

**ESTUDIO DE LIDERAZGO GERENCIAL
EL CASO DEL HOSPITAL SANTANDER E.S.E Y COOTRACAICE LTDA
DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

**OSMAN HENAO URIBE
JULIAN DARIO VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD, CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CAICEDONIA, VALLE DEL CAUCA
2015**

**ESTUDIO DE LIDERAZGO GERENCIAL
EL CASO DEL HOSPITAL SANTANDER E.S.E Y COOTRACAICE LTDA
DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

**OSMAN HENAO URIBE
JULIAN DARIO VALENCIA**

**Trabajo de Grado en la modalidad monografía para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor: HooverHélago Gaviria
Sociólogo**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD, CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CAICEDONIA, VALLE DEL CAUCA**

2015

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

**Caicedonia Valle del Cauca
Noviembre2015**

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mis padres que fueron mi gran apoyo en todo este proceso académico y personal.

Y a mis sobrinos, para demostrar que el estudio es el camino para los logros.

Osman Henao Uribe.

Dedicatoria

No es fácil mencionar a cada una de aquellas personas que de una u otra manera han colaborado o influido en el desarrollo del presente trabajo, al finalizar mi carrera profesional he logrado unos de mis objetivos en mi vida y mi mayor agradecimiento es para Mi Madre querida que ha sido mi gran pilar de mi vida, mi camino y mi luz, gracias por tus oraciones, por tus preocupaciones y amarme con tanto amor y cariño, ha llegado la cosecha de tan anheladas peticiones de tu parte, hoy más que nunca me siento súper orgulloso de que tú seas mi madre.

Julián Darío Valencia Motato.

Agradecimientos

Primero que todo a Dios por permitir llegar hasta donde estoy, por permitirme enfrentarme a los obstáculos y resistir a las adversidades.

A mis padres por la formación que me han dado como persona, y por siempre estar a mi lado.

Por último a la universidad del valle y a todos aquellos compañeros y amigos y profesores que estuvieron en aquellos momentos difíciles. A ellos les agradezco de corazón.

Osman Henao Uribe.

Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial al sociólogo HOOVER HELAGO GAVIRIA quien nos hizo comprender la gran importancia que debemos de tener sobre el liderazgo gerencial de las empresas y así despertar un gran interés en la investigación de la búsqueda y el logro de los objetivos de la misma.

OSMAN HENAO URIBE. Compañero gracias por su paciencia y gentileza Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntos para aprender y conocer muchas cosas nuevas pero lo más bello de todo fue que siempre Jesucristo nos guardó, nos protegió y nos dio la sabiduría para terminar con éxito nuestras carreras.

YENNY ALEXANDRA GARCIA y ELIANA LOPEZ. Se sorprenderán al escuchar sus nombres y no el de otra persona, para mí siempre han sido un ejemplo a seguir mujeres trabajadoras y luchadoras por la búsqueda de sus logros Los verdaderos amigos son aquellos que te conocen tal como eres, comprenden dónde han estado, te acompañan en tus logros y tus fracasos, celebra tus alegrías, comparte tu dolor y jamás te juzga por tus errores.

“Si planta una semilla de amistad, recogerá un ramo de felicidad”

Julián Darío Valencia Motato.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 ANTECEDENTES.....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. MARCO REFERENCIAL	12
3.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	12
3.1.1 MARCO TEÓRICO	12
3.1.2 PERSPECTIVAS DE RASGOS.....	13
3.1.3 PERSPETIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	13
3.1.4 PERSPECTIVA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL.....	14
3.1.5 PERSPECTIVA INTEGRAL	14
3.2 MARCO CONCEPTUAL	20
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.4 MARCO HISTÓRICO.....	30
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	39
4.1 TIPO DE ESTUDIO	39
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
5.1 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS EMPRESAS.....	41
5.2 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL LIDERAZGO DEL GERENTE	44
5.3 ANÁLISIS DE ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	60
5.3.1 ESTRUCTURA DEL HOSPITAL SANTANDER E.S.E	60
5.3.2 ESTRUCTURA DE COOTRACAICE LTDA.....	61
5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	62
6. CONCLUSIONES	63

7. RECOMENDACIONES.....	64
8 BIBLIOGRAFÍA	65
9. WEB GRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	67
ANEXOS 1 CUADROS DEL SECTOR AGROPECUARIO	67
ANEXOS 2 FORMATO DE ENTREVISTA.....	71
ANEXO 3 FORMATO DE ENCUESTA	72

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo	12
Cuadro 2	Distribución de la población por rangos de edad.....	28

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 mapa de procesos hospital Santander -----	34
Ilustración 2 gráfico comportamiento del gerente a sus empleados ----	44
Ilustración 3 gráfico motivación y participación -----	45
Ilustración 4 gráfico confianza del gerente a los empleados -----	46
Ilustración 5 gráfico integración del gerente con los empleados -----	46
Ilustración 6 gráfico percepción gerente como líder -----	47
Ilustración 7 gráfico calificación gerente -----	48
Ilustración 8 gráfico capacidad administrativa del gerente -----	48
Ilustración 9 gráfico atención de inquietudes a los empleados -----	49
Ilustración 10 gráfico valoración de la situación actual de la empresa -	50
Ilustración 11 gráfico reacción del gerente ante situaciones críticas ---	50
Ilustración 12 gráfico impresión sobre el desempeño del gerente -----	51
Ilustración 13 gráfico percepción sobre el comportamiento del gerente a los empleados -----	52
Ilustración 14 gráfico calificación de motivación y participación del gerente a los empleados -----	53
Ilustración 15 gráfico confianza del gerente sobre los empleados -----	54
Ilustración 16 gráfico integración del gerente con los empleados -----	54
Ilustración 17 gráfico calificación del gerente como líder -----	55
Ilustración 18 gráfico calificación del gerente al dar una orden -----	55
Ilustración 19 gráfico capacidades administrativas del gerente -----	56
Ilustración 20 gráfico atención del gerente sobre inquietudes de empleados -----	57
Ilustración 21 gráfico situación actual de la empresa -----	57
Ilustración 22 gráfico valoración a las situaciones críticas de la empresa -----	58
Ilustración 23 gráfico impresión sobre el desempeño del gerente -----	59
Ilustración 24 organigrama hospital Santander -----	60
Ilustración 25 organigrama de cootracaice -----	61

INTRODUCCIÓN

Los procesos y técnicas administrativas se caracterizan por ser importantes en una organización, pero de igual manera el liderazgo gerencial permite dirigir toda una organización requiriendo de sabiduría, dedicación, sentimiento y visión, elementos que se pueden combinar y transmitir a la empresa llevando a un compromiso determinante para cumplir los objetivos.

En el municipio de Caicedonia Valle del Cauca se ha observado una serie de problemáticas al interior de las organizaciones relacionadas con el liderazgo gerencial, tales como: desorden en la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento interno; su compromiso para el consumidor o beneficiario de los servicios y respecto al manejo adecuado del personal, estas problemáticas pueden estar relacionadas con el tipo de liderazgo gerencial que se ejercen en ellas, por tal motivo, es importante conocer el tipo de gerencia presente en las mismas. Ejemplo de esta se puede evidenciar en las empresas COOTRACAICE LTDA y HOSPITAL SANTANDER E.S.E que a la vez son objeto de estudio, en este sentido la pregunta de investigación gira en torno a ¿Cómo el tipo de Liderazgo gerencial incide en el desarrollo organizacional en dos empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

Durante este proceso investigativo se toma como base la teoría de Iván Darío Sánchez Manchola, quien explica y determina por medio de un modelo la caracterización y análisis del Estilo de Dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales, con el fin de identificar el tipo de liderazgo gerencial en las empresas objeto de estudio.

Gracias a los objetivos designados para esta investigación y a la teoría base planteada una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, con un método mixto complementario, con la aplicación de técnicas como la observación directa, con la cual se logra explorar las condiciones y situaciones de los

entornos internos de las organizaciones; la entrevista en profundidad que permite la interacción con el gerente y conocer sus cualidades y habilidades con su empresa y la encuesta que ayudó a determinar la opinión sobre la percepción de los principales colaboradores de la gerencia en ambas empresas sobre el liderazgo gerencial.

Es preciso aclarar que el objetivo de esta monografía es dar a conocer un poco el estilo de liderazgo gerencial que se ejerce en algunas empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, permitiendo a su vez identificar qué sentido le dan los gerentes en cuanto a ser un líder gerencial en las organizaciones.

Después del trabajo de campo desarrollado y del análisis de la información se pudo concluir que el tipo de liderazgo gerencial influye de una manera significativa en el desarrollo de las empresas, especialmente en el comportamiento de las personas y en clima laboral.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos cinco años, el liderazgo gerencial ha causado un gran interés dentro de las organizaciones, puesto que de éste depende el buen funcionamiento de las mismas y el desempeño de sus subalternos. En el municipio de Caicedonia Valle del Cauca se ha observado una serie de problemáticas al interior de las organizaciones relacionadas con el liderazgo gerencial, tales como: desorden en la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento interno; su compromiso para el consumidor o beneficiario de los servicios y respecto al manejo adecuado del personal, estas problemáticas pueden estar relacionadas con el tipo de liderazgo gerencial que se ejercen en ellas, por tal motivo, es importante conocer el tipo de gerencia presente en las mismas.

Ejemplo de esta se puede evidenciar en las empresas COOTRACAICE LTDA y HOSPITAL SANTANDER E.S.E que a la vez son objetivo de estudio. COOTRACAICE LTDA es una empresa de transporte y el HOSPITAL SANTANDER E.S.E es de servicio de salud. Estas dos empresas en los últimos cinco (5) años han mostrado una deficiencia en sus funciones y a la vez en sus ofrecimientos de servicio, llevando a la inconformidad de sus socios y clientes en el caso de COOTRACAICE LTDA y a los pacientes en el caso del HOSPITAL SANTANDER E.S.E.

Una de las razones de este problema está relacionada con la rotación de la gerencia, la cual incide en el tipo de liderazgo que se presenta en estas dos organizaciones

1.1 ANTECEDENTES

En las investigaciones relacionadas con el objeto de estudio se pudo identificar que el principal problema está relacionado con el cambio gerencial en las organizaciones y sus efectos en la organización, especialmente con los empleados.

Las siguientes investigaciones llevadas a cabo por diversos especialistas en gerencia y socio-economía (en diversos campos), ya sea administrativo e institucional evidencian similitudes con nuestra investigación a realizar. Igualmente brinda referentes metodológicos que pueden servir de base para la misma.

- El primero de los estudios encontrados fue desarrollado por los doctores Francisco Gerardo Barroso Tanoira y Jorge R. Salazar¹ Cantón pertenecientes a la Universidad de autónoma de Yucatán, cuyo nombre del estudio ES LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN MAQUILADORAS TEXTILES DE EXPORTACIÓN.
- El segundo encontrado fue en el año 2013 por la universidad Autónoma Coahuila cuyo nombre “DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR METAL MECÁNICA “.²

¹Barroso Tanoira Francisco Gerardo y Salazar Cantón Jorge R. LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN MAQUILADORAS TEXTILES DE EXPORTACIÓN: The Anáhuac Jornal: Business and Economics, Vol. 10, núm. 2, 2010, pp. 67-96. Consultado en <http://eds.a.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=49cd2aaf-2761-4098-936d-8fe9fd2c2a4f%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4208> 12/04/2015

²Garza Cienfuegos Sandra Patricia, Ruíz Días Fernando y el tercero. DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR METAL MECÁNICA: Global Conference on Business and Finance Proceedings Volume 8 Number 2. Consultado en <http://search.proquest.com/openview/54993d39260ab98d3d5b05e8e72a4db7/1?pq-origsite=gscholar> 10/04/2015

La metodología empleada por estos estudios es cualitativa de tipo descriptivo-exploratorio, permitiendo recolectar información acertada de todo tipo para aplicarle técnicas de recolección de información. Utilizaron herramientas de estudio similares como fueron las entrevistas aplicándosele a cada individuo en cuestión con el fin de obtener información relevante sobre aspectos generales de su cultura, nivel de estudio, y desempeño como líder o gerente a la vez.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo gerencial desempeña un factor fundamental en la consecución de los objetivos de las organizaciones, sin embargo, en el municipio se ha podido observar la poca claridad del mismo en las pequeñas empresas. Llevando a consecuencias representativas como el desorden en el cumplimiento de las tareas, falta de compromiso y desorientación en los objetivos.

La investigación pretende generar un acercamiento a los estilos de liderazgo presente en las empresas del municipio, a partir de dos casos de estudio, y contribuir en el mejoramiento del desarrollo organizacional, como a la generación de conciencia en las empresas sobre la importancia de un liderazgo gerencial.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el tipo de Liderazgo gerencial incide en el desarrollo organizacional en dos empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Identificar el tipo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desarrollo organizacional en dos empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las características del liderazgo gerencial de las empresas.
- Conocer las percepciones de los empleados con respecto al liderazgo del gerente.
- Conocer el tipo de estructura organizacional de las empresas.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco teórico-conceptual

3.1.1 MARCO TEÓRICO

Existen múltiples teorías con respecto al estudio del liderazgo gerencial en las organizaciones, caracterizados por una variabilidad de estilos de liderazgo según la conducta o comportamiento de aquellos líderes referenciados por diversos autores y sus modelos³. Pero en la presente investigación se tomará como referente a Iván Darío Sánchez Manchola⁴ que a su vez este autor se apoya en la mayoría de las teorías mencionadas.

A continuación se referencia un cuadro sobre las perspectivas teóricas estudiadas por los autores House y Aditya (1997), donde plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas.

Cuadro 1 Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectivas	Orientación	Autores/ Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	• Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	• McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mouton

³ Robbins & Judge (2009): Comportamiento Organizacional. (13 ed.). México: Pearson Educación. Especialmente los capítulos 12-13.

⁴ Sánchez Manchola Iván Darío, (2009) Estilos de Dirección y Liderazgo en las organizaciones Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali

Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	• Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	• Transformacional • Bédard

Fuente: Sánchez Manchola Iván Darío⁵ "Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones pág. 30"

3.1.2 PERSPECTIVAS DE RASGOS

Esta perspectiva está basada en la teoría de H. Fayol, da a entender que su énfasis se apoyó crucialmente en el desempeño del líder o jefe, en cuanto a la ejecución de sus tareas, teniendo en cuenta sus cualidades, comportamientos y destrezas dentro de la organización. Es decir, con las cualidades plasmadas por Fayol (perseverante, sentimiento del deber, preocupación del interés general) entre otros. Así mismo teniendo el conocimiento pleno de la organización pudo deducir que este era para él, el líder o jefe ideal.⁶

3.1.3 PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL

Esta perspectiva es interesante ya que muestra dos modelos de pensamientos, o dos formas de estudiar escritas por Douglas MCGREGOR, quien referenció cómo se debe desempeñar un líder ante la dirección de un personal. Mostrando la teoría "X" como la caracterización de una persona sometida a largas horas de trabajo, sintiéndose obligada y amenazada a la ejecución de los objetivos propuestos por la organización, dando como resultado la falta de

⁵Administrador de Empresas de la universidad Surcolombiana y magíster en ciencias de la organización de la universidad del Valle.

⁶"Ibíd." Pág.86

motivación de los empleados. En cambio la teoría “Y” muestra la importancia que tiene las personas dentro de una organización siempre en cuando sea motivado y esté en un ambiente amable.⁷

Por otro lado, otros autores como Kurt Lewin y Rennis Likert entre otros, hacen hincapié en diversos tipos de liderazgo según la autoridad, es decir, si es un líder autoritario, democrático o participativo. Robert Blake y Jane Mouton entre otros argumentan que el líder no interviene en el proceso de trabajo. Significando pues que estas teorías son muy importante puesto que ayudan a entender los diversos estilos de liderazgo que existen según la personalidad del supuesto líder.⁸

3.1.4 PERSPECTIVA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL

En esta perspectiva apoyada por los autores Fiadle, Hersey y Blanchard referencian los estilos de liderazgo enfocadas en las tareas y relaciones, donde estudian el tipo de líder en cuanto al desarrollo de situaciones donde necesiten actuar de manera inmediata. En esta perspectiva existen múltiples estilos según habilidad de ordenar, persuadir, participar y delegar.⁹

3.1.5 PERSPECTIVA INTEGRAL

Según esta perspectiva, demuestra otro tipo de liderazgo llamado transformacional, significado a un líder como agente de cambio, que cree en las capacidades de las personas a su alrededor. Dentro de esta perspectiva se encuentra también el aporte de RENNE BEDARD,

⁷ “Ibíd.” Pág.86

⁸ “Ibíd.” Págs.87-90

⁹ “Ibíd.” Pág.91-92

estudiando al líder según su modo de ser, clasificando el estilo según el énfasis en las tareas y en las personas¹⁰.

Como teoría de base para esta investigación, se tomará el Modelo de Caracterización y análisis del Estilo de Dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales, elaborada por Iván Darío Sánchez M.

EN QUE CONSISTE EL MODELO

La estructura general del modelo está compuesta por el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente: una referente al énfasis en las tareas (resultados) y la otra, al énfasis en las relaciones (personas). A partir de dicha bidimensionalidad, se construyen cuatro estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnicista, el sociable y el sinérgico. La prueba empírica del modelo se desarrolló sobre dos dirigentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones de diferente sector económico: MolinosTrigalias de Colombia y Iltas Charles en Estados Unidos.

La construcción de los cuatro estilos de dirección y liderazgo propuesta por Iván Darío Sánchez M., Fue base para el estudio que realizó a las empresas antes mencionadas. El análisis que hace a estas, muestra en primera instancia que es suficiente realizar el estudio en el campo del área humana, ya que allí se identifica en cada dirigente, su estilo de dirección y liderazgo. En el caso de MolinosTrigalias de Colombia, que ésta a su vez es procesadora y distribuidora de alimentos, con la misión de alcanzar la satisfacción y lealtad de los clientes, atendiendo a las necesidades de alimentación de la población con productos y servicios de calidad. Y además garantizar la realización personal y profesional de quienes trabajan en la organización mediante el ejercicio de un liderazgo transformador, un estilo de administración abierto, flexible, motivador y trabajo en equipo; la segunda

¹⁰ "Ibíd." Pág.93

empresa objeto de estudio mencionado es llantas Charles perteneciente a Estados Unidos. Su misión es exceder continuamente las expectativas cambiantes de los clientes en cuanto a calidad, valor y entrega de productos y servicios dentro de un clima organizacional donde los asociados encuentren retos, estén motivados, busquen un crecimiento personal continuo contribuyendo al desarrollo de la comodidad y medio ambiente mientras se provee un justo retorno a la inversión de todos los accionistas.

La descripción que se hizo a las organizaciones mencionadas anteriormente, permite considerar de manera suficiente el contexto en que se inscribe cada uno de los dirigentes, cuyo estilo de dirección y liderazgo fue estudiado para la caracterización y análisis, dando lugar a cuatro estilos de dirección y liderazgo (indiferente, el tecnócrata, el sociable y el sinérgico).

A continuación se hará una breve descripción de los cuatro estilos de dirección y liderazgo.

- **ESTILO INDIFERENTE**

Tiene un énfasis muy regular, es decir muestra bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas. Estos dirigentes son altamente permisivos, significando el poco trabajo en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área. Normalmente estos dirigentes no desarrollan mecanismos decisivos de control ya que no se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Por otra parte este estilo de liderazgo y dirección se ve reflejado en gerentes que no les interesa en absoluto el trabajo en equipo, incentivando así la idea de que cada uno haga lo que pueda y como pueda, significando pues la poca confianza brindada hacia sus colaboradores y ellos a su vez al gerente. Para concluir con este estilo de liderazgo y dirección se puede decir que se trata de un estilo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo que

corresponde a los aspectos personales o relacionados con su grupo de colaboradores y la disposición que estos puedan tener en el trabajo.¹¹

- **ESTILO TECNICISTA**

Se enfatiza altamente en las tareas pero un bajo énfasis en las personas, significando que los dirigentes en este caso son autócratas. Estos dirigentes a diferencia del indiferente, se enfocan primordialmente en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, también se enfatizan en el cumplimiento de las normas y estándares que deben cumplirse en la empresa. De igual manera la toma de decisiones se ve estructurada, siendo así el dirigente el responsable de tomar las decisiones y actuar inmediatamente sin consentimiento de otros. Este dirigente se caracteriza por ser muy rígido ante sus colaboradores, el control ejercido es de manera constante a través de indicadores de carácter cuantitativo, significando la continua presión sobre los colaboradores durante el desarrollo de las tareas en la empresa. Para este dirigente el trabajo en equipo es inexistente ya que incentiva a sus colaboradores al desempeño individual, y además la desconfianza, la hostilidad y el descontento son muy frecuentes en el personal.¹²

- **ESTILO SOCIABLE**

Este estilo tiene poco énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas. En este caso los directivos son muy participativos, no existe preocupación en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades. Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones por consenso, es decir, antes de tomar una decisión se debe tener en cuenta la opinión o ideas de los colaboradores principalmente en aquellas personas que se verán directamente implicados o

¹¹“Ibíd.Pág.105”

¹² “Ibíd. Pág.106-107”

afectados con dichas decisiones. Para el dirigente, el trabajo en equipo es muy importante, pero la evaluación y control que se hace es exclusivamente al nivel individual.

En sí, éste estilo de dirección y liderazgo se enfoca a fomentar las buenas relaciones y al buen clima organizacional, sin importar de manera significativa el nivel de desempeño y por ende los resultados que en el área se puedan presentar.¹³

- **ESTILO SINÉRGICO**

Este estilo de dirección y liderazgo se caracteriza por tener un alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas, estos dirigentes por lo regular son altamente participativos y se encuentra orientado al proceso del equipo. El dirigente en este caso se preocupa por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área. La toma de decisiones se maneja por consenso, teniendo muy en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, significando que es un líder muy razonable y flexible a la vez. De igual manera el dirigente muestra un alto nivel de confianza ante los colaboradores y así mismo los colaboradores hacia el dirigente o líder.¹⁴

Este modelo propone un análisis integral, en la medida que se caracteriza el estilo a luz de la percepción de los colaboradores a través de la combinación de dos instrumentos, uno de tipo cuantitativo y otro cualitativo. El cuantitativo es una escala de 35 ítems; el cualitativo, una guía estructurada de entrevista

¹³ "Ibíd. Pág.108"

¹⁴ "Ibíd. Pág.109-112"

en profundidad con tres preguntas básicas y otras auxiliares. El modelo teórico propuesto, parte de un análisis teórico-conceptual de los elementos constitutivos de los modelos de los estilos de dirección y liderazgo analizados por Iván Darío Sánchez Manchola, apelando principalmente a los planteamientos funcionalistas.

Su propuesta da pautas para la investigación a realizar, muestra la importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones y refleja la influencia hacia sus subordinados.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

- El Liderazgo Gerencial: *“Se entiende por liderazgo gerencial a aquel gerente que es líder y trabaja por ser aceptado por su carisma y su servicio, que ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización. Además se tiene en cuenta que gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro del fin común, permitiendo el aprendizaje de diversas técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que así logre dar a entender a los demás las formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener un léxico común”*.¹⁵
- Desarrollo organizacional (D. O): *“Está fundamentado en el enfoque Organicista de la organización en el que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Para que este sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su “cultura”*.¹⁶
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *“Se entiende por estructura organizacional a la distribución, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con la estructura organizacional, la*

¹⁵<http://www.empresadehoy.com/el-gerente-y-el-liderazgo-gerencial/> 12/03/2015

¹⁶<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/> 12/03/2015

empresa adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos”.¹⁷

- **EMPRESA:** *“En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas”.¹⁸*
- **DEFINICIÓN DE EMPLEADO:** *“Un empleado es cualquier persona desempeñando servicios para un empleador quien controla lo que será hecho y cómo será hecho por el trabajador. Esto es cierto aún si el empleado tiene libertad de acción. Lo que importa es el derecho del patrón de controlar los detalles de cómo los servicios son desempeñados”.¹⁹*
- **PERCEPCIÓN:** *“Sobre la percepción hay varias definiciones que se han ido evolucionando hacia la implicación de las experiencias y los procesos internos del individuo. Entre ellas está la psicología clásica de Neisser, referenciando que la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio permitiendo contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo. Y para la psicología moderna, la percepción se define como el conjunto de procesos y actividades relacionadas con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales se*

¹⁷http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf 12/03/2015

¹⁸ Información obtenida del sitio web http://www.dol.ks.gov/Files/PDF/kcnsp101_A.pdf 12/03/2015

¹⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.dol.cs.gov/files/pdf/kcnsp101a.dpf> 12/03/2015

obtiene información respecto al entorno, las acciones que se efectúan en él y los propios estados internos”.²⁰

²⁰ Información obtenida del sitio web <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf> 24/junio/2015

3.3 MARCO CONTEXTUAL.

3.3.1 INFORMACIÓN DEL MUNICIPIO

➤ Historia

Fecha de fundación: 03 de agosto de 1910

Nombre del/los fundadores (es): Daniel Gutiérrez y Arango, Alonso Gutiérrez, José Jota Londoño, Manuel Jaramillo, Joaquim Parra, Jesús María Ramírez, José María Zapata, Rafael A. Hurtado, Calixto Laverde, Cayetano Ayala, Jorge Moreno, Juan Francisco Díaz.

➤ Reseña histórica:

Caicedonia es un hermoso municipio ubicado en el Departamento del Valle del Cauca, denominado como la Ciudad Centinela del Valle, se ubica en el Norte del departamento y en el Occidente Colombiano.

La historia de Caicedonia se despliega en diferentes épocas históricas, reconociendo que fue tierra ancestral de los Burilas, a quienes debemos la tenacidad y laboriosidad de su gente.

A la llegada de los conquistadores españoles al Nuevo Reino de Granada, el territorio donde hoy se levanta el municipio, estaba habitado por tribus salvajes que descendían directamente de la gran nación Chibcha, por línea de los Pijaos, cuya vida transcurría sin ninguna norma más o menos preestablecida que indicara características de construir una civilización precolombina.

La tribu más sobresaliente de estos pueblos indígenas era la Bulira o Burila, miembros de los Pijaos cuyos dominios se habían localizado en la Cordillera Central y regiones adyacentes y constituía una avanzada hacia occidente.

Por su ferocidad era muy temida y sus miembros tenían como principal ocupación la guerra, de la que hicieron su pasatiempo favorito para hostigar constantemente a sus vecinos, los Gorriones y los Quimbayas. La principal característica de los Buliras o Buriles, era la antropofagia, luego de matar a sus adversarios, comían su carne. A parte del consumo de carne humana, esta tribu se alimentaba también de maíz, frijoles, yuca, ahuyama y animales silvestres, productos que cultivaban de vez en cuando, o robaban a sus enemigos.

La tribu Burila tuvo jefes sobresalientes, pero el más valiente de todos, como también el más cruel y sanguinario, fue el cacique Chanama. Temido por sus enemigos y obedecido por todo su pueblo, desató contra los conquistadores españoles la más cruenta guerra. Hoy en día se le rinde homenaje a este gran cacique con un monumento en el Parque de Las Palmas o Daniel Gutiérrez y Arango.

Los primeros colonos llegados al territorio de Caicedonia provenían, la mayoría de los municipios de Guatapé, San Rafael, San Roque y no pocos de Medellín. Inicialmente se establecieron en el llamado plan de Cuba, toda vez que su topografía les ofrecía ventajosas condiciones para levantar un caserío.

Desafortunadamente no hay datos precisos sobre la fecha en que arribaron estos colonos a Cuba, pero se cree fundamentalmente que fue en los años de 1903 a 1906. Otros colonos llegaron al plan de Cuba procedentes de Armenia (Quindío y Antioquia), Manizales y Pereira y junto con los de

Guatapé iniciaron la derriba con el permiso de la "Sociedad de Burila", propietaria de tales terrenos y cuyo gerente era el doctor Daniel Gutiérrez y Arango, una de las personas que más influyó en la colonización y alentó permanentemente a quienes se habían comprometido en esta aventura para que protocolizaran la fundación de la población.

Aunque a la población la pudieron fundar con la llegada de los primeros colonos, estos decidieron esperar algunos años con la esperanza de que el número de habitantes aumentara.

Actualmente los caicedonitas en su gran mayoría trabajan en el campo debido a las grandes extensiones de zonas rurales en las cuales se cultivan principalmente; cítricos, café, cultivo de plátano, como también se da la ganadería. De igual manera, en la zona urbana del municipio se encuentran ubicados pequeños establecimientos ²¹, que en su gran mayoría son administrados por los mismos dueños, razón por la cual no se genera más empleo de manera externa, también se cuenta con empresas de un tamaño y cobertura más relevantes en relación con estas pequeñas empresas. Estas son; la Distribuidora Baviera, Industrias integradas, la Alcaldía municipal, Empresas públicas y el Hospital Santander que por su tamaño permite generar empleo a aquellas personas que tienen algún nivel de estudio.

El municipio de Caicedonia hace parte de los municipios reconocidos por: TheUnitedNationsEducational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) dentro del paisaje cultural cafetero Patrimonio de la Humanidad, el 25 de Junio de 2011.

Para las actividades culturales, el Municipio tiene en su haber la Casa de la Cultura Nacienceno Orozco Gallego fundada en 1988, en ella funcionan escuelas de artes, Música, artes plásticas, pintura, danza, entre otras; así mismo, cuenta con el auditorio, la Biblioteca pública Nacienceno y la

²¹Cámara de comercio Caicedonia, año 2012

Videoteca Científica. Cuenta además con un museo arqueológico donde se exhiben piezas y objetos de cerámica precolombina. Caicedonia cuenta además con balnearios naturales en el Río Barragán y La Vieja, sitios para paseos ecológicos como el Cerro de Cubides, con bosque natural. Además los lagos Rogi, la primavera, el club de caza y pesca, Lagos de Guerrillero, lagos Berlín, ideales para la pesca deportiva y también con el parque de las heliconias, sitio ideal para la contemplación de la naturaleza.

Conjugando los componentes recreacional y cultural, se realizan en Caicedonia las Fiestas aniversarios (Celebración onomástica, 3 de agosto), las Fiestas Patronales de San Isidro, el festival de música religiosa (durante la semana santa), el día del Caicedonismo (20 de abril), la semana de la cultura (abril, posterior al día de amor por Caicedonia), el encuentro de poetas del eje cafetero, la semana de los abuelos (agosto), el encuentro nacional e internacional de escritores por la paz (mes de Noviembre) y demás celebraciones propias a nuestra idiosincrasia colombiana.

➤ Geografía:

Características topográficas del municipio:

La región norte, entre los ríos Pijao y Barragán, con pendientes de cero a tres grados, es un área de un relieve plano, matizado por alturas entre los 1.050 y 1.200 metros sobre el nivel del mar.

Este tipo de topografía corresponde a las veredas La Rivera, Barragán, Monte grande, La Camelia, Bosque Bajo y Limones. Se trata de una superficie de, aproximadamente, el cuarenta y cinco por ciento de área total del Municipio.

Las regiones central, suroriental y suroccidental del Municipio están conformadas por un paisaje de colinas altas y montañas, con pendientes entre el doce, veinticinco y cincuenta por ciento de inclinación, con elevaciones fluctuantes entre los 1.200 y 1.800 metros sobre el nivel del mar. Este tipo de topografía corresponde a, más o menos, el treinta y cinco por ciento del territorio

El veinte por ciento restante de la superficie de Caicedonia varía entre los 1.800 y 2.200 metros sobre el nivel del mar, con paisajes de montaña alta, de relieve escarpado y fuertemente quebrado, los cuales prevalecen en la zona sur central del Municipio

El sistema montañoso de Caicedonia se desprende, en el extremo sur, en los límites con el Municipio de Sevilla, del conjunto que forman los cerros Sinaí, Capotes y Manizales.

De este conjunto montañoso, parte la ramificación de La Cimitarra, la cual forma los cerros Las Guacas, Teodolito y Manzanillo. Más adelante, de Las Guacas se desprenden los ramales de Barroblanco y San Gerardo y de éste los ramales de La Pava y La Leona. Del cerro Teodolito se desprende un pequeño ramal, hacia la vertiente del río Pijao, que va a terminar en la quebrada La Morelia, después de formar el cerro de El Frontino. Del cerro Manzanillo se desprenden tres ramales: el primero de ellos, llamado de La Rivera, cruza la región de Palo grande y forma el alto de Morroseco y, luego, se parte en dos cuchillas que van a morir al río Barragán; el segundo ramal, llamado de El Topacio, forma el cerro del mismo nombre y desciende entre la quebradas La Rivera y Zúñiga; el tercero, llamado ramal de La Quiebra, forma el cerro del mismo nombre y se extiende por El Crucero y Fuente Hermosa hasta el río Pijao y el plan de Cuba.

Del cerro de Capotes sale una ramificación en dirección a El Castillo y Samaria y se extiende hasta las riberas de las quebradas Bolivia y La Morelia y llega hasta el río Pijao, después de formar el cerro de El Castillo. También del cerro Capotes se desprende el ramal de Miravalles, del cual forman parte Morropelao y el cerro de Puerto Rico, hasta terminar entre las quebradas Dabeiba y La Pava. Del cerro Sinaí se desprenden el ramal que formará los cerros de El Paraíso y el de Barcinales, hasta terminar en las riberas de la quebrada Dabeiba y el río Barragán.

➤ Datos generales de la población:

El municipio de Caicedonia cuenta con una tasa de natalidad de 18.88%, con una tasa bruta de mortalidad de 4.38% y una tasa de crecimiento de 0.34%. La esperanza de vida al nacer en hombres es de 72 y de mujeres es de 73,5.

➤ Habitantes en el municipio

Según los datos extraídos, el número de habitantes en cabecera es de 24378 y de habitantes en zona rural es de 5754, siendo así un total de 30132 habitantes.

Cuadro 2 Distribución de la población por rangos de edad

Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	984	1411	4787	13013	5771	4166
Porcentaje	3,27	4,68	15,89	43,19	19,15	13,83

Fuente: http://www.caicedoniavalle.gov.co/informacion_general.shtml#historia

Distribución por sexo:

Los habitantes de Caicedonia Valle del Cauca están distribuidos en hombres con un número de 15.246 y en mujeres con un número de 14.886.

➤ Salud

Datos dados en número de habitantes.

En cuanto a la salud, los datos encontrados sobre la población afiliada al régimen contributivo son de 9.325 atendidos por la EPS, de la población afiliada al régimen subsidiado son de 20.911 atendidos por ARS y la Población sin vinculación son de 2.800 no cuenta con atención por SISBEN, ARS o EPS.

Los Niños con esquema básico de vacunación en Caicedonia Valle del Cauca son de 2.965. En cuanto a casos de desnutrición al nivel global en el municipio son de dos y desnutrición crónica es de seis.²²

En el municipio de Caicedonia valle del Cauca se puede identificar que el principal sector económico caracterizado es el sector primario, que a sus ves es el sector agropecuario. Tomando en cuenta que es el principal solvente económico del municipio y que promueve significativamente el empleo de alguna manera. A continuación se referencia información más precisa sobre dicho sector.²³

²²http://www.caicedoniavalle.gov.co/informacion_general.shtml#historia21/04/2015

¹⁴<http://www.caicedonia-valle.gov.co/indicadores.shtml>21/04/2015

²³Anuario Estadístico de Caicedonia Valle del Cauca del Año 2012

3.4 MARCO HISTÓRICO.

HOSPITAL SANTANDER E.S.E

RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL SANTANDER E.S.E

El Hospital Santander de Caicedonia Valle del Cauca tuvo su origen en el acuerdo No. 63 de julio de 1939 del Concejo Municipal de Caicedonia, con motivo del centenario de la muerte del General Francisco de Paula Santander, y que en su artículo 20 dice: Para conmemorar la clásica fecha del 6 de mayo de 1940, se adelantarán gestiones necesarias para iniciar la construcción del Hospital, con la junta nombrada en junio 28 de 1939, la cual sesionó por primera vez a las 7:00 p.m. del día 11 de noviembre de 1942 en la oficina del señor Bernardo Mejía Botero (Actualmente café Burila, conformada de la siguiente manera: Como presidente el Doctor Alberto Eduardo López, como vicepresidente José Cárdenas, Secretario Evencio Vásquez, Vocal Bernardo Mejía Botero y como suplentes Bernardo Ocampo y Francisco Serna. Igualmente, el acuerdo No 63 dice que la mencionada institución de salud se denominará Hospital Santander, en acuerdo al ilustre prócer.

La construcción se inició el 8 de diciembre de 1942 y comenzó a prestar servicio con maternidad y sala cuna en diciembre de 1944; el 20 de julio de 1945 se inaugura sala hombres y sala mujeres, pabellones que se les dio el nombre de San Luis y Santa Luisa, donados por el señor Luis Baena.

A partir de 1994 y por acuerdo 011 del Concejo Municipal, el Hospital Santander se transforma en Empresa Social del Estado, categoría especial que le da el carácter de Entidad Pública descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico de la ley 100 de 1.993, con un enfoque de

rentabilidad social y financiera, que cambia completamente el viejo paradigma socio religioso, de dependencia estatal y de caridad por uno socioeconómico de competitividad y de empresa.

En la actualidad, la ESE Hospital Santander, es una empresa que presta todos los servicios de salud de primer nivel y ha buscado ampliar su portafolio de servicios, brindando atención de segundo nivel en: Otorrinolaringología, Pediatría, Ortopedia, Ginecología, Medicina Interna, Cirugía, Ecografías, Radiología y algunos exámenes de laboratorio especializados.

Igualmente, los procesos de Gestión de Salud Oral, Gestión de Rehabilitación y Rehabilitación, Gestión de Consulta Externa y Gestión de Suministro de Medicamentos se encuentran certificados con la norma ISO 9001.2008 del Icontec.²⁴

Imagen institucional de Calidad



¿De dónde vino el Jeep Willys?

El Jeep Willys se crea a partir de la necesidad de los soldados estadounidenses de proveerse de un automóvil utilitario de cuatro ruedas durante la Segunda Guerra Mundial y a partir de 1941 participa en todas las campañas como vehículo ametralladora, vehículo de

²⁴: <http://hospitalsantandercaicedonia.gov.co/resena-historica.html>21/04/2015

reconocimiento, ambulancia, camioneta, limusina para el frente, transporte de municiones, máquina para el tendido de alambres y taxi.

Su ingreso a Colombia fue en los años 50 y desde entonces se convirtió en una herramienta indispensable para los agricultores colombianos, puesto que fue el medio de transporte que mejor se adaptaba a las trochas de la época, además de los animales usados como medio de transporte rural (caballos, burros y mulas). El Jeep Willys, fue la única herramienta posible de la época capaz de desarrollar alternativas diferentes de transporte de carga y pasajeros.

A partir de los múltiples beneficios de este vehículo y del desarrollo que trajo para la zona rural, se fueron consolidando cooperativas y empresas de transporte en todo el Eje Cafetero, lo que fue generando toda una cultura en torno al Willys. La capacidad que tiene de carga de pasajeros es algo sin igual en su género, pues puede transportar sin problema alguno hasta 16 personas, como también se ha generado el transporte de productos agrícolas y pecuarios en grandes proporciones, conocido como “Yipao”.

El Willys, es hoy en día parte del folclor regional, sin duda alguna es uno de los mayores patrimonios culturales; convirtiéndose en un verdadero distintivo de los departamentos que hacen parte de la región cafetera como Caldas, Risaralda, Quindío y norte del Valle.

¿Qué significado se le da al Willys como mascota de calidad de la ESE Hospital Santander?

La idea de adoptar el Willys como mascota de calidad surge a partir del monumento al Willys ubicado en la entrada de nuestro municipio que le da la bienvenida a todo el que visita Caicedonia, adentrándolo en el

mundo de la cultura cafetera. Al ser un monumento que genera tanta representatividad en la comunidad, se hizo necesario crear una asociación de conceptos entre los procesos de calidad que se planean, implementan y evalúan en la institución, para la prestación de un óptimo servicio y atención a nuestros usuarios, de la mano con actividades saludables, educativas y sociales que propenden por el bienestar de la población caicedonita

La ESE Hospital Santander invita a los Caicedonitas a que se monten al Willys de la salud para que de manera responsable sigan los consejos que el “Doctor Willys” trae para la comunidad en pro del bienestar integral de todos.

El Willys, es emblema de esfuerzo, laboriosidad, lucha, compromiso y tradición que caracteriza el municipio de Caicedonia y que se refleja en las actividades diarias que lleva a cabo el Hospital Santander en conjunto con sus funcionarios para el bienestar integral de los Usuarios y comunidad del municipio.

Además, este vehículo también se ha caracterizado por llegar a las zonas más difíciles de la topografía cafetera. Haciendo uso de esto, la ESE Hospital Santander quiere que la comunidad reconozca la disposición que la Institución tiene para extender sus servicios al área rural que lo circunda y que sea el Doctor Willys el responsable del transporte del equipo médico necesario para brindar un apoyo más integral e inclusivo a toda la comunidad del campo.

Mapa De Procesos

Ilustración 1 mapa de procesos hospital Santander



Fuente: Información obtenida en la página web <http://hospitalsantandercaicedonia.gov.co/mapa-de-procesos.html> el día 13/05/2015

COOTRACAICE LTDA.

RESEÑA HISTORICA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES COOTRACAICE LTDA.

La COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CAICEDONIA LTDA “COOTRACAICE”, fue fundada por un grupo de asociados, en el año de 1965, siendo reconocido con personería jurídica, mediante resolución 00641 del 17 de diciembre de 1965, por el Departamento Nacional de Cooperativas (hoy dan social), la cual se dedica a la actividad económica del transporte de pasajeros por carretera, en los corredores de Caicedonia-Armenia-Sevilla-Tuluá-Caicedonia, así como para todas las veredas del Municipio de Caicedonia, a la compra y venta de combustibles, lubricantes, aceites y demás actividades relacionadas. La Cooperativa, cuenta con 210 asociados.

El objeto social es promover la prosperidad económica y social de sus asociados, especialmente en cuanto a las actividades vinculadas al transporte de pasajeros, carga, encomiendas, podrá extender sus servicios a la familia del asociado, a los conductores y al público en general.

La cooperativa cuenta con un organigrama, en el cual a la cabeza se encuentra la asamblea general, consejo de administración, junta de vigilancia, comités de educación, deporte, disciplina, además del gerente, revisor fiscal y contador. (Entrevista a la gerente María Nubia Piedrahita Cuervo)²⁵

²⁵Entrevista a la gerente María Nubia Piedrahita Cuervo 09/04/2015 interpretada y transcrita por el grupo de investigación.

Síntesis sobre la Historia del transporte en Caicedonia.

“Hasta 1944 en Caicedonia no existía una empresa de transportes que fuera constituida, manejada y que tuviera una base operativa en la ciudad, quienes cubrían este servicio de manera deficiente eran empresas de las ciudades de Armenia y Sevilla, lo mismo que a la estación Caicedonia. Fue esto lo que hizo que hacia mediados de 1944 se hiciera un primer intento por crear una empresa de transporte en la modalidad de carga, entre Caicedonia y la Estación ya que en ese entonces el servicio de transporte por ferrocarril era eficiente y barato, pero dicho intento fracasó. En ese mismo año se reunieron un grupo de personas y fundaron la Sociedad de Motoristas de Caicedonia, cuyos afiliados eran transportadores de ese entonces. Al desaparecer esta sociedad, días siguientes se origina la empresa de transportadores Burila Ltda.

Esta empresa tenía las principales rutas en modalidad de carga y pasajeros; un años más tarde la empresa quedo de propiedad del señor Luis Ernesto Arbeláez G. quien la mantuvo hasta 1965 cuando se le dio gratuitamente las rutas y derechos para que se estableciera la Cooperativa de Transportadores de Caicedonia “Cootracaice Ltda.”

Hacia el año de 1950, Tobías Valladres, creo la empresa Transportes Caicedonia, con poco éxito, ésta duró corto tiempo. Más adelante, en 1955, Eduardo Osorio Idárraga y Raúl Ocampo, entre otros, establecieron una empresa de automóviles con radio de acción urbano denominada Tax Pacífico Ltda, que cambio de nombre hacia 1958 por Tax Frontera, empresa que duró hasta 1965 cuando se fusiono al ser creada la Cooperativa de Transportes “Cootracaice Ltda”. Se resalta en el año de 1955 al señor Heliberto Carmona que fundo la empresa de camperos cuyo nombre era Transportes Aures, que duro hasta el año de 1960, era una empresa particular que funciono en el Café prado,

tenía rutas a Aures e intermedias, fue vendida luego a Julio Osorio, la cual se fusiono finalmente a Cootracaice.

Por esta misma época existían en el municipio dos chivas que prestaban servicio a Barragán y La Camelia y urbano, funcionaron por poco tiempo por ser estas piratas.

De 1981 a 1984 asumió la gerencia don Ignacio Buritica, durante su gestión fue adquirida la sede actual de la cooperativa lo mismo que un vehículo Dodge Dart 1980 para la ruta Caicedonia-Armenia, también hizo posible acuerdos con empresas como la cooperativa de Motoristas de Pijao y la cooperativa de motoristas de Génova “Cootragen” en la modalidad camperos. También se estableció la ruta a Sevilla, la cual en virtud a un acuerdo se presta con la empresa “Cootranse” de Sevilla.

Es importante también resaltar que por el año de 1970 existía una empresa de camperos con ruta a Samaria y la Rivera, llamada trasnorval y quien estaba a la cabeza de ésta era Jaime Arbeláez S., funcionaba en el café As de oros, ésta desapareció para dar origen a trans Camperos (que funcionó en el bar Puerto Nuevo), también estaba a la cabeza de esta Jaime A. Arbeláez S., Juan Quintero y Oscar Vélez, entre otros.

En la administración de don Ignacio Buritica, trans camperos se fusiono a Cootracaice Ltda”.²⁶

En los últimos 25 años la empresa ha pasado por cambios fuertes debido a la variabilidad e inestabilidad de la economía y a las diversas personas que han pasado por la gerencia, significando problemas administrativos y económicos de la empresa. En la actualidad la empresa pasa por situaciones un poco críticas debido al desorden administrativo presente allí, tales como; la deficiencia en la toma de

²⁶Tomado del periódico “Cootracaice 25 años”, Edición especial de aniversario Diciembre 1990. Pág. 1-8

decisiones, participación grupal y control de las funciones. De igual manera la actual administración ha hecho lo posible por mejorar las falencias administrativas tanto socioeconómicas como relaciones humanas dentro de la organización como tal, puesto que la anterior administración dejó deficiencias de índole socioculturales como el desorden en las funciones administrativas y también en las funciones de cada empleado ya que no contaban con un liderazgo adecuado, logrando así que la prestación del servicio no sea la más adecuada para el cliente o para los pasajeros y socios.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio a desarrollar en esta investigación es el exploratorio²⁷-descriptivo, ya que se pretende indagar sobre el tipo de liderazgo gerencial en las organizaciones COOTRACAICE LTDA y HOSPITAL SANTANDER E.S.E, y a su vez, estudiar la incidencia de este tipo de liderazgo gerencial en cuanto al desarrollo organizacional en las empresas.

4.2 Método de investigación

El método a aplicar en la presente investigación es mixto o complementario, ya que se encuentra una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos como lo son las entrevistas y las encuestas o cuestionarios que se les aplicaran a los empleados de las organizaciones.

4.3 Técnicas de Recolección de Datos

- Observación Directa: La observación permitirá tener una óptica directa y general del ambiente, a su vez ayudará en la obtención de información y elaboración de preguntas.
- Entrevista en profundidad: La entrevista permitirá la recopilación de la información objetivo, mediante una conversación profesional. Esta se aplicará al gerente de la empresa.

²⁷Roberto Hernandez Sampiere.Carlos Fernandez Collado.Pilar Baptista Lucio (2008): Metodología de la investigación.(Cuarta Edición).México.

- Encuesta: Con la encuesta se pudo obtener las opiniones de las personas objetivo y a su vez cuantificar estas perspectivas. Aplicada a los colaboradores de la gerencia
- Población: Principales empresas constituidas en la cámara de comercio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Muestra: La muestra está conformada por dos gerentes de las empresas y por los principales colaboradores de la gerencia (6 por cada empresa).

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo permite estudiar y analizar los objetivos de la investigación a saber: Identificar las características del liderazgo gerencial de las empresas; Conocer las percepciones de los empleados con respecto al liderazgo del gerente y Conocer el tipo de estructura organizacional de las empresas y, los cuales se desarrollaran a continuación.

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE LAS EMPRESAS

Con la entrevista en profundidad²⁸ se logró entender las características del gerente como tal, donde el primer entrevistado fue el gerente del Hospital Santander E.S.E, **el señor Jesús Hernán Escobar Jiménez** el cual expresó de manera muy clara su conocimiento que tiene sobre la organización, mostrando ser una persona muy preparada y aparentemente conocedora de las capacidades de sus empleados o principales colaboradores. En el desarrollo de la entrevista con el señor gerente del hospital, logramos identificar de que manera fomenta el liderazgo en la empresa, manifestando lo siguiente: *“Dentro de la organización se fomenta a partir de grupos de trabajo y se define las funciones que cada empleado debe cumplir, también se desarrolla algunos planes de contingencia bien definidos y se entrega a los líderes de procesos y así mismo se le asigna el puesto a la persona que le corresponde por su preparación y estudio.”* En esta entrevista se pudo identificar su disposición ante el servicio de sus colaboradores, de igual forma por medio de la entrevista se logró identificar que el gerente maneja un estilo de dirección muy participativo logrando una amplia comunicación con sus empleados según lo mencionado por el gerente; *“Este punto es muy fundamental en una empresa de salud,*

²⁸ Ver formato de entrevista en anexos 2

entonces la comunicación fluye de abajo hacia arriba y de arriba a hacia abajo ya que hoy en día es imposible dirigir una empresa de manera jerarquizada. Significando así una recolección de información muy amplia, es decir cualquier empleado de la empresa puede hacer su aporte.”

Durante esta conversación se pudo identificar el compromiso y deber que tiene con la empresa y en si la efectividad que debe tener cada persona a la hora de realizar su tarea, basándonos en el siguiente interrogante; ¿Dentro de la organización, como se fomenta la responsabilidad y espíritu de equipo?, lo cual el señor gerente responde:

“La organización se caracteriza de manera lucrativa donde la responsabilidad y el espíritu de equipo Se fomenta a través de la definición de, metas a corto y largo plazo, donde se debe hacerle seguimiento y control ya que de esa manera las personas se centralicen en lo q se debe hacer.”

Basados en la entrevista se deduce que las principales características del gerente del Hospital Santander E.S.E son; el respeto, la solidaridad con sus empleados y el fomentar el liderazgo a través del trabajo en equipo.

El otro caso de entrevista fue a la señora María Nubia Piedrahita gerente de CootracaiceLtda, el cual fue muy interesante la conversación que se tuvo con ella puesto que ha asumido el cargo en condiciones difíciles de la empresa. Según lo expresado en la entrevista la gerente ha sido parte de la empresa desde el año 2000, en ese año fue socia como tal.

En el transcurso de la entrevista manifestaba el cómo fomentaba el liderazgo gerencial, expresándolo de la siguiente manera:

“El liderazgo gerencial lo fomento a través de los valores éticos, a través del sentido de pertenencia que tiene hacia la organización y la participación

grupal, teniendo en cuenta la situación que ha tenido la empresa que no ha sido muy buena.”

Gracias a esta entrevista se identifico a la señora gerente como una persona muy sociable con sus empleados, preocupada por los rendimientos de cada uno de ellos y su vez dispuesta a escuchar sus problemas como lo manifiesta ella misma:

“Las situaciones que se manejan dentro de la organización que causan inestabilidad en ella se maneja de una manera razonable donde se establece una conversación con el empleado buscando saber qué es lo que tiene, y se trata de darle un espacio y conocer esos problemas, para así buscar de alguna manera de solucionar.”

Tomando como base estas respuestas y opiniones dichas por la gerente de Cootracaice Ltda., se puede deducir entonces a una persona con características gerenciales adecuadas como la fomentación de valores dentro y fuera de la empresa y el desarrollo de participación grupal para logra mejorar cada día más a sus empleados y al cumplimiento de las metas por parte de la organización.

Entonces así como se definió que el gerente del primer caso entrevistado tiene un estilo participativo y que proyecta muy definidamente en los resultados de la empresa, de igual forma la gerente de CootracaiceLtda, muestra un gran enfoque participativo y ha tratado de mejorar en los resultados que se esperan de esta organización.

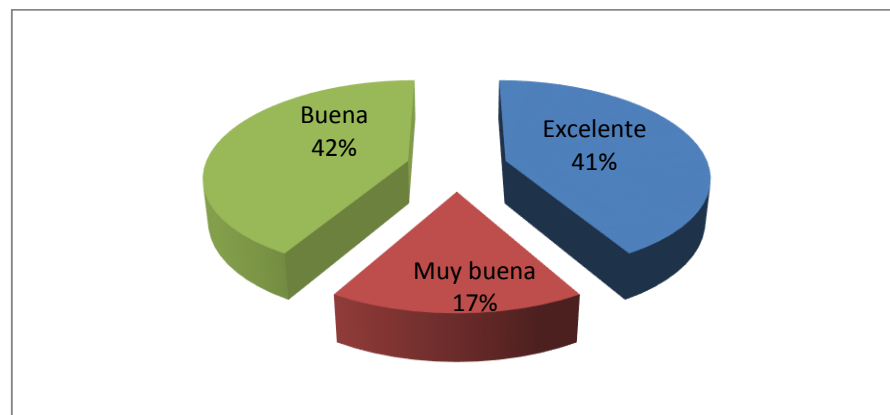
5.2 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL LIDERAZGO DEL GERENTE

A continuación se presentan los resultados de las encuestas²⁹ realizadas a los principales colaboradores de cada empresa, con el fin de identificar las percepciones sobre el liderazgo gerencial que desarrolla el gerente. Con el fin de llevar un orden se presentará el análisis Hospital Santander E.S.E y luego el de Cootracaice Ltda.

Encuesta a principales colaboradores del Hospital Santander E.S.E

¿Cuál es su percepción sobre el comportamiento del Gerente con los empleados?

Ilustración 2 Gráfico comportamiento del gerente a sus empleados



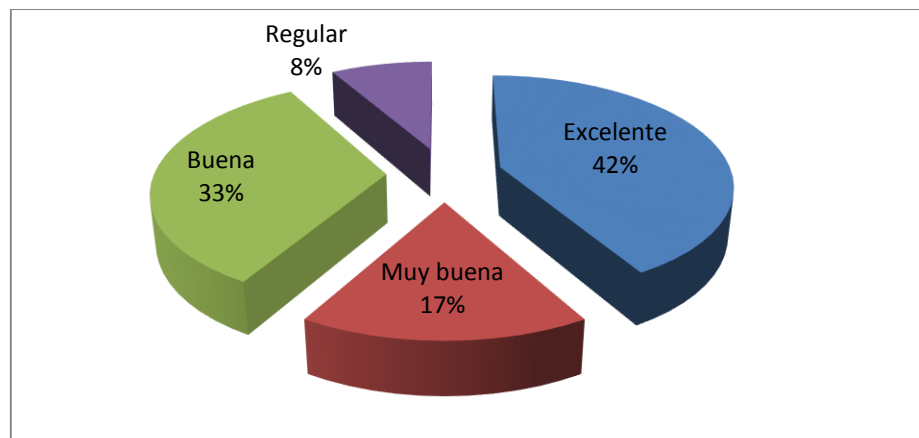
Fuente. Elaboración propia

²⁹ Ver formato de encuesta en anexos 3.

Con un 42% y 41% califican el comportamiento del gerente muy aceptable, seguido de un 17% muy bueno. Definiendo así al gerente como una persona muy respetuosa y cordial a la hora de tratar a sus empleados.

¿Cómo califica la motivación y la participación que divulga el Gerente hacia los empleados?

Ilustración 3 gráfico motivación y participación

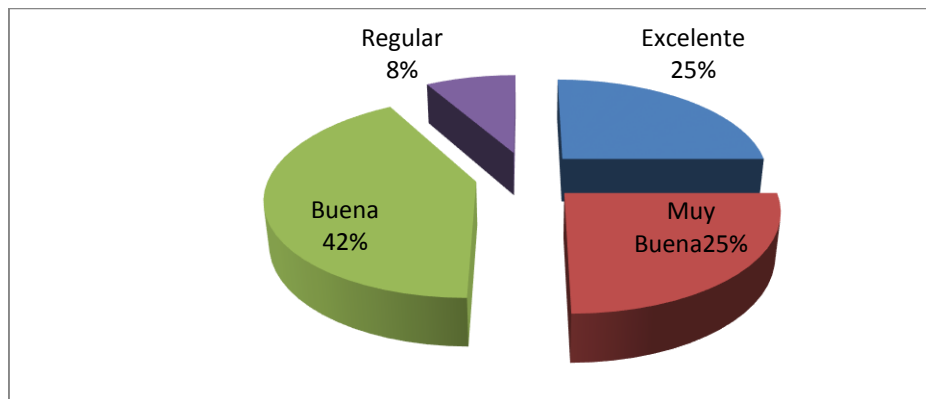


Fuente: Elaboración propia

La divulgación que desarrolla el gerente en cuanto a motivación y participación fue calificada de manera positiva, teniendo en cuenta un 75% de aceptación seguida de un 17% de muy buena. Es importante tener en cuenta que el 8% opinan que la motivación y participación que divulga es muy regular.

¿Cómo califica usted la confianza del Gerente hacia los empleados?

Ilustración 4 gráfico confianza del gerente a los empleados

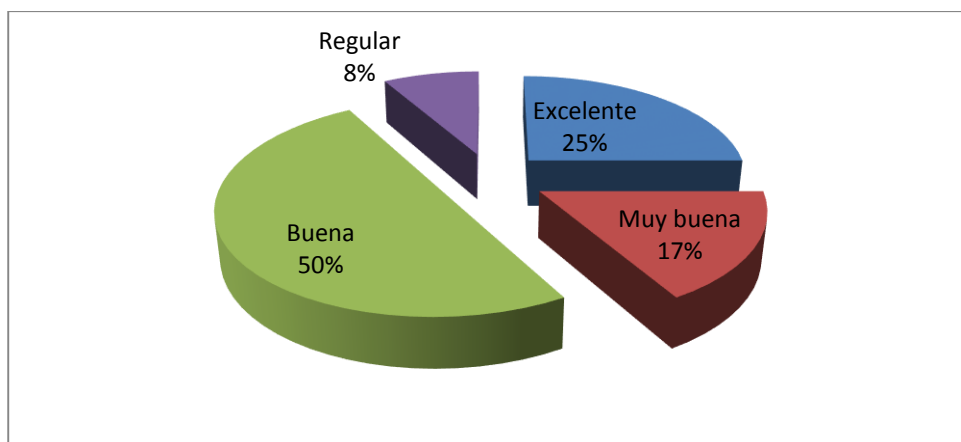


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al nivel de confianza que tiene el gerente con sus empleados, el 92% aproximadamente opinan de manera positiva la confianza que le ofrece el gerente; aunque no se puede ignorar que el 8% restante opinan que la confianza que el gerente ofrece es muy regular.

¿Cómo es la integración del Gerente con los empleados?

Ilustración 5 gráfico integración del gerente con los empleados

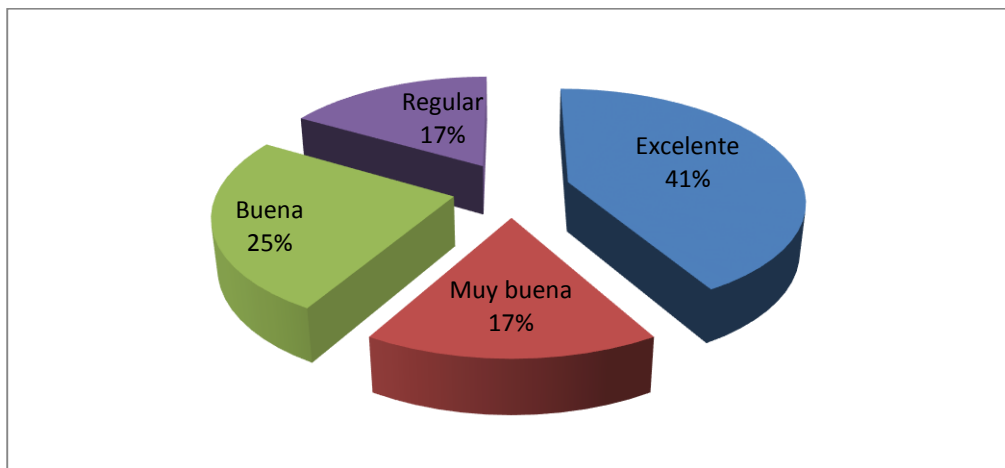


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la integración que tiene el gerente con sus empleados, el 92% favorece a su integración, mientras que el 8% no están totalmente de acuerdo. Significando pues que no hay una total satisfacción de algunos empleados ante su unión.

¿Cómo califica usted al Gerente como líder?

Ilustración 6 gráfico percepción gerente como líder

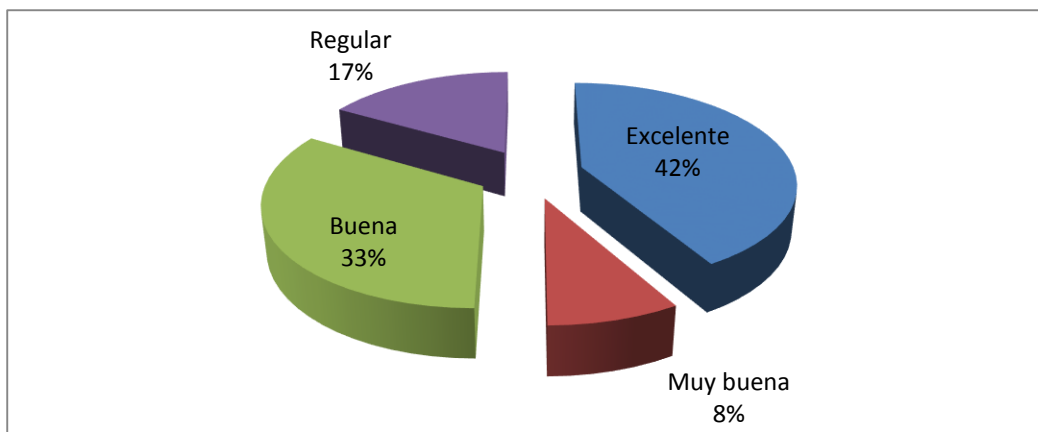


Fuente: Elaboración Propia

El 83% de los empleados califican al gerente como un buen líder, pero el 17% restante opinan todo lo contrario. Esto puede significar que el gerente no actúa igualmente con todos.

Según su percepción, ¿cómo califica al Gerente al momento de dar una orden?

Ilustración 7 gráfico calificación gerente

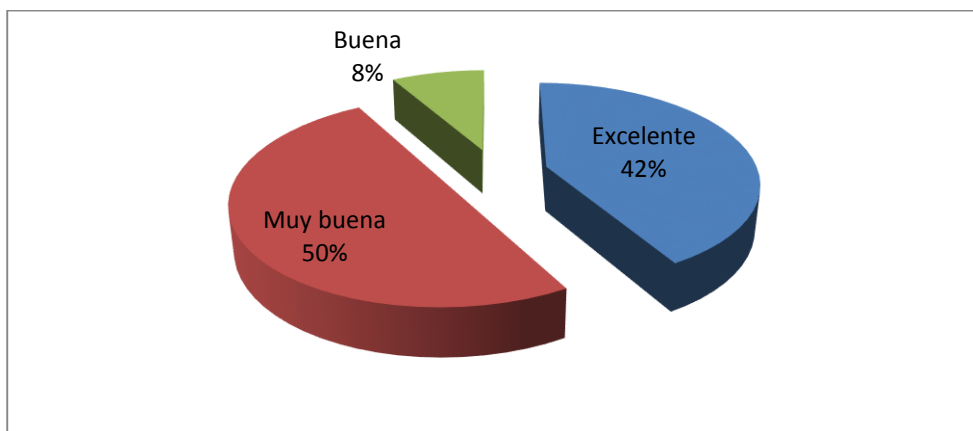


Fuente: Elaboración Propia

De igual forma el 83% de los encuestados dicen que el gerente se dirige ente ellos de una forma adecuada a la hora de fijar una función o tarea, mientras que el 17% restante opinan lo contrario.

¿Cómo considera usted las capacidades administrativas del Gerente?

Ilustración 8 gráfico capacidad administrativa del gerente

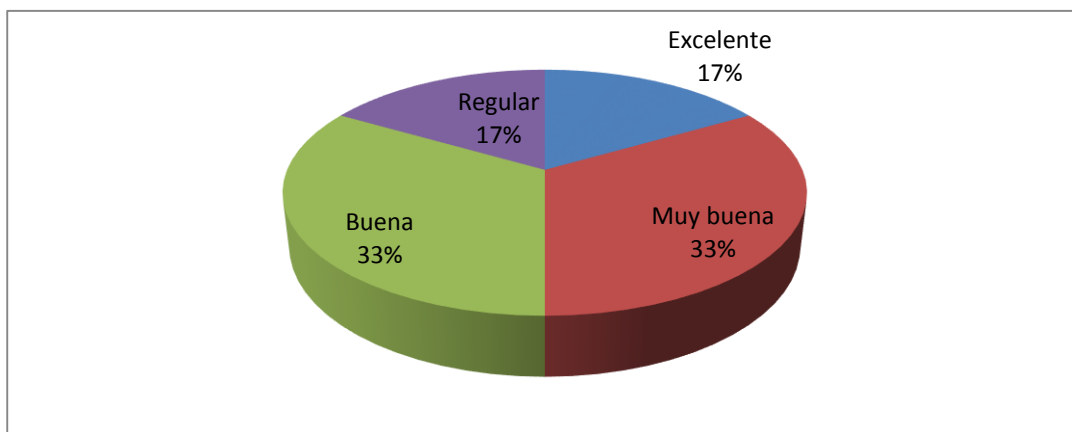


Fuente: Elaboración propia

Con el 92% de los encuestados, afirman que el gerente tiene las capacidades adecuadas para ejercer ese cargo, seguido de un 8% de calificación buena. Dando a entender que las capacidades del gerente son las apropiadas y que es una persona llena de mucho conocimiento.

¿Cómo evalúa la atención que el Gerente hace sobre las inquietudes de los empleados?

Ilustración 9 gráfico atención de inquietudes a los empleados

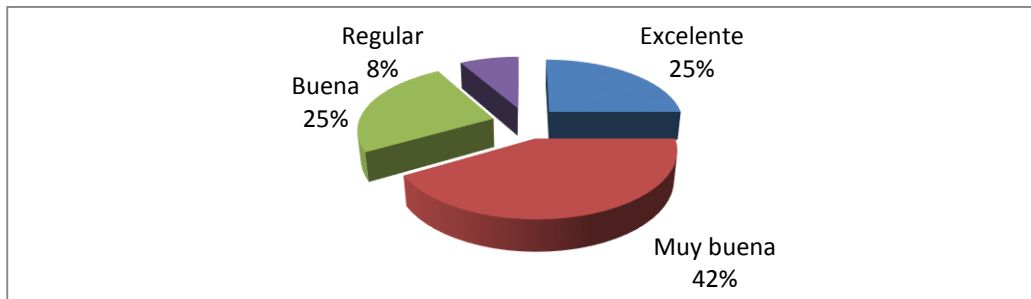


Fuente: Elaboración Propia

El 66% de los encuestados dieron respuesta de manera positiva en cuanto a la atención que hace a las inquietudes de sus empleados, pero el 34% dicen que no atiende aquellas inquietudes. Significando poca importancia a los problemas o inquietudes que surgen de algunos empleados.

¿Cómo valora usted la gestión actual del gerente de la empresa?

Ilustración 10 gráfico valoración de la situación actual de la empresa

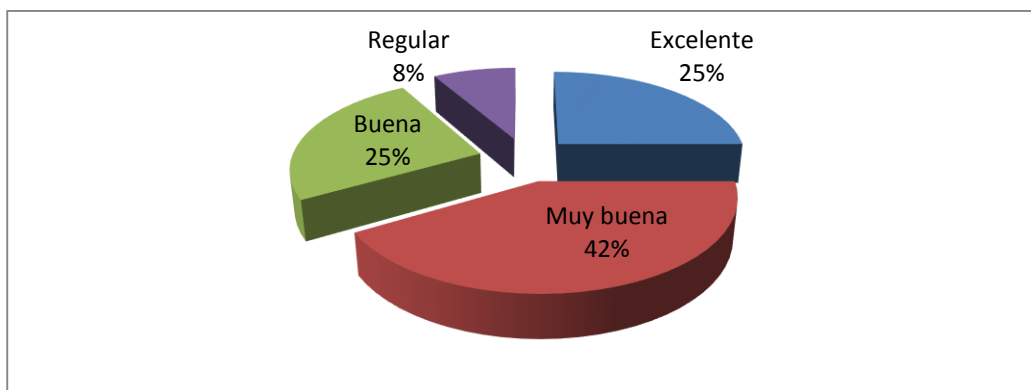


Fuente: Elaboración propia

El 92% de los encuestado opinan un optimo estado de la empresa de manera genérica, sin embargo el 8% restante dicen lo contrario. Significando poca satisfacción en cuanto al desarrollo y posición actual de la empresa.

¿Cómo valora la reacción del Gerente ante situaciones críticas de la empresa?

Ilustración 11 gráfico reacción del gerente ante situaciones criticas

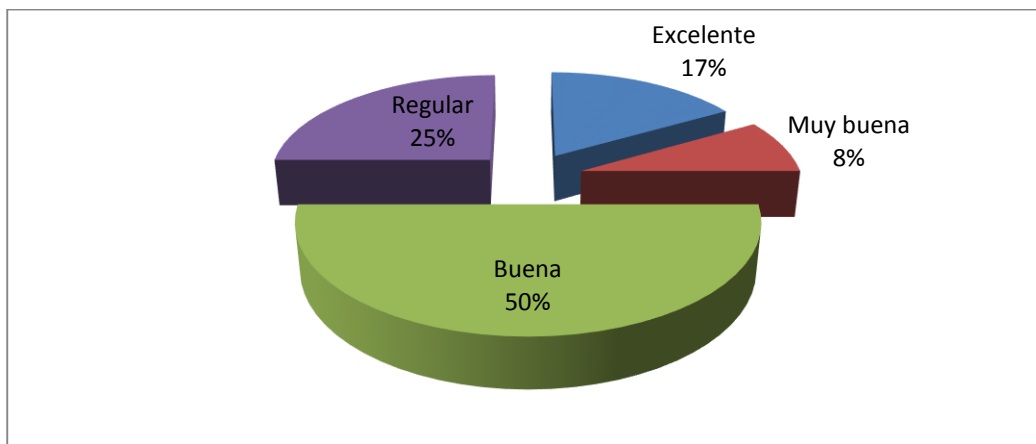


Fuente: Elaboración Propia

Por el lado de la actuación del gerente ante situaciones críticas, el 92% de los encuestados opinan que maneja de situación de forma muy adecuada o aceptable, pero el 8% restante opinan que no hace de la manera más adecuada.

Según usted, ¿cuál es la impresión de los demás empleados ante el desempeño del Gerente?

Ilustración 12 gráfico impresión sobre el desempeño del gerente



Fuente: Elaboración Propia

El 92% de los encuestados dicen que la impresión que tiene sus demás compañeros ante la actuación del gerente con la empresa es muy positiva, pero el 8% dicen que sus demás compañeros no están de acuerdo con la actuación del gerente.

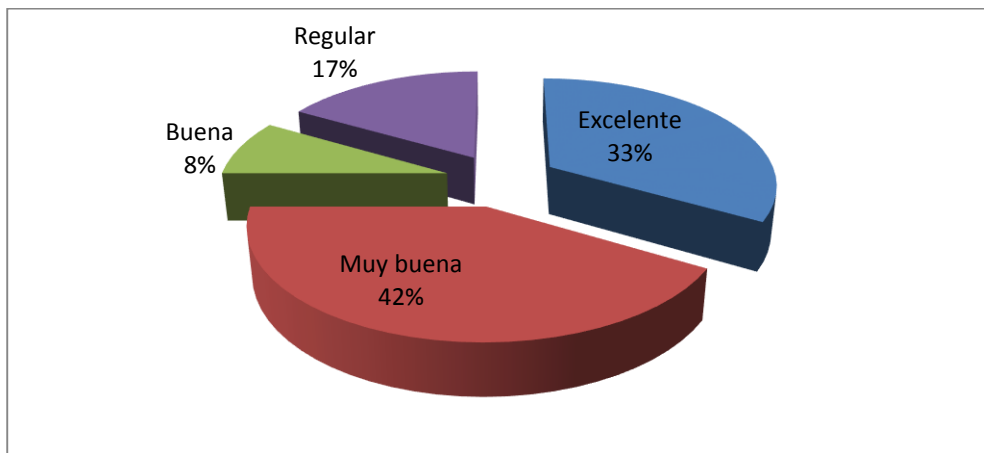
En conclusión, la percepción que tiene los principales colaboradores sobre el gerente es muy satisfactoria. Es decir el gerente muestra ser una persona muy sociable y participativa que a la hora de tomar las decisiones siempre se basa en los objetivos y resalta la participación misma de sus empleados para que así haya un clima organizacional más satisfactorio y más placentero en

las labores diarias. Y que no siempre se tiene el agrado ante todos los empleados de la organización

Encuesta a principales colaboradores de Cootracaice Ltda.

¿Cuál su percepción sobre el comportamiento del Gerente con los empleados?

Ilustración 13 gráfico percepción sobre el comportamiento del gerente a los empleados

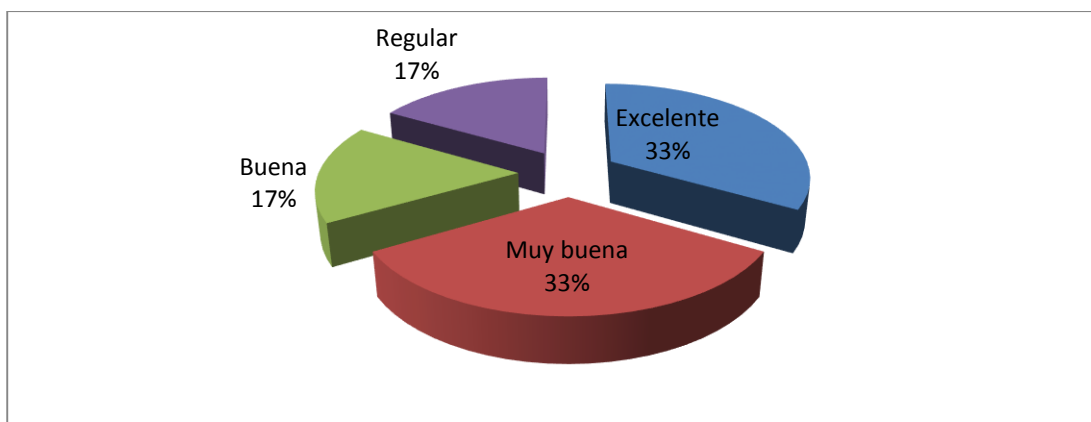


Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los encuestados responden de manera positiva al comportamiento que tiene el gerente con sus empleados, pero el 25% opinan lo contrario. Significando poca satisfacción en cuanto al comportamiento.

¿Cómo califica la motivación y la participación que divulga el Gerente hacia los empleados?

Ilustración gráfico 14 calificación de motivación y participación del gerente a los empleados

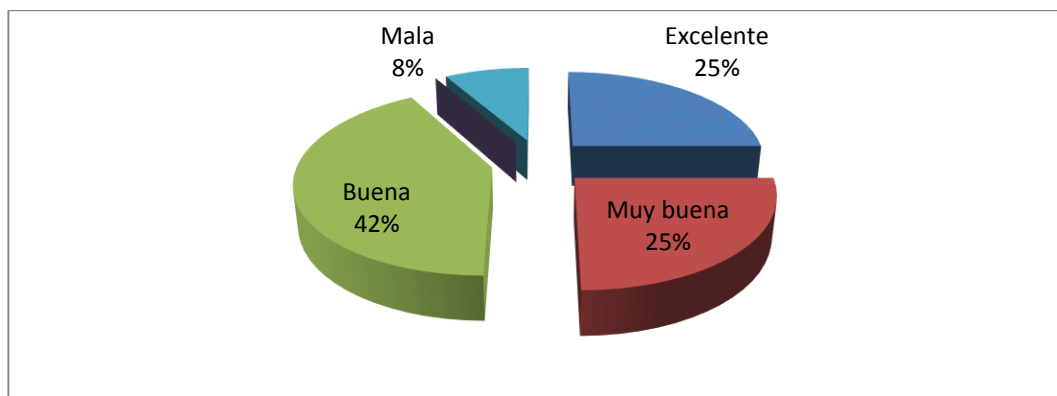


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las personas encuestadas, el 83% definen de forma muy favorable la divulgación que hace ante la motivación y participación. Pero el 17% responden de forma negativa esta divulgación que desarrolla.

¿Cómo califica usted la confianza del Gerente hacia los empleados?

Ilustración gráfico 15 confianza del gerente hacia los empleados

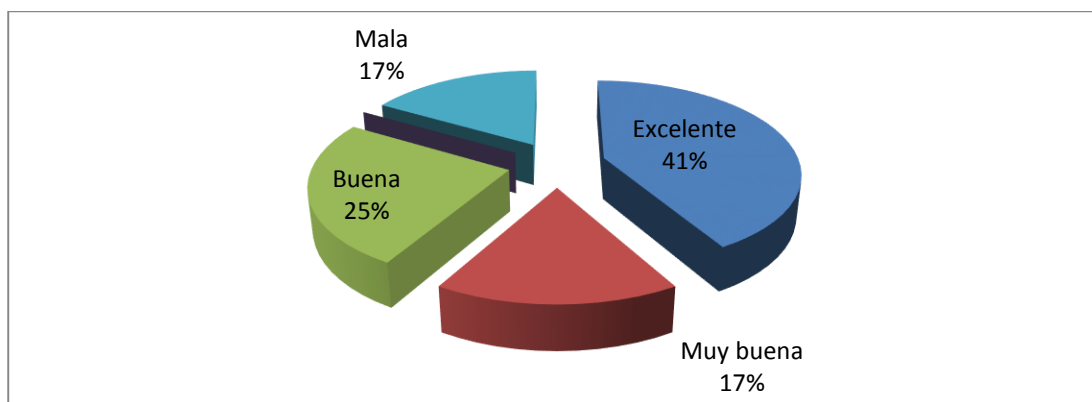


Fuente: Elaboración Propia

El 92% de los encuestados responden de manera positiva ante la confianza que el gerente brinda, mientras que el 8% opinan que el gerente no brinda la total confianza.

¿Cómo es la integración del Gerente con los empleados?

Ilustración gráfico 16 integración del gerente con los empleados

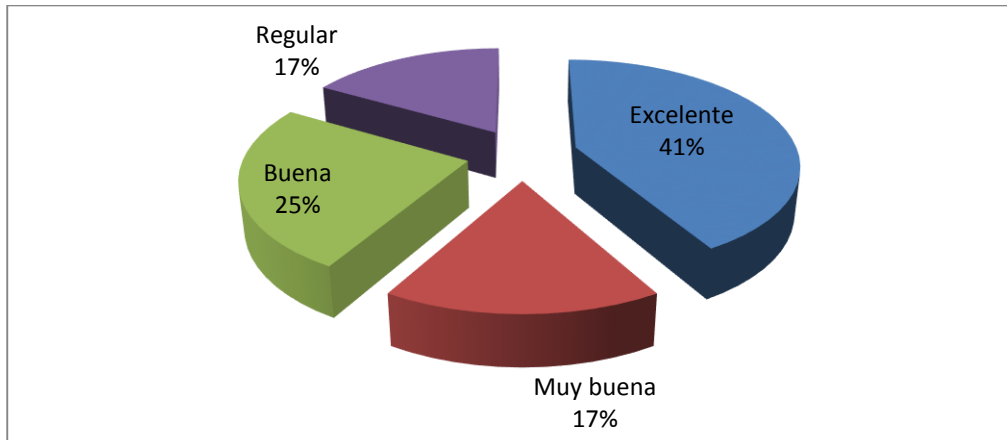


Fuente: Elaboración Propia

El 83% de los encuestados muestra un múltiple agrado ante la integración del gerente con sus empleados, pero el 17% dicen que su integración es muy poca.

¿Cómo califica usted al Gerente como líder?

Ilustración gráfico 17 calificación del gerente como líder

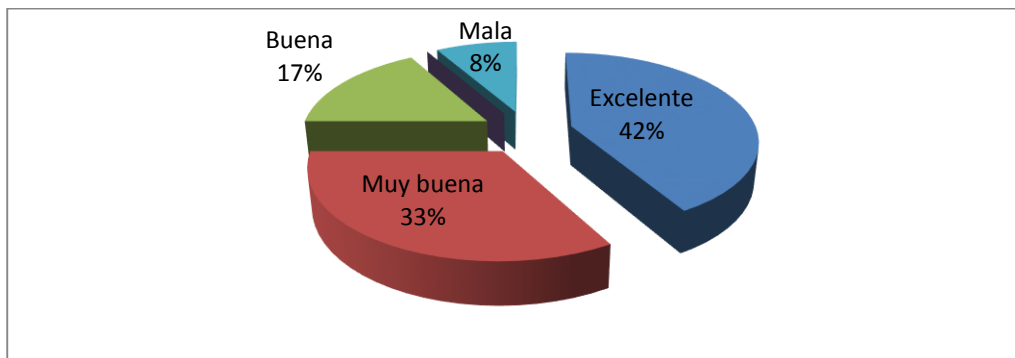


Fuente: Elaboración Propia

El 83% responden que el gerente es un excelente líder, a diferencia del 17% restante que no consideran al gerente como líder.

Según su percepción, ¿cómo califica al Gerente al momento de dar una orden?

Ilustración gráfico 18 calificación del gerente al dar una orden

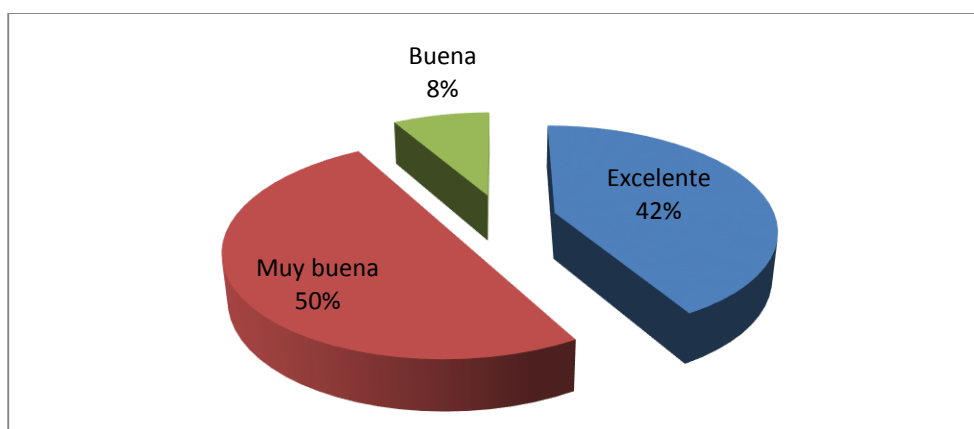


Fuente: Elaboración Propia

El 92% opinan que el gerente da una orden de la manera más adecuada, pero el 8% dice que no es apta la forma de dar una orden.

¿Cómo considera usted las capacidades administrativas del Gerente?

Ilustración gráfico 19 capacidades administrativas del gerente

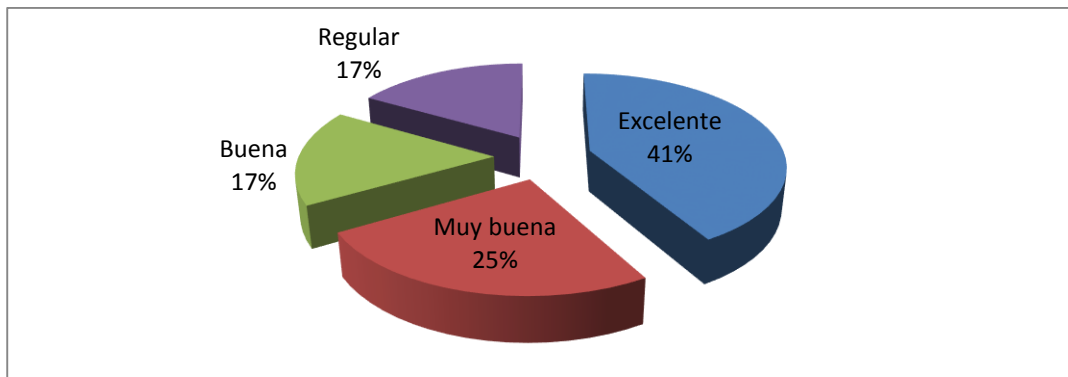


Fuente: Elaboración Propia

Según las personas encuestadas, el 92% responden a su aprobación de las excelentes capacidades administrativas que tiene el gerente. Sin embargo el 8% restante dice que no posee las capacidades administrativas adecuadas para ejercer el cargo.

¿Cómo evalúa la atención que el Gerente hace sobre las inquietudes de los empleados?

Ilustración gráfico 20 atención del gerente sobre inquietudes de empleados

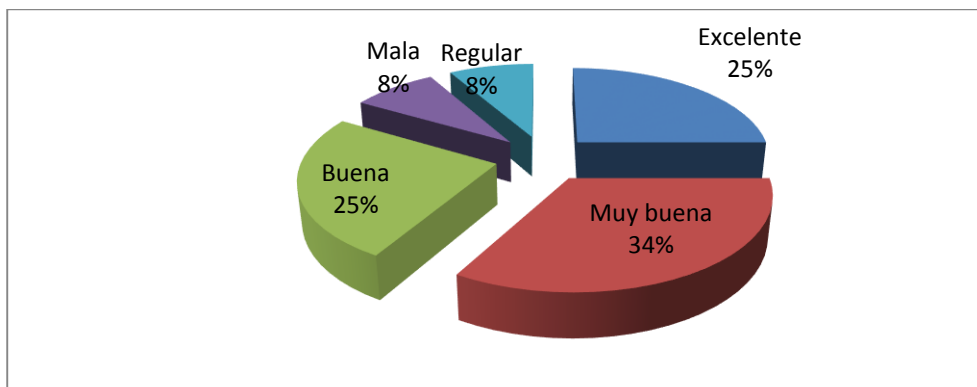


Fuente: Elaboración Propia

El 83% de los encuestados responden que el gerente atiende las inquietudes de los empleados, pero el 17% dice que no hace las atenciones requeridas ante las inquietudes de sus empleados.

¿Cómo valora usted la gestión actual del gerente de la empresa?

Ilustración gráfico 21 situación actual de la empresa

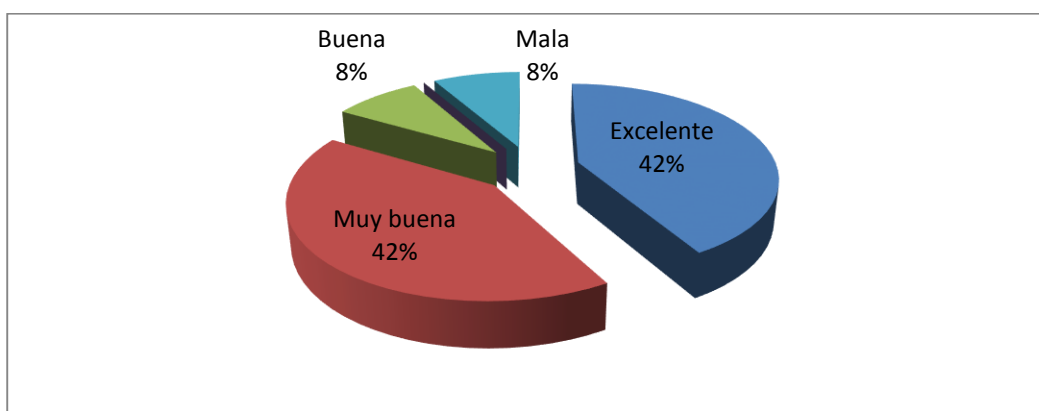


Fuente: Elaboración Propia

El 84% opinan que la empresa está en las mejores condiciones, y su situación es positiva. Pero el 16% opinan que la empresa no pasa por un buen momento.

¿Cómo valora la reacción del Gerente ante situaciones críticas de la empresa?

Ilustración gráfico 22 valoración a las situaciones críticas de la empresa

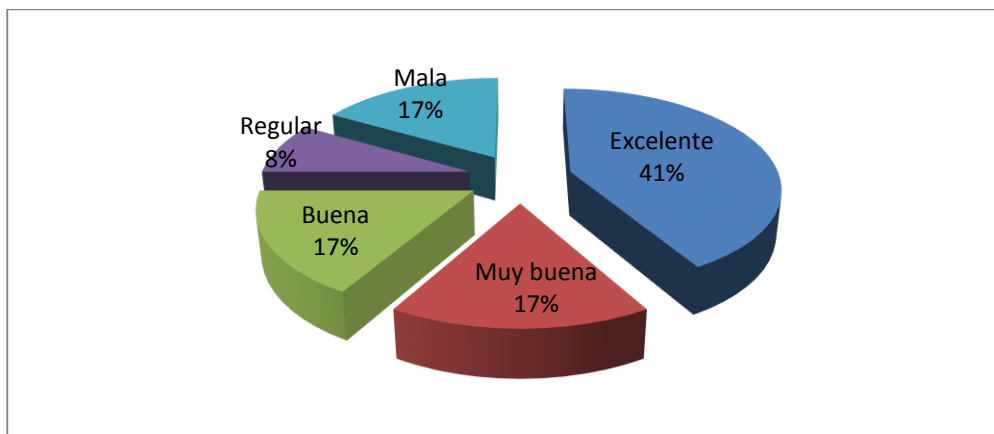


Fuente: Elaboración Propia

De las personas encuestadas, el 84% dicen que el gerente actúa de la forma más adecuada ante situaciones críticas de la empresa, pero el 16% restante dicen que no actúa de la forma más precisa ante situaciones críticas.

Según usted, ¿cuál es la impresión de los demás empleados ante el desempeño del Gerente?

Ilustración gráfico 23 impresión sobre el desempeño del gerente



Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los encuestados opinan que la percepción que tiene los demás empleados ante el desempeño del gerente es excelente, mientras que el 25% restante opinan que los demás empleados no tiene un buena percepción del desempeño que tiene el gerente.

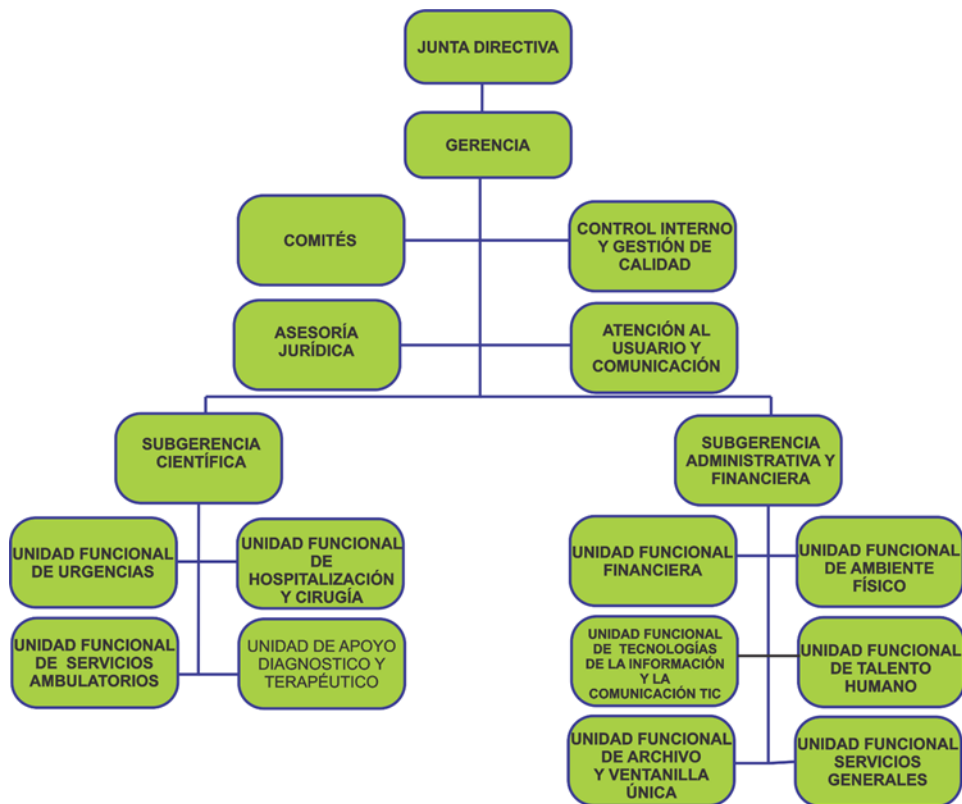
Se puede concluir entonces con el proceso de encuesta, que el estilo de dirección y liderazgo que ejerce la señora gerente es el recomendable o adecuado a pesar de los desconciertos de algunos empleados o principales colaboradores.

5.3 ANÁLISIS DE ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

En este se presenta el análisis de la estructura organizaciones, se empezará por el Hospital Santander E.S.E y luego por Cootracaice Ltda.

5.3.1 ESTRUCTURA DEL HOSPITAL SANTANDER E.S.E

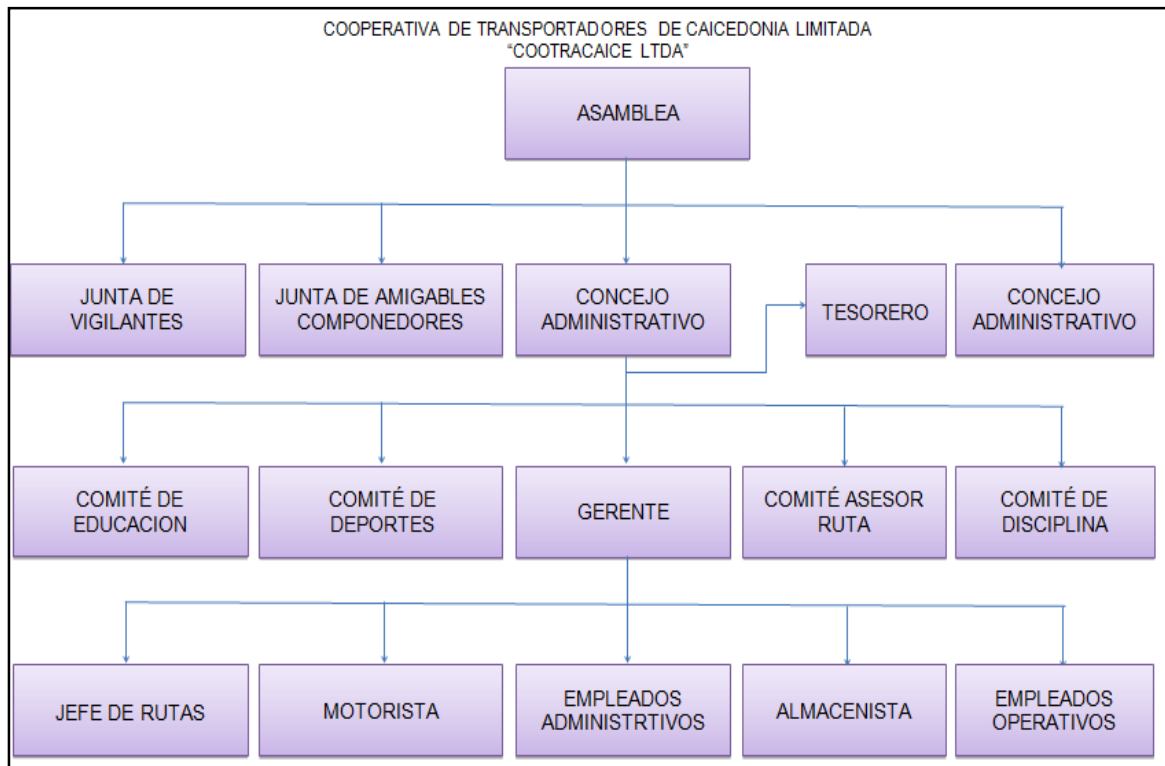
Ilustración 24 organigrama hospital Santander



En la estructura se observa a una organización encabezada por una junta directiva, referenciando a esta como a una organización de múltiples opiniones, llevando a ser decisiones más radicales y compartidas. Muestra pues entonces a una organización muy participativa en sus funciones y a las ves muy especializadas. De igual forma así como esta constituida la estructura, así mismo se refleja las funciones establecidas en dicha estructura

5.3.2 ESTRUCTURA DE COOTRACAICE LTDA.

Ilustración 25 organigrama de cootracaice



30

Esta organización en si es una cooperativa como tal y la conforman varios socios, lo cual hace que la conformación de la estructura sea encabezada por una asamblea que a su vez son los principales decisores de esta organización. Por tal motivo muestra una amplia participación de todos los que conforman la sociedad, siendo así una empresa participativa. Pero dicha distribución de funciones no se ven matizadas en la realidad, por el contrario se identifico un gran desorden administrativo y algunas funciones las realiza la misma persona siendo así un riesgo para asumir algún cargo sin conocimiento.

³⁰ Información suministrada por la gerente María Nubia Piedrahita Cuervo en la organización CootracaiceLtda. El día 15/05/2015

5.2 Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta toda la información ya recopilada y analizadas, se deduce entonces que el estilo de dirección y liderazgo efectuado en ambas empresas es el sinérgico, ya que estos dirigentes se caracterizan por tener un alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas, por lo regular son altamente participativos y se encuentra orientado al proceso del equipo.

6. CONCLUSIONES

Durante los procesos de investigación se encontró algunas anomalías gracias a la observación directa, debido a que se hizo presencia en las empresas de investigación. Por tal motivo estas observaciones ayudaron a desarrollar una primera hipótesis del funcionamiento que tenía el liderazgo gerencial en las dos organizaciones. Encontrando al hospital Santander con deficiencias mínimas en prestación de servicio de salud al paciente, que de alguna manera ha ido mejorando. Con respecto a Cootracaice se encuentra en situaciones de recuperación y mejora, pero aun así se observó un desorden masivo al nivel administrativo.

Se demuestra entonces que dependiendo del modelo de dirección desarrollado en las empresas, se relaciona así mismo el desarrollo y cumplimiento de las funciones de cada integrante de la organización.

Con un liderazgo participativo se logra perfeccionar o mejorar aquellas situaciones que hacen que las organizaciones en algunos caso no puedan cumplir los objetivos; y gracias a esta participación e integración de ideas se puede lograr el cumplimiento de metas a largo plazo por medio de la participación de todo el plantel de la empresa.

7. RECOMENDACIONES

Incursionar a nivel general en la conceptualización e importancia que tiene el liderazgo gerencial en las empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, y a su vez desarrollar capacitaciones municipales para perfeccionar las habilidades de los directivos para el mejoramiento de las organizaciones.

Basándose en este estudio se recomienda para próximas investigaciones desarrollar una planeación estratégica para la empresa Cootracaice Ltda., con el fin de mejorar los procedimientos administrativos permitiendo así un mejor orden y una mejor claridad para el cumplimiento de los objetivos de esta organización.

8 BIBLIOGRAFÍA

Sánchez Manchola Iván Darío, (2009) Estilos de Dirección y Liderazgo en las organizaciones Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali

Robbins & Judge (2009): Comportamiento Organizacional. (13 ed.). México: Pearson Educación. Capítulos 12-13.

Anuario Estadístico de Caicedonia Valle del Cauca del Año 2012

Piedrahita Cuervo María Nubia Gerente Cootracaice Ltda.

Tomado del periódico "Cootracaice 25 años", Edición especial de aniversario Diciembre 1990. Pág. 1-8.

Roberto Hernández Sampiere. Carlos Fernández Collado. Pilar Baptista Lucio (2008): Metodología de la investigación. (Cuarta Edición). México.

9. WEB GRAFÍA

Barroso Tanoira Francisco Gerardo y Salazar Cantón Jorge R. LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN MAQUILADORAS TEXTILES DE EXPORTACIÓN: The Anáhuac Jornal: Business and Economics, Vol. 10, núm. 2, 2010, pp. 67-96. Consultado en <http://eds.a.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=49cd2aaf-2761-4098-936d-8fe9fd2c2a4f%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4208> 12/04/2015

Garza Cienfuegos Sandra Patricia, Ruíz Días Fernando y el tercero. DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR METAL MECÁNICA: Global Conference on Business and Finance Proceedings Volume 8 Number 2 .<http://search.proquest.com/openview/54993d39260ab98d3d5b05e8e72a4db7/1?pq-origsite=gscholar> 10/04/2015.

<http://www.empresadehoy.com/el-gerente-y-el-liderazgo-gerencial/> 12/03/2015

<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/> 12/03/2015

http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf 12/03/2015

http://www.dol.ks.gov/Files/PDF/kcnsp101_A.pdf 12/03/2015

http://www.dol.cs.gov/files/pdf/kcnsp101_a.dpf 12/03/2015

http://www.caicedoniavalle.gov.co/informacion_general.shtml#historia 21/04/2015

<http://www.caicedonia-valle.gov.co/indicadores.shtml> 21/04/2015

<http://hospitalsantandercaicedonia.gov.co/resena-historica.html> 21/04/2015

ANEXOS

Anexos 1 Cuadros del sector agropecuario

Cuadro 4 Cultivos Permanentes, Hectáreas Sembradas y Fincas Productoras.

Cultivos	Variedad Predominante	Área Sembrada Por Hectáreas	Fincas Productoras
Café	Colombia Caturra	5.645	696
Plátano	Domic-Hartón	2.619	228
Plátano	Dominic Hartón	155	18
Cítricos	Sucely Valencia Salostina	1.577	69
Aguacate	Lorena-Trapp	253	71
Banano	6ross Michael	269	62
Piña	CayraOromiel	152	5
Caña De Azúcar		125	3
Guanabana		24	1
Caña Panelera	Pj	28	22
Total		1.175	
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Cuadro 5 Cultivos transitorios

Cultivos	Variedad Predominante	Sector	Área Sembrada por Hectáreas
Maíz Tecnificado	777 30f32	Vereda Montegrande Y Limones	1.165
Soya	Panorama	Vereda Montegrande	70
Tomate	Calima Chonto	Veredas Montegrande Y Limones	15
Maíz Ladera	Diente Caballo	Vereda Puerto Rico	60
Frijol Ladera	Guarzo Calima	Vereda Aures	50
Total		1.360	
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Cuadro 6 Cultivos del sector

Cultivo	Sector	Área Sembrada en Porcentaje (%)	Área Cosechada en Porcentaje (%)
Café	Veredas Aures Y El Crucero	20%	35%
Plátano	Veredas Puerto Rico Y Barragán	50%	55%
Cítricos	Vereda Montegrande	90%	90%
Aguacate	Vereda Limones	25%	25%
Banano	Vereda Samaria	30%	40%
Piña	Vereda Montegrande	100%	100%
Caña De Azúcar	Vereda Montegrande	100%	100%
Guanábana	Vereda Montegrande	100%	100%
Caña De Azúcar	Vereda Samaria	80%	80%
Fuente: (UMATA) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Cuadro 7 Población ganado bovino.

Ganado			
Grupo Etéreo	Número Ganado Machos	Número Ganado Hembra	Total
Menores De 12 Meses	426	514	940
De 12 A 24 Meses	984	392	1.376
De 24 A 36 Meses	884	322	1.206
Mayores De 36 Meses	82	1.386	1.468
Total	2.376	2.151	1.990
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Cuadro 8 Explotación de ganado bovino.

Tipo De Explotación	Porcentaje (%)	Granjas Productoras	Raza Pura Predominante
Leche	11.4	23	Hatstein
Ceba	54.6	125	Cebú
Doble Propósito	34.0	76	Pardo Suizo
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Cuadro 9 Producción de leche bovinos

Tipo De Explotación	Vacas Para Ordeño	Producción Por Vaca
Lechería Especializada	318	25
Lechería Tradicional	425	10
Doble Propósito	468	6
Total	1.211	41
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria		

Cuadro 10 Explotación ganado porcino.

Cría		Porcicultura Tecnificada		Porcicultura Tradicional	
No. Granjas	4	No. Granjas		12	
Hembras Para Reproducción		110		218	
Partos Por Hembra Al Año		2.5		2	
Lechones Por Parto		10		6	
Total		2.750		2.616	
Ciclo Completo		Porcicultura Tecnificada		Porcicultura Tecnificada	
No. Granjas	4	No. Granjas		10	
Hembras Para Reproducción		54		104	
Partos Por Hembra Al Año		2.5		2	
Lechones Por Parto		10		8	
Total		1.350		1.664	
Levante Y Ceba		Porcicultura Tecnificada		Porcicultura Tecnificada	
No. Granjas	6	No. Granjas		15	
Ciclo Por Año		2		2	
Cerdos Por Ciclo		48		15	
Total					
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria					

Cuadro 11 Actividad apícola (Miel)

Granjas Productoras	Número De Colmenas En El Municipio	Ciclos De Producción En El Municipio	Producción Por Colmena En Cada Ciclo (Litros)	Precio Promedio Pagado Al Productos De Miel (\$/Litro)
48	1.092	2	40	\$6.000.00
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria				

Cuadro 12 Población de Otras Especies Pecuarias

Tipo De Especie	Total	Grajas Productoras
Caballar	428	104
Asnal	32	42
Mular	126	46
Bufalina	65	3
Cunicola (Conejos)	650	18
Ovinos	84	7
Caprinos	214	9
Cuyicola	138	15
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria		

Cuadro 13 Acuicultura

Especie	Animales Sembrados	Animales Cosechados	Peso Promedio Por Unidad Al Cosechar
Bocachico	2.500	2.250	300
Cachama	35.000	31.500	800
Carpa	10.200	9.180	400
Tilapia O Mojarra Roja	25.000	22.500	300
Fuente: (Umata) Unidad Municipal De Asistencia Técnica Agropecuaria			

Anexos 2 Formato de entrevista

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar las características del liderazgo gerencial de las empresas. Agradecido su colaboración, la información es confidencial y de uso netamente académico

1. ¿Cómo fomenta el liderazgo gerencial dentro de la organización?
2. ¿Usted como gerente de la organización, cómo maneja aquellas emociones personales que hacen que se presente inestabilidad laboral en los empleados?
3. ¿Dentro de la organización, como se fomenta la responsabilidad y espíritu de equipo?
4. ¿Cómo influye la comunicación dentro de la organización?
5. ¿Es consciente usted de las capacidades que posee sus empleados?
6. ¿A la hora de usted tomar una decisión y asignar una tarea hay alguna refutación por parte de algún empleado?
7. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
8. ¿Qué indicadores establece usted para el control interno de la organización, especialmente en los empleados?

Anexo 3 Formato de encuesta

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer las percepciones de los empleados con respecto al liderazgo del gerente. Agradecido su colaboración, la información es confidencial y de uso netamente académico

1. ¿Cuál su percepción sobre el comportamiento del Gerente con los empleados?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

2. ¿Cómo califica la motivación y la participación que divulga el Gerente hacia los empleados?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

3. ¿Cómo califica usted la confianza del Gerente hacia los empleados?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

4. ¿Cómo es la integración del Gerente con los empleados?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

5. ¿Cómo califica usted al Gerente como líder?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

6. Según su percepción, ¿cómo califica al Gerente al momento de dar una orden?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

7. ¿Cómo considera usted las capacidades administrativas del Gerente?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

8. ¿Cómo evalúa la atención que el Gerente hace sobre las inquietudes de los empleados?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

9. ¿Cómo valora usted la gestión actual del gerente de la empresa?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

10. ¿Cómo valora la reacción del Gerente ante situaciones críticas de la empresa?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

11. Según usted, ¿cuál es la impresión de los demás empleados ante el desempeño del Gerente?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala