

ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EL STAFF DE LA GERENCIA DE ÁREA
GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI E.I.C.E.- E.S.P.

HERNEY PRIETO OLAVE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EL STAFF DE LA GERENCIA DE ÁREA
GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI E.I.C.E.- E.S.P.

HERNEY PRIETO OLAVE

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRIGIDO POR EL DOCENTE:
DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS, MG.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN:

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de Empresas, el Director de Trabajo de Grado y por el Jurado Evaluador.

Profesor
Andrés Ramiro Azuero Rodríguez
Director Maestría

Profesor
Diego Hernán Varón Rojas
Director Trabajo de Grado

Evaluador

Evaluador

Santiago de Cali. Febrero de 2019

El presente Trabajo de Grado es dedicado especialmente a las personas que trabajan con tesón en el día a día para hacer lo mejor por esta Empresa, primero para brindar el mejor servicio a los usuarios y segundo para retribuir todo el desarrollo personal y profesional que esta gran empresa nos ayuda a seguir construyendo.

Agradecimiento a mi familia en especial a mis hijos Isabella y Santiago que siempre están para apoyarme y a los compañeros y amigos que de una u otra forma siempre me ayudaron a forjarme como persona y profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. ESTADO DEL ARTE	23
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1 MARCO CONTEXTUA.....	29
4.1.1 Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP	29
4.1.1.1 Unidades Estratégicas de Negocio.....	31
4.1.1.2 Gerencias de Apoyo.....	32
4.2 MARCO TEÓRICO	32
4.2.1 Análisis del estilo de liderazgo y dirección.....	32
4.2.2 Modelos de análisis de liderazgo y dirección	35
4.2.3 El liderazgo como factor influyente en el estilo de dirección	41
4.2.4 Liderazgo en los estilos de dirección en las empresas	43
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS.....	46
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	46
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46

5.2.1	Realizar un análisis que permita identificar el estilo de dirección que se ha desarrollado en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP desde el año 2015.....	46
5.2.2	Definir un tipo de dirección cuyo liderazgo sea adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.....	46
5.2.3	Elaborar la propuesta del estilo de dirección adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir de los resultados obtenidos	46
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	47
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
6.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
6.3	PARTICIPANTES Y CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	49
6.4	TÉCNICAS.....	50
6.5	PROCEDIMIENTO (FASES METODOLÓGICAS).....	51
6.6	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	53
6.7	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	60
7.	DESARROLLO Y DISCUSIÓN.....	61
7.1	DESARROLLO OBJETIVO ESPECÍFICO 1. ANÁLISIS ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI DESDE 2015.....	61
7.1.1	Análisis dimensión personas	62
7.1.2	Análisis dimensión tareas	67
7.1.3	Discusión del análisis al estilo de dirección	73
7.2	DEFINICIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO CUYO LIDERAZGO SEA ADECUADO PARA PARA LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI EICE ESP	74

7.2.1	Discusión de la definición del tipo de dirección.....	82
7.3	PROPUESTA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN ADECUADO PARA LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI	83
7.3.1	Discusión propuesta de estilo de dirección.....	92
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
8.1	CONCLUSIONES	93
8.2	RECOMENDACIONES.....	96
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
10.	ANEXOS	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección	34
Tabla 2 Categorías de Análisis Objetivo Específico I	54
Tabla 3 Categorías de Análisis Objetivo Específico II	57
Tabla 4 Categorías de Análisis Objetivo Específico III.....	59
Tabla 5 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A1	62
Tabla 6 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A2	63
Tabla 7 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A3	64
Tabla 8 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A4	65
Tabla 9 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A5	65
Tabla 10 Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A6	66
Tabla 11 Análisis integrado a la dimensión tareas. Grupo A	67
Tabla 12 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A7	68
Tabla 13 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A8	68
Tabla 14 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A9	69
Tabla 15 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A10	70
Tabla 16 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A11	71
Tabla 17 Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A12	71
Tabla 18 Análisis integrado a la dimensión personas. Grupo A	72
Tabla 19 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B1	75

Tabla 20 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B2	77
Tabla 21 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B3	78
Tabla 22 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B4	79
Tabla 23 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B5	81
Tabla 24 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C1	84
Tabla 25 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C2	85
Tabla 26 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C3	87
Tabla 27 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C4	88
Tabla 28 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C5	89
Tabla 29 Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C6	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Devolución de EMCALI EICE ESP al Municipio de Santiago de Cali	17
Figura 2 Organigrama EMCALI EICE ESP	32
Figura 3 Teoría de Liderazgo Situacional – TLS.....	36
Figura 4 Modelo de Caracterización y Análisis	40
Figura 5 Puntaje obtenido en el “ <i>Modelo de Caracterización y Análisis</i> ”	74

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Formato de Entrevista	104
Anexo B Formato Consentimiento de Informado	109

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado se ha elaborado como requisito para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, programa académico perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia. El desarrollo del presente se realizó en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, como quedó denominada a partir de la Resolución 00008 (Junta Directiva, 2017) de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, que conforma el marco de contexto de la presente investigación, la cual tuvo un inicio en el año 2015, para ser retomada durante el segundo semestre académico del año 2017 y primer semestre académico del año 2018. El cargo desempeñado dentro de la organización es el de Analista.

En el caso particular de la propuesta planteada, objeto de investigación, se ha elegido el Estilo de Dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, de EMCALI EICE ESP, el cual está ligado directamente con el liderazgo, que según Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99) es *“el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”*. Por su parte, Bauza (2004) define el liderazgo como *“la capacidad para inspirar a otros de manera que trabajen en equipo, bajo la dirección de uno, en orden a lograr un objetivo común, bien sea en los negocios, en la política, en la guerra o en la cancha”* (p.92), teniendo en cuenta que en la presente investigación, el liderazgo está estrechamente relacionado con la dirección. Adicionalmente, se toma como referencia los estudios de Sánchez Manchola (2007), para calificar la proporción en que los líderes empeñan esfuerzos en las personas y las tareas, con el *“Modelo de Caracterización y Análisis”* que este autor propuso. Por otra parte, se analizan los roles de los líderes según los postulados de Henry Mintzberg (1991), los cuales son fundamentales en el desarrollo de la propuesta final de la presente

investigación. A partir de esta premisa, se desarrolló una investigación enfocada en identificar el estilo de dirección que se ha gestado en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, de EMCALI EICE ESP desde el año 2015, para luego definir un tipo de dirección pertinente para esta gerencia.

El presente Trabajo de Grado está compuesto por dos partes, la primera que la conforman los capítulos previos al desarrollo de la investigación, y la segunda contiene los resultados de la misma, sus conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo es el Planteamiento del Problema, donde se aborda la temática desde la dificultad que se tiene en el contexto de investigación en cuanto a los continuos cambios en los cargos directivos al interior de la empresa, lo que no contribuye a consolidar un estilo de dirección adecuado para la misma, con el impacto que ello genera en su productividad y por ende el cumplimiento de necesidades y expectativas de su zona de operación. El segundo capítulo es la Justificación, donde se plantea la necesidad de estudiar esta situación particular, con el ánimo de formular una solución a la misma. El siguiente capítulo es el Estado del Arte, en donde se hace un recuento de la empresa desde su fundación, el aporte que ha hecho en el crecimiento de la ciudad, pasando por la problemática abordada desde su origen, tomando como referencias diferentes y diversas investigaciones que se han realizado desde distintas perspectivas. Se continúa con el Marco Referencial, el cual está compuesto por un Marco Contextual, que define e ilustra la empresa como tal, su organigrama y la ubicación de la Gerencia en estudio, así como los aspectos legales y jurídicos que la conforman; la segunda parte de este capítulo es el Marco Teórico, el cual desglosa todo el referente conceptual y teórico que orienta la investigación desde sus diferentes enfoques. El capítulo quinto contiene los objetivos tanto generales como específicos a resolver en la investigación, seguido de un sexto capítulo donde se plasma la metodología a utilizar en el desarrollo de la investigación.

La segunda parte del presente Trabajo de Grado, comienza con el capítulo siete, donde se hace el desarrollo de la investigación, con sub puntos de discusión. El capítulo octavo acoge las conclusiones y recomendaciones, para finalizar, con el cronograma de actividades, el presupuesto utilizado, las referencias bibliográficas consultadas y los anexos soportes.

La limitación que se presentó para el desarrollo del presente Trabajo de Grado fue la escasa disponibilidad de tiempo, debido a los múltiples compromisos que por el cargo en desempeño se deben atender. Lo anterior, denota un enorme motivo de realizar un esfuerzo transversal entre la labor desarrollada en EMCALI EICE ESP y la culminación de la Maestría en Administración de Empresas. Tal situación se presenta como un reto enorme de superar en cuanto a los tiempos estipulados por la Universidad del Valle para los procesos de entrega, revisión, posibles correcciones, aprobación y sustentación de los Trabajos de Grado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito y la permanencia en el tiempo de las organizaciones dependen en gran medida de las personas que asumen algún rol directivo, quienes en la mayoría de casos tienen la responsabilidad de dirigir las actividades cruciales para alcanzar los objetivos empresariales trazados. La principal entre una empresa y otras del mismo o diferente sector económico, comercial e industrial, está determinada por el factor humano, que se define y se distingue de acuerdo al estilo de dirección y a la gestión que realiza cada uno de sus directivos, siendo este un elemento crítico dentro de cualquier organización.

Teniendo en cuenta su vital importancia en el ámbito empresarial, social y económico del sur occidente de colombiano, las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, como una Empresa Industrial y Comercial del Estado que presta servicios públicos domiciliarios en la jurisdicción de los municipios de Santiago de Cali, Yumbo, Jamundí y Puerto Tejada, afecta directamente la calidad de vida de la ciudadanía, como también el desarrollo y continuidad de las grandes empresas y/o organizaciones que tienen sus sedes dentro de esta zona de influencia. EMCALI EICE ESP presta servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y electricidad a unos seiscientos mil clientes en Cali.

El impacto esperado por parte de EMCALI EICE ESP en el diario vivir de su zona de influencia y el liderazgo que debe ejercer en muchos proyectos importantes de los municipios que componen la misma, se ve a menudo afectado por el estilo de dirección que desarrollan sus directivos en el momento de tomar decisiones, es por esto que la crisis presentada a finales de los año 90's trajo como resultado el que EMCALI EICE ESP fuera intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos

el 3 de abril del año 2000, cuando poseía un margen operacional negativo de ciento veinte mil millones de pesos y deudas por tres billones de pesos y pasivos por pensiones de uno punto un billones de pesos. Esto se produjo por los malos manejos financieros que tenían a la empresa punto de quiebra, propiciando que el Gobierno Nacional tomara la decisión de intervenirla mientras se lograba estabilizar financieramente y ponía al día sus deudas.

El plan de rescate ejecutado por la Superservicios incluyó la reestructuración de la deuda, la revisión de contratos colectivos de trabajo, la renegociación de un acuerdo energético que reducía drásticamente los recursos de la firma y la creación de un fondo de capitalización social que permitiera a la empresa ahorrar tres punto nueve billones de pesos durante un período de veinte años, a partir de la devolución de la empresa al municipio.

Figura 1. Devolución de EMCALI EICE ESP al Municipio de Santiago de Cali, junio 25 de 2013.



Fuente: El País.com

El martes 25 de junio de 2013, en acto especial que contó con la participación del señor Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, la Superintendencia de Servicios Públicos devolvió al Municipio de Santiago de Cali la Administración de Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, luego de trece años de intervención.

La Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, es la encargada de los procesos “*Gestionar Talento Humano*” y “*Servicios Logísticos*” (EMCALI PEC, 2013) para el resto de Gerencias de Área, Direcciones y por supuesto las Unidades Estratégicas de Negocio. El nivel jerárquico de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos está compuesto por: un Gerente, cinco Jefes de Departamento y tres Coordinadores.

En el lapso de trece años de intervención de EMCALI EICE ESP por parte de a Superservicios, la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos tuvo nueve Gerentes, cada uno de ellos con un estilo de dirección diferente, lo que trajo como consecuencia la poca continuidad de los procesos planeados, los cuales se comienzan a desarrollar y en cualquier momento cambian, según los intereses o la visión del o la Gerente de turno, o simplemente les motivada otros procesos que despiertan más su interés o donde sus competencias son más afines. Lo anterior genera pérdida de importantes recursos como tiempo, presupuesto y planta física, sin contar la afectación anímica que sufren las personas que, de un momento a otro, ven como los procesos que vienen desarrollando no tienen viabilidad dentro de los esquemas que implementa la nueva persona que ejerce la dirección. Por ello, muchos procesos quedan estancados, lo que provoca que en muchas ocasiones los objetivos trazados queden inconclusos.

A partir de estas consideraciones, en el presente Trabajo de Grado se intentará responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál estilo de dirección es adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP?

2. JUSTIFICACIÓN

Uno de los factores que propicia el objeto de estudio en la presente investigación, es la frecuente rotación que se presenta en el nivel directivo de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, lo que conlleva a que muchos procesos no se concluyan por el cambio en el estilo de dirección de la persona que ingresa a desempeñar el mencionado cargo.

Los gerentes que llegan a desempeñar el cargo en mención, inician siempre con la orientación de desarrollar el proceso de talento humano, pero este siempre se ve interrumpido por el afán diario de “*apagar los incendios*” que se presentan en los procesos logísticos que la gerencia presta al resto de la empresa, la contratación de los procesos de vigilancia, de mantenimiento de vehículos y otros que demandan recursos importantes y considerables, terminan por concentrar la atención de la staff directivos de la gerencia.

Esta situación da como resultado que las prioridades en los procesos cambian dependiendo del estilo de dirección del líder, quien debe transmitir los lineamientos en el cumplimiento de las metas definidas por la alta dirección de la empresa para el cumplimiento de los objetivos; tal cual lo detalla Larreamendy-Joerns (2012) en un estudio realizado sobre el clima laboral, cuyos resultados no fueron socializados, como tampoco se implementó ninguna estrategia de mejora con la información obtenida de ese informe final.

En la literatura administrativa, aparecen muchos modelos ideales de liderazgo y estilos de dirección sin embargo, son pocos los trabajos empíricos, realizados en

empresas públicas que prestan servicios en la ciudad de Santiago de Cali, orientados a caracterizar estos temas; en este sentido, la presente investigación se justifica académicamente, como un aporte a los temas de discusión presentes en la administración pública, a veces olvidados en las prácticas de gestión empresarial de un programa académico como lo es precisamente la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

En los últimos años, los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos han tenido una rotación muy alta. Cabe señalar como ejemplo, que solo por la Gerencia han pasado diez funcionarios ocupando esta labor entre los años 2000 a 2015. Muchos de estos funcionarios no se encuentran actualmente laborando en la empresa, razón por la cual, este estudio se delimita a partir del año 2015, considerando un Gerente de Área, quien estuvo antes de la actual Gerente.

Los funcionarios que han sido nombrados para desempeñar este cargo, sean los que ingresan a la empresa o los que están dentro de la misma, tienen su propio estilo de liderazgo y desarrollan una dirección con prioridades particulares, lo que conlleva a que no presenten una continuidad en los procesos que se venían desarrollando, o no se da provecho a los estudios que la administración realizó como parte de su diagnóstico.

La presente investigación pretende proponer un estilo de dirección para los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos acorde a las teorías, los estudios referentes a los lineamientos estratégicos para ser más eficientes y eficaces, tanto en la distribución como adjudicación de los recursos necesarios a cada uno de los clientes internos y externos que dependen de sus servicios. Para el investigador, este trabajo se plantea como una retribución a la empresa,

queriendo aportar a un mejoramiento de los procesos que ha vivido durante veintinueve años, además de convertirse en un tema de investigación que se plantea como un desafío.

3. ESTADO DEL ARTE

De las investigaciones en las cuales el objeto de estudio ha sido EMCALI EICE ESP, se tomará inicialmente las que hacen un estudio sobre la historia de los servicios públicos en la ciudad, la empresa y su período de intervención. Los trabajos históricos de Cali han tenido múltiples reflexiones, en particular sobre los servicios públicos, como se pueden evidenciar en los escritos de José Antonio Ocampo (1981), Carlos Mejía Gómez (1981) y Javier Santa (1981), dentro de la compilación publicada en el marco de los 450 años de historia en Santiago de Cali. Estas reflexiones no cumplen una periodización especializada como si se encuentra en los trabajos de Caicedo (2006), Camacho (2005 y 2006) y Varela (2007 y 2008).

Con el título “*Emcali en la historia de Cali*”, el historiador Miguel Camacho (2006) publica la primer obra y al año siguiente su segundo texto temático, titulado “*La encrucijada de los Servicios Públicos en Cali (1961 – 2004)*”. Existe un documento inédito del autor (2005), que fue el resultado de la consultoría realizada para la empresa y que es la fuente de los documentos que rememoran la historia de la empresa en su contexto local, nacional e internacional. Estos estudios se suman a los esfuerzos realizados en el año de 1995 por el entonces Departamento de Planeación y Desarrollo de EMCALI EICE ESP y los elaborados por Edgar Vásquez, que permiten complementar la reflexión histórica.

Camacho (2006) plantea una periodización de siete etapas, mostrando como antecedente el proceso de fundación de Santiago de Cali y la conformación de la aldea durante el proceso de conquista y colonización. La primera periodización se centra entre 1930 – 1945, donde la administración de la ciudad reconocía una mayor complejidad ya que las necesidades “*eran mayores*” a las décadas anteriores. Se

plantea la necesidad de crear una organización para administrar los servicios públicos. En el segundo período (1945 – 1960) se adelantaron obras para superar las deficiencias en el suministro de energía eléctrica en Cali y Yumbo. Lo anterior producto al crecimiento desmedido de la ciudad.

En el tercer período (1961 – 1970) se disminuye la tasa de crecimiento de la población en Cali. Se presenta una migración interna que derivó en nuevos barrios irregulares y asentamientos subnormales, conocidos como invasiones. El cuarto período recuerda los VI Juegos Panamericanos del año 1971, que implicaron la construcción de importantes obras de infraestructura y la ampliación de vías. “*Una vez más, los servicios públicos de la ciudad fueron puestos a prueba*” (Camacho, 2006, p.83). El quinto período se caracteriza por la década de los ochenta, en la cual se consolidan los carteles de la droga, con la producción y comercialización de cocaína; esta economía funcionaba a través de una red de lavado de activos (dólares). Se apela al terrorismo en las ciudades, así como también se consolidan grupos guerrilleros. En este período se reanudan las migraciones hacia Cali, provenientes del Pacífico, Cauca y Nariño. El distrito de Aguablanca acoge a los recién llegados, convirtiéndose en una “comunidad enorme y caótica.

El sexto período se ubica en la década de los noventa y enmarca los antecedentes de la intervención de la empresa. EMCALI EICE ESP empieza un proceso de transformación para dar cumplimiento a las nuevas disposiciones jurídicas generadas por el gobierno nacional. La última etapa incluye la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos. La crisis se agudiza por diferentes razones. Según Camacho (2007), esto se da por la discontinuidad en los procesos administrativos ya que en los últimos diez años había tenido más de ocho Gerentes Generales distintos, adicional a que la interferencia política había afectado la contratación de personal y la toma de decisiones en todos los campos de acción de

la empresa, el gran número de trabajadores representaba el 38% del total de las obligaciones, el rezago tarifario que como ya se señaló, generó un nivel de insuficiencia en los procesos de facturación y recaudo.

Otros investigadores relevantes en la comprensión de la historia reciente de EMCALI EICE ESP, han sido Henry Caicedo (2006) y Edgar Varela (2008). Este último subdivide su análisis en tres períodos. Entre los años 1994 y 1996 cuando se dan las definiciones y conflictos de interés en torno a las alternativas de adaptación al marco regulatorio. El segundo incluye desde el año 1996 al 2000, momento en que se adopta el modelo corporativo de holding y la reversión de este modelo para restablecer el esquema clásico de Empresa Industrial y Comercial del Estado (E.I.C.E.). El tercer período incluye la fase de intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos.

Después de señalar los antecedentes de la empresa, se presentan algunos estudios realizados por consultorías externas y trabajos de grado sobre el clima organizacional en los últimos años. Larreamendy-Joerns (2012) proponen la *“Identificación de variables claves, medición y formulación del plan de modelamiento y mejora del clima organizacional de EMCALI EICE ESP”*. Este estudio se realizó por medio de una encuesta dirigida a 803 funcionarios, incluyendo variables como identificación institucional, vocación y actuación hacia el cliente, valores organizacionales, cliente interno, cooperación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, comunicación, respeto, liderazgo y credibilidad, entre otros. El concepto más cercano al estudio elegido, tiene que ver con el liderazgo. Los autores recomiendan *“establecer el perfil del líder de Emcali y el estilo de liderazgo que se requiere en relación con la estrategia y la cultura corporativa”* (p.100). Lo anterior justifica el estudio a realizar como propuesta de anteproyecto, que intenta superar las recomendaciones realizadas.

Otro trabajo realizado en los últimos años, es el de la funcionaria Miyerlady Díaz (2013) titulado “Plan Estratégico de la Gerencia de Área Gestión Humana y Administrativa de EMCALI EICE ESP”, realizado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Icesi. Este trabajo se basa en el diagnóstico estratégico a partir de la situación del momento, teniendo en cuenta los factores externos e internos de la empresa, definiendo las estrategias para apalancarse en las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas, y lo que tiene que ver con estilos de dirección, la referencia que se hace al tema es: “Las actividades que conforman la Cadena de Valor del proceso y que resultan claves porque permiten alinear las actitudes, conocimientos y capacidades de carácter personal con los objetivos y lineamientos estratégicos son: definición y consolidación de estilo de dirección del nivel directivo de la empresa” (p. 22, 23). En ese mismo orden, en el año 2014 la Econometría Consultores, desarrollo una consultoría denominada “*Acompañamiento para el diseño, implementación y seguimiento de la estrategia de talento humano para EMCALI*” (E.C., 2014); esta consultoría se desarrolló por medio de grupos focales, en los que en su segunda entrega arrojó resultados contundentes en cuanto a esclarecer realidades al interior de la empresa, que afectan directamente la labor de sus dirigentes, tal como se detalló en los resultados que se relacionan a continuación:

- ✓ “EMCALI según las personas, tiene una “personalidad” muy compleja con varias facetas. Es una cultura de gente luchadora, responsable y con empuje que se caracteriza por las ganas de hacer las cosas, con un alto sentido de pertenencia. Sin embargo, prima la competitividad en el ambiente laboral, debido a la disfuncionalidad. Hay recarga de trabajo a los mejores funcionarios, esto produce estrés y ausentismo laboral, si hubiera una buena

nivelación el ausentismo se disminuiría. Falta madurez en las relaciones interpersonales porque a veces se discute por trabajo y “*Las discusiones se toman personales*” (pág. 17)

- ✓ “Los jefes no son líderes, no pueden ejercer su liderazgo por temor al sindicato. Algunos perciben que “les escurre la responsabilidad” porque deciden pensando en no tener problemas con el sindicato, el cual ejerce una fuerte influencia en la empresa” (pág. 18).

En la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, desde la Maestría en Administración se han desarrollado interesantes investigaciones cuyo fundamento es el liderazgo, sobre todo orientado a las organizaciones, como es el caso del Trabajo de Grado para optar al título de Master en Administración, titulado “*Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - Compañía de la Industria Metalmecánica*” (Cañar y Ríos, 2016), en el cual se realizó un análisis al estilo de liderazgo que se ejerce en el área de producción en una de las plantas de una organización de la industria metalmecánica ubicada en el municipio de Yumbo- Valle, con el ánimo de fortalecer el liderazgo en esta organización; se utilizó una caracterización que arrojó como resultado La investigación arrojó como resultado que los líderes deben ser fortalecidos con un trabajo estratégico basado en la comunicación y el trabajo en equipo.

En la misma Facultad, en la edición número 39 de Cuadernos de Administración se llevó a cabo un estudio titulado “*Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional*” (Borrero, Ossa y Tascón, 2008), en el cual encontraron que la relación carismática entre líder y subalterno, está condicionada por el logro de resultados financieros en la organización, el tamaño de la misma y la incertidumbre que pueda estar afectando el ambiente ya sea en el

sector al que pertenezca la organización, o la situación particular de la misma. De la misma Facultad, los profesores Zapata y Rodríguez (2008), reconocen que el liderazgo y los estilos de dirección son el reflejo de la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de la personalidad.

En la Universidad mexicana Dr. Rafael Beloso Chacín, desde el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales – CICAG, se llevó a cabo un estudio titulado “*Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México*” (Molina, Pérez y López, 2016), en el cual analizaron las características del liderazgo que ejercen directivos de las empresas dedicadas al sector gastronómico en el área turística, por medio del modelo de Bass y Avolio (1997), aplicando la encuesta Multifactor Leadership Questionnaire a dirigentes a partir de tres años de antigüedad. Los resultados arrojaron que en su generalidad los líderes de estas empresas ejercen mayormente un liderazgo transformacional y muy poco un estilo transaccional.

4. MARCO REFERENCIAL

El Marco Referencial del presente Trabajo de Grado está compuesto por dos puntos, el primero es el Marco Contextual, donde se realizará una descripción de EMCALI EICE ESP con el fin de comprender su naturaleza, conformación, objeto social y radio de acción, para culminar con la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, entendiendo su origen, necesidad y aporte sustancial en la organización. El segundo punto es el Marco Teórico, por medio del cual se abordan las propuestas de dirección y liderazgo que aportan en la elaboración de la propuesta planteada como objeto de investigación.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP. Las Empresas Municipales de Cali EMCALI E.I.C.E. – E.S.P. fue creada por medio del Acuerdo No. 9 del 11 de marzo de 1930, el Concejo Municipal determinó que las Empresas del Acueducto Municipal, la Plaza de Mercado y el Matadero quedaran a cargo del gerente de las Empresas Municipales. En esa época el gerente era nombrado cada año. El alcantarillado fue adscrito al Departamento de Obras de la Alcaldía. En 1931 el Acuerdo No. 13 delegó esa administración en una junta de tres miembros y *“así se constituyó prácticamente el origen de las Empresas Municipales de Cali”* (Camacho, 2006, p. 45).

En el Acuerdo No. 34 de 1.999, el Consejo Municipal de Santiago de Cali, se trazan los actuales lineamientos del funcionamiento orgánico de la empresa:

“Naturaleza Jurídica. Las Empresas Municipales de Cali transformadas mediante el Artículo Cuarto del Acuerdo 014 de 1996, seguirá siendo una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, prestadora de servicios públicos domiciliarios, dotada de personería jurídica, patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa y de objeto social múltiple.”

“Denominación. La empresa industrial y comercial del municipio se denominará EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.”

“Objeto Social. Las Empresas Municipales de Cali, EMCALIE.I.C.E. E.S.P., tienen como objeto social la prestación de servicios públicos domiciliarios contemplados en las Leyes 142 y 143 de 1.994, tales como acueducto, alcantarillado, distribución y comercialización de energía, distribución de gas combustible, telefonía básica conmutada, telefonía móvil y móvil rural y demás servicios de telecomunicaciones incluyendo los servicios agregados, generación de energía y tratamiento de aguas residuales.

EMCALI fue intervenida por el Gobierno Nacional el 4 de abril del año 2000 mediante la resolución 2536, que delegó la administración de la empresa en la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y devuelta al municipio el 25 de junio del año 2013. A partir de ese momento se constituyó un nuevo Plan Estratégico Corporativo (PEC) para el periodo 2013-2017. Luego de la devolución de la administración de EMCALI al Municipio de Santiago de Cali, se posesiona del Dr. Óscar Armando Pardo Aragón como Gerente General de EMCALI y el Alcalde Rodrigo Guerrero Velasco hace un manifiesto del código de buen gobierno para la administración de la Empresas Municipales de Cali, y dentro de este resalta el perfil que debe tener la persona que va a ocupar el cargo de la Gerencia General:

“El Gerente de EMCALI tendrá experiencia gerencial de primer nivel en empresas u organizaciones del sector público o privado. Tendrá un perfil gerencial integral, combinando fortalezas en liderazgo, desarrollo de negocios, finanzas, capacidad organizacional e innovación. Idealmente tendrá familiaridad con el sector público y/o iniciativas de impacto social” (Guerrero, 2013, p. 8).

Esta organización es una empresa industrial y comercial del estado, que presta los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones al municipio de Santiago de Cali, adicional de prestar al menos uno de los servicios públicos esenciales a los municipios del área metropolitana como los son Jamundí, Yumbo y zonas rurales de Candelaria, sumado al municipio de Puerto Tejada en el vecino departamento del Cauca. EMCALI está dotada de personería jurídica, patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa y de objeto social múltiple, según lo establece el Acuerdo 034 de 1999 (EMCALI PEC, 2013).

EMCALI EICE ESP estructuralmente está organizada por gerencias misionales y dependencias de apoyo a través de las cuales atiende sus responsabilidades y desarrolla su objeto social (EMCALI, Consultado 2018, sitio web oficial), tal cual se explica a continuación.

4.1.1.1 Unidades Estratégicas de Negocio. Gerencia Unidad de Acueducto y Alcantarillado, Gerencia Unidad de Energía, Gerencia Unidad de Telecomunicaciones y Gerencia Comercial.

4.1.1.2 Gerencias de Apoyo. Gerencia de Área Gestión Humana y Activos, Gerencia de Área Financiera, Gerencia de Área Tecnología de la Información y Gerencia de Área de Abastecimiento Empresarial.

Figura 2. Organigrama EMCALI EICE ESP



Fuente: elaboración propia basado en el organigrama general de EMCALI EICE ESP (EMCALI, Consultado 2018, sitio web oficial).

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Análisis del estilo de liderazgo y dirección. Muchos estudios desarrollados a las organizaciones, cuyo objeto ha sido identificar la influencia que las personas pueden ejercer sobre las actividades de la misma, han dejado claridad esta

influencia es total, no solo porque sin la acción de quienes conforman la organización esta no podría funcionar, sino que de la calidad o forma adecuada en que se lleve a cabo esta influencia, la organización puede alcanzar el éxito o no, tal como lo afirmo Likert (1969), quien atribuye estos a la competencia, la eficacia y la motivación que tengan las personas que la conforman.

Si bien, en un principio los teóricos de las organizaciones se centraron en los aspectos técnicos, especialmente en los referentes a la producción industrial (Taylor, 1911), pronto fue necesario compensar estos avances con estudios dirigidos a las personas, quienes con las encargadas de llevar a cabo el funcionamiento de los avances tecnológicos creados. Entre estos teóricos se destacan a Lewin (1951), Argyris (1957), Maslow (1957), McGregor (1960), Likert (1965), quienes argumentaron la necesidad que deben crearse los gerentes de aprender a dar el máximo provecho de las capacidades y sobre todo las virtudes de las personas con quien cuenta, logrando alcanzar una alta motivación vía una destacada dirección de estos por medio de una buena comunicación organizacional, la generación de un buen ambiente laboral y la constante resolución de los posibles conflictos que se pudiesen generar al interior de la organización.

Para realizar un análisis sobre el estilo de dirección que se viene desarrollando en una organización y el liderazgo que le caracteriza, se cuenta actualmente con modelos de análisis especializados que reflejan según lo identificado por House y Aditya (1997), grandes perspectivas como los rasgos, comportamientos, contingencias y por último los emergentes o integrales, los cuales se explican a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo y dirección.

PERSPECTIVAS	ORIENTACIÓN	TEORÍAS
Rasgos	Determinación de características particulares que explican la eficiencia en la dirección	* Fayol
Comportamientos	Se explica el estilo particular de cada líder, como el dirigir por medio del ejemplo	* Mc Gregor * Lewin * Likert * Blake y Mouton
Contingencia	Se establece el uso de un modelo para cada situación en particular, con el fin de mejorar el desempeño del directivo, de sus subordinados o de ambos	* Fiedler * Hersey y Blanchard
Emergentes o Integrales	Enfoque en nuevas perspectivas, las cuales explican los buenos resultados a partir de ciertas relaciones entre el directivo y sus subordinados	* Bédard * Transformacional

Fuente: elaboración propia basada en los estudios de Sánchez Manchola (2007) pág. 30.

La mayoría de los principales aportes se desarrollaron a partir del análisis del dirigente y su comportamiento en la organización (Mcgregor, 1994), dando lugar a la segunda perspectiva. Desde este punto, se empieza a estudiar dos (2) énfasis que generalmente presentan los dirigentes en su comportamiento, como lo argumentan (Blake & Mouton, 1964; Hersey & Blanchard, 1969; entre otros), posiblemente uno con más fuerza que el otro, con ocasión de encontrar equilibrio en ambos (Sánchez, 2007). Estos énfasis comportamentales son:

- ✓ Tareas: orientación específica en los resultados, la producción.
- ✓ Personas: orientación hacia las personas con las que se pretende alcanzar los logros y metas establecidas.

4.2.2 Modelos de análisis de liderazgo y dirección. En el proceso de lograr un análisis certero a los estilos de liderazgo y dirección, con la posibilidad de poder calificarlo para de ese modo aplicar las correcciones a que haya lugar, ha sido parte de los aportes que se pueden encontrar en los aportes de autores como Hersey y Blanchard (1974), que propusieron una herramienta denominada Leader Adaptability and Style Inventory – LASI, que posteriormente lo evolucionaron en el Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD (Hersey y Blanchard,1974); la finalidad de esta herramienta fue la de poder hacer una evaluación la percepción que se tenía sobre el comportamiento del líder, sobre todo sobre el estilo, el rango de estilos y la adaptabilidad de estos. A partir de allí, surge la Teoría de Liderazgo Situacional – TLS, la cual alcanzo su máximo esplendor en el año de la mano precisamente de Hersey y Blanchard (1988), quienes añadieron una nueva prescripción al modelo, argumentando que: “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’” (p. 274). En este modelo se califica la conducta de la relación y la conducta de la tarea, en una tabla que la clasifica en cuatro estados, que a su vez clasifica el grado de madurez de los subordinados frente al liderazgo que se ejerce. Estos se clasifican a continuación:

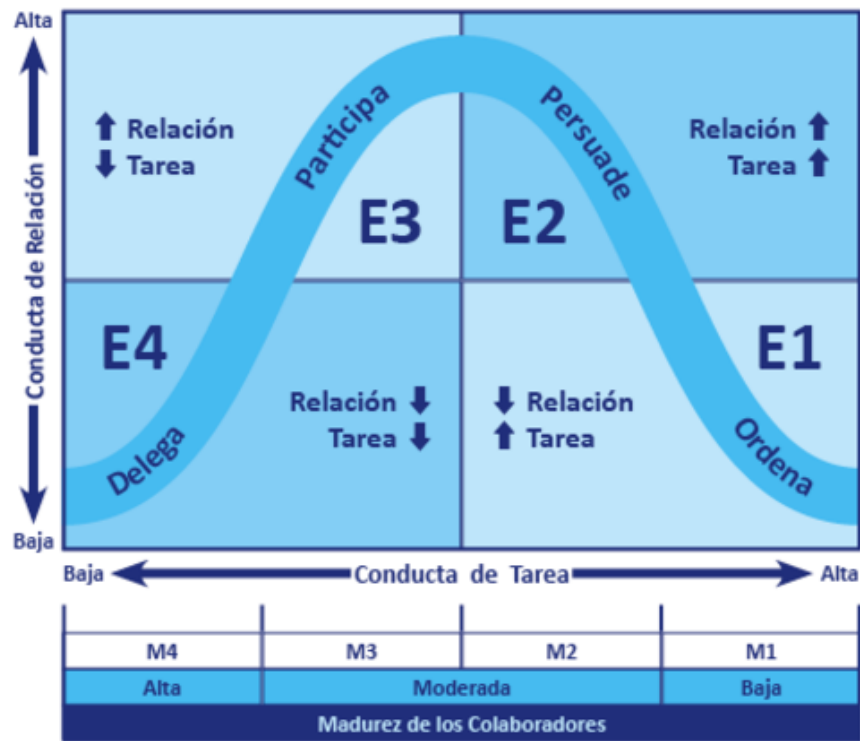
- ✓ E1: Líder toma decisión. Alta tarea, baja relación.
- ✓ E2: Líder toma decisión y la explica. Alta tarea, alta relación.
- ✓ E3: Líder y subordinados toman decisión. Baja tarea, alta relación.
- ✓ E4: Subordinados toman decisión. Baja tarea, baja relación.

Así mismo, clasifican el grado de madures de los subordinados en cuatro estados:

- ✓ M1: Baja. No puede, no quiere o inseguro.
- ✓ M2: Moderada. No puede, quiere.

- ✓ M3: Moderada. Puede, no quiere o inseguro.
- ✓ M4: Alta. Quiere y puede.

Figura 3. Teoría de Liderazgo Situacional – TLS (Hersey y Blanchard, 1988)



Fuente: elaboración propia basada en Hersey y Blanchard (1988).

Por otro lado, el Modelo de Liderazgo Transformacional está orientado a realizar una exhaustiva medición a la conducta del líder y la forma en que esta afecta de manera positiva o negativa, la relación interpersonal con sus subordinados (Bass y Avolio, 2006), calificando aspectos como carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia.

Para Sánchez Manchola (2007), los dirigentes que se orientan hacia la consecución de resultados, se les califica en la “*Dimensión Tareas*”, por su constante búsqueda de nuevos y mejores métodos que lleven a conseguir los logros establecidos por la organización, definiendo objetivos cuantitativos, desarrollando habilidades que ayuden a facilitar las tareas tanto para el como para sus subalternos, dejando definido su rol y el del resto del equipo en tal labor. Esta dimensión comprende generalmente las siguientes variables:

- ✓ Normas, objetivos y estándares: el grado en que el dirigente se empeña en dejar claridad y detalle sobre las tareas y actividades que se deben realizar, así mismo en congruencia a los objetivos que se van a alcanzar. De este modo, también se esmera en dejar claro las normas y estándares por medio de los cuales se llevará a cabo estas tareas.
- ✓ Control: es el grado en el cual el dirigente se empeña en tener y ejercer control, así como los medios para poder hacerlo.
- ✓ Desempeño: es el grado en el cual el dirigente se esmera en conocer el logro o fracaso de las tareas y por ende los objetivos asignados a sus colaboradores, así mismo como el manejo que este le otorgue a dicha información sobre el logro o no de sus colaboradores en su proceso de dirección.
- ✓ Órdenes: es la forma en la cual el dirigente imparte o comunica las indicaciones a sus colaboradores y el carácter con que las presenta.
- ✓ Responsabilidades: son las asignaciones que el dirigente encarga a sus colaboradores en una parte de todo el engranaje de la organización o dependencia.

- ✓ Poder: es el tipo de poder con el que cuenta el dirigente, que puede ser formal o informal, y el uso del mismo tanto para dirimir conflictos individuales, grupales y organizacionales.

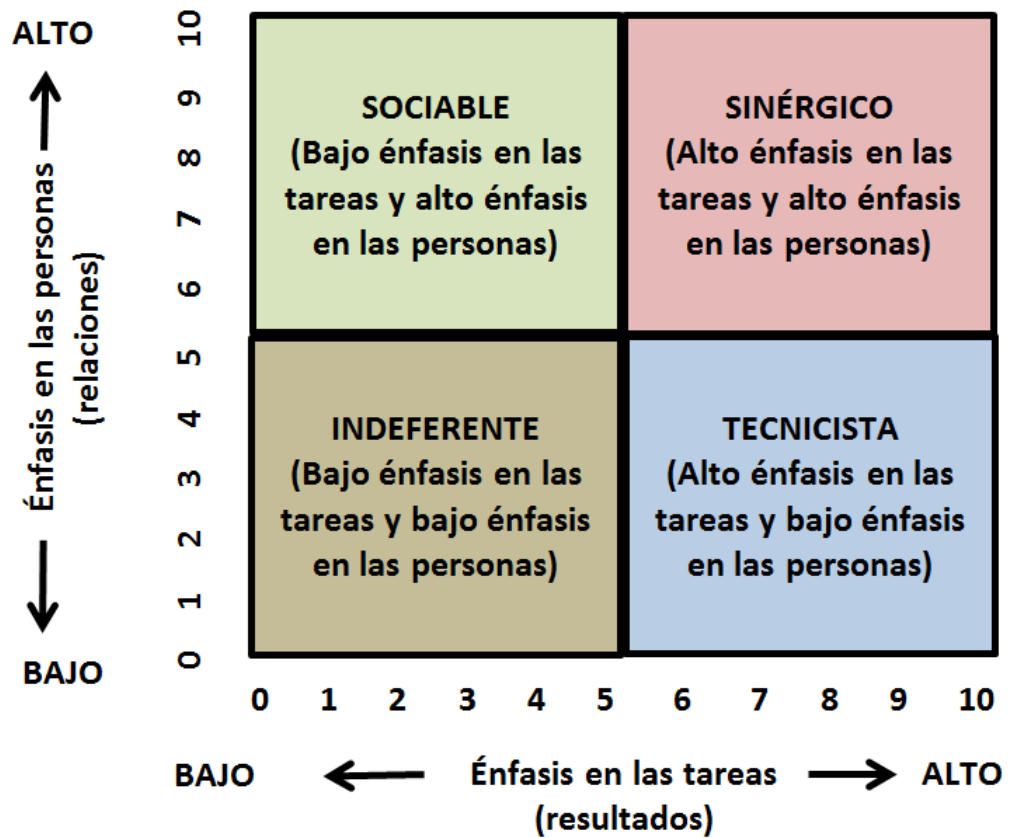
Por otro lado, están los dirigentes que se enfocan en desarrollar una mejor relación con sus colaboradores, estos se clasifican en la “*Dimensión Personas*” (Sánchez, 2007), promoviendo la participación, buscando constantemente la motivación, comunicación abierta, confianza y apoyo mutuo, el respeto hacia los demás, con un empeño notable en que las condiciones laborales o en otras palabras el clima laboral sea apremiante, concibiéndolo de esta manera como óptimo para poder esforzarse en la consecución de los objetivos trazados. De este modo, se hace enfática su preocupación por el bienestar de sus colaboradores. Las variables que se encuentran en esta dimensión son las siguientes:

- ✓ Comunicación: es el grado en que el dirigente promueve la comunicación al interior del área, así como el sentido y la dirección que aquella comunicación presenta.
- ✓ Toma de decisiones: es el modo en que el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, del mismo modo el cómo establece la participación de los colaboradores en él y la forma de llevarlo a cabo.
- ✓ Trabajo en equipo: es el grado en que el dirigente promueve y valora el trabajo en equipo, cimentando la confianza, apoyo y compromiso entre los integrantes de la misma área.
- ✓ Ambiente de trabajo: es el grado en el que el dirigente se preocupa porque el ambiente laboral sea bueno y las condiciones óptimas para un buen desempeño por parte de sus colaboradores.

- ✓ Relación directivo-colaborador: es la frecuencia y calidad con la que el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, tanto como su preocupación por la situación personal de los mismos y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo al interior del área.
- ✓ Motivación: es la manera en cómo el dirigente busca mantener motivados a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos.

En la presente investigación, para realizar un análisis al estilo de dirección que se lleva a cabo en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, se toma como referencia el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” propuesto por Sánchez Manchola (2007), debido a la amplitud que ofrece en la escala de medición, integrando de manera acertada los dos aspectos más relevantes a la hora de analizar un tanto el liderazgo como la dirección, tomando las dimensiones de tareas y personas, para conformar un plano con dos (2) ejes, cada uno en una escala de cero (0) a diez (10), donde ubica los cuatro (4) estilos de dirección. El énfasis en las tareas se encuentra en el eje de la ordenada (*Eje X*), mientras que el énfasis en las personas se encuentra en el eje de la abscisa (*Eje Y*). De este modo, se puede calificar de cero (0) a diez (10) cada énfasis, para luego hallar el punto de encuentro y ubicar de manera relativa el estilo de dirección y una posible calificación de su grado de aplicación. Lo anterior se ilustra en la siguiente figura:

Figura 4: Modelo de Caracterización y Análisis



Fuente: elaboración propia basada en los estudios de Sánchez Manchola (2007) pág. 100.

Para obtener los resultados que califiquen el estilo de dirección según el “*Modelo de Caracterización y Análisis*”, se requiere realizar una encuesta dirigida a un público específico, que cuente con basto conocimiento en lo posible de la trayectoria de la organización y los estilos de dirección que hayan tenido lugar por lo menos en el área donde estén laborando, ya sea que estos sean directivos o colaboradores, o si se requiere y el estudio se prefiere extenso, a ambos. Las preguntas deben estar dirigidas en la mayor medida posible, en resaltar los aspectos resaltados en las variables que componen cada una de las dos (2)

dimensiones o énfasis, para luego hacer el respectivo cálculo cuantitativo, que luego arrojará el resultado cualitativo y posterior análisis del mismo. Cabe resaltar, que con este modelo se intenta conocer la motivación que despiertan los dirigentes, la cual supera los incentivos salariales, cuya presencia involucra otro tipo de satisfacción (Herzberg, 1959).

4.2.3 El liderazgo como factor influyente en el estilo de dirección. Para analizar el tipo de liderazgo del personal directivo de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, en la presente investigación se empleará el modelo de Vroom y Yetton (1973), con el cual se pretende definir el estilo de liderazgo actual, y cómo influye la conducta (liderazgo) del personal directivo en los colaboradores, tanto para la toma de decisiones como para el desarrollo de las labores cotidianas.

El concepto de liderazgo cuenta con diversas definiciones otorgadas por muchos académicos a través del tiempo, por lo cual para precisar su relación con el objeto de estudio y tener una visión más amplia de su significado, se cita a continuación y como referencia las definiciones orientadas a las organizaciones:

- ✓ *“Los líderes efectivos son físicamente fuertes y trabajadores de dedicación anormal. Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable”*. A esta concepción del liderazgo efectivo se le podría denominar la teoría del *“Gran Hombre”* (Bennis y Nanus, 2001).

- ✓ Liderazgo es *“el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”* (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

- ✓ *“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (Castañeda, 2007).*

Algunos autores profundizan sobre el concepto de liderazgo, con el ánimo de generar una distinción con lo que delimita el ejercicio de la gerencia en la práctica, como es el caso de D’Alessio, (2010), quien relaciona el liderazgo con el proceso de pensamiento a largo plazo, siendo desde allí que se crea la visión de las empresas, a diferencia de la gerencia como tal, que tiene como función el control de los resultados operativos a corto plazo, con el fin de cumplir la misión como tal, contando con los mecanismos de autoridad establecidos para orientar los esfuerzos y actividades de los colaboradores en esa dirección. Para el autor, es necesario establecer esas diferencias, puesto que se tiende a confundir con facilidad el rol de liderazgo con el de la dirección. En ese sentido, autores como Bauza (2004), defienden aún la unión del liderazgo con el ejercicio de la dirección argumentando lo siguiente: *“La dirección y el liderazgo están inextricablemente unidos, por supuesto, pero, con objeto de establecer una distinción clara, diría que la dirección es algo objetivo: uno quiere alcanzar una meta, avanzar desde aquí hasta allí, y los resultados pueden medirse”* (p.92); así mismo, el autor hace la respectiva distinción sobre el aporte del liderazgo en su unión con la dirección del siguiente modo: *“Naturalmente, el liderazgo es la capacidad para inspirar a otros de manera que trabajen en equipo, bajo la dirección de uno, en orden a lograr un objetivo común, bien sea en los negocios, en la política, en la guerra o en la cancha”* (p.92). De este modo, Bauza genera un puente sinérgico entre el liderazgo y la dirección, teniendo en cuenta que generalmente ambas facetas recaen sobre la misma persona. En relación a lo anterior, autores como Lussier y Achua (2002), profundizan sus estudios sobre los aspectos de la persona que es o asume el papel de líder, en línea

con las teorías de los rasgos de la personalidad, argumentando: *“los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo”* (p.32); de este modo, es que se puede establecer quien es naturalmente un líder, debido a su personalidad y los propios rasgos que distinguen su comportamiento y la forma de relacionarse con las demás personas, por ello amplían su argumento sobre con lo siguiente: *“las teorías de los rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo”* (p.16). Dos autores complementan de manera tácita la relación del liderazgo con la personalidad, siendo Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009), quienes conceptúan sobre el liderazgo carismático con la siguiente definición: *“cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades súper naturales, súper humanos”* (p.414); cabe resaltar, que estos autores destacan que el primer académico que analizó como tal el liderazgo carismático, fue Max Weber.

4.2.4 Liderazgo en los estilos de dirección en las empresas. Para analizar los estilos de dirección en las empresas, se tomará como base el estudio titulado *“La naturaleza del trabajo directivo”* del canadiense Henry Mintzberg (1991), en el cual define los diez roles que debe desempeñar el directivo que está a cargo de la organización, y se describen de manera breve como este se debe desempeñar dentro y fuera de la organización. Teniendo como base la teoría de Mintzberg (1991), en la presente investigación se pretende analizar cuál es el estilo de dirección actual, del personal directivo en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, y posteriormente caracterizar cual es el más apropiado en cada uno de los momentos de la toma de decisiones de la empresa. Esta teoría clasifica unos roles que caracterizan a las personas que ejercen cargos directivos en una organización, los cuales se definen a continuación:

- a. Los tres Roles Interpersonales: se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.
- ✓ En el Rol de “*Representante*” la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.
 - ✓ En el Rol “*Relacional*” debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.
 - ✓ En el Rol de “*Líder*” debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.
- b. Los tres Roles Informacionales: se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.
- ✓ En el Rol de “*Monitor*” es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
 - ✓ En el Rol de “*Diseminador*” debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.
 - ✓ En el Rol de “*Vocero*” es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.
- c. Los cuatro Roles Decisionales: debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.
- ✓ En el Rol de “*Emprendedor*” el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.

- ✓ En el Rol de “*Manejador de Conflictos*” debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.

- ✓ En el Rol de “*Asignador de Recursos*” debe resolver las demandas de los miembros.

- ✓ En el Rol de “*Negociador*” se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Los objetivos trazados para el presente Trabajo de Grado, están orientados a aportar pertinentemente los conocimientos académicos adquiridos en el proceso de formación lectiva, procurando resolver con estos el problema de investigación planteado:

5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de estilo de dirección adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Realizar un análisis que permita identificar el estilo de dirección que se ha desarrollado en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP desde el año 2015.

5.2.2 Definir un tipo de dirección cuyo liderazgo sea adecuado para para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

5.2.3 Elaborar la propuesta del estilo de dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir de los resultados obtenidos.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología investigativa utilizada para el desarrollo del presente Trabajo de Grado es mixta, debido a que la toma de datos y posterior procesamiento y análisis de los mismos, se basa en instrumentos de tipo cuantitativo en su parte inicial, para luego tomar aspectos de tipo cualitativo, que a su vez es de tipo exploratoria, descriptiva. Este tipo de investigaciones se explican a continuación:

- ✓ La metodología cuantitativa según Sampieri (2014), basa en recolectar datos para luego ser analizados, buscando dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, generando la posibilidad de probar las hipótesis planteadas. El enfoque cuantitativo genera confianza en los resultados, valiéndose de mediciones numéricas cuyo análisis se basa en la estadística, con los cuales se puede estimar variables de difícil análisis como los patrones de comportamiento poblacional (Stoecker, 1991, Grinnell, 1997). En ese sentido, se toma el postulado de Stake (1995), para quien *“los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control”* (p. 42); esto se explica por la asignación de números en las escalas de calificación resultantes.
- ✓ La metodología cualitativa consiste según Carazo (2006) en: la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos. Para esta metodología, el enfoque exploratorio consiste en buscar hechos sin intentar hacer una predicción previa de la relación que las variables estudiadas puedan tener. Este tipo de investigación tiene lugar en casos donde se cuenta con poca información o

se ha estudiado muy poco (Kerlinger, 1983). Así mismo, el enfoque descriptivo es según Cebreiro López y Fernández Morante (2004) *“un método donde se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos”*.

6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr el objetivo de investigación, se desarrolló un proceso de exploración sobre los diversos recursos teóricos y metodológicos que están orientados a identificar el estilo de dirección adecuado la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, los cuales comprenden los conceptos de liderazgo y estilos de dirección descritos en marco teórico, adicional a las consultorías que se han realizado en la dependencia durante los últimos años, para tener una información que permita modelar el estilo más acorde a la Gerencia.

Como método para analizar y clasificar la información relevante para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, se construyeron Categorías de Análisis a partir de los objetivos específicos, buscando orientar de manera acertada los fundamentos que comprenden la guía que el investigador utiliza para la consecución de los mismos, los cuales apuntan a desarrollar el objetivo general. En ese mismo sentido, se elaboró un formato de entrevista semi estructurada dirigido a los funcionarios con cargos directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, por medio del cual se va a recolectar la información requerida para lograr el desarrollo de los objetivos específicos que comprenden la presente investigación.

El análisis de esta información tuvo dos etapas, la primera con un enfoque cuantitativo para las preguntas del Grupo A, las cuales arrojan como resultado un puntaje establecido en una escala numérica, y posteriormente las preguntas de los Grupos B y C, se analizaron de manera cualitativa, seleccionando de elementos comunes encontrados en las respuestas, posteriormente se eligió los elementos categóricos, para luego ser sometidos a la respectiva discusión.

6.3 PARTICIPANTES Y CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Los participantes en calidad de investigados, son funcionarios encargados de los cargos de dirección en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, los cuales llevan en la labor más de tres años, suficiente tiempo para identificar los estilos de dirección que se han llevado a cabo en la Gerencia. Los funcionarios que van a participar en calidad de investigados, desempeñan los cargos que se relacionan a continuación: Gerente de Área encargada, Gerente de Área anterior, Jefe de Departamento Gestión Administrativa y Activos, Jefe de Departamento de Seguridad, Jefe de Departamento Protección, Salud y Bienestar Laboral, Jefe de Departamento Talento Humano y Organizacional, Coordinador Gestión, Propiedad, Planta, Equipos e Inventarios y Coordinador Administración Mantenimiento Parque Automotor; estos funcionarios tienen la capacidad de calificar los estilos de dirección que se han llevado a cabo en la Gerencia desde hace más de tres años.

Para el caso de los empleados subalternos, no se les incluye entre los participantes de la investigación, por tres razones; la primera es enfocar el estudio hacia el análisis de la dirección y el liderazgo en su práctica, con el conocimiento de quienes vienen llevándolo a cabo hace más de tres años en el Área. La segunda, está relacionada con limitar la amplitud de la investigación, ya que el número de entrevistas podría llegar a más de treinta, contando con la participación de dos a

tres subalternos por funcionario directivo, lo que desbordaría la capacidad del investigador, teniendo en cuenta lo escaso del factor tiempo; en relación a la anterior razón, la tercera razón involucra los instrumentos de investigación tendrían que ser tan robustos y precisos, que aparte de obtener información para el desarrollo del objetivo planteado, contenga filtros para evitar que alguna dificultad personal entre jefes y subalternos altere al objetividad en los resultados, ampliando aún más el cuerpo del documento en la mayoría de sus capítulos, saliendo definitivamente de las capacidades del investigador para llevar a buen término la investigación.

6.4 TÉCNICAS

Para obtener la información se desarrollaron entrevistas semi estructuradas, las cuales fueron analizadas para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación.

Para la presentación del presente Trabajo de Grado se acogen las disposiciones establecidas en la Norma Técnica Colombiana (NTC) 1486, para la presentación de documentos, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación (NTC 1486, 2008). En cuanto a la citación bibliográfica, se adoptaron las normas *American Psychological Association* (APA, 2017), por su versatilidad, fácil aplicación y complementación en la lectura del documento final.

6.5 PROCEDIMIENTO

El procedimiento metodológico para el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo por etapas, con el fin de dar cumplimiento de los objetivos planteados, las cuales se organizan en secuencia empatando los resultados entre sí, respecto

a los objetivos específicos establecidos. A continuación, se enumeran y se explican estas fases:

I. Desarrollo del proceso de Diagnóstico

Para cumplir con el primer objetivo específico, como primera medida se estudió y comprendió las categorías de análisis construidas, para elegir los criterios de consulta y dar estructura al formato de entrevista que permitirá obtener la información requerida en el desarrollo de los objetivos específicos trazados, inicialmente el primero, del cual se realizó un análisis del estilo de dirección que se ha llevado a cabo en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir del año 2015, así como la percepción los funcionarios encargados de ejercer cargos directivos en la Gerencia sobre el estilo que consideran adecuado para la dependencia.

Una vez se desarrolladas las entrevistas, dirigidas a los mencionados funcionarios, se procedió a realizar un análisis cuantitativo de las respuestas, por medio de una escala numérica en las dimensiones tareas y personas, buscando encontrar los factores que caracterizan el estilo de dirección ejercida en la gerencia objeto de estudio en la presente investigación. Los resultados fueron confrontados en el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” propuesto por Sánchez Manchola (2007), para establecer patrones que representan un peso relevante en la elección de un estilo de dirección particular.

II. Desarrollo del proceso de Definición

Con el desarrollo del primer punto en la fase metodológica, se contó con los recursos para dar inicio al desarrollo del segundo objetivo específico, el cual aportó un planteamiento para definir el tipo de dirección que se ajusta a las necesidades de los logros empresariales establecidos para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

Con la recolección y análisis de la información resultante en las preguntas del Grupo B de las entrevistas, se aplicó el método deductivo, para ir de lo más general en el estilo de dirección que hay en la actualidad y analizarlo en lo particular. Una vez se definió la caracterización del estilo de dirección, se aplicó el método inductivo, pasando al desarrollo de la propuesta establecida en el tercer objetivo específico de la presente investigación.

III. Desarrollo de la propuesta

Con la descripción del estilo de dirección desarrollado a partir del año 2015 dentro de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, la definición del estilo dirección cuyo liderazgo sea adecuado para para esta Gerencia, se procede a analizar la información recolectada en las preguntas del Grupo C en las entrevistas realizadas a los directivos de la Gerencia en mención, permitiendo elaborar una propuesta que resuelva tanto el objetivo general como el tercer objetivo específico trazados en la presente investigación, y de esta forma desarrollar una propuesta de estilo de dirección adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

6.6 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las categorías de análisis consisten como lo explica el Diccionario de la Lengua Española (RAE, consultado 2018), “*en organizar o clasificar por categorías*”, en este caso para el objeto de la presente investigación, se refiere a la información relevante que se va a estudiar y se encuentra registrada en los objetivos específicos a desarrollar, la cual no solo se clasificará por categorías y sub categorías, adicional se adoptará su definición operativa, la cual es la base teórica para fundamentar el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos posteriormente. Las categorías de análisis de la presente investigación están registradas en las siguientes tablas:

Tabla 2. Categorías de Análisis Objetivo Específico I

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS			
OBJETIVO ESPECÍFICO I	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERATIVA
Realizar un análisis que permita identificar el estilo de dirección que se ha desarrollado en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP desde el año 2015	Análisis estilo de dirección	Dimensión tareas	<p>Variables “<i>Dimensión tareas</i>” (Sánchez, 2007, pág. 100):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas, objetivos y estándares: el grado en que el dirigente se empeña en dejar claridad y detalle sobre las tareas y actividades que se deben realizar, así mismo en congruencia a los objetivos que se van a alcanzar. De este modo, también se esmera en dejar claro las normas y estándares por medio de los cuales se llevara a cabo estas tareas. - Control: es el grado en el cual el dirigente se empeña en tener y ejercer control, así como los medios para poder hacerlo. - Desempeño: es el grado en el cual el dirigente se esmera en conocer el logro o fracaso de las tareas y por ende los objetivos asignados a sus colaboradores, así mismo como el manejo que este le otorgue a dicha información sobre el logro o no de sus colaboradores en su proceso de dirección. - Órdenes: es la forma en la cual el dirigente imparte o comunica las

		<p>indicaciones a sus colaboradores y el carácter con que las presenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades: son las asignaciones que el dirigente encarga a sus colaboradores en una parte de todo el engranaje de la organización o área. - Poder: es el tipo de poder con el que cuenta el dirigente, que puede ser formal o informal, y el uso del mismo tanto para dirimir conflictos individuales, grupales y organizacionales.
	<p>Dimensión personas</p>	<p>VARIABLES “<i>Dimensión personas</i>” (Sánchez, 2007, pág. 102):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: es el grado en que el dirigente promueve la comunicación al interior del área, así como el sentido y la dirección que aquella comunicación presenta. - Toma de decisiones: es el modo en que el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, del mismo modo el cómo establece la participación de los colaboradores en él y la forma de llevarlo a cabo. - Trabajo en equipo: es el grado en que el dirigente promueve y valora el trabajo en equipo, cimentando la confianza, apoyo y compromiso entre los integrantes de la misma área. - Ambiente de trabajo: es el grado en el

		<p>que el dirigente se preocupa porque el ambiente laboral sea bueno y las condiciones óptimas para un buen desempeño por parte de sus colaboradores.</p> <p>- Relación directivo-colaborador: es la frecuencia y calidad con la que el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, tanto como su preocupación por la situación personal de los mismos y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo al interior del área.</p> <p>- Motivación: es la manera en cómo el dirigente busca mantener motivados a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Categorías de Análisis Objetivo Específico II

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS			
OBJETIVO ESPECÍFICO II	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERATIVA
Definir un tipo de dirección cuyo liderazgo sea adecuado para para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP	Dirección con Liderazgo	Dirección con Liderazgo ejemplar	El comportamiento del líder debe ser ajustado para que refleje la estructura de la tarea (Vroom y Yetton, 1973).
		Dirección con Liderazgo efectivo	“Los líderes efectivos son físicamente fuertes y trabajadores de dedicación anormal. Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable”. A esta concepción del liderazgo efectivo se le podría denominar la teoría del “Gran Hombre” (Bennis y Nanus, 2001).
		Dirección con Liderazgo de influencia	Liderazgo es “ <i>el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación</i> ” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

		<p>Dirección con Liderazgo motivacional</p>	<p>“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (Castañeda, 2007).</p>
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Categorías de Análisis Objetivo Específico III

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS			
OBJETIVO ESPECÍFICO III	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERATIVA
Elaborar la propuesta del estilo de dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir de los resultados obtenidos	Estilo de dirección		Henry Mintzberg (1991), diez roles que debe desempeñar el directivo:
		Roles del directivo	<p>a. Los tres Roles Interpersonales: se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el Rol de “Representante” la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales. - En el Rol “Relacional” debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo. - En el Rol de “Líder” debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales. <p>b. Los tres Roles Informacionales: se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el Rol de “Monitor” es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización. - En el Rol de “Diseminador” debe difundir la información relevante para las actividades de la organización. - En el Rol de “Vocero” es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente

		<p>a los temas que le competen.</p> <p>c. Los cuatro Roles Decisionales: debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el Rol de “Emprendedor” el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio. - En el Rol de “Manejador de Conflictos” debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros. - En el Rol de “Asignador de Recursos” debe resolver las demandas de los miembros. - En el Rol de “Negociador” se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Como consideraciones éticas se adoptan las disposiciones dictadas en la Resolución número 008430 de octubre 4 de 1993, la cual en su capítulo I precisa los aspectos éticos de la investigación en seres humanos, donde deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y bienestar. También se cuenta con el consentimiento de informado para cada uno de los participantes en calidad de investigados.

7. DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Este punto tiene como finalidad el desarrollo de las acciones pertinentes en cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos trazados en la presente investigación, para finalmente lograr lo establecido en el objetivo general. Los siguientes subcapítulos que componen el presente punto, describen los productos que surgieron de la investigación desarrollada en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, objeto el presente Trabajo de Grado. A continuación, se realiza el análisis a los datos obtenidos a través de la aplicación de la herramienta de investigación (entrevista semi-estructurada), a un total de ocho funcionarios encargados de los cargos de dirección en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, los cuales hacen parte de la población que compone la muestra determinada en la presente investigación.

7.1 DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 1. ANÁLISIS AL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI DESDE 2015

En el desarrollo del objetivo específico uno de la presente investigación, se realizó un análisis al estilo de dirección que se ha llevado a cabo en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir del año 2015, utilizando una serie de preguntas enfocadas en conocer las dos dimensiones que componen las subcategorías del objetivo específico uno en la presente investigación, las cuales son la dimensión tareas y la dimensión personas, utilizando el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” propuesto por Sánchez Manchola (2007). La primera dimensión comprende la dedicación que los dirigentes empeñan al cumplimiento de las normas y objetivos, el control, el desempeño, las ordenes, las responsabilidades

y el poder en su respectiva Área; mientras que el segundo, está enfocado en conocer el empeño en la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el ambiente laboral, la relación con sus colaboradores y la motivación hacia estos.

7.1.1 Análisis dimensión tareas. A continuación, se analizan las primeras seis respuestas que están orientadas a la dimensión tareas.

Tabla 5. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A1.

PREGUNTA A1			
Grado en que se empeña en dejar claridad y detalle sobre las tareas y actividades que se deben realizar, así mismo en congruencia a los objetivos que se van a alcanzar. De este modo, también se esmera en dejar claro las normas y estándares por medio de los cuales se llevara a cabo estas tareas			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	9	71	89%
2	10		
3	8		
4	8		
5	8		
6	10		
7	9		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

El resultado final de las respuestas a la pregunta A1 dio un puntaje alto, siendo en este aspecto considerable la claridad que se tiene en detallar tareas y actividades,

toda vez que las entidades del Estado deben guardar fidelidad a cumplir con metas y objetivo establecidos, so pena de incurrir en sanciones administrativas o de otro tipo.

Para la tarea referente a ejercer control de la pregunta A2, el resultado es apenas aceptable. Esto puede presentarse porque se tiene mucha confianza en los colaboradores, porque no se cuenta con el tiempo adecuado para ello o las condiciones de ambiente y presión sindical condicionan el cumplimiento de esta labor.

Tabla 6. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A2.

PREGUNTA A2			
Grado en el cual se empeña en tener y ejercer control, así como los medios para poder hacerlo			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	5	61	76%
2	9		
3	8		
4	6		
5	8		
6	8		
7	9		
8	8		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Tabla 7. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A3.

PREGUNTA A3			
Grado en el cual se esmera en conocer el logro o fracaso de las tareas y por ende los objetivos asignados a sus colaboradores, así mismo como el manejo que le otorga a dicha información sobre el logro o no de sus colaboradores en su proceso de dirección.			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	68	85%
2	10		
3	7		
4	10		
5	9		
6	8		
7	8		
8	8		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Para la respuesta a la pregunta A3 el resultado fue bueno, dado que periódicamente se debe reunir la información referente a los logros obtenidos, para realizar informes de gestión al interior de la empresa como para los entes de control.

En la misma línea de la respuesta anterior y la primera, la pregunta A4 evidencia el manejo Jefe – colaborador está en un nivel apreciable, lo que refleja la buena calificación.

Tabla 8. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A4.

PREGUNTA A4			
La forma en la cual imparte o comunica las indicaciones a sus colaboradores y el carácter con que las presenta			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	69	86%
2	8		
3	9		
4	9		
5	8		
6	9		
7	8		
8	10		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Tabla 9. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A5.

PREGUNTA A5			
Asignaciones que encarga a sus colaboradores en una parte de todo el engranaje de la organización o área			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	71	89%
2	9		
3	8		
4	10		
5	9		
6	8		
7	10		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

A medida que avanza los resultados, como se nota en las respuestas de la pregunta A5, se afianza la buena relación laboral que se desarrolla en el área objeto de estudio, con una alta calificación en cuanto la asignación de tareas.

Cerrando las preguntas de la dimensión tareas, con una buena calificación está el resultado de la pregunta A6, referente al poder que se utiliza para mantener un ambiente laboral en calma.

Tabla 10. Análisis a la dimensión tareas. Grupo A, pregunta A6.

PREGUNTA A6			
Tipo de poder con el que cuenta, que puede ser formal o informal, y el uso del mismo tanto para dirimir conflictos individuales, grupales y organizacionales			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	6	69	86%
2	10		
3	9		
4	8		
5	9		
6	8		
7	10		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

La calificación general que se obtuvo de las preguntas orientadas a conocer el estilo de dirección llevado a cabo en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, en cuanto a la dimensión tareas, se refleja a continuación:

Tabla 11. Análisis integrado a la dimensión tareas. Grupo A.

GRUPO A. DIMENSIÓN TAREAS			
PREGUNTAS A1 - A6			
PREGUNTA	SUBTOTAL	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
A1	71	403	84%
A2	61		
A3	68		
A4	69		
A5	71		
A6	63		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

La sumatoria de resultados referentes a la dimensión tareas, demuestra que se tiene un buen puntaje según el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” propuesto por Sánchez Manchola (2007), recibiendo con ello la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, una calificación de alto énfasis en las tareas.

7.1.2 Análisis dimensión personas. A continuación, se analizan las primeras seis respuestas que están orientadas a la dimensión personas.

Tabla 12. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A7.

PREGUNTA A7			
Grado en que promueve la comunicación al interior del área, así como el sentido y la dirección que aquella comunicación presenta			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	72	90%
2	9		
3	9		
4	10		
5	9		
6	10		
7	8		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Respecto a las primeras seis preguntas, la calificación para la primera del subgrupo dimensión personas (pregunta A7), supera la calificación obtenida hasta el momento, demostrando que la comunicación interna tiene un lugar privilegiado en el Área objeto de investigación.

Tabla 13. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A8.

PREGUNTA A8			
Modo en que tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, del mismo modo el cómo establece la participación de los colaboradores en él y la forma de llevarlo a cabo			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	69	86%
2	10		
3	8		
4	10		
5	9		
6	8		
7	9		
8	7		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

En relación a la anterior pregunta, la calificación obtenida para el proceso de toma de decisiones consultada es alta (pregunta A8), demostrando sinergia en la Gerencia objeto de estudio.

Tabla 14. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A9.

PREGUNTA A9			
Grado en que promueve y valora el trabajo en equipo, cimentando la confianza, apoyo y compromiso entre los integrantes de la misma área			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	73	91%
2	10		
3	8		
4	10		
5	9		
6	9		
7	10		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

La correlación con las dos preguntas anteriores, se hace evidente en las respuestas A9 con la alta calificación que se le otorga a la promoción al trabajo en equipo, la orientación hacia las personas que se viene desarrollando en la Gerencia objeto de estudio.

Tabla 15. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A10.

PREGUNTA A10			
Grado en el que se preocupa porque el ambiente laboral sea bueno y las condiciones óptimas para un buen desempeño por parte de sus colaboradores			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	76	95%
2	10		
3	8		
4	10		
5	10		
6	10		
7	10		
8	10		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Con la calificación más alta de todas las preguntas, la A10 refleja el buen ambiente laboral demuestra ser la principal preocupación por parte de los funcionarios con cargos directivos en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

Tabla 16. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A11.

PREGUNTA A11			
Frecuencia y calidad con la que se mantiene en contacto con sus colaboradores, tanto como su preocupación por la situación personal de los mismos y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo al interior del área			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	74	93%
2	10		
3	9		
4	10		
5	10		
6	8		
7	10		
8	9		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

En estrecha relación con la pregunta anterior, y como la segunda de más alta calificación, las respuestas A11 demuestran la preocupación por el bienestar de los colaboradores no solo se presenta para el lugar de trabajo, sino para el aspecto personal y familiar.

Tabla 17. Análisis a la dimensión personas. Grupo A, pregunta A12.

PREGUNTA A12			
Manera en cómo busca mantener motivados a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos			
ENTREVISTADO	RESPUESTA	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
1	8	73	91%
2	10		
3	8		
4	9		
5	10		
6	8		
7	10		
8	10		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Cerrando el subgrupo de dimensión personas (pregunta A12), con alta calificación esta la motivación que se busca para los colaboradores de la Gerencia objeto de estudio.

Tabla 18. Análisis integrado a la dimensión personas. Grupo A.

GRUPO A. DIMENSIÓN PERSONAS			
PREGUNTAS A7 - A12			
PREGUNTA	SUBTOTAL	TOTAL SUMADO	PROMEDIO GRUPAL
A7	72	437	91%
A8	69		
A9	73		
A10	76		
A11	74		
A12	73		

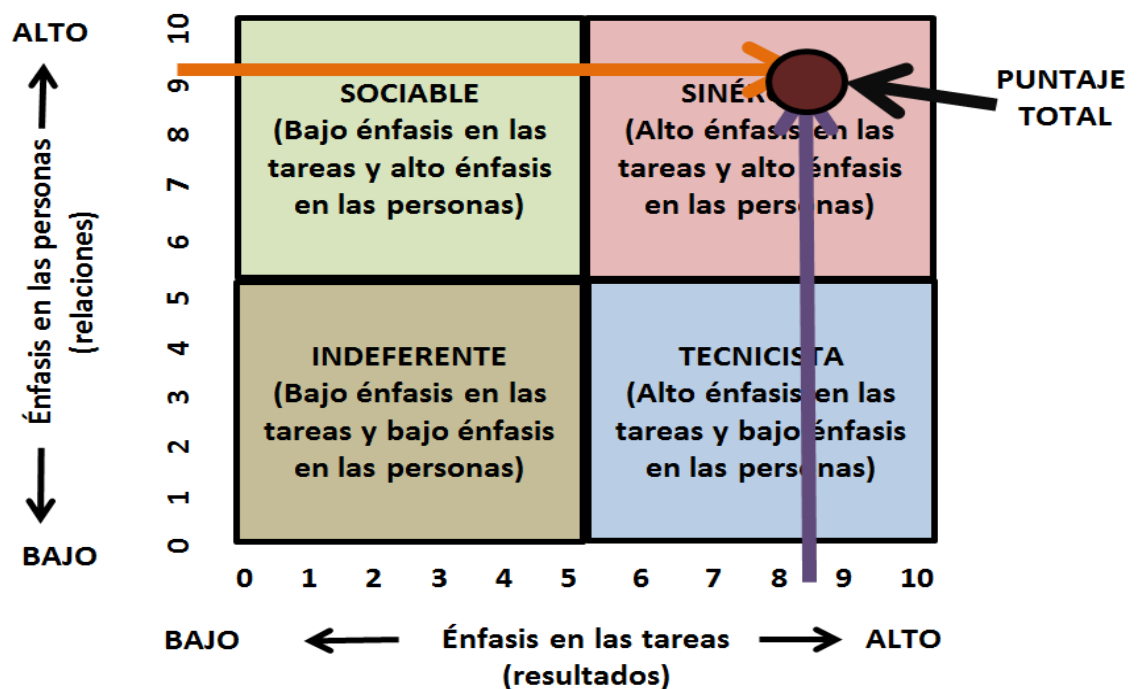
Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

La sumatoria de resultados referentes a la dimensión personas, demostró un mejor puntaje respecto a la dimensión tareas en el “*Modelo de Caracterización y Análisis*”, recibiendo con ello la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, una calificación de alto énfasis en las personas.

7.1.3 Discusión del análisis al estilo de dirección en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI desde 2015. Con los resultados obtenidos de la aplicación a la primera parte de la herramienta de investigación (formato de entrevista), se puede dar lectura que la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, es sinérgica según el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” (Sánchez, 2007), con alto énfasis tanto en las tareas como las personas. Sin embargo, es notoria la ventaja que en la segunda se presenta respecto a la primera, necesitando trabajar en un modelo de estilo de dirección para los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, que esté

orientado a equiparar estos enfoques, para contar con una gestión equitativa en cuanto al desempeño de quienes están llamados a ser los líderes del Área. En el desarrollo de los dos siguientes objetivos, se podrá apreciar el cómo esta tendencia y necesidad es percibida por la mayoría de los entrevistados.

Figura 5. Puntaje obtenido en el “Modelo de Caracterización y Análisis”



Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada, basado en el “Modelo de Caracterización y Análisis” (Sánchez, 2007) pág. 102.

7.2 DEFINICIÓN DEL TIPO DE DIRECCIÓN CUYO LIDERAZGO SEA ADECUADO PARA PARA LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI EICE ESP

En el desarrollo del objetivo específico dos, se busca definir un puente sinérgico entre lo comprendido como dirección y el liderazgo que ello amerita. Una de las cualidades que se desea en toda persona que ejerce un cargo directivo, es que sea buen(a) líder, adicional a que su estilo de dirección sea el adecuado para la consecución de los objetivos trazados para su Área como para la empresa en sí. A continuación se procesaran los resultados de las preguntas del Grupo B, con las cuales se busca definir el estilo de liderazgo que aporte en el tipo de dirección que sea adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP. Cabe destacar que la correlación con los resultados del grupo de preguntas anterior, al mismo tiempo que con las del posterior, es más evidente de lo que aparenta a simple vista, demostrando que la muestra no solo fue homogénea, sino fructífera para el propósito de la presente investigación.

Tabla 19. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B1.

PREGUNTA B1			
¿Qué entiende por liderazgo?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Capacidad de orientar a un equipo en el logro de los objetivos y resultados esperados	*Capacidad	*Capacidad
2	Es la capacidad de liderar un equipo de trabajo aprovechando las habilidades de sus colaboradores	*Objetivos *Colaboradores	*Influir *Objetivos

3	Habilidad para influir sobre las personas o grupo de colaboradores	*Influir *Habilidades *Equipos
4	La capacidad para organizar los objetivos del área y facilitar el entendimiento de los objetivos	
5	Es el conjunto de habilidades gerenciales que una persona tiene para influir en las personas	
6	La capacidad de cohesionar, motivar, dirigir e influir un equipo de manera que se alcancen los objetivos con la suma de voluntades de disposición y convencimiento de cada individuo	
7	Inspirar a trabajar, cumplir metas y a trabajar en equipo.	
8	potenciar las aptitudes y actitudes de los colaboradores	

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Como se puede apreciar tanto en los elementos comunes como categóricos, lo que se comprende como liderazgo por parte de los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP en las respuestas B1, está directamente relacionada con una capacidad de influir a los colaboradores o equipo de trabajo, a la consecución de los objetivos trazados para el Área y la empresa como tal. Esto refleja una sensación generalizada que va de la mano con el objetivo de definir precisamente, un estilo de liderazgo que conlleve las necesidades empresariales que desde la Gerencia se requieren para aportar a la empresa.

En cuanto a la pregunta B2, los atributos que los funcionarios entrevistados consideran deben tener como líderes de sus respectivos equipos de trabajo, son una comunicación clara y ganarse la confianza de su colaboradores, así como

innovar en las formas de llevar a cabo las tareas asignadas, con un fuerte optimismo en cuanto a la consecución de las metas, demostrando el mayor compromiso para ello, siendo de esta manera un ejemplo en el equipo de trabajo.

Tabla 20. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B2.

PREGUNTA B2			
¿Cuáles atributos considera debe tener un(a) buen(a) líder?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Claridad en la comunicación, sencillez, responsabilidad ejemplar, compromiso		
2	Respetuoso, optimista, confiable e impulsador	*Comunicación	
3	Enfoque, buenas relaciones interpersonales, integridad, transparencia e innovación	*Innovación	
4	*Organización física y mental *Capacidad de abstracción *Buena comunicación	*Compromiso	*Comunicación *Innovación
5	Consiente, optimista, confiable, leal, autentico	*Respeto	*Optimismo
6	Honesto, seguro de si mismo, comprometido, confiable, positivo, incluyente, garantista, respetuoso, receptivo, , saber escuchar, empático, conocedor	*Optimismo *Confiable *Transparencia	*Confiable *Compromiso
7	Respeto, compromiso, transparencia, visión, innovación, coherencia, pertenencia	*Empatía	
8	Empatía, confiable, optimismo, compromiso, enfocado en logros		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Respecto a la respuesta B3 y en contraste con la pregunta anterior, el liderazgo que ven reflejado los directivos entrevistados en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, es autocrático y enfocado a los resultados, pero con un estimable grado de participación, lo que resulta un poco contradictorio. Adicionalmente, falta la innovación y optimismo que ellos mismos idealizan en las personas que ejercen cargos iguales o similares a los suyos, como quedó evidenciado en la respuesta anterior. En ese sentido, se va esclareciendo qué características son requeridas y ya diagnosticadas al interior de la Gerencia, para alcanzar un liderazgo que aporte al estilo de dirección adecuado para de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.

Tabla 21. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B3.

PREGUNTA B3			
¿Qué tipo de liderazgo ve reflejado en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	*Compromiso y sentido de pertenencia * Conocimiento y experiencia laboral * Participativo y autocrático	*Autocrático *Participativo *Enfocado	*Autocrático *Participativo *Enfocado
2	Un liderazgo responsable, participativo		
3	Liderazgo transaccional		
4	Autoritario- autocrático- alta dirección		
5	Son optimistas, conscientes de los trabajos asignados en cada uno de los departamentos y coordinaciones, para obtener resultados en beneficio de la compañía. Además, se fundamenta en la Dirección General		

6	Estilo que se ven reflejados varios de los tipos de liderazgo que deciden la curva, desde el liderazgo autocrático hasta el liderazgo orientado al cumplimiento de tareas específicas		
7	Comprometedor, transparente, innovador		
8	Afable, enfocado a lo fundamental, organizado		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Para la respuesta respectiva a la pregunta B4, existe o bien una contradicción, o una sensación exterior diferente a la posición personal en cuanto al liderazgo autocrático, el cual ven reflejado en la generalidad de la Gerencia, más no se identifican así mismo con esa cualidad. Lo anterior, se denota cuando se repite la participación que unido a la capacidad de escucha, es el fuerte utilizado para conseguir los resultados, más queda el estilo autocrático visto en los demás directivos de la Gerencia, lo que demuestra una especie de incoherencia en el consenso de estilo de dirección adoptado para contar con en la capacidad de influir al equipo a la consecución de los objetivos, como se reflejó en la respuesta B1.

Tabla 22. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B4.

PREGUNTA B4			
¿Cómo calificaría su tipo de liderazgo? Argumente su respuesta			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Participativo, por eventos se construye las actividades, objetivos y resultados con el	*Participativo	*Participativo

	equipo y se socializa el seguimiento y los resultados (sinérgico)	*Resultados	*Resultados
2	Un liderazgo abierto porque le doy las posibilidad a mis colaboradores de fijar sus puntos de vista	*Capacidad de escucha	*Capacidad de escucha
3	Transaccional, intercambio de información entre líder y grupo de trabajo		
4	Me considero una líder democrática		
5	Como persona confiable, leal, optimista. Por los buenos resultados y ser gestor de proyectos para la empresa		
6	Considero que prevalece en mi las características del liderazgo participativo y armonioso, pues involucro a los colaboradores, a veces en la toma de decisiones		
7	Trato de conocer y escuchar a mis colaboradores para potenciar sus seres integrales		
8	Impulsado por propósitos y pasión por lo que se hace.		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Las respuestas correspondientes a la pregunta B5, aclaran mucho las contradicciones presentadas en las respuestas anteriores, al mismo tiempo que confirman las respuestas realizadas en las preguntas B1 y B2, al diagnosticar que dentro de las capacitaciones que deben recibir para mejorar su dirección y liderazgo para sus respectivos equipos de trabajo como para la Gerencia en sí, sean el manejo de personal, como medida de poder ejercer control de las actividades de sus colaboradores; estrategia y gestión empresarial como instrumentos para lograr

los resultados; y Coaching (acompañamiento) para influir a su equipo en la consecución de los objetivos establecidos.

Tabla 23. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo B, pregunta B5.

PREGUNTA B5			
¿Qué tipo capacitación en liderazgo deberían recibir los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos? Argumente su respuesta			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Manejo de personal	*Coaching *Liderazgo *Manejo de personal *Estrategia y gestión empresarial	*Coaching *Liderazgo *Manejo de personal *Estrategia y gestión empresarial
2	*Capacitación en Alta Gerencia *Capacitación en Estrategia Empresarial		
3	Coaching para directivos		
4	*Líder coach *Inteligencia emocional *historia Emcali *Cultura ciudadana		
5	*Capacitación en liderazgo y gestión empresarial *Cursos de formación de líderes de equipo, coaching y liderazgo *Curso de principios y valores		
6	(No respondió)		
7	Liderazgo e innovación, manejo de personal con dificultades comportamentales		
8	Adquirir competencias para enfocarse a que los funcionarios ante todo sean personas felices en su entorno laboral, familiar y personal. Para lograr la		

	máxima. “ Las personas felices son más exitosas		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

7.2.1 Discusión de la definición del tipo de dirección cuyo liderazgo sea adecuado para para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP. El análisis correspondiente a las respuestas resultantes de las preguntas del Grupo B, relacionado con las categorías de análisis del objetivo específico 2 de la presente investigación, dejan claro la necesidad de trabajar en la implementación de un estilo de liderazgo ejemplar, como lo exponen Vroom y Yetton (1973), el cual debe estar ajustado al desarrollo de las tareas en la búsqueda de la consecución de los objetivos. Al mismo tiempo, según las respuestas dadas en la pregunta B5, por vía del Coaching, es necesario un liderazgo motivacional como lo define Castañeda (2007), las cualidades y hábitos positivos que motivan al líder el influir y conducir a su equipo de trabajo a lograr los objetivos trazados; en este sentido, también se refleja la necesidad que este liderazgo sea influyente, tal cual lo exponen Hersey, Blanchard y Johnson (1998). En cuanto a la capacidad idealizada en las respuestas B1, como el compromiso y optimismo expuesto en las respuestas B2, podría verse reflejado lo expuesto por Bennis y Nanus (2001), en su concepto del liderazgo efectivo, como esa persona con la fortaleza, dedicación y compromiso que logre liderar a su equipo de trabajo siendo ejemplo de gestión por los resultados del área y la empresa en su totalidad.

7.3 PROPUESTA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN ADECUADO PARA LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI

El cumplimiento tanto del objetivo general, “*Desarrollar una propuesta de estilo de dirección adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP*” como del tercer objetivo específico, “*Elaborar la propuesta del estilo de dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir de los resultados obtenidos*”, se realiza una vez se ha desarrollado el análisis al estilo de dirección llevado a cabo a partir del año 2015 dentro de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, y la definición del tipo de dirección cuyo liderazgo sea adecuado para la misma, se procede a desarrollar y analizar las preguntas del Grupo C, con las cuales se pretende conocer el tipo de autoridad tanto que se ejerce, la que se desea, como la que se necesita al interior de la Gerencia. De este modo, se busca culminar la adquisición de insumos que permita elaborar una propuesta del estilo de liderazgo adecuado para la Gerencia en mención, tal cual está estipulado en el tercer objetivo específico trazado en la presente investigación.

La primera pregunta del Grupo C, hace referencia al tipo de autoridad reflejada en la Gerencia objeto de estudio, se nota que al igual que en el grupo de respuestas anteriores, el compromiso hace parte de la realidad que se evidencia en el área, el cual conjugado con el enfoque a los resultados, se configura como una gran fortaleza para el área. Sumado a lo anterior, con las respuestas recopiladas demuestran un recurso meramente institucional a la hora de llevar a cabo un estilo de dirección, lo que respalda los resultados y discusión del grupo de preguntas anterior, frente al liderazgo en el estilo de dirección.

Tabla 24. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C1.

PREGUNTA C1			
¿Qué tipo de autoridad ve reflejada en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Que inspire a cumplir con la orientación dada. Empoderamiento para hacer que se cumpla.		
2	Es de mano dura, pero se ve limitada por el comportamiento de algunos funcionarios. También hay compromiso en el cumplimiento de responsabilidades	*	
3	Varios tipos de autoridad, desde la autocrática pasando por la democrática, por misiva e inconsistente	* Resultados *	* Compromiso * Resultados * Legal o Burocrática
4	Con compromiso de llevar excelentes resultados a la organización con ejemplo, autoridad moral, principios y valores, compromiso	* Legal o Burocrática	
5	Autoridad formal, línea jerárquica		
6	Autoridad técnica		
7	Autoridad responsable		
8	Autoritarismo. Subordinación		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

En un evidente contraste con las respuestas anteriores, para la pregunta C2 los entrevistados contestaron que les gustaría ver una autoridad basada en valores éticos y morales, lo que se configura en una autoridad carismática, la cual se caracteriza porque los colaboradores aceptan con gusto las ordenes de su superior, dado que su personalidad y liderazgo es el factor de gran influencia para ello. Con este tipo de autoridad, va de la mano la confianza y una capacidad moral de controlar las actividades y resultados correspondientes de su área a cargo.

Tabla 25. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C2.

PREGUNTA C2			
¿Qué tipo de autoridad la gustaría ver en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Basado en valores y que inspire credibilidad y confianza	* Valores * Moral * Ética	Valores éticos y morales
2	A veces sería muy bueno tener mayor capacidad para ejercer la autoridad, que se ve limitada por entes externos de la empresa		
3	Es necesario ejercer la autoridad de muchas maneras. Sé que por las circunstancias, necesidad y/o personas a quien se dirija, no sustituye tratándose de la gestión Humana con gestión que se fortalece de autoridad moral y la autoridad autocrática		

4	la autoridad es la disciplina, compromiso, los valores, los líderes y gestores de resultados y trabajo en equipo, y quizás lo más importante la lealtad		
5	Autoridad personal asociada a las cualidades morales, sociales y culturales		
6	Autoridad técnica		
7	Una autoridad basada en el respeto y los principios éticos		
8	Autoridad funcional y moral		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Las respuestas respectivas a la pregunta C3, resultan luego de su análisis categórico en tres roles definidos por Mintzberg (1991), como el Rol de Líder, pertenecientes a los denominados por el autor en los Roles Interpersonales. Este Rol es muy importante, ya que define el buen clima entre los colaboradores de su equipo de trabajo, situación que es de suma importancia para el logro de los objetivos trazados. En cuanto a los Roles Decisionales, se evidenciaron los de Emprendedor y Negociador, ya que notan la necesidad de emprender y gestar los procesos a cargo, así como distribuir equitativa y adecuadamente las cargas entre los miembros del equipo, para generar un ambiente propicio en el logro colectivo de los objetivos del área y la Gerencia en sí.

Tabla 26. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C3.

PREGUNTA C3			
¿Cuál es el Rol que más deben asumir los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Organizar el personal a nivel familiar, profesional de acuerdo a las competencias de cada uno y las necesidades de la empresa		
2	Rol de líder		
3	Sin lugar a duda el liderazgo al interior de cada una de las áreas		
4	Implica un manejo de situaciones desorden de un gerente, esto implica adoptar diferentes roles para aportar orden. Pero para llegar a esto se necesita interacción con las personas (dialogo) y ser objetivos	* Líder * Gestor * Facilitador	* Líder * Emprendedor * Negociador
5	Facilitador, asesor, guía, motivador		
6	Desarrollar e implementar la misión de la organización		
7	El Rol de liderazgo y la toma de decisiones		
8	Gestión administrativa		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Tabla 27. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C4.

PREGUNTA C4			
¿Cuál cree debería ser el Rol que más se destaque en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Liderar grupos interdisciplinarios para lograr las metas propuestas y los objetivos misionales de la entidad.	* Líder * Gestor	* Líder * Emprendedor
2	El liderazgo, compromiso		
3	El liderazgo es el rol que más deben asumir los directivos, consecuente con ello el rol a destacar es el de motivador e integrador de equipos,		
4	Lo más importante en roles de las relaciones interpersonales, informativos y la toma de decisiones en beneficio del trabajador y la empresa		
5	Facilitador		
6	Desarrollar e implementar la misión de la organización		
7	La Responsabilidad		
8	Funcional		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

En plena correlación con las respuestas de la pregunta anterior, para la C4, los entrevistados resaltan la necesidad de contar con los Roles de Líder y Emprendedor en los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI

EICE ESP, destacando la necesidad de que el directivo sea quien lidere su equipo de trabajo de la mejor manera, emprendiendo con fortaleza los procesos a desarrollar en su área.

Tabla 28. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C5.

PREGUNTA C5			
A su parecer: ¿Cómo debe ser el trato de los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos hacia sus subalternos(as)?			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Un trato que los apoye según la personalidad de cada uno. Lo que motiva a unos. No necesariamente motiva a otros. Por ejemplo.		
2	con respeto, compromiso, transparencia, cordialidad		
3	Respetuoso, amable y sincero que genera confianza y tranquilidad		
4	El trato es fundamental. Considero que el personal es supuestamente profesional, simplemente es el acercamiento, el dialogo, el apoyo al personal bajo su mando		
5	Respetuoso, organizado, comunicativo, motivador		
6	Liderazgo y apoyo al grupo de trabajo		
7	Un trato respetuoso y cordial		
8	Cordial y respetuoso, y la comunicación fluida		
		* Respeto * Cordialidad * Comunicación * Confianza * Motivador	* Respeto * Cordialidad * Comunicación * Confianza

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

Para el trato que anhelan se realice en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, según las respuestas a la pregunta C5, los entrevistados concuerdan en que debe existir el respeto, la confianza, la cordialidad y la motivación como aspectos ideales en los directivos de la Gerencia, rompiendo los tipos de dirección tradicional que sobreponen una autoridad institucional por encima del valor que representa a las personas y su capacidad de liderar.

Tabla 29. Análisis a la definición de Dirección con Liderazgo. Grupo C, pregunta C6.

PREGUNTA C6			
Enumere las cualidades de un(a) funcionario(a) con cargo directivo, que destaca en un cargo de dirección			
Entrevistado	Respuesta	Elementos comunes	Elementos categóricos
1	Afable. Confiable. Organizado, Positivo y con metas claras.		
2	Liderazgo, compromiso, transparencia, respeto conocimiento	* Líder * Compromiso * Comunicador	* Líder * Compromiso * Comunicador
3	Dominio de las tareas, seguridad de sí mismo, habilidad en la comunicación, empatía, confiabilidad, capacidad de escucha, capacidad de asumir riesgos, consistencia, coherencia, compromiso, pertenencia	* Respetuoso * Capacidad * Confianza * Gestor * Conocedor	* Respetuoso * Capacidad * Confianza * Emprendedor

4	Liderazgo, principios, valores, responsabilidad, compromiso, lealtad, autoridad moral		
5	Motivador, comunicación transparente y sincera, sin doble agenda, respetuoso y honesto, con capacidad para generar confianza		
6	Conocimiento de la organización y técnico. Buen comunicador. Capacidad de adaptación. Liderazgo. Confianza y buen clima laboral		
7	Responsabilidad. Ética. Respeto. Puntualidad		
8	Respetuoso. Conocer el proceso y actividades que realiza. Planear. Verificar y Actuar (PHVA)		

Fuente: elaboración propia basado en respuesta de entrevista aplicada.

De las cualidades que más destacan en la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, como respuesta a la pregunta C6, se destacan las que al igual que la respuesta anterior, caracterizan al estilo de dirección carismática sumado a los Roles de Líder, Emprendedor y Negociador denominados por Mintzberg (1991), al coincidir en la necesidad de contar con las cualidades del liderazgo, el compromiso, respeto, comunicativo, tener amplia capacidad, generar confianza y ser emprendedor en los procesos del área y la Gerencia.

7.3.1 Discusión propuesta estilo de dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP a partir de los resultados obtenidos. Como propuesta al estilo de dirección para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, queda claro que los mismos directivos de la Gerencia admiten la necesidad de trabajar mucho más en su formación como líderes, manejo de personal y emprendimiento en los procesos de sus respectivas áreas. Todo esto, es fundamental para alcanzar un estilo de dirección cuyo liderazgo sea ejemplar (Vroom y Yetton, 1973), al mismo tiempo que motivacional (Castañeda, 2007), tal cual quedó reflejado en el análisis del segundo bloque de preguntas; de este modo, se conseguiría equilibrar el desempeño de los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, en cuanto al logro de las tareas, tal cual quedó reflejado en el análisis realizado con el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” (Sánchez, 2007), cuyo énfasis en la dimensión personas supero al correspondiente a las tareas.

En resumen, se requiere un estilo de dirección con un liderazgo notorio, que este enfocado en la consecución de resultados, pero que esto se logre por medio de un interesante trabajo de equipo, al mismo tiempo que el emprendimiento que este imprime en el desarrollo de los objetivos trazados, con un acompañamiento constante a sus colaboradores, demostrándoles respaldo y confianza. Como característica final, se requiere que este estilo de dirección sea carismático, superando de esta forma las jerarquías que tanto marcan diferencias entre los colaboradores y sus jefes en las empresas con estructuras burocráticas, tal como sucede con EMCALI EICE ESP, alcanzando el privilegio de contar con la voluntad de los miembros de la Gerencia objeto de estudio.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

La dirección empresarial es una importante labor dentro de cualquier organización sin distinguir su naturaleza y mercado, siendo esta la que determina el rumbo, ritmo e intensidad de las actividades a desarrollar con las cuales se planea alcanzar las metas propuestas, tanto para un área específica como para la organización en su conjunto. A nivel organizacional, es estrictamente necesario aplicar un acertado estilo de dirección en todos los procesos, ya que de este modo se puede lograr el cumplimiento de las metas trazadas con los presupuestos establecidos, o en su defecto, diagnosticar a tiempo falencias eventuales que interfieran con dicho propósito.

Para asegurar el cumplimiento de lo propuesto en todo Plan Estratégico, y sus respectivos Planes de Acción, se requiere de unos cuadros directivos cuya capacidad sea destacada, con un liderazgo que motive y logre influir a las personas que conforman el equipo de trabajo, dicho en otras palabras, que implícitamente las ordenes sean reemplazadas por la inspiración y la voluntad. Lo anterior, se concluye luego del análisis a los resultados de las herramientas de investigación desarrolladas en el presente Trabajo de Grado, se cuente con características particulares como los Roles de Líder, Emprendedor y Negociador (Mintzberg, 1991), aportando al estilo de dirección cualidades tan importantes como lo son el liderazgo, el respeto por sus colaboradores, la comunicación asertiva con los mismos, su compromiso y emprendimiento inspirador en la gesta de los procesos del área y la Gerencia, a la vez que sus valores personales generen en su equipo de trabajo la confianza necesaria para crear un ambiente laboral óptimo para el desempeño de

todos los miembros de este. Lo anterior, tiene un complemento muy interesante, el acompañar los procesos de los colaboradores, a modo de apoyarlos y ayudarlos a corregir sus errores, al tiempo que van aprendiendo no solo a desarrollar sus labores de la mejor manera, sino que también adquieren habilidades como líderes, constituyendo un tipo de dirección con liderazgo motivacional (Castañeda, 2007). Todo esto, conjuga de manera precisa con el estilo de dirección cuyo liderazgo es ejemplar (Vroom y Yetton, 1973), lo que construye lazos de admiración por parte de los miembros del equipo de trabajo, lo que propicia la entrega de voluntad de estos para conseguir logros y metas conjuntas, que a su vez se traduce en la consecución de los objetivos trazados para su respectiva área, que aportan a los propósitos empresariales establecidos.

El caso puntual de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, cuya misión es estratégicamente transversal a toda la organización, ya que tiene a su encargo como su nombre lo indica, las labores que comprenden todo lo relacionado con el personal de la empresa, desde su selección, el proceso de contratación, su inducción, la programación y desarrollo de las capacitaciones a que haya lugar, así como su bienestar y pleno desarrollo tanto físico como psicológico dentro de la organización; dicho en otras palabras, se encarga de que el activo máspreciado sea el mejor y permanezca en las mejores condiciones. Sumado a lo anterior, el encargo de todo lo referente a los activos de la empresa, teniendo en cuenta la particularidad y naturaleza pública de la misma, demanda una capacidad de dirección por parte de quienes recae esta responsabilidad al interior de la Gerencia y todas sus áreas internas, tal cual se ha profundizado en el desarrollo de la presente investigación y en los puntos de análisis y discusión, como en las conclusiones.

Es importante entonces, trazar una línea base sobre el estado actual de la gerencia al interior de la Gerencia, por medio de un diagnóstico como el realizado con la herramienta de investigación del presente Trabajo de Grado, que no solo oriente las actividades capacitación y refuerzo aptitudinal, sino que cuente con un enfoque actitudinal para hacerlo complejo, y la gestión sea equitativa en los frentes evidenciados en el “*Modelo de Caracterización y Análisis*” (Sánchez, 2007), donde quedo claro cómo se tiene un enfoque al buen relacionamiento con las personas, pero también es claro que esto no se refleja necesariamente en una mejor capacidad institucional que garantice la consecución de los resultados requeridos de la Gerencia objeto de estudio, por parte de la empresa en su conjunto, tal como lo describen Bonilla y Rodríguez (2005), obedece a un proceso de análisis integral. Esto se debe analizar desde la injerencia que la misma tiene sobre toda la organización, por lo tanto es necesario que la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, se destaque por sus resultados sobresalientes, la óptima culminación de sus procesos y el liderazgo en el mejoramiento continuo desde sus encargos, el personal y los activos de la empresa.

A pesar de las dificultades y limitantes presentadas en el desarrollo de la presente investigación, las cuales fueron el escaso tiempo disponible para responder la entrevista debido a los múltiples compromisos de los investigados, se logró una muestra de buen tamaño y muy argumentativa, lo que facilitó en últimas la consecución de unos resultados acordes con la intención de cumplir con el objetivo general trazado, como se evidencia en el punto “Discusión propuesta estilo de dirección”.

8.2 RECOMENDACIONES

Es definitivamente indispensable contar con los conocimientos teóricos y prácticos a la hora de ejercer una labor determinada, previa formación integral, con el fin de garantizar éxito en los productos y servicios que se prestan. Por ello, se recomienda tomar en cuenta las capacitaciones que los mismos entrevistados evidenciaron como necesarias para mejorar su desempeño como jefes en sus respectivas áreas. En ese sentido, se recomienda la creación de un Manual de Capacitación Práctica y Conceptual, dirigido inicialmente a los directivos de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP, para ser utilizado como herramienta de aprendizaje, consulta y base bibliográfica en las labores de dirección y liderazgo al interior de la Gerencia, para luego ser replicados al resto de los integrantes de la misma, y prestar un excelente servicio de orientación a los directivos de las demás áreas de la organización. El siguiente alcance, es lograr que todos los integrantes de la organización se apropien de los conceptos allí consignados, para ser aplicados como rúter que marca el desarrollo de las actividades diarias. Por último, lo ideal es fomentar una cultura organizacional de liderazgo y compromiso, donde las distancias entre jefes y colaboradores se reduzcan al punto de consolidar valiosos equipos de trabajo, por encima de las rígidas jerarquías impuestas en los modelos burocráticos, naturales en las organizaciones del orden estatal.

El impacto negativo que surge de la rigidez estructural que caracterizan las relaciones jerárquicas al interior de las organizaciones del orden estatal, se ve reflejado en los resultados que arrojan sus indicadores, tal cual se profundizó en los primeros puntos de la presente investigación, llevando paulatinamente a estas empresas a un declive considerable, al punto de tener su liquidación como una opción con fuerza y argumentos. El mercado en el cual se compite está muy avanzado en este tipo de situaciones, lo que les permite ser fuertes y competentes,

sin importar su tamaño y servicios. Por ello, la labor de dirigencia debe ser la punta de lanza que lleve a la organización a buen puerto, por medio de un estilo marcado por un liderazgo excepcional, que garantice que la empresa en su totalidad este a la vanguardia de la competitividad exigida no solo por el mercado, sino por los consumidores, gran grupo de valor a tener en cuenta.

Con esto, queda claro que la labor de los dirigentes va más allá de cumplir metas y crear ambientes laborales óptimos, es el timón que conduce a la empresa a ser sostenible y competitiva, superando las dificultades que ya dejaron una intervención en la historia de EMCALI EICE ESP, por cuenta de la mala gestión de sus cuadros directivos.

Por último, se recomienda realizar este tipo de investigaciones en las demás áreas de la empresa, con el fin de mejorar la muestra y los resultados sean lo más acertados posible. Esto configuraría otra investigación en continuación a la presente, y quizás una más que deje como resultado el Manual de Capacitación Práctica y Conceptual, para los todos los funcionarios directivos de EMCALI EICE ESP.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Psychological Association. (2017). Normas para citado y referencia bibliográfica. *APA. Sexta edición*. Estados Unidos: Normas APA.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper.

Bass, B. y Avolio, B. (1997). Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. United States. Mind Garden.

Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. United States. Consulting Psychologist Press.

Bauzá Bou, G. (2004). *Movilización y Liderazgo*. España: Pirámide.

Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, These de Doctorat en Administration.

Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Editorial Paidós. 250 páginas.

Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en las Ciencias Sociales* (Tercera Edición). Bogotá: Editorial Norma.

Borrero, Ossa y Tascón. (2008). *Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional*. Cali. Cuadernos de Administración No. 39. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Caicedo, H. (2006). *Análisis del diseño de los contratos en el proceso de subcontratación de las organizaciones públicas, en el caso de EMCALI EICE*. (Trabajo de grado, Maestría de Organizaciones). Cali: Universidad del Valle.

Camacho, M. (2005). *Las empresas públicas de Santiago de Cali en el siglo XX*. Informe final. Cali: Texto inédito.

Camacho, M. (2006). *Emcali en la historia de Cali*. Cali: Empresas Municipales de Cali.

Camacho, M. (2007). *La encrucijada de los servicios públicos en Cali (1961 – 2004)*. Cali: Secretaria de Cultura y Turismo del Valle del Cauca.

Cañar y Ríos. (2016). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - Compañía de la Industria Metalmeccánica*. (Trabajo de grado, Maestría en Administración). Cali: Universidad del Valle.

Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder: un plan de formación n liderazgo para jóvenes*. México, D.F.: Ediciones Poder.

Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, 20, 165-193.

Cebreiro, B. y Fernández, M. (2004) "*Estudio de casos*", Diccionario enciclopédico de didáctica. Málaga: editorial Aljibe.

Díaz, M. (2013) *Plan Estratégico de la Gerencia de Área Gestión Humana y Administrativa de Emcali EICE ESP*. Cali: Universidad Icesi.

D'alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: Pearson.

Econometría Consultores. (2014). *Acompañamiento para el diseño, implementación y seguimiento de la estrategia de talento humano para EMCALI Entregable II*.

"Informe de diseño de la estrategia de TH para EMCALI en cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y del alcance del acompañamiento".

El país (junio 25, 2013). Devolución de EMCALI al Municipio de Santiago de Cali. Recuperado de: https://www.google.com.co/search?q=DEVOLUCI%C3%93N+DE+EMCALI&rlz=1C1ASRM_esCO773CO773&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiJ-7SQzPzYAhURv1MKHQi7A_IQ_AUICygC&biw=1120&bih=597#imgdii=2Q-wwybgcNg-9M:&imgsrc=UPu3RMm0SjtI MM

Emcali EICE ESP (2013). *Plan Estratégico Corporativo 2013-2017*. Mapa Estratégico Corporativo.

Emcali EICE ESP (2015). Convenio Marco de Gobernabilidad Municipio de Santiago de Cali y Emcali. Santiago de Cali.

Emcali EICE ESP (2017). *Resolución 00008 de 26 enero*. Junta directiva.

Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (Segunda Edición). Barcelona - España: Biblioteca de la Empresa & Ediciones Orbis S.A.

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

Guerrero, R. (2013). Manifiesto de compromiso para el código de buen gobierno de las empresas municipales de Cali-Emcali. Cali. Alcaldía Santiago de Cali.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (Segunda Edición). New York: John Wiley & Sonso

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management olorgani=ational behavior: Utili=ing human resources*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28 (2), 22-37.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7^o edición). México: Prentice Hall.

House, R. & Aditya R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*. Mayo - Junio.

Kerlinger, F. (1983). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Larreamendy-Joerns (2012). *Identificación de variables claves, medición y formulación del plan de modelamiento y mejora del clima organizacional de Emcali*. Cali: Informe final clima.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.

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

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

Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. México D.F.: Thomson Learning.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2008). *Normas Colombianas para presentación de Trabajos de Grado*. NTC 1486. Sexta actualización. Santafé de Bogotá. Colombia: ICONTEC.

Maslow, A. (1957). *Motivation and personality*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row Publishers.

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

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones* (edición revisada., 34 años) Bogotá D.C.: Editorial McGraw-Hill.

Ministerio de Salud (1993) Resolución Número 8430 DE 1993. (Octubre 4). Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mejía C. (1981). *Algo sobre los servicios públicos de Cali, en Santiago de Cali. 450 años de historia*. Cali: Editorial XYZ.

Molina, Pérez y López. (2016). *Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México*. Sinaloa, México. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales – CICAG.

Ocampo, J. A. (1981). *El desarrollo económico de Cali en el siglo XX, en Santiago de Cali. 450 años de historia*. Cali: Editorial XYZ.

Real Academia Española (consultado 2018). *Concepto de Categoría*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=7wJdjdR>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. 6ª ed. (pp. 4-52).

Sánchez, I.D. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización*. Cali. Cuadernos de Administración No. 38. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Santa, J. (1981). *Participación del sector público en el desarrollo del municipio, en Santiago de Cali. 450 años de historia*. Cali: Editorial XYZ.

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stoecker, R. (1991): Evaluating and rethinking the case study. *Social Review*, 0038-0261, 88-112.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, LCCN 11010339, OCLC 233134. *Also available from Project Gutenberg*.

Varela, E. (2007). *Gestión y Gobernabilidad en Emcali. Liberalización de los servicios públicos y vulnerabilidad de las burocracias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Varela, E. (2008). *Burocratización y modos de gestión en los servicios públicos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Vroom V. y Yetton, P. (1973). *Psicología Social y de las Organizaciones: El liderazgo en las organizaciones*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.

Zapata, A., y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 608 pages.

10. ANEXOS

Anexo A. Formato de Entrevista

UNIVERSIDAD DEL VALLE
Facultad Ciencias de la Administración
Maestría en Administración de Empresas
Año 2018

Guía de entrevista semi-estructurada a funcionarios con cargo directivo adscritos a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos – EMCALI EICE ESP

La persona entrevistada este en su derecho de contestar o no hacerlo, pedir explicación si lo desea

Título del Trabajo de Grado	ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EL STAFF DE LA GERENCIA DE ÁREA GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI E.I.C.E.- E.S.P
Objetivo General	Desarrollar una propuesta de estilo de dirección estilo de dirección adecuado para la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP.
Autor	Herney Prieto Olave
Tutor	Diego Hernán Varón Rojas, Mg.

Fecha de la entrevista	
Lugar de la entrevista	
Fecha del suceso	
Nombre del entrevistador(a)	
Nombre del(a) entrevistado(a)	
Edad del(a) entrevistado(a)	
Análisis estilos de dirección	

Grupo A	Preguntas Responda de 0 a 10 donde 0 es el menor puntaje y 10 el mayor	Respuestas
A1	Grado en que se empeña en dejar claridad y detalle sobre las tareas y actividades que se deben realizar, así mismo en congruencia a los objetivos que se van a alcanzar. De este modo, también se esmera en dejar claro las normas y estándares por medio de los cuales se llevara a cabo estas tareas	
A2	Grado en el cual se empeña en tener y ejercer control, así como los medios para poder hacerlo	
A3	Grado en el cual se esmera en conocer el logro o fracaso de las tareas y por ende los objetivos asignados a sus colaboradores, así mismo como el manejo que le otorga a dicha información sobre el logro o no de sus colaboradores en su proceso de dirección.	
A4	La forma en la cual imparte o comunica las indicaciones a sus colaboradores y el carácter con que las presenta	
A5	Asignaciones que encarga a sus colaboradores en una parte de todo el engranaje de la organización o área	
A6	Tipo de poder con el que cuenta, que puede ser formal o informal, y el uso del mismo tanto para dirimir conflictos individuales, grupales y organizacionales	
A7	Grado en que promueve la comunicación al interior del área, así como el sentido y la dirección que aquella comunicación presenta	
A8	Modo en que tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, del mismo modo el cómo establece la participación de los colaboradores en él y la forma de llevarlo a cabo	
A9	Grado en que promueve y valora el trabajo en equipo, cimentando la confianza, apoyo y compromiso entre los integrantes de la misma área	
A10	Grado en el que se preocupa porque el ambiente laboral sea bueno y las condiciones óptimas para un buen desempeño por parte de sus colaboradores	

A11	Frecuencia y calidad con la que se mantiene en contacto con sus colaboradores, tanto como su preocupación por la situación personal de los mismos y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo al interior del área	
A12	Manera en cómo busca mantener motivados a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos	
Definir Dirección con liderazgo		
Grupo B	Preguntas	Respuestas
B1	¿Qué entiende por liderazgo?	
B2	¿Cuáles atributos considera debe tener un(a) buen(a) líder?	
B3	¿Qué tipo de liderazgo ve reflejado en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?	
B4	¿Cómo calificaría su tipo de liderazgo? Argumente su respuesta	

B5	<p>¿Qué tipo de capacitación en liderazgo deberían recibir los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos? Argumente su respuesta</p>	
----	--	--

Propuesta Estilo de Dirección		
Grupo C	Preguntas	Respuestas
C1	<p>¿Qué tipo de autoridad ve reflejada en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?</p>	
C2	<p>¿Qué tipo de autoridad la gustaría ver en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?</p>	

C3	¿Cuál es el Rol que más deben asumir los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?	
C4	¿Cuál cree debería ser el Rol que más se destaque en los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos?	
C5	A su parecer: ¿Cómo debe ser el trato de los(as) directivos(as) adscritos(as) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos hacia sus subalternos(as)?	
C6	Enumere las cualidades de un(a) funcionario(a) con cargo directivo, que destaca en un cargo de dirección	

Anexo B. Formato Consentimiento de Informado

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto de Investigación

ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EL STAFF DE LA GERENCIA DE ÁREA
GESTIÓN HUMANA Y ACTIVOS DE EMCALI E.I.C.E.- E.S.P.

Nombre del investigador

Herney Prieto Olave

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El investigador encargado de desarrollar la presente investigación, HERNEY PRIETO OLAVE, informa a todas aquellas personas participantes en el estudio, acerca de los siguientes aspectos:

- Su colaboración en el desarrollo de este estudio, tiene como propósito de estudiar el estilo de dirección para el Staff de la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI E.I.C.E.- E.S.P.
- Su participación no implica riesgo para la salud o molestia alguna.
- Los investigadores tienen el compromiso de responder a los participantes, cualquier duda o pregunta en relación con el estudio, incluso una vez que haya terminado.
- Cada participante, tiene libertad para dejar de participar en el estudio, en cualquier momento y sin recibir una sanción o llamado de atención, de ningún tipo.

- En la presentación del trabajo de grado, se mantendrá la confidencialidad de la información, de modo que no pueda asociarse la identidad de una persona concreta con sus respuestas. La entrevista será identificada con códigos, de forma que se impida tal asociación.
- Este documento lo conservan los investigadores y se archiva de todo ello con la firma de todos los interesados. La declaración de consentimiento adjunta se imprime en dos copias, se firman ambas y se entrega una de ellas, al participante

Yo, _____
identificado(a) con la cédula de ciudadanía _____ de _____, declaro que he sido informado(a) de los objetivos y fines del presente proyecto de investigación, adelantado por HERNEY PRIETO OLAVE, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Además, declaro que me siento conforme con los mismos y que en forma libre y voluntaria, acepto colaborar en el desarrollo del estudio, en mi calidad de funcionario(a) con cargo directivo adscrito(a) a la Gerencia de Área Gestión Humana y Activos de EMCALI EICE ESP. También he recibido información sobre mi derecho a realizar las preguntas que considere necesarias durante el proceso, así como el derecho a conocer alguna información nueva sobre la investigación, si la hubiera, y a retirarme el proceso cuando lo crea necesario. Reconozco que la presente investigación no representa riesgos para mí, ni beneficios económicos, que no recibiré un pago de dinero por hacerlo. Por otra parte, la información que yo suministre no será relacionada con mi nombre y en ningún caso mi nombre aparecerá en ninguna publicación, solo se registrará un código numérico. Dejo constancia que recibo una copia del presente documento y en caso de querer contactarme con HERNEY PRIETO OLAVE, lo haré al teléfono 3113212053 - al siguiente correo electrónico heeprieto@hotmail.com . Este documento se acoge a la protección de datos personales contenida en la Ley 1581 de 2012. Expreso mi

libre aceptación para responder a las preguntas que se me hagan y para participar con mis respuestas y los datos de mi familiar o estudiante, en el estudio.

El presente consentimiento de informado se firma en Cali, a los _____del mes de _____ del año 2018.

Firma del(a) entrevistado(a)

Nombre:

Firma del entrevistador

Nombre: Herney Prieto Olave