y cuando algo paso debe haber intercambio de ideas para mejorar.

8. ¿Al momento de asignar tareas usted define que sus colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.**
- c. Necesitan que usted les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque normalmente se les enseña, pero en algunas ocasiones es necesario explicarles algunos cambios, ya sea en la norma de estandarización o en algún pedido de algún cliente.

9. ¿Cuando su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, usted?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien**
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque deben haber recompensas por los buenos resultados, pero a veces cuando eso es demasiado notorio o en dinero constante, los empleados reclaman por qué no se les dio y muchas veces la situación de la empresa no es la mejor y hay que prever situaciones futuras.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización usted?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.**
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque siempre se les infunde al inicio de un trabajo, se les cuenta, se hacen ensayos, se les hace conocer todo cuanto sea necesario, para que las cosas se hagan bien.

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores usted?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque estamos pendientes antes de que pase esto, en todo, por eso por ejemplo en las auditorias siempre nos vá bien.

12. ¿Usted desea motivar a sus colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias, por lo cual usted decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hayar la mejor alternativa, sería lo mejor pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque es mejor por consenso, así se crean mejores ambientes, por ejemplo en navidad, mejor dicho la idea es que también sea por medio de retroalimentaciones que han hecho sobre eventos pasados.

13. ¿Ayuda a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos sus empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque me gusta que la gente estudie, que se desinhiban y aporten ideas, que interactúen. Todo además se debe enseñar, porque si yo me muero quien sigue? No importan las competencias, importa el arte.

14. ¿Qué grado de importancia representa el concepto que los colaboradores tienen de usted?

- a. Alta, porque de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque de esto depende el respeto que le tengan como líder, e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque con esto me doy cuenta que problemas hay o tienen, no hay que dejar que las cosas lleguen a extremos, es necesario frenar los errores, porque la idea es que se respire un ambiente de trabajo muy familiar y las faltas son para repararlas.

15. ¿Cómo maneja la situación cuando hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque muchas veces hay razones, desconocimiento, pero la idea es hablar con ellos para saber qué es lo que realmente pasa, ahora hay un buen grupo que sabe que es necesario tener mucha colaboración e integridad.

16. ¿Usted cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque se analiza, por ejemplo los competidores y los productos, pues es muy bueno saber de los cambios a tiempo sino las estrategias no funcionan.

17. ¿En qué momento puede definir usted que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque cuando hay armonía es porque se cuenta con un grupo como estos y las cosas casi que funcionan solas.

Muchas Gracias.

Anexo 6 Entrevista al Colaborador de Extrusiones Técnicas

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?

El estilo es basado en que cada quien asume su responsabilidad, delega y supervisa, en forma cautelosa, deja que lleven su estilo, pero que cumplan con los objetivos.

2. ¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?

Si le funciona, porque el empleado no se siente acosado y es libre de expresar sus puntos de vista, muchas de las reformas que se han hecho han sido teniendo en cuenta los aportes de los empleados y esto ha hecho que la empresa perdure.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?

a. Siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.

b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.

c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actué libremente.

¿POR QUÉ? Porque en el plano administrativo se reúnen y toman la decisión, si esta es de plano administrativo se comunica a los empleados, y si ellos tienen algo que sugerir, se les escucha y se toma en cuenta pero sin saltarse las normas.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
- c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque es muy carismático pero ante todo le gusta la democracia

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?

- a. Instrumental y orientada a logros
- b. Centralizada, controladora y orientada a logros
- c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque es necesario supervisar para poder cumplir los objetivos que se tienen en la empresa.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que los colaboradores están?

- a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.
- b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.
- c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque no delega la toma de decisiones en personas que no sienta que estén preparadas

7. ¿Cuando alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?

- a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.
- b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

- c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a él directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque se manejan turnos, el dice que si se trabaja en equipo las cosas funcionan mejor.

8. ¿Al momento de asignar tareas su jefe define que los colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que él les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque cuando alguien empieza a trabajar debe empezar por conocer la parte operativa, luego la administrativa, si desea tener un cargo administrativo, la persona es libre de tomar decisiones o de desarrollar el cargo sin interferir.

9. ¿Cuando el equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque el pensamiento es que usted tiene que hacer las cosas bien, si los indicadores son buenos se le reconoce

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque él dice cuales son las directrices de lo que se vá a hacer al inicio del año pero no se le recalca constantemente al empleado, dice: “Esto es lo que quiero y no se pasen de aquí”

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.**
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque ya no se hacen evaluaciones de desempeño porque se estaba volviendo un problema entre los empleados, pero cada mes se revisa que se estén cumpliendo las metas

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.**
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa sería lo mejor, pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque se trató de hacer un consenso, pro los empleados no se ponían de acuerdo, por eso decidieron entregar mejor la bonificación y todos están contentos.

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque piensa que en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.**
- b. Sí, porque piensa que es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos los empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque le gusta que los empleados aporten ideas

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. Alta, porque piensa que de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, porque piensa que el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque piensa que de esto depende el respeto que le tengan como líder e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque el trata que cada uno se apersona de su trabajo y que sepa que tiene un líder pero con libertad para desenvolverse

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque trata de reunir todo el personal para solucionar el problema, se piden explicaciones a la persona implicada y si es el caso se despide.

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque el dice que siempre debe haber alguien que guie y se debe respetar este guía, si no se respetan las líneas de mando, no se respeta nada

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

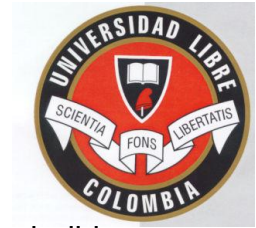
- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque es en esta situación cuando se mide la capacidad de las personas

Muchas Gracias

Anexo 7 Entrevista al Líder de Comfamiliar

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja? ¿Por qué?

El estilo es participativo, a fin al direccionamiento estratégico, gerencia, responsabilidad por procesos, equipos y esta asume liderazgo participativo como miembro de equipo.

2. ¿Cree que su estilo de liderazgo funciona? ¿Por qué?

La caja tiene una visión corporativa que se percibe por dentro y por fuera, todo es claro, identifica cultura organizacional, teniendo muchos años de construcción, lo que genera éxito.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización?

- a. Usted siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque todos interrelacionamos, no solo en las líneas que tienen que ver con el consejo, asamblea o entes que dan contexto, todos nos vamos a un contexto. Irradiar a través de procesos estratégicos de toma de decisiones.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.

c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque el ser visionario es una exigencia de cada gerente, no es fácil de alcanzar pero que hay que advertirlo, ej.: la alianza entre supermercados, visión de futuro, antes de cometer errores. El carisma es relacionado con el ambiente en el que se desarrolle. Idiosincrasia. El servicio y el interactuar con los demás en forma democrática hace un ambiente más sano.

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser?

a. Instrumental y orientada a logros

b. Centralizada, controladora y orientada a logros

c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque además la relación debe ser flexible abierta, orientada al cambio. La amistad debe trascender la responsabilidad, la cultura la amistad, obliga a la solidaridad, se crean condiciones de un ambiente para lograr las cosas.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están?

a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.

b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.

c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque corresponde a un proceso de selección vinculado a largo plazo en la entidad, es uno de los requisitos, hay evaluación de competencias, capacitación compromiso de la entidad, y las características deben ser con personas altamente capacitadas.

7. ¿Cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero?

a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.

b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a usted directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque frente a un tercero todos somos responsables

8. ¿Al momento de asignar tareas usted define que sus colaboradores siempre?

a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.

b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.

c. Necesitan que usted les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque la interiorización de la visión y de la misión de principios, la caracterización las altas competencias de las personas, generalizando, le dá una capacidad y autonomía a las personas

9. ¿Cuando su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, usted?

a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien

b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.

c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque es la evaluación al desempeño de un equipo que tiene logros corporativos y es implícito en el mismo reconocimiento.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización usted?

a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.

b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.

c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque yo mismo formo parte de ese equipo y de compartirlo dentro de los escenarios que debo decir para lograr las metas y su evaluación.

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores usted?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque el factor humano es determinante, en los requisitos, las promesas de servicio y finalmente la satisfacción plena, con mayor razón dadas las características de la entidad

12. ¿Usted desea motivar a sus colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias, por lo cual usted decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa, sería lo mejor pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque el presupuesto forma parte de la responsabilidad de todo el equipo, y el construir motivaciones en consenso forma parte del estilo y de la cultura organizacional

13. ¿Ayuda a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos sus empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque la cultura de mejorar permanentemente, obliga a un apoyo y capacitación permanente que nos lleve cada vez objetivos y metas más exigentes.

14. ¿Qué grado de importancia representa el concepto que los colaboradores tienen de usted?

- a. Alta, porque de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque de esto depende el respeto que le tengan como líder, e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque el concepto de liderazgo debe tener una referencia alta, hasta muy alta, el compromiso de la gerencia con el compromiso conjunto participativo con los usuarios.

15. ¿Cómo maneja la situación cuando hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque no obstante la participación y el trabajo en equipo que permite trabajar por consensos, también es cierto que existe deliberadamente una responsabilidad que obliga a no afectar lo consensuado en equipo sacrificando la implementación de los procesos y compromisos adquiridos.

16. ¿Usted cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque una organización debe tener cambios, pero no tan frecuentes, todo debe ser gradual.

17. ¿En qué momento puede definir usted que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque la responsabilidad gerencial respaldada por apoyo, las competencias y la participación permite con oportunidad e insolvencia la toma de decisiones que inciden con mucho impacto, con frecuencia se vé la necesidad de tomar decisiones y que mejor que contar con un buen grupo.

Muchas Gracias.

Anexo 8 Entrevista al Colaborador de Comfamiliar



INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?

Es un estilo democrático y participativo, porque siempre cuenta con la opinión y participación del equipo de colaboradores que le rodean, reconociendo los buenos aportes que de su grupo pueda recibir.

2. ¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?

Por supuesto que funciona, ya que involucra todo el equipo humano, reconoce que existen personas que aportan enormemente para el desarrollo de la Organización a la cual pertenecemos.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?

a. Siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.

b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.

c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque como cabeza de la Entidad, es quien debe responder ante los distintos estamentos por las decisiones tomadas, sin embargo el grupo de colaboradores a través de los diferentes Comités contribuyen para el resultado de la decisión a tomar.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?

a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.

- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
- c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque el doctor Maurier Valencia es una persona centrada en el logro de los objetivos que se propone en bien de la Organización, convoca para que las personas participen activamente en el futuro de la Entidad promoviendo proyectos, comunicando lo que se desea hacer y cómo cada miembro de la gran Familia Comfamiliar debe aportar su granito, además posee el don de gente que le caracteriza tanto al interior como por fuera de la Caja de Compensación, y su transparencia para dirigir no tiene discusión alguna, es por él que hoy por hoy la Entidad se encuentra tan bien posicionada tanto regional como a nivel país.

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?

- a. Instrumental y orientada a logros
- b. Centralizada, controladora y orientada a logros**
- c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque sin dejar a un lado las relaciones humanas, en el manejo de un grupo siempre debe existir el control que permita dirigir todos los esfuerzos hacia el logro de las metas propuestas, es por esta razón que el Director Administrativo de la Caja a través de un contacto permanente con el equipo humano, hace seguimiento en el desarrollo de las actividades para asegurarse que se cumplan las metas.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que los colaboradores están?

- a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.
- b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.**
- c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque la política de Calidad de la Entidad manifiesta claramente que COMFAMILIAR cuenta con personal altamente capacitado, por esta razón con el seguimiento que a través del Sistema de Gestión de Calidad se hace anualmente a todos los colaboradores en su nivel de

competencias, la Dirección puede tranquilamente apoyarse y asegurar la confiabilidad de las decisiones tomadas por los Jefes de Proceso.

7. ¿Cuándo alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?

- a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.
- b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.
- c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a él directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque socializar las situaciones ocurridas que puedan afectar la imagen de la entidad es primordial para la Dirección de la Entidad. No es una persona es la organización quien se afecta si por un mal servicio o una mala atención al cliente no se logra satisfacer al usuario que requiere de nuestros servicios. Las acciones correctivas colectivas evitan que se repitan situaciones que puedan afectar el buen nombre de la Caja.

8. ¿Al momento de asignar tareas su jefe define que los colaboradores siempre?

- a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.
- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que él les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque por el alto grado de capacitación y compromiso, cada colaborador al momento de tener asignada una tarea realiza su desempeño de la mejor manera, porque el resultado final debe ser presentado a la Dirección quien evalúa la ejecución de la instrucción inicial.

9. ¿Cuándo el equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque el doctor Maurier Valencia, aprecia y valora el compromiso del equipo humano para con la Entidad, es así que cuando se pretende alcanzar una meta ejemplo la certificación de Calidad, luego de muchos meses de trabajo y dedicación por parte de los Jefes de Cada Proceso, el resultado fue positivo y la Alta Dirección en cabeza del doctor Valencia rindió sentido homenaje a todos los colaboradores involucrados en este proceso.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque el recurso humano con que cuenta la Entidad es heterogéneo, es decir, cuando se lanza un proyecto que involucra a todos los empleados, la Dirección Administrativa busca las estrategias que permitan hacer conocido de la meta que se quiere alcanzar en todos los niveles de la organización (operativo, mandos medios, altos directivos). La manifestación de las ideas se realiza en un lenguaje que sea claro tanto para el alto ejecutivo como para el personal que realiza labores de oficios varios en la Organización, denotando las ventajas y beneficios que tendrá el nuevo proceso a implementar.

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque el fin de la evaluación de desempeño para nuestra Organización es la de buscar el mejoramiento continuo en la realización de las labores. La retroalimentación es oportuna y adecuada enmarcada por la filosofía de formar y construir conciencia de hacer las cosas cada día mejor buscando la excelencia en todos los procesos.

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa sería lo mejor, pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque la conciliación es la herramienta que caracteriza al doctor Valencia, para manejar estas situaciones acorde con el presupuestos que se posea en ese momento.

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque piensa que en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque piensa que es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos los empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque la promoción acorde con las capacidades y preparación intelectual del colaborador, son indiscutibles bajo el criterio del doctor Maurier Valencia, quien siempre está motivando al personal para que se prepare porque la Entidad promueve según el conocimiento demostrado, y es un beneficio tanto para la persona como para la Organización.

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. Alta, porque piensa que de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, porque piensa que el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque piensa que de esto depende el respeto que le tengan como líder e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque el doctor Valencia considera que el ejemplo empieza por casa, y basado en esta argumentación dirige el trabajo del equipo humano.

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque su capacidad de análisis sobre la actitud de las personas, le permite determinar que las estrategias utilizadas no han sido las adecuadas para llegar a todo el personal, por tal motivo estudia nuevas formas de concientizar al personal de la posición que se debe asumir ante determinada situación.

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque lo hace siempre y cuando se tenga el conocimiento con el objetivo de mantener a la empresa en un nivel competitivo

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque las características del grupo determinan de qué manera pueden apoyar la labor de la Dirección, y a través de los diferentes Comités conformados por personal altamente capacitado se gestionan las situaciones, quienes siempre rinden informe al Director de las actividades realizadas.

Muchas Gracias

Anexo 9 Entrevista al Líder de Avicorvi S.A.

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja? ¿Por qué?

Los empleados son como la familia, por tanto no impongo nada, pienso que la manera de definir mi estilo es haciendo esta pregunta: ¿ustedes que quieren y como les podemos ayudar?

2. ¿Cree que su estilo de liderazgo funciona? ¿Por qué?

Sí, pienso que los empleados sienten el calor humano, no sienten el temor a los directivos, aunque a veces pienso que deberían ser un poco más estrictos.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización?

- a. Usted siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actúe libremente.

¿POR QUÉ? Porque soy consciente que debe haber una cabeza que guíe, pero estas decisiones no las tomo en forma radical, pienso en el bienestar de la empresa y de los empleados.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.

c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque considero que soy una persona muy soñadora autoexigente y exigente con las personas. Pienso que: “ No me sirven las aguas tibias”

5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de un líder debe ser?

a. Instrumental y orientada a logros

b. Centralizada, controladora y orientada a logros

c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque la empresa debe tener las metas claras y unas estrategias para lograr las cosas, tiene que tener una planeación hacia un futuro.

6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones, sus colaboradores están?

a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.

b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.

c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque cuando la empresa tiene visión y misión, y además son compartidas con los empleados, están trabajando por unos logros, pues los colaboradores con sus competencias les ayudan, pero son los directivos los que deben llevar la delantera para cumplir la meta.

7. ¿Cuando alguno de sus empleados comete un error que afecte a un tercero?

a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.

b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a usted directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque depende de la situación, según lo que lo cause o lo ocasione ya se aplica la corrección.

8. ¿Al momento de asignar tareas usted define que sus colaboradores siempre?

a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.

b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.

c. Necesitan que usted les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque para los diferentes cargos de la empresa existen unos perfiles, y si ingresan a la empresa es porque tienen dichas competencias, yo verifico los resultados.

9. ¿Cuando su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, usted?

a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien

b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.

c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque pienso que los productos finales son el resultado de muchos procesos en los cuales interviene el personal de una u otra manera, entonces son estimulados por resultados.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización usted?

a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.

b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.

c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque es un trabajo de todos y todos se van a beneficiar de los resultados, porque: “Todos ganan”

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores usted?

a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.

b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.

c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque las evaluaciones se hacen delante del funcionario, se les dicen los resultados de la misma, se escuchan y se hacen acuerdos mutuos de mejora.

12. ¿Usted desea motivar a sus colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias, por lo cual usted decide?

a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.

b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa, sería lo mejor pero sin salirse del presupuesto.

c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque considero que mis empleados participan en las ventas y por tanto se les dá un porcentaje de ellas.

13. ¿Ayuda a sus colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

a. Sí, porque en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.

b. Sí, porque es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.

c. Le es indiferente pues considera que todos sus empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque si el personal mejora sus competencias, mejores oportunidades van a tener.

14. ¿Qué grado de importancia representa el concepto que los colaboradores tienen de usted?

- a. Alta, porque de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque de esto depende el respeto que le tengan como líder, e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque el concepto que tengan de mi es muy importante, porque como van a trabajar con alguien de quien tienen un mal concepto, no solo es importante el concepto sino también la empatía.

15. ¿Cómo maneja la situación cuando hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque cuando se presentan problemas se identifica el problema, los involucrados y se busca la mejor solución, con un argumento lógico, la persona que cometió un error tiene que entender cuáles son las medidas a tomar.

16. ¿Usted cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque el mundo cambia y la empresa tiene que ir cambiando con él.

17. ¿En qué momento puede definir usted que cuenta con un buen equipo de trabajo?

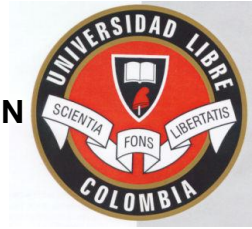
- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.**
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque las decisiones rápidas me han traído problemas serios, considero que si se debe dedicar tiempo a escuchar para tomar la mejor decisión.

Muchas Gracias.

Anexo 10 Entrevista al colaborador de Avicorvi S.A.

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?

Pues se le puede llegar fácilmente, tiene sentido humano, se presta para realizar actividades, dirige de una manera acertada, más que dar órdenes trata de llegar primero a la gente.

2. ¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?

Sí, porque cuando a las personas se les habla por las buenas, se entienden mejor las cosas que cuando se ordena, ella es flexible.

3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?

- a. Siempre asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla que las personas estén haciendo su trabajo.
- b. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, cultivando la participación de sus subalternos para que estas sean cada vez más útiles y maduras.
- c. Delega siempre toda la responsabilidad de la toma de decisiones, permitiendo que su equipo inicie acciones y actué libremente.

¿POR QUÉ? Porque busca participación y toma en cuenta las ideas.

4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?

- a. Visionario, democrático, Carismático y honesto.
- b. Soñador, carismático, exigente con los demás y honesto.
- c. Carismático, visionario, le interesa solo su estatus y honesto.

¿POR QUÉ? Porque siempre piensa en los demás y en el crecimiento de la empresa

5. **¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?**

a. Instrumental y orientada a logros

b. Centralizada, controladora y orientada a logros

c. Dinámica, amistosa y orientada a la solución de problemas.

¿POR QUÉ? Porque ella exige, pero hace que participen, busca herramientas

6. **¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que los colaboradores están?**

a. Sin capacidad de guiarse a sí mismos para obtener un resultado final satisfactorio.

b. Altamente calificados y capaces para obtener un resultado final satisfactorio.

c. Capacitados para llegar a un resultado final satisfactorio, solo si se les han dado las directrices.

¿POR QUÉ? Porque las personas con las que trabaja están comprometidas y capacitadas

7. **¿Cuando alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?**

a. Toma acciones correctivas individuales para evitar que se cometan los mismos errores.

b. Toma acciones correctivas colectivas para evitar que se cometan los mismos errores.

c. Toma acciones correctivas colectivas e individuales siempre y cuando éstas lo afecten a él directamente, para evitar que se cometan los mismos errores.

¿POR QUÉ? Porque ella dice que todos cometemos errores y todos debemos aprender de los propios y de los demás

8. **¿Al momento de asignar tareas su jefe define que los colaboradores siempre?**

a. Saben cómo se hacen las cosas y no es necesario su intervención.

- b. Necesitan que les enseñe a hacer las cosas, siendo necesaria su intervención.
- c. Necesitan que él les diga cómo deben hacer las cosas siendo necesaria su intervención.

¿POR QUÉ? Porque todos tienen asignadas tareas, y ella solo les enseña cosas puntuales

9. ¿Cuando el equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?

- a. Reconoce que todo el equipo está haciendo las cosas bien
- b. Lo pasa por alto porque cree que labora con un grupo tan calificado que siempre va hacer las cosas bien.
- c. Cree que solo con su intervención se pueden hacer las cosas bien.

¿POR QUÉ? Porque incentiva a la gente, entonces la gente se compromete, hay reconocimiento.

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?

- a. Se asegura de que la gente sepa cuáles son sus objetivos y hace lo imposible por apoyarla, motivarla y prepararla.
- b. Se asegura de que la gente sepa cuáles son los objetivos y hace lo posible por que se cumplan sin ninguna desviación y/o intervención.
- c. Cree que la gente sabe cuáles son los objetivos y que por tanto no es necesaria su preparación.

¿POR QUÉ? Porque a la gente la motiva, y constantemente se planean actividades de motivación.

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. Proporciona una retroalimentación oportuna y adecuada.
- b. Proporciona una retroalimentación porque el procedimiento así lo exige.
- c. No considera de importancia hacer una retroalimentación.

¿POR QUÉ? Porque planea actividades de estudio para que a todos nos vaya bien.

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. Entregar una bonificación porque considera que sería lo mejor para todos.
- b. Que un consenso para hallar la mejor alternativa sería lo mejor, pero sin salirse del presupuesto.
- c. Que cualquier cosa esta bien siempre y cuando no afecte sus intereses.

¿POR QUÉ? Porque por experiencias no a todos les gusta las actividades, la plata sí.

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. Sí, porque piensa que en la medida en que las personas estén más capacitadas podrá aportar más a la organización en la toma de decisiones.
- b. Sí, porque piensa que es importante tener personal capacitado siempre y cuando no se pase por alto las normas y procedimientos.
- c. Le es indiferente pues considera que todos los empleados son exitosos y altamente calificados.

¿POR QUÉ? Porque le gusta que la gente se capacite, no hay problema siempre y cuando no afecte el trabajo.

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. Alta, porque piensa que de este depende que los colaboradores tengan presente el trabajo en equipo para el logro de las metas.
- b. Relevante, porque piensa que el resultado debe ser el mismo, pues se cuenta con personal respetuoso.
- c. Alta, porque piensa que de esto depende el respeto que le tengan como líder e impide que nazcan los rumores y siempre exista una sola autoridad.

¿POR QUÉ? Porque cuenta con un buen equipo, y aunque es muy discreta pienso que eso no pasa, porque no le gusta infundir miedo.

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. Actúa con mesura porque cree que rara vez las personas se resisten a los cambios sin una razón valedera.
- b. Actúa en forma desmesurada porque cree que las personas se resisten a los cambios sin razón.
- c. Actúa en forma deliberada porque está seguro que para que las personas logren el cambio basta con emplear argumentos lógicos.

¿POR QUÉ? Porque siempre pregunta el por qué de las cosas al colaborador, cero decisiones a la ligera

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. Útil, aunque no hace nada por detener o aumentar esta tendencia y con frecuencia le es indiferente.
- b. Excesivamente útil, porque los nuevos enfoques hacia las relaciones laborales ayudan a volver a una empresa más productiva.
- c. Útil, siempre y cuando las reglas de autoridad no pasen desapercibidas ante los subordinados.

¿POR QUÉ? Porque ella dice que cero cambios sin presentarlos

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- b. Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.
- c. Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

¿POR QUÉ? Porque desde que la gente inicia labores dice que se siente orgullosa de contar con un equipo muy bueno.

Muchas
Gracias.

Anexo 11 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador WWB Colombia

COLABORADOR WWB			LIDER WWB		
Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas	Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas
3	b	Participativo	3	b	Participativo
4	a	Participativo	4	b	Autocrático
5	a	Participativo	5	b	Autocrático
6	c	Participativo	6	c	Participativo
7	b	Participativo	7	b	Participativo
8	a	Liberal	8	b	Participativo
9	a	Participativo	9	a	Participativo
10	b	Autocrático	10	b	Autocrático
11	b	Autocrático	11	b	Autocrático
12	a	Autocrático	12	a	Autocrático
13	b	Autocrático	13	a	Participativo
14	c	Autocrático	14	a	Participativo
15	c	Liberal	15	a	Participativo
16	b	Participativo	16	b	Participativo
17	a	Liberal	17	a	Liberal
TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	5	TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	5
	LIBERAL	3		LIBERAL	1
	PARTICIPATIVO	7		PARTICIPATIVO	9
TOTAL GENERAL		15	TOTAL GENERAL		15

Anexo 12 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Extrusiones Técnicas

COLABORADOR EXTRUSIONES			LIDER EXTRUSIONES		
Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas	Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas
3	b	Participativo	3	c	Liberal
4	a	Participativo	4	a	Participativo
5	b	Autocrático	5	c	Liberal
6	c	Participativo	6	b	Liberal
7	b	Participativo	7	b	Participativo
8	a	Liberal	8	b	Participativo
9	a	Participativo	9	a	Participativo
10	b	Autocrático	10	a	Participativo
11	b	Autocrático	11	a	Participativo
12	a	Autocrático	12	b	Participativo
13	a	Participativo	13	a	Participativo
14	a	Participativo	14	a	Participativo
15	c	Liberal	15	a	Participativo
16	c	Autocrático	16	b	Participativo
17	c	Autocrático	17	a	Liberal
TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	6	TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	0
	LIBERAL	2		LIBERAL	4
	PARTICIPATIVO	7		PARTICIPATIVO	11
TOTAL GENERAL		15	TOTAL GENERAL		15

Anexo 13 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Comfamiliar

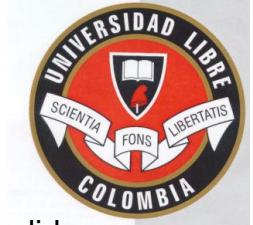
COLABORADOR COMFAMILIAR			LIDER COMFAMILIAR		
Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas	Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas
3	b	Participativo	3	b	Participativo
4	a	Participativo	4	a	Participativo
5	b	Autocrático	5	c	Liberal
6	b	Liberal	6	b	Liberal
7	b	Participativo	7	b	Participativo
8	a	Liberal	8	a	Liberal
9	a	Participativo	9	a	Participativo
10	a	Participativo	10	a	Participativo
11	a	Participativo	11	a	Participativo
12	b	Participativo	12	b	Participativo
13	a	Participativo	13	a	Participativo
14	a	Participativo	14	a	Participativo
15	a	Participativo	15	c	Liberal
16	b	Participativo	16	b	Participativo
17	a	Liberal	17	a	Liberal
TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	1	TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	0
	LIBERAL	3		LIBERAL	5
	PARTICIPATIVO	11		PARTICIPATIVO	10
TOTAL GENERAL		15	TOTAL GENERAL		15

Anexo 14 Tabulación Entrevista Líder y Colaborador Avicorvi S.A

COLABORADOR AVIVORVI S.A			LIDER AVICORVI S.A		
Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas	Pregunta No.	Respuesta	Estilo según hoja de respuestas
3	b	Participativo	3	b	Participativo
4	a	Participativo	4	b	Autocrático
5	a	Participativo	5	a	Participativo
6	b	Liberal	6	c	Participativo
7	b	Participativo	7	c	Liberal
8	a	Liberal	8	a	Liberal
9	a	Participativo	9	a	Participativo
10	a	Participativo	10	a	Participativo
11	a	Participativo	11	a	Participativo
12	a	Autocrático	12	a	Autocrático
13	b	Autocrático	13	a	Participativo
14	a	Participativo	14	a	Participativo
15	a	Participativo	15	c	Liberal
16	c	Autocrático	16	b	Participativo
17	a	Liberal	17	b	Participativo
TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	3	TOTAL POR ESTILO	AUTOCRÁTICO	2
	LIBERAL	3		LIBERAL	3
	PARTICIPATIVO	9		PARTICIPATIVO	10
TOTAL GENERAL		15	TOTAL GENERAL		15

Anexo 15 Hoja de Respuestas para Tabulación

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.



Con la presente entrevista, queremos determinar cuál es estilo de liderazgo que predomina en algunas de las empresas de la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

- 1. ¿Cuál cree usted es el estilo de liderazgo que maneja su jefe? ¿Por qué?**
- 2. ¿Cree que el estilo de liderazgo que maneja su jefe funciona? ¿Por qué?**
- 3. ¿Al momento de tomar decisiones al interior de la organización su jefe?**
 - a. AUTOCRÁTICO
 - b. PARTICIPATIVO
 - c. LIBERAL
- 4. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica usted a su jefe como líder?**
 - a. PARTICIPATIVO
 - b. AUTOCRATICO
 - c. LIBERAL
- 5. ¿La relación de grupo con los colaboradores por parte de su jefe como líder debe ser?**
 - a. PARTICIPATIVO
 - b. AUTOCRATICO
 - c. LIBERAL
- 6. ¿Considera que a la hora de tomar decisiones su jefe piensa que sus colaboradores están?**
 - a. AUTOCRATICO
 - b. LIBERAL
 - c. PARTICIPATIVO
- 7. ¿Cuando alguno de los empleados comete un error que afecte a un tercero su jefe?**
 - a. AUTOCRATICO
 - b. PARTICIPATIVO

c. LIBERAL

8. ¿Al momento de asignar tareas su jefe define que sus colaboradores siempre?

- a. LIBERAL
- b. PARTICIPATIVO
- c. AUTOCRATICO

9. ¿Cuándo su equipo está desarrollando una tarea y los resultados son en general satisfactorios, su jefe?

- a. PARTICIPATIVO
- b. LIBERAL
- c. AUTOCRATICO

10. ¿Para el logro de los objetivos y metas planteadas dentro de la organización su jefe?

- a. PARTICIPATIVO
- b. AUTOCRATICO
- c. LIBERAL

11. ¿Cuándo realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores su jefe?

- a. PARTICIPATIVO
- b. AUTOCRATICO
- c. LIBERAL

12. ¿Si su jefe desea motivar a los colaboradores y cuenta con un equipo de trabajo bastante heterogéneo en cuanto a gustos y preferencias él decide?

- a. AUTOCRATICO
- b. PARTICIPATIVO
- c. LIBERAL

13. ¿Su jefe ayuda a los colaboradores a conseguir el éxito mientras buscan sus objetivos?

- a. PARTICIPATIVO
- b. AUTOCRATICO

c. LIBERAL

14. ¿Qué grado de importancia representa para su jefe el concepto que los colaboradores tienen de él?

- a. PARTICIPATIVO
- b. LIBERAL
- c. AUTOCRÁTICO

15. ¿Cuándo hay colaboradores problemáticos y las estrategias utilizadas han fallado, como maneja su jefe la situación?

- a. PARTICIPATIVO
- b. AUTOCRÁTICO
- c. LIBERAL

16. ¿Su jefe cree que generar cambio con frecuencia en un grado importante dentro de su organización es?

- a. LIBERAL
- b. PARTICIPATIVO
- c. AUTOCRÁTICO

17. ¿En qué momento su jefe puede definir que cuenta con un buen equipo de trabajo?

- a. LIBERAL
- b. PARTICIPATIVO
- c. AUTOCRÁTICO

Muchas gracias.