

Determinación de los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios
Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023

Autores:

Angie Lisett Sinisterra Grueso

Yeniffer Caicedo Nagles

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura- Valle del Cauca

2023

Determinación de los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios
Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023

Autores:

Angie Lisett Sinisterra Grueso

Yeniffer Caicedo Nagles

Trabajo de grado como requisito para optar al título de administrador de empresas

Asesor

Magister Alexander Herrera Londoño

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Buenaventura- Valle del Cauca

2023

Agradecimientos

Primeramente, a Dios darle las gracias porque sin el nada hubiese sido posible, a mis padres por la oportunidad de brindarme la educación superior, a mis hermanos y demás familiares por apoyarme junto con cada persona que creyó en mí y por último a cada uno de los profesores por la paciencia y conocimiento que impartieron en mi proceso de aprendizaje.

Angie Lisett Sinisterra Grueso

Le agradezco a Dios y a todas las personas que aportaron su granito de arena para que este logro
fuese posible.

Yeniffer Caicedo Nagles

Contenido

Introducción	9
Resumen.....	11
1. Tratamiento Del Problema.....	13
1.1. Identificación Del Problema.....	13
1.2. Formulación Del Problema	16
2. Objetivos	17
2.1. Objetivo General	17
2.1.1. Objetivos específicos.....	17
3. Justificación	18
4. Estado Del Arte.....	20
5. Marcos De Referencia.....	23
5.1. Marco Contextual.....	23
5.2. Marco Conceptual	26
5.3. Marco Teórico.....	27
5.3.1 Teoría del Liderazgo Autoritario, Democrático y Laissez-faire: los aportes de Kurt Lewin.....	28
5.3.2 La teoría X y la teoría Y: los aportes de Douglas McGregor	29
5.3.3 Adaptabilidad y flexibilidad en el liderazgo: los aportes de Peter Drucker	31

5.3.4 La teoría general de la Administración: los aportes de Chiavenato	32
5.3.5 Los estilos de liderazgo según la perspectiva de Iván Darío Sánchez Manchola	34
5.4. Marco Legal	36
6. Aspectos Metodológicos	38
6.1. Tipo De Estudio	38
6.2. Método De Investigación	38
6.3. Fuentes De Investigación	39
6.3.1. Fuentes primarias	39
6.3.2. Fuentes secundarias	39
6.4. Instrumentos Para La Recolección De Información	39
6.4.1. Cuestionario	39
6.4.2. Entrevista	41
6.4.3. Observación participante	42
6.5. Población Y Muestra.....	43
7. Presupuesto	44
8. Cronograma De Actividades.....	45
9. Resultados	46
9.1. Caracterización De La Organización Servicios Empresariales SAS	46

9.1.1. Componentes de direccionamiento estratégico	48
9.1.2. Política de Calidad.....	51
9.1.3. Objetivos de Calidad	55
9.1.4. Contexto del campo de acción.....	55
9.1.5. Diagrama de procesos.....	57
9.1.6. Funciones del personal	58
9.2. Aspectos Característicos De Los Estilos De Liderazgo De Los Dirigentes De La Organización Servicios Empresariales SAS En La Ciudad De Cali Año 2022.	60
9.2.1 Aplicación de las entrevistas a los dirigentes	60
9.1.2 Cuestionario aplicado a los dirigidos.....	68
9.1.3 Discusión de hallazgos	88
9.3. Estrategias Para El Mejoramiento De La Efectividad Del Liderazgo En La Empresa De Acuerdo A Los Estilos De Dirección Y Liderazgo Identificados Dentro De La Organización Servicios Empresariales SAS.	90
10. Conclusiones	98
Referencias.....	102
Anexos	108
Anexo 1. Cuestionario Propuesto Por Iván Darío Sánchez Manchola.....	108
Anexo 2. Formato De Entrevista A Los Dirigentes	113

Índice de tablas

Tabla 1	Investigaciones hechas por estudiantes Universidad del Valle.....	20
Tabla 2	Ciclos por ciudad	25
Tabla 3	Normativa derechos laborales, servicios públicos y tercerización laboral	37
Tabla 4	Estilos y enfoques de liderazgo.....	41
Tabla 5	Preguntas a los dirigentes.....	42
Tabla 6	Presupuesto	44
Tabla 7	Cronograma de actividades	45
Tabla 8	Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Cali	74
Tabla 9	Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Buenaventura.....	78
Tabla 10	Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Jamundí	82
Tabla 11	Resultado del tipo de Liderazgo aplicado a la Zona Palmira.....	84
Tabla 12	Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Yumbo	86
Tabla 13	Estrategias que contribuyen al mejoramiento de la efectividad del liderazgo..	95

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama Servicios Especializados Empresariales S.A.	26
Figura 2 Estructura organizacional de Servicios Empresariales.....	50
Figura 3 Diagrama de Procesos	58
Figura 4 Edad.....	69
Figura 5 Género	70
Figura 6 Tiempo que lleva en el cargo	71
Figura 7 Máximo nivel de estudio	72

Introducción

En el ámbito empresarial, los estilos de liderazgo desempeñan un papel fundamental en la eficacia y el rendimiento de las organizaciones. El estudio de los estilos de liderazgo se centra en comprender cómo los dirigentes influyen en sus equipos de trabajo, toman decisiones y dirigen el rumbo de la organización (Collante y Flores 2018). Determinar los estilos de liderazgo de los dirigentes de una organización adquiere gran relevancia debido a que estos ejercen una influencia significativa en la forma en que se dirige y se gestiona la organización, así como en la motivación y el desempeño de los empleados.

De manera general, comprender los estilos de liderazgo permite identificar las fortalezas y debilidades de los dirigentes, pues cada estilo de liderazgo tiene características y enfoques específicos que pueden afectar la forma en que se toman decisiones, se comunican las expectativas y se motivan a los empleados (Escandon y Hurtado 2016). Al determinar los estilos de liderazgo, se puede evaluar qué aspectos del liderazgo de los dirigentes son efectivos y cuáles pueden requerir mejoras o ajustes.

Tener conocimiento sobre ello, proporciona información valiosa sobre cómo se establece la cultura organizacional. El liderazgo establece el tono y el ejemplo para el resto de la organización (Serrano 2014). Las diversas teorías del liderazgo que se abordan en el presente trabajo, tales como las de Drucker, Chiavenato, McGregor y Sánchez, sostienen que determinados estilos de liderazgo pueden tener un impacto directo en la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento de los empleados.

Es por ello, que esta investigación se planteó determinar los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023, para lo

cual, se llevó a cabo una caracterización organizacional, el establecimiento de los aspectos característicos de los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización y finalmente la proposición de estrategias para el mejoramiento de la efectividad del liderazgo en la empresa de acuerdo a los estilos de dirección y liderazgo identificados dentro de la organización Servicios Empresariales SAS.

Esta investigación profundiza en el conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo presentes en la organización Servicios Empresariales SAS, pues fueron evidenciados de acuerdo a los aportes teóricos de Sánchez (2017), la existencia de estilos tecnicistas, indiferente, sociable y sinérgico. Comprender cómo los líderes ejercen su influencia y cómo se relacionan con sus equipos de trabajo además deja ver la gestión y el desarrollo del talento humano dentro de la organización. Es preciso mencionar que, al proponer estrategias, se busca generar un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores, la cohesión del equipo, la motivación y el logro de las metas organizacionales.

El contenido del trabajo inicia con la contextualización de la organización, y la definición de objetivos planteados, los referentes teóricos y conceptuales que fueron abordados para el desarrollo del trabajo investigativo, la metodología seleccionada de manera detallada y la exposición de los hallazgos obtenidos. En calidad de su contenido, este trabajo aporta nuevos conocimientos y perspectivas al campo de los estilos de liderazgo en las organizaciones a partir del estudio de una organización en específico, pues los resultados sirven como base para futuras investigaciones y debates en el ámbito del liderazgo y la gestión organizacional.

Resumen

El estudio de los estilos de liderazgo se enfoca en comprender cómo los líderes influyen en sus equipos, toman decisiones y dirigen el rumbo de la organización, lo cual toma importancia al comprender el impacto que esto tiene en la forma en que se gestiona la organización, así como en la motivación y desempeño de los empleados. Por ello, el objetivo de esta investigación fue determinar los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali en 2023. Esta investigación se enmarca dentro de un alcance exploratorio y descriptivo. Se utiliza un enfoque cualitativo donde se hace uso del cuestionario y la entrevista semiestructurada para obtener información sobre el desempeño de los líderes y sus competencias en contextos específicos.

Los hallazgos permitieron observar dificultades en la comunicación entre supervisores y lectores, así como discrepancias en la percepción de la relación "profesional" entre directivos y subordinados. Además, se determinó que en la organización existen dos estilos de liderazgo predominantes, tecnicista e indiferente, lo cual puede estar afectando la cultura organizacional, la motivación de los empleados y la eficacia de los procesos internos. Por ello, se sugirieron estrategias para fortalecer la efectividad del liderazgo en la organización que buscan promover la alineación, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de los lazos interpersonales.

Palabras clave:

Liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, dirección, efectividad del liderazgo

Abstract

The study of leadership styles focuses on understanding how leaders influence their teams, make decisions and direct the direction of the organization, which is important to understand the impact this has on the way the organization is managed, as well as on the motivation and performance of employees. Therefore, the objective of this research was to determine the leadership styles of the leaders of the organization Servicios Empresariales SAS in the city of Cali in 2023. This research is framed within an exploratory and descriptive scope. A qualitative approach is used where the questionnaire and the semi-structured interview are used to obtain information on the performance of leaders and their competencies in specific contexts.

The findings allowed us to observe difficulties in communication between supervisors and readers, as well as discrepancies in the perception of the "professional" relationship between managers and subordinates. In addition, it was determined that there are two predominant leadership styles in the organization, technicist and indifferent, which may be affecting the organizational culture, employee motivation and the effectiveness of internal processes. Therefore, strategies were suggested to strengthen the effectiveness of leadership in the organization that seek to promote alignment, skills development and strengthening of interpersonal ties.

Key words:

Leadership, leadership styles, decision making, management, leadership effectiveness

1. Tratamiento Del Problema

1.1. Identificación Del Problema

Servicios Empresariales SAS es una organización dedicada a prestar servicios especializados a la compañía Gases de Occidente (Gdo) distribuidoras de gas. Fue fundada en el año 1997, teniendo como domicilio principal la ciudad de Cali. Sus actividades consisten en la toma de lectura de los medidores de gas para ser reportada a su cliente Gdo, quienes utilizan esta información como insumo principal para elaborar las facturas de gas domiciliario en los municipios de Cali, Jamundí, Palmira, Yumbo y Buenaventura. La planta de personal está compuesta por 122 trabajadores vinculados de forma indirecta, entre los que se encuentran 108 operarios, 5 supervisores, 1 gerente y 9 administrativos, bajo la modalidad de contrato por obra o labor.

En los últimos 2 años, la empresa ha tenido que enfrentar diversos cambios y retos generados tanto por factores internos como externos. A nivel interno se tiene que, en el 2019 la coordinadora general presentó su renuncia, lo que llevó a que este cargo fuera desempeñado provisionalmente por el coordinador operativo por 3 meses, tiempo durante el cual se contrató y capacitó al nuevo coordinador quien contaba con una prolongada experiencia trabajando en el campo como operario en el sector de energía, sin embargo, no tenía experiencia en cargos de mayor compromiso y actividades similares a las asignadas. (Servicios Empresariales SAS, 2020).

Además, hubo cambios en el proceso operativo ya que anteriormente se basaba en la ejecución de los cronogramas conforme a la agenda dispuesta por la empresa central; la cual determina los tiempos en los que se debe realizar cada función: toma de lectura, entrega de

factura, revisión por consumo, elaboración de factura entre otros; frente a esto, el coordinador saliente realizaba una serie de ajustes de manera tal que algunas condiciones del entorno (lluvia, inseguridad, entre otros riesgos), no afectarían la realización de las actividades, pero el nuevo coordinador no implementa estrategias o alternativas similares, ni aceptaba sugerencias de sus subalternos, lo que generó retrasos en las operaciones y acumulación de labores. (Servicios Empresariales SAS, 2020).

A lo anterior se sumó el temor de los trabajadores por la violencia en algunos sectores que debían visitar y las renunciadas voluntarias (mínimo 1 mensual según el departamento de talento humano), incumplimiento la realización de las tareas de acuerdo a la agenda programada por el cliente (Gdo), aumentando las peticiones, quejas y reclamos a un 35%, con respecto al periodo anterior. (Servicios Empresariales SAS, 2020).

A nivel externo, los cambios y retos que enfrentó la organización fueron provocados por diversos eventos: en el 2020, el cumplimiento de las medidas impuestas por el gobierno nacional para contener la pandemia del COVID 19 generó sobrecostos de un 20% por la adquisición de implementos de bioseguridad y movilización del personal a las zonas de trabajo.

Además, el paro nacional llevado a cabo en el país a partir del 28 de abril de 2021 impidió la ejecución de la agenda mensual que es donde se determina los tiempos en los que se debe realizar las tareas, pues debido a las marchas y protestas, los colaboradores se negaban a realizar sus funciones por la falta de garantías en la seguridad y movilidad a los distintos barrios. En respuesta a esta situación, la empresa decidió contratar buses para el transporte del personal en la ciudad de Cali y en las otras ciudades dar un auxilio de 100.000 cien mil pesos semanales, pues el valor del transporte incrementó en un 50% ;precio por persona (5.000) esta situación

también causó un aumento en el indicador del riesgo laborales contemplado en el ministerio de salud debido a que el personal estaba expuesto a ser agredido durante la realización de sus labores o al desplazarse a los sitios asignados en la ruta. (Servicios Empresariales SAS, 2022).

Por otra parte, en agosto de 2021 se presentó en Buenaventura una situación de inseguridad donde los trabajadores fueron agredidos, despojados de sus pertenencias y retirados de 16 barrios por individuos al margen de la ley. La respuesta de las directivas de la empresa ante esta situación fue que los operadores debían continuar sus rutas y realizar los repartos, pues había metas que cumplir y las operaciones tenían un retraso del 6% en el volumen de facturas a entregar, sin embargo, los operadores se negaron, ya que las amenazas fueron repetitivas. Las acciones fueron direccionadas a las instancias policiales mediante la presentación de las respectivas denuncias y el acompañamiento de uniformados a dichos barrios para poder llevar a cabo las actividades. (Servicios Empresariales SAS, 2022).

A pesar de las medidas tomadas la situación no se pudo controlar en 2 barrios de Buenaventura, dando como consecuencia que las operaciones de Gases de Occidente (Gdo) se vieran afectadas, pues la toma de lecturas y reparto de facturas no se realizaba en el tiempo planeado, lo que representaba el riesgo de sanciones por parte de la superintendencia de servicios públicos como ente regulador, solo permite que se facture con el promedio de los consumos 2 meses. Por las situaciones antes expuestas, la presente investigación pretende determinar los estilos de liderazgo que se llevan a cabo actualmente en Servicios Empresariales SAS y como este ha influenciado los resultados obtenidos hasta el momento.

1.2. Formulación Del Problema

¿Cuál es el estilo de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023

2.1.1. Objetivos específicos

- Caracterizar la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023.
- Establecer los aspectos característicos de los estilos de liderazgo de los dirigentes de la organización Servicios Empresariales SAS en la ciudad de Cali año 2023.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de la efectividad del liderazgo en la empresa de acuerdo a los estilos de dirección y liderazgo identificados dentro de la organización Servicios Empresariales SAS.

3. Justificación

Para la organización, es conveniente reconocer los estilos de liderazgo de sus dirigentes para que, a partir de ello, pueda identificar la incidencia de estos en los resultados obtenidos, pues el papel de un líder es determinante para dictar el éxito o el fracaso de una empresa. Todos los líderes cuentan con herramientas y habilidades que contribuyen a entender las capacidades que posee la organización, al identificarlas y alinearlas tanto con el equipo de trabajo como con los objetivos, se alcanzarán las metas. (Summers, 2006).

La investigación tiene un componente social pues las decisiones que tomen los líderes de la compañía, conforme a su estilo de liderazgo, repercuten en el entorno al cual pertenecen y benefician o afectan a trabajadores, usuarios del servicio, familias, entes de control, entre otros actores que interactúan en los procesos y resultados organizacionales. Además, la compañía es una importante fuente de empleo a nivel departamental, lo cual es significativo para la dinámica económica del país, por ende, su continuidad y éxito dependen del logro de las metas y la eficiencia de sus líderes.

A nivel académico, esta investigación permite realizar un primer acercamiento a la realidad del Administrador de Empresas durante su desarrollo, logrando aplicar los conceptos y herramientas adquiridas durante la formación profesional, además apropiar nuevos conocimientos, habilidades y métodos, que aportaran a la formación integral, característica propia de un estudiante egresado de la Universidad del Valle, capaz de propiciar escenarios para la resolución de conflictos organizacionales y proponer ideas innovadoras, viables, velando así por la estabilidad y crecimiento de la empresa donde deba desempeñarse.

Las implicaciones prácticas se reflejarán en los problemas que ayudará a resolver una vez la empresa decida realizar los cambios pertinentes para mejorar los resultados.

El valor metodológico de este trabajo es el de generar nuevas fuentes de consulta para futuras investigaciones que utilicen metodologías similares de manera que facilite análisis conjuntos y comparaciones del estado anterior y actual del problema de investigación planteado y los objetivos trazados.

4. Estado Del Arte

Sobre el tema materia de investigación se han realizado estudios previos los cuales permiten tener un panorama acerca de las variables investigativas y los resultados obtenidos, algunos de estos se relacionan a continuación:

Tabla 1

Investigaciones hechas por estudiantes Universidad del Valle

Título	Fecha	Autor	Metodología	Conclusión	Referencia
Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de Cobertura, Calidad Educativa y Administrativa y Financiera en la secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura.	Noviembre 2019	Jennifer Ararat y Karol Moreno	Los datos se obtuvieron a través de encuestas y entrevistas realizadas a dirigentes y colaboradores del área de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera de la Secretaría de educación de Buenaventura.	Las investigadoras concluyeron que, determinar el estilo de liderazgo que perciben los colaboradores de su dirigente es factor fundamental para las organizaciones en cuanto permite hacer mejoras que conlleven a alcanzar sus objetivos.	En: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/14560
Influencia del liderazgo organizacional en la cultura de las Pymes en la ciudad	Noviembre 2018	Brayan González y Laura Salas	Para recolectar la información relacionada con la percepción de los gerentes frente al estilo de liderazgo	Una vez sistematizados y analizados los resultados, llegaron a la conclusión de que no existe una influencia significativa	En https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14117/CB05927

de Santiago de Cali			que promueven diseñaron y aplicaron un cuestionario adaptado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión.	entre las dos variables de estudio en el contexto organizacional de las Pymes de esta ciudad.	88.pdf?sequence=1
Título	Fecha	Autor	Metodología	Conclusión	Referencia
Estilos de liderazgo y la toma de decisiones caso: organización aguas de Buga S.A municipio de Guadalajara de Buga	Noviembre 2017	Alexander Herrera y Nassier Arenas	Aplicación de cuestionario sobre estilos motivacionales	Una de las conclusiones a las que llegan los investigadores es que en la organización no se da un estilo único de liderazgo en los distintos mandos y niveles que la componen, es decir, se da una mixtura de estilos de liderazgo, configurándose así una variación en la percepción tanto del dirigente, como de los colaboradores.	En: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15006/CB0577781.pdf?sequence=1
Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en	Enero 2017	Paola Andrea Cañar y Maribel Ríos	La metodología bajo la cual se realizó el trabajo	La investigación arrojó como resultado que los líderes	En https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15006/CB0577781.pdf?sequence=1

el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica			investigativo fue de tipo descriptivo y explicativo, en cuanto a los instrumentos para la recolección de información se realizó una encuesta que incluyó 36 pregunta y una entrevista a los líderes del área, generando así un análisis cuantitativo y cualitativo.	deben ser fortalecidos a partir de trabajar estratégicamente en la comunicación y el trabajo en equipo.	univalle.edu.co/handle/10893/10020
---	--	--	---	---	--

Fuente: elaboración propia.

5. Marcos De Referencia

5.1.Marco Contextual

Con la crisis generada en los últimos tiempos por la pandemia, se vivió una nueva faceta del liderazgo tanto a nivel internacional, nacional como local. El reto de sacar adelante organizaciones políticas, científicas, educativas, privadas era complejo e incierto, pero el objetivo era el mismo: lograr los mejores resultados y esto dependía en gran medida de las habilidades de los líderes del momento (Navarro, 2021). Así las cosas, las empresas con mejores desempeños durante la pandemia, según EY Centroamérica¹, se caracterizaron por su resiliencia, liderazgo y comunicación. Según la firma de profesionales, todas las acciones y estrategias implementadas por las organizaciones, deben girar en torno a estos tres pilares para lograr optimizar los resultados.

Por otra parte, sumado al liderazgo se encuentran las estrategias y herramientas de gestión que hoy en día cientos de organizaciones implementan con el fin de alcanzar su máxima eficiencia como, por ejemplo, el outsourcing el cual, al ser implementado, permite que la empresa se concentre en aquellas actividades para las cuales es especialista con el fin de agregar valor, transfiriendo aquellos procesos que, aunque vitales para el buen desempeño de la organización, distraen su atención (White y Barry, 2000). Con el outsourcing se logra la disminución de los costos y el aumento de la calidad del servicio o producto a ofrecer, además, contribuye a disminuir ciertos riesgos empresariales y situaciones problema.

¹ Organización multidisciplinaria de servicios profesionales

Los países con grandes economías y con un avanzado desarrollo tecnológico, hoy en día son pioneros en la implementación del outsourcing, según Borner Global (2020, p.1), “los 5 países que más lo utilizan son: Estados Unidos, con un total de 16 millones de trabajadores subcontratados, seguido de China y Japón, que para el 2019 contaban respectivamente con 11.7 y 4.8 millones de personas subcontratadas, México también se suma a esta lista con 4.7 millones de personas y Brasil con el 33.5 % de la terciarización en Sudamérica”.

En Colombia, el outsourcing ha contado con gran éxito como estrategia administrativa, pues se ha implementado en cientos de empresas. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la tercerización ha crecido más del 60% en los últimos 4 años, siendo impulsado por variables como la adaptación tecnológica, la ubicación geográfica y la estructura socio cultural del país, además, “aporta el 1,2% al PIB y genera más de 350.000 empleos” (ANDI). Bogotá, Medellín y Cali suman el 91.9% de las empresas de outsourcing. (Intelsa 2022, p.1).

Por otra parte, a nivel nacional, el mayor aumento en el uso de esta estrategia se evidencia en las actividades de servicios, para el caso de los servicios domiciliarios, las empresas hacen uso del outsourcing para realizar recaudos, toma de lectura, entrega de facturación, recuperación de cartera; procesos que son vitales para la empresa pero que, al delegarlos en organizaciones especializadas para cada uno de estos, los optimiza. Según Barthélemy (2003), los procesos que son realizados por agencias o empresas especializadas, pueden mejorar significativamente en términos de calidad y productividad, aportando utilidad y valor agregado a la organización.

A nivel local, una de las organizaciones que presta el servicio de outsourcing es Servicios Empresariales SAS seccional Cali, dedicada a ofrecer servicios en el área de gestión comercial a

las empresas de servicios públicos domiciliarios. Su actividad principal está enfocada en la toma de lectura a través de TPL (terminales portátiles), para determinar el consumo que registra el medidor de cada cliente (suscriptor y/o usuario de la empresa prestadora del servicio de gas domiciliario, así como también la entrega de la constancia de lectura para posteriormente analizados los consumos, efectuar entrega oportuna de la factura, la cual determina el consumo real por inmueble con el valor a pagar por la prestación del servicio.

A nivel operativo, la empresa maneja diferentes ciclos de acuerdo a cada ciudad:

Tabla 2
Ciclos por ciudad

Ciudad	N° de ciclos mensuales
Buenaventura	7 lecturas 7 de facturas
Cali	9 lecturas 9 de facturas
Palmira	5 lecturas 5 de facturas
Yumbo	6 lecturas 6 de facturas
Jamundí	5 5 lecturas 5 de facturas

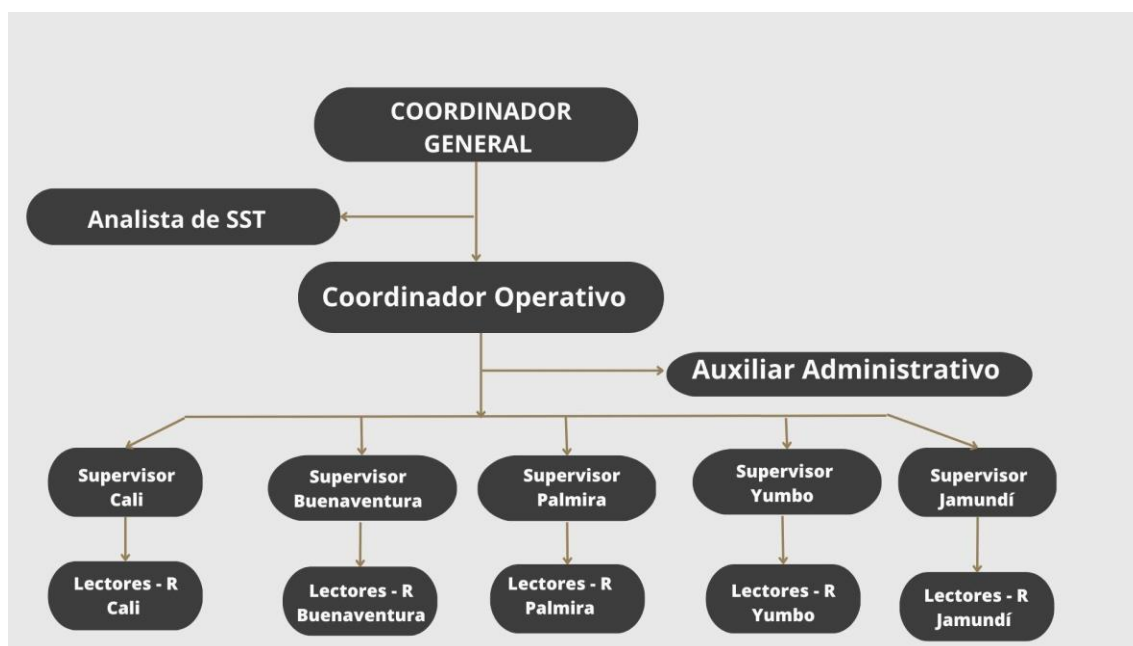
Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa.

Un ciclo hace referencia a la cantidad de barrios que se deben recorrer en un tiempo específico, determinado en el cronograma de actividades, el cual indica las rutas y labores a realizar de acuerdo al proceso que se deba ejecutar.

En la actualidad, su planta de personal está constituida por 122 trabajadores indirectos y su estructura organizacional se representa como se expone en la figura 1.

Figura 1

Organigrama Servicios Especializados Empresariales S.A.



Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa.

5.2.Marco Conceptual

Autocracia: Régimen político en el que una sola persona gobierna sin someterse a ningún tipo de limitación y con la facultad de promulgar y modificar leyes a su favor. (Linz, 1975).

Estilo de liderazgo: Forma en que un líder logra sus propósitos. Puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y puede determinar si la organización es eficaz o no. (Northouse, 2019).

Liderazgo organizacional: Situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales. (Northouse, 2019).

Toma de decisiones: Proceso que consiste en reunir información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible. (Robbins y Coulter, 2016).

Clima organizacional: Expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización. (Litwin y Stringer, 1968).

5.3.Marco Teórico

El propósito de este apartado es destacar los aportes teóricos de los principales referentes en Administración de Empresas en lo que tiene que ver con liderazgo y estilos de liderazgo. En ese sentido, surge la necesidad de identificar específicamente a qué hace referencia el concepto de liderazgo. Ante esto, Chiavenato (2011) expone que el liderazgo es un proceso de influencia que se ejerce sobre los demás con el objetivo de alcanzar metas y objetivos específicos. Igualmente, destaca que el liderazgo es un proceso dinámico que involucra tanto al líder como a los seguidores, y que se adapta a las necesidades y características del entorno en el que se desarrolla. Tomando esto de base, en este capítulo se expondrán las principales teorías asociadas con la determinación de los estilos de liderazgo, partiendo del análisis de teóricos como: Kurt Lewin, Douglas McGregor, Peter Drucker y Frederick Winslow Taylor.

Así mismo, teniendo en cuenta que los instrumentos que se han dispuesto para la realización de trabajo de grado han sido consolidados tomando como base el modelo propuesto por Sanchez (2017), se tendrán también en cuenta los aportes de Blake y Mouton, quienes proponen una metodología para determinar los estilos de liderazgo de acuerdo con la evaluación de las dimensiones tareas y personas, mismas dimensiones que abordan en los aportes de Sánchez (2017).

5.3.1 Teoría del Liderazgo Autoritario, Democrático y Laissez-faire: los aportes de Kurt

Lewin

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es una función crucial en la gestión empresarial, y su estilo puede determinar el éxito o fracaso de una organización. De la misma manera lo entiende Lewin (1939), y en ese sentido, concluye que existen tres estilos de liderazgo comunes a saber: el liderazgo autoritario, el democrático y el laissez-faire. Es importante reconocer también que la teoría del liderazgo Lewin (1939) ha sido fundamental para comprender estos estilos de liderazgo y su impacto en las dinámicas empresariales.

Así, el liderazgo autoritario se caracteriza principalmente por una toma de decisiones centralizada, donde el líder ejerce y dispone de un control total sobre la organización. Además, entiende que en este estilo de liderazgo, las tareas se dividen en pequeñas partes, y los subordinados sólo reciben órdenes directas. Partiendo de esa base, Lewin identifica en ese entonces que este estilo de liderazgo puede generar una fuerte motivación entre los subordinados, pero que igualmente puede fácilmente asociarse con la insatisfacción y la falta de compromiso.

Por otra parte, el liderazgo democrático, en cambio, promueve la participación de los subordinados en la toma de decisiones. En este estilo de liderazgo, de acuerdo con el análisis de Lewin (1939), el líder proporciona una dirección general, pero los subordinados tienen un papel activo en la planificación y ejecución de las tareas, por lo que entienden también que se sienten más partícipes de todo el proceso. Los principales hallazgos que expone la teoría al respecto de este estilo es que puede generar altos niveles de motivación y compromiso entre los subordinados, pero también puede ser más lento en la toma de decisiones.

Finalmente, en relación con el estilo de liderazgo *laissez-faire*, Lewin (1939), indica que su principal característica es la ausencia de control directo del líder sobre los subordinados o trabajadores. De ahí el francés *laissez-faire*, que tiene que ver con dejar hacer, o en este caso, trasladar parte de la capacidad de decisión a los mismos trabajadores. Por lo tanto, en este estilo de liderazgo el líder proporciona poca dirección y permite que los subordinados tomen sus propias decisiones. De la misma forma que en los anteriores estilos, Lewin identifica que este estilo tiene relación con aspectos como: bajo nivel de motivación y compromiso entre los subordinados, e igualmente puede resultar en una falta de dirección y coordinación en la organización. No obstante, su teoría no vislumbra ninguna ventaja en este estilo, por lo que refiere que no existe beneficio alguno en otorgar este poder de decisión a los subordinados. Esta teoría ha sido fundamental para comprender los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en la gestión empresarial. Es importante hacer un inciso para aclarar que esta es una de las teorías pioneras en proponer los estilos de liderazgo en el contexto empresarial y que tomó fuerza en medio del auge de los procesos de industrialización en los países desarrollados y que, por lo tanto, pretendía responder a lo que para entonces eran las necesidades del sector empresarial y a las dinámicas de dirección y gestión del recurso humano.

5.3.2 La teoría X y la teoría Y: los aportes de Douglas McGregor

La obra de McGregor (1960) da origen a la Teoría del Liderazgo Participativo o Y Autocrático o X. Esta teoría, al igual que los aportes de Lewin (1939), ha sido fundamental para comprender los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos se relacionan con la naturaleza humana. En ella se identifican dos tipos de liderazgo opuestos, el autocrático o X y el

participativo o Y, como se indicó ya, y propone una serie de supuestos sobre la naturaleza humana que influyen en la forma en que los líderes interactúan con los subordinados.

Por un lado, el liderazgo autocrático o estilo X se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, y se ve reflejado en situaciones en donde el líder ejerce un control total sobre los subordinados y su trabajo. McGregor (1960), entiende que en este estilo los subordinados son vistos como personas pasivas que necesitan ser dirigidos y controlados en todo momento. Alrededor de 3 décadas después de publicados los aportes de Lewin (1939), McGregor contradice sus hallazgos aseverando que este estilo puede derivar en altos niveles de insatisfacción y bajo rendimiento entre los trabajadores.

Ahora bien, en contraste con esto, el liderazgo participativo Y, de acuerdo con sus aportes, se caracteriza fundamentalmente por la participación activa de los subordinados en la toma de decisiones y la planificación del trabajo, de manera similar a como se lo expuso antes Lewin dentro del estilo democrático. En la teoría Y, los subordinados son vistos como personas motivadas y capaces de contribuir al éxito de la organización. McGregor identificó que este liderazgo puede generar altos niveles de satisfacción y compromiso entre los subordinados, lo que puede llevar a un mayor rendimiento y mayores niveles de eficiencia en la organización. Luego bien, es importante considerar dentro del análisis de la teoría de McGregor (1960), que estos dos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes. De hecho, según lo expone, un líder efectivo debe ser capaz de utilizar ambos estilos según las necesidades y la situación específica de la organización.

Adicionalmente, las Teorías de X y Y también proponen una serie de supuestos sobre la naturaleza humana que influyen en la forma en que los líderes interactúan con los subordinados.

De esta manera, en lo que tiene que ver con La Teoría X, se parte de la hipótesis de que los individuos son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la Teoría Y entiende a los individuos como seres inherentemente motivados y que desean contribuir al éxito de la organización a través del cumplimiento de sus metas personales.

5.3.3 Adaptabilidad y flexibilidad en el liderazgo: los aportes de Peter Drucker

La adaptabilidad y flexibilidad en el liderazgo son habilidades cruciales para enfrentar los desafíos y cambios constantes en el entorno empresarial actual de acuerdo con lo que señala Drucker (1954). En un contexto muy similar al de McGregor, Drucker entiende al liderazgo desde una perspectiva más adaptativa. A través de sus aportes generó grandes contribuciones a la Escuela de Administración de Empresas y funge como uno de los más influyentes teóricos de la administración moderna.

En ese entendido, Drucker (1954), sostiene que los líderes efectivos deben ser capaces de adaptarse y ser flexibles ante situaciones cambiantes, y deben tener la capacidad de modificar su enfoque y estilo de liderazgo según las circunstancias. Esta habilidad es fundamental para liderar de manera efectiva en un entorno dinámico y en constante evolución, esto es, el entorno de trabajo real, que según entiende; está sometido a cambios constantes y que, por lo tanto, requiere de profesionales capaces de adaptarse y aprender de las circunstancias contextuales. En esa vía, Drucker (1954), expone también que los líderes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de sus subordinados y adaptar su estilo de liderazgo a cada situación en función de dichos hallazgos. Así mismo, aduce que esta habilidad permite al líder motivar a los empleados, aumentar su productividad y mejorar el desempeño de la organización en general.

Otro de los aportes de su teoría es que destaca la importancia de la flexibilidad en la estructura organizacional. Sobre esto, su obra expone que los líderes deben ser capaces de adaptar la estructura de la organización a los cambios en el entorno empresarial, y que así mismo, deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas ante situaciones imprevistas. Por lo tanto, se entiende que la teoría de Drucker (1954), recoge y analiza los aportes previos. De la misma manera, enfatiza en la importancia de la retroalimentación en el liderazgo, pues entiende también que los líderes deben estar abiertos a recibir comentarios y sugerencias de sus subordinados y otros miembros de la organización, y en ese orden, deberán también ser capaces de utilizar esta retroalimentación para mejorar su desempeño y adaptarse a las necesidades de la organización. Esto es, en esencia, el enfoque de la flexibilidad y la adaptabilidad.

Así las cosas, esta adaptabilidad y flexibilidad en el liderazgo son habilidades cruciales en el entorno empresarial actual, teniendo en cuenta que no es cuanto menos una teoría contemporánea. No obstante, los aportes de Drucker han sido fundamentales para comprender la importancia de estas habilidades y cómo aplicarlas en la práctica. Así entonces, los líderes efectivos deberán ser capaces de adaptarse y ser flexibles ante situaciones cambiantes, modificar su enfoque y estilo de liderazgo, identificar las fortalezas y debilidades de sus subordinados, adaptar la estructura organizacional, y recibir retroalimentación para mejorar su desempeño y adaptarse a las necesidades de la organización; de acuerdo al contexto y a las situaciones que enfrente la organización.

5.3.4 La teoría general de la Administración: los aportes de Chiavenato

La teoría general de la administración tiene lugar a partir de la consolidación de los aportes de grandes teóricos de la Administración, entre ellos Fayol, Taylor, Weber, Mayo, y

quien ha sido mencionado en este marco teórico: McGregor. Así mismo, a esta teoría se suma uno de los aportes más valiosos, el de Chiavenato (2016), quien en el desarrollo de su obra ofrece un marco conceptual y una guía práctica valiosa para el análisis de los estilos de liderazgo en una empresa. En esta teoría, Chiavenato enfatiza en la importancia del liderazgo en la gestión empresarial y sus efectos en el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores y por lo tanto también en el desempeño general y los niveles de eficiencia de la empresa.

Bajo ese entendido, Chiavenato (2016), ya en un contexto postcontemporáneo, identifica tres estilos de liderazgo principalmente tomando de base la teoría de liderazgo de Lewin, a saber: autocrático, democrático y liberal o *laissez-faire*. No obstante, tal y como lo expone Lewin (1939), el liderazgo autocrático es aquel en el que el líder toma decisiones sin la participación de los subordinados y ejerce un control rígido sobre la organización. Según lo entiende Chiavenato (2016), este estilo de liderazgo es efectivo en situaciones de emergencia o en entornos altamente controlados, pero puede generar insatisfacción y falta de compromiso entre los subordinados. Conviene destacar en este punto que, si bien coincide en análisis con Lewin, difiere en resultados y hallazgos, ya que visiona los posibles efectos negativos del estilo.

Desde otra óptica y analizando nuevamente a Lewin, Chiavenato aduce que el liderazgo democrático promueve la participación de los subordinados en la toma de decisiones. En este estilo de liderazgo, el líder proporciona una dirección general y los subordinados tienen un papel activo en la planificación y ejecución de las tareas. Chiavenato concluye en este estilo algo muy similar a Lewin, y es que este estilo de liderazgo puede generar altos niveles de motivación y compromiso entre los subordinados, lo que puede conducir a un mayor desempeño empresarial.

Por último, el estilo de liderazgo que fomenta el liberalismo directivo, conocido como laissez-faire, según Chiavenato (2016), se caracteriza por la ausencia de control directo del líder sobre los subordinados. En síntesis, se trata de las mismas características que destaca Lewin, no obstante, Chiavenato señala que este estilo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones donde los subordinados tienen un alto nivel de experiencia y conocimiento en su trabajo, pese a también destacar los posibles riesgos, que naturalmente se asocian, tal y como lo expone primero Lewin, con la falta de dirección y direccionamiento estratégico para la empresa.

Luego bien, de manera general el autor destaca que el liderazgo es un factor crítico para el éxito empresarial y que cada estilo de liderazgo tiene sus propias ventajas y desventajas. Sin embargo, Chiavenato (2016), retoma los aportes de Drucker ya que también enfatiza en la importancia y necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a los cambios en la situación empresarial.

5.3.5 Los estilos de liderazgo según la perspectiva de Iván Darío Sánchez Manchola

Al igual que los grandes teóricos de la Administración que han sido destacados en este capítulo, conviene exponer aquí los aportes de Sánchez Manchola (2017), autor original del modelo, estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones (propuesta de un modelo para su caracterización y análisis) de a partir del cual se construyó este estudio. En ese sentido, el autor expone que el liderazgo es un aspecto clave en la gestión empresarial y su estilo puede afectar significativamente el rendimiento y la productividad de una organización. Bajo esa premisa propone cuatro estilos de liderazgo a partir de los cuales también genera un modelo para la determinación de los estilos en los directivos de una organización. A decir: tecnicista, sinérgico, sociable e indiferente.

Para empezar, el liderazgo tecnicista se enfoca en la eficiencia y la productividad de la organización, las relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados. Según Sánchez (2017), este estilo de liderazgo se basa en una toma de decisiones centralizada y en el cumplimiento riguroso de las políticas y procedimientos establecidos. En esa misma vía, identifica dentro de las implicaciones de este estilo que este estilo puede resultar en una baja moral y motivación entre los empleados.

En cuanto al liderazgo sociable, el análisis de Sánchez (2017), refiere que las principales características de este estilo son: en enfoque en las relaciones interpersonales y la comunicación entre el líder y los empleados. Así mismo, este estilo de liderazgo se basa en la colaboración y el trabajo en equipo, por lo que se caracteriza por una toma de decisiones compartida y una gestión participativa, sobre la base de que incluir a los trabajadores en la elaboración de la ruta de acción, tiende a generar una relación más vinculante en sentido empresa-trabajador y trabajador-empresa. Siendo así, Sánchez identifica que este estilo puede y tiende a generar altos niveles de compromiso y motivación entre los empleados, por lo que es una alternativa viable.

Ahora, en lo que tiene que ver con el estilo de liderazgo sinérgico, los aportes del autor ponen en evidencia que la creación de sinergias positivas entre el líder y los empleados, así como unos canales de comunicación asertivos y eficiente, sirve de base para fomentar la cooperación, el compromiso y la creatividad como base de la ruta para el cumplimiento de las metas y objetivos. Adicionalmente, Sánchez (2017), indica que este estilo se basa en la empatía y la comprensión mutua, y se caracteriza por una toma de decisiones conjunta y una gestión participativa. Los principales hallazgos que tuvo el autor sobre este modelo apuntan a que este

estilo puede generar un alto nivel de satisfacción y motivación entre los empleados, por lo tanto, es una alternativa viable.

El liderazgo indiferente se caracteriza particularmente por la falta de preocupación y atención del líder hacia los empleados y el desempeño que estos tienen en la empresa. Este estilo de liderazgo se basa en una toma de decisiones centralizada y en el incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Sánchez (2017), aduce que este estilo tiende a generar un alto nivel de insatisfacción y desmotivación entre los empleados, dada la naturaleza de los elementos que lo conforman: autocracia y arbitrariedad.

Luego bien, en términos comparativos, el liderazgo tecnicista es eficaz en situaciones de alta presión y en entornos altamente estructurados. Así mismo, el liderazgo sociable es adecuado para situaciones que requieren colaboración y comunicación efectiva. Ahora, el liderazgo sinérgico puede ser apropiado cuando se requiere una alta creatividad e innovación en la organización. Por último, claramente el liderazgo indiferente no es recomendable en ninguna situación, ya que puede tener efectos negativos en la organización.

5.4.Marco Legal

En Colombia las empresas de servicios públicos deben operar bajo la normativa emanada por el gobierno nacional a través de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios, ente de vigilancia y control del cumplimiento de las leyes y actos administrativos a los que estén sujetos quienes presten este tipo de servicios. Por su parte la tercerización laboral también debe regirse por ciertas normas que regulan el ejercicio de esta práctica en el país, sumado a lo anterior, la constitución política de 1991, contiene normas sobre derecho laboral aplicables al

territorio colombiano. A continuación, se exponen algunas fuentes normativas relacionadas con esta investigación.

Tabla 3

Normativa derechos laborales, servicios públicos y tercerización laboral

Norma	Síntesis
Constitución Política de Colombia	<p>Artículo 1. Colombia es un Estado social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general</p> <p>Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.</p>
Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 Código Sustantivo del trabajo	Artículo 11. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.
Ley 142 de 1994	Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.
Decreto 583 de 2016	Por medio del cual se establecen los lineamientos para la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral, para todas las modalidades de vinculación diferentes a la contratación directa del trabajador
Decreto 1072 de 2015	Objeto: compilar la normatividad vigente del sector trabajo, expedida por el Gobierno Nacional mediante las facultades reglamentarias conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política al presidente de la República para para la cumplida ejecución de las leyes.

Fuente: elaboración propia

6. Aspectos Metodológicos

6.1. Tipo De Estudio

Teniendo en cuenta que a la fecha la organización Servicios Empresariales SAS desconoce los estilos de liderazgo que se dan en su interior, esta investigación es de alcance exploratorio. Según Sampieri (1997), este tipo de investigaciones se caracterizan por abordar un tema poco o nada estudiado, pues contribuye a incrementar el grado de familiaridad con las variables abordadas y así obtener información más concreta y detallada que responda a la realidad observada.

Además, es de tipo descriptivo, para Grajales (2000), la investigación descriptiva se fundamenta en el desarrollo de una imagen o fiel descripción del fenómeno estudiado partiendo de sus características, con el objetivo de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas o fenómenos bajo análisis.

Partiendo de lo anterior, con el desarrollo del presente proyecto se identifican las características de las acciones llevadas a cabo por los líderes de la organización para, a partir de estas, definir el estilo de liderazgo presente, lo cual constituye un factor fundamental para el logro de las metas establecidas y el mejoramiento de los resultados.

6.2. Método De Investigación

Para el desarrollo de los objetivos trazados se hace uso del método cualitativo, el cual se caracteriza por examinar diversas realidades subjetivas y así comprender la realidad que se investiga. Para Mesías (2010), la investigación cualitativa “es una actividad sistemática, de carácter interpretativo, constructivista y naturalista que incluye diversas posturas epistemológicas y teóricas orientadas a la comprensión de la realidad estudiada y/o a su transformación y

desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”. Para este caso, la realidad estudiada hace referencia a la situación actual de la organización objeto de estudio frente a los estilos de liderazgo que se pretenden determinar una vez sean aplicados los instrumentos pertinentes para tal fin.

6.3.Fuentes De Investigación

6.3.1. Fuentes primarias

Según Cabrera (2010, p.16), las fuentes primarias “son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...)”, para el caso de la presente investigación, las fuentes primarias son representadas por el personal de la organización: dirigentes y colaboradores, los cuales suministrarán información a través de la encuesta y los distintos instrumentos para la recolección de datos que se utilicen en el curso del trabajo investigativo hasta lograr el objetivo planteado.

6.3.2. Fuentes secundarias

Citando nuevamente a Cabrera (2010, p17), las fuentes secundarias son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido de las mismas”, por ende, los documentos de la empresa, la consulta de bibliografía y distintas páginas web, representan las principales fuentes de información secundaria a consultar.

6.4.Instrumentos Para La Recolección De Información

6.4.1. Cuestionario

Para determinar el estilo de liderazgo de los líderes de la organización y la percepción que tienen los colaboradores de estos, se aplicó un cuestionario (escala) compuesto por 35 ítems,

de cada una de las 12 variables que conforman el modelo permitiendo establecer rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo del gerente del área a la cual pertenecen los 108 colaboradores de la organización. (ver anexo 1).

El cuestionario cuenta con un método de aplicación sencillo que exige marcar la casilla que se encuentran debajo de cada afirmación donde se visualiza la escala de 0 a 10, dando al 0 el significado de completamente desacuerdo y al 10 completamente de acuerdo, para quien registre debe suponer la forma en la cual procedería el líder del equipo según el estilo de dirección y liderazgo que cree que este ejerce, y con base a ello responder. Esta escala pertenece al modelo propuesto por Iván Darío Sánchez en su libro “estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis” y permite identificar el estilo de liderazgo a partir de los modelos que propone y su enfoque orientado a tareas y/o a personas tal y como se referencia en la tabla 5.

Tabla 4
Estilos y enfoques de liderazgo

Estilo de liderazgo	Enfoque en tareas	Enfoque en personas
Indiferente	Bajo	Bajo
Tecnicista	Alto	Bajo
Sociable	Bajo	Alto
Sinérgico	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia.

6.4.2. Entrevista

Para obtener información acerca del desempeño y competencias de los líderes frente a determinadas situaciones, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada, la cual se caracteriza por ser flexible y permitir la interacción creativa entre el investigador y la fuente. Para llevar a cabo la entrevista, es preciso resaltar que se hará uso de la estructura y/o modelo que propone Iván Darío Sánchez Manchola que de manera complementaria al cuestionario expuesto con

anterioridad permite desde el componente cualitativo caracterizar el estilo de dirección y liderazgo.

En los aportes Sánchez (2017) se presentan un total de 11 preguntas que permiten dar voz a los dirigentes para que estos compartan su percepción tanto de su gestión como líder dentro de la organización como para caracterizar la labor de otros cargos administrativos de mando, no obstante, siguiendo el norte metodológico de su modelo, se escogen 5 preguntas abiertas, expuestas en lenguaje claro y sencillo, a implementar cuales están basadas en las competencias que se busca analizar, tales como: comunicación, trabajo en equipo, resiliencia, impacto e influencia del direccionamiento de la organización. En este orden de ideas, a continuación, se expone cada una de ellas.

Tabla 5
Preguntas a los dirigentes.

Selección de preguntas para la entrevista a los dirigentes	
1	¿Cómo describiría la comunicación que tienen los colaboradores y administrativos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS ?
2	¿Cómo se relaciona con los dirigidos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?
3	¿Qué papel juega el poder en la dirección dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?
4	¿De qué forma se da el trabajo en equipo al interior de la organización Servicios Empresariales SAS?
5	¿Cómo motiva al personal de la organización Servicios Empresariales SAS?

Fuente: elaboración propia.

6.4.3. Observación participante

La observación participante tiene lugar dentro de los instrumentos de recolección de información, toda vez que las investigadoras tienen acercamiento directo desde el ámbito laboral

a la Organización Servicios Empresariales SAS. Cabe resaltar que esta técnica sirve para obtener una comprensión más profunda y detallada de la cultura, el comportamiento y las interacciones sociales del grupo particular que se estudia y analiza en la presente investigación. Así, de acuerdo con Geertz (1973) la observación participante permite al investigador sumergirse en el mundo social del grupo que está siendo estudiado, entender las prácticas culturales y simbólicas desde la perspectiva de los miembros del grupo y, por lo tanto, proporciona una comprensión más profunda y auténtica de la cultura y el comportamiento de dicho grupo.

6.5. Población Y Muestra

Los operarios conforman una población de 108 personas en total, con los cuales se trabaja para la aplicación del cuestionario, entendiendo que son quienes caracterizan a su supervisor por zona. La aplicación de las entrevistas es llevada a cabo a partir de la recolección de información directa de los 5 Supervisores, 5 Auxiliares Administrativos, 2 analistas, 1 Coordinador Operativo y finalmente 1 Coordinador General, dando así el total de 14 fichas que corresponden a las respuestas diligenciadas por parte de cada uno de estos, tanto para la evaluación a su alto mando como para la autoevaluación de su desempeño como líder dentro de la organización.

Finalmente, después de exponer los aspectos metodológicos, teóricos y conceptuales de los cuales parte la presente investigación, se procede a presentar los resultados que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados a la luz del modelo propuesto por Iván Darío Sanchez Manchola, cuyo enfoque da lugar al entendimiento de las formas de liderazgo y dirección existentes en la organización de estudio, aportando así a las dinámicas organizacionales desde una caracterización con enfoque propositivo.

7. Presupuesto

Tabla 6
Presupuesto

ACTIVOS					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL		JUSTIFICACIÓN
Silla y escritorio	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000		Requeridos para el acondicionamiento del espacio de trabajo.
Impresora	1	\$ 750.000	\$ 750.000		Necesaria para la impresión de formatos y documentos para llevar a cabo la investigación
Computador	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000		Equipo necesario para el procesamiento y tratamiento de la información recolectada.
TOTAL ACTIVOS			\$ 3.750.000		

GASTOS					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL		JUSTIFICACIÓN
Internet (Mes)	4	\$ 80.000	\$ 320.000		Necesario para acceder a las distintas fuentes de información disponible en la red y aplicar el instrumento escogido a dirigentes y colaboradores.
Papelería	1	\$ 100.000	\$ 100.000		Comprende los gastos realizados por concepto de útiles como resma, agenda, bolígrafos y demás implementos necesarios para llevar a cabo la investigación.
Transportes	1	\$ 100.000	\$ 100.000		Comprende los gastos por concepto de movilidad para reuniones con asesor e investigadoras
TOTAL GASTOS			\$ 520.000		
TOTAL PRESUPUESTO INVESTIGACIÓN			\$ 4.270.000		

Fuente: elaboración propia.

8. Cronograma De Actividades

Tabla 7

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	DURACIÓN EN MESES Y SEMANAS - AÑO 2022 - 2023																			
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinación del estilo de liderazgo de la organización Servicios Empresariales S.A.S en Cali año 2022																				
Caracterización de la empresa																				
Recolección de datos y aplicación instrumento																				
Sistematización, análisis e interpretación																				
Redacción informe final																				
Receso de actividades																				
Revisión y observaciones																				
Informe final corregido																				
Presentación																				
Sustentación																				

Fuente: elaboración propia.

9. Resultados

9.1. Caracterización De La Organización Servicios Empresariales SAS

Servicios Empresariales SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios relacionados con la gestión técnica y comercial de recibos públicos domiciliarios de gas en el departamento del Valle, específicamente en municipios como: Cali, Palmira, Jamundí, Buenaventura y Yumbo. Su actividad económica principal consiste en la prestación de servicios de toma de lectura del consumo de los usuarios y en el reparto de recibos públicos emitidos por las entidades que prestan propiamente el servicio público. De la misma forma, están bajo la competencia de la empresa la realización de los procesos de verificación de consumo anormal y la revisión de casos especiales de incrementos en el consumo promedio.

El principal cliente de Servicios Empresariales es Gases de Occidente (Gdo), para las jurisdicciones de Buenaventura, Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Así mismo, la empresa suministra a otras compañías, tanto públicas como privadas, de diferentes servicios asociados principalmente con la toma de lectura y el proceso de reparto de las facturas, así como los procesos de monitoreo y control de las anomalías registradas en el consumo a través de la medición de los contadores. Esto último se hace efectivo a través de dos elementos fundamentales en el funcionamiento de la empresa, que son la Gestión de los PQRS y las Críticas. Ambos elementos son empleados para la evaluación de anomalías en el consumo. Por un lado, la Gestión de PQRS es el área encargada de recibir las observaciones de los clientes que perciben incrementos injustificados en las facturas, entre otras cuestiones relativas. Por otro lado, las *críticas* forman parte de un proceso automatizado de notificación de incremento anormal e inusual de consumo en metros cúbicos (m³). La acción que sucede a las Críticas, cuando estas

tienen lugar dentro del proceso, se denomina *Relectura*, y tiene que ver con la rectificación de la medición del consumo para evidenciar la falla en el cálculo y el cobro.

Así las cosas, es importante advertir que ello cataloga a Servicios Empresariales como una empresa fuertemente involucrada con las actividades derivadas del outsourcing, ya que las compañías a quienes Servicios Empresariales provee, requieren precisamente de la prestación de dicho servicio para poder dar continuidad a los procesos internos y a la actividad económica que ejecutan propiamente, es decir: a la prestación del servicio público domiciliario de gas en los municipios previamente mencionados.

Así, compañías proveedoras del servicio público de gas domiciliario como Gases de Occidente, Colgas, Dura Gas; entre otras, pueden ofrecer el servicio a partir de una vinculación que se hace efectiva a través de procesos de outsourcing con la compañía Servicios Empresariales, relación que consta principalmente de la utilización de insumos, instrumentos, materiales y métricas o mediciones; que son propiedad tanto industrial como intelectual de la organización estudiada en este trabajo. Esta vinculación es además la causa que da origen a la actividad económica de Servicios Empresariales: la prestación de servicios de gestión, tanto técnica como comercial del servicio público domiciliario de gas en las zonas ya mencionadas.

Así mismo, es importante dejar en claro que la empresa pertenece al grupo Empresarial LECTA S.A.S, una compañía dedicada a la prestación de servicios tanto de toma de lectura, reparto y demás servicios complementarios asociados con los recibos públicos, como de servicios de mensajería express tanto urbana como rural. Este grupo tiene presencia en diferentes departamentos y regiones de Colombia y así mismo está asociado con diferentes empresas y particulares alrededor de todo el territorio nacional. Una de las filiales de LECTA es Servicios

Empresariales, entidad que; tal y como se ha visto, únicamente ejecuta funciones de toma de lectura, reparto; entre otras disposiciones similares y/o derivadas.

9.1.1. Componentes de direccionamiento estratégico

Para establecer los elementos que componen el direccionamiento estratégico de la Empresa Servicios Empresariales S.A.S conviene señalar de manera inicial la importancia del mismo. Algunos autores hacen aportes a su definición, entre ellos Ansoff (1997), quien establece que el direccionamiento estratégico es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización, o Bellostas (1991), que afirma que el objetivo principal de la dirección estratégica es cimentar la estrategia y los planes de acción empresarial que les permita a las organizaciones responder a acontecimientos futuros.

Dentro de los elementos que se destacan en este apartado, se encuentran la misión, visión, valores corporativos, las políticas directrices y objetivos de calidad, que le han permitido a la Empresa de Servicios Empresariales S.A.S, mantenerse firme a partir de la consideración de metas y recursos para lograr sus planes a futuro, tal y como se evidencia a continuación.

- **Misión**

Prestar servicios en la toma de lectura de los medidores de gas a Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, y así mismo llevar a cabo los respectivos procesos de reparto de facturas, entre otros servicios complementarios. Todo esto, apoyados en tecnologías adecuadas y recurso humano competente. Trabajando para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el fin de

ofrecer un servicio de alta calidad, basados en los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, para así contribuir al desarrollo integral de la región.

- **Visión**

Para el año 2025 ser reconocidos y lograr el posicionamiento como una de las mejores opciones en el mercado nacional en la prestación de servicios toma de lectura de los medidores de gas a Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, así como en funciones de reparto de facturas. Ello, respaldando nuestro compromiso con la calidad en busca de la mejora continua, para la satisfacción de nuestros clientes. Igualmente, se espera que para el mismo año la empresa pueda incursionar en mercados internacionales.

- **Valores corporativos**

- *Compromiso*

A partir del valor del compromiso, se integra la aptitud receptiva hacia el cambio y el afrontamiento de nuevos retos, interiorizando las metas y objetivos de la empresa con el fin de superar obstáculos y barreras de la mano de la disposición de servicio y el cumplimiento de las responsabilidades.

- *Honestidad*

La honestidad permite a la empresa y sus colaboradores ejercer su rol de trabajo a partir de la transparencia y legalidad en la conducta y el relacionamiento interno y externo del personal.

- *Respeto*

La capacidad del respeto contribuye a la aceptación de las diferencias y a la recepción empática de las mismas. Teniendo en cuenta que el trabajo realizado dentro de la empresa es en equipo, y los colaboradores se encuentran siendo la imagen de la misma, sus fundamentos deben ser la cordialidad, amabilidad y cortesía.

→ *Perseverancia*

La determinación y buena disposición que se asume para trabajar, son elementos que componen la perseverancia, y son los que permiten el alcance de un propósito común.

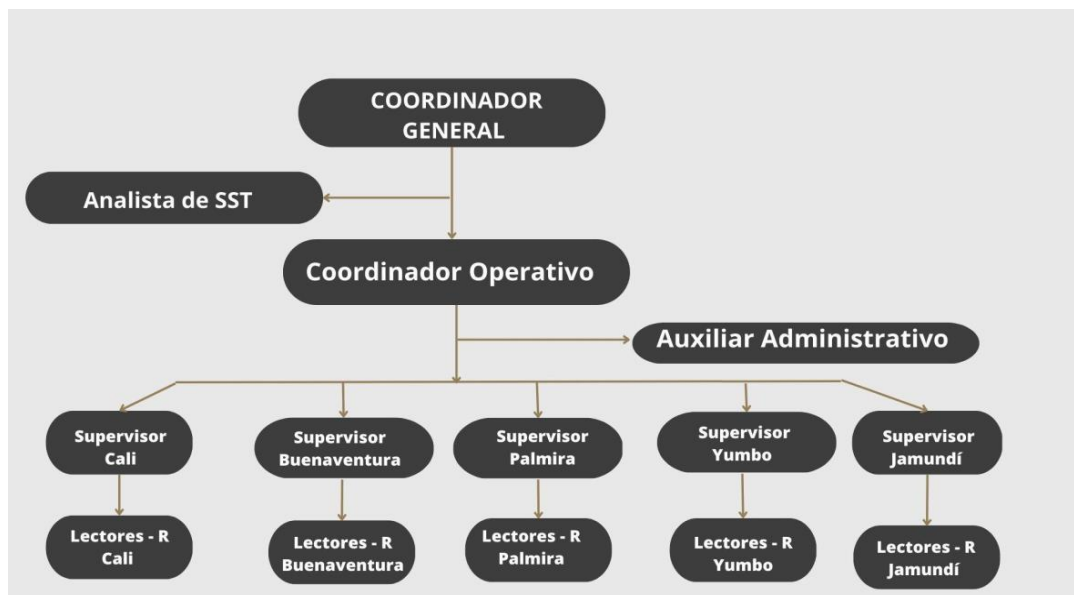
→ *Exactitud*

En la organización todos se saben con el deber de realizar las funciones de manera consciente y precisa, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos.

- **Organigrama**

Figura 2

Estructura organizacional de Servicios Empresariales



Fuente: elaboración propia con base en documentos de la empresa

El organigrama bajo el cual opera Servicios Empresariales tanto en Buenaventura, como en Cali, Yumbo, Palmira y Jamundí es exactamente el mismo. En ese orden, dentro de los 122 trabajadores que conforman la organización en todos sus nodos municipales, existe un único coordinador general, así como un único coordinador operativo encargados de la prestación del servicio en estos municipios. Existen 2 analistas de seguridad y salud en el trabajo, quienes alternan en cada uno de los nodos municipales, existen 5 auxiliares administrativos (1 por nodo) y 5 supervisores (1 por nodo). Por otro lado, son 108 los operarios lectores/repartidores, de los cuales 25 operan en la Zona 3, que es únicamente Buenaventura, y los 83 restantes en la zona 1, que son tanto Cali, como Yumbo, Jamundí y Palmira.

9.1.2. Política de Calidad

Servicios Empresariales S.A.S se compromete a prestar servicios de la toma de lectura de los medidores de gas a partir de factores de calidad en las áreas Administrativas y Operativas mediante una adecuada planificación, control y mejora continua, con recurso humano calificado y comprometido; utilizando la tecnología adecuada para así satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y usuarios, que permitan a la organización aumentar la participación en el mercado nacional y por tanto alcanzar un mayor desarrollo.

De esta manera, los principales parámetros que se contemplan dentro de la Política de Calidad de la empresa, pretenden dar respuesta a aspectos como: la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, contar con el recurso humano calificado y perpetuar un ciclo de mejora continua. Es decir, estas tres anteriores son las bases sobre las cuales se fundamenta la Política de Calidad de Servicios Empresariales. Así mismo, los puntos

que se detallan en este plan de Políticas de Calidad de la empresa están soportados fundamentalmente sobre la base conceptual de la ISO 9001. Igualmente, LECTA, en grupo al cual pertenece Servicios Empresariales, cuenta con certificación ISO 45001 asociadas con la lectura de contadores y análisis de consumo. En ese sentido, los principales componentes de ella son los siguientes:

- ¿Qué hace la empresa?

La actividad económica que da origen a Servicios Empresariales tiene que ver principalmente con la prestación de servicios que bajo la modalidad de outsourcing, permite que entidades prestadoras del servicio de gas domiciliario puedan emitir sus facturas y por lo tanto darle continuidad a su proceso, teniendo en cuenta que estas empresas contratantes no cuentan con los recursos necesarios para la realización de los procesos de toma de lectura así como de los procesos de reparto de facturas a los usuarios, por lo que optan por contratar los servicios que ofrece Servicio Empresariales. Igualmente, corren por cuenta y responsabilidad de Servicios Empresariales, como ya se había mencionado, el análisis respectivo de las anomalías que tengan lugar en el costo del consumo promedio final que pagan los usuarios, proceso que se efectúa principalmente a través de los instrumentos de *Críticas* automatizadas y Gestión de PQRS.

- ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece?

Servicios Empresariales SAS incorpora dentro de su portafolio de oferta de servicios tres subdivisiones. Estas son: toma de lectura de medidores de gas, soporte y asistencia en términos de reparto de facturas y reevaluación del costo promedio cuando existe lugar a anomalías en el cálculo.

- ¿Quiénes son los clientes ideales de la empresa?

Los clientes ideales de Servicios Empresariales SAS son empresas prestadores de servicios de gas domiciliario del departamento del Valle del Cauca, principalmente de los municipios de Cali, Buenaventura, Yumbo, Palmira y Jamundí; que requieran de la prestación de servicios asociados con la medición de consumo o toma de lectura, así como en los procesos logísticos de reparto de factura y el análisis y verificación de que el consumo que se esté cobrando en papel sea el consumo real.

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que la organización puede cubrir?

Servicios Empresariales SAS, dentro de sus propósitos misionales, incorpora la intención de solucionar todas las necesidades que puedan tener las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios de gas, en tanto a la realización de algunos procesos intermedios necesarios para la continuidad del proceso que realizan, que son aquellas actividades a las cuales la empresa aquí analizada dedica todos sus esfuerzos: la toma de lectura, el reparto de facturas y la verificación del costo real de las facturas de gas. Dentro de ese estadio, la empresa se propone resolver todos los inconvenientes relacionados con los procesos de medición o toma de muestra, además de con aquellos que tengan que ver con el reparto de facturas a usuarios finales y la gestión de la verificación del valor de la factura cuando se presenta un reporte o anomalía asociada con el consumo, bien a través del instrumento de Críticas o a partir de la manifestación que PQRS por parte de clientes.

- ¿Qué diferencia a la organización de la competencia?

El valor añadido que ofrece Servicios Empresariales tiene que ver principalmente con la calidad y eficiencia de los servicios que se prestan en relación con el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación de las cuales se puede disponer en la actualidad.

En ese orden, algunos de los factores diferenciadores que ostenta la organización son: la agilidad y efectividad de la asistencia técnica en términos de reparto de facturas y registro de consumos (toma de lectura) a través de canales completamente digitales y remotos que proporcionan soluciones tecnológicas al instante, en ocasiones de manera automatizada y siempre con la solidez y confianza que brinda un personal altamente cualificado tanto técnicamente como en aspectos asociados al servicio de usuario o servicio al cliente.

- ¿Cuál es la visión futura del negocio?

Servicios Empresariales SAS tiene la fuerte convicción de que si continúa extendiendo al mercado colombiano la prestación de servicios de gestión técnica y comercial en el área de los servicios públicos domiciliarios, de la manera en que ha llevado a cabo con el servicio del gas y con las entidades prestadoras del mismo con quien se ha sostenido relación hasta ahora en algunos municipios del Valle del Cauca; existe la posibilidad de diversificar el mercado objetivo y con ello contribuir a la expansión de la empresa a otros nodos del sector servicios dentro de la economía nacional, y por tanto contribuir con el crecimiento y desarrollo económico de la organización. Así mismo, se estima que la calidad en la prestación de los servicios y la alta cualificación de los operarios es un factor fundamental para conseguir dicho desarrollo económico.

Siendo estos componentes los principales estandartes de la Política de Calidad de la organización, otra de las consignas que se contemplan dentro de esta tiene que ver con la extensión de cada una de estas dimensiones anteriores a todo el círculo de interesados. Esto es: a todo el personal participe de las actividades, a los clientes, a los proveedores, entre otros que pudieran tener lugar. La idea esencial de la extensión de esta política es claramente divulgar los

contenidos y propuestas de valor que incorpora el negocio hacia toda la comunidad y el entorno en general.

No obstante, los objetivos concretos que se proponen a partir de la resolución de esta Política de Calidad están desglosados en el apartado 10.1.2.1. Es importante mencionar también sobre los objetivos que se ha dispuesto consolidar la organización, que todos están diseñados de tal manera que puedan ser medidos sin mayor limitación para la empresa, así mismo para considerar dentro de su desarrollo cada uno de los requisitos que tengan lugar, para concatenar con la oferta de productos o servicios; para poder ser objeto de seguimiento y finalmente, para estar en un ciclo constante de actualización. Esto anterior además está estrechamente relacionado con la intención de imprimir el concepto de mejora continua traído a colación dentro de los aportes teóricos de Deming (1989).

9.1.3. Objetivos de Calidad

- Lograr la satisfacción de los clientes y usuarios
- Lograr un alto desempeño del personal
- Cumplir con los cronogramas establecidos de manera mensual
- Promover e implementar la mejora continua en todos los niveles de la organización

9.1.4. Contexto del campo de acción

En términos generales, la prestación de servicios como actividad económica consiste en la realización de un trabajo o de ciertas acciones en específico, lo que consecuentemente recibe su acreedor en virtud de una experiencia o solución real enfocada a una necesidad particular. (Morales, 2018). Así, Servicios Empresariales ofrece servicios que incorporan soluciones

técnicas, operativas, tecnológicas y comerciales. Esto es así en la medida en que la empresa se especializa en brindar servicios de asistencia técnica en reparto y toma de lectura (que también implica un conocimiento técnico-operativo), entre otros asociados a la atención de las peticiones o quejas de clientes y la verificación de los costos reales de los servicios para los usuarios.

Como bien se ha explicado anteriormente, la actividad económica principal de Servicios Empresariales es la medición o toma de lectura sobre el consumo de gas en los contadores dispuestos para el suministro del servicio público a los domicilios de los municipios que previamente también han sido mencionados. Por tanto, este servicio encuentra su razón de ser en la incapacidad de algunas empresas prestadoras del servicio para efectuar por sí solas con aparato operativo propio los procesos de toma de lectura de los registros de consumo y lo que ello implica, sumado a los procesos de repartición de facturas a los usuarios.

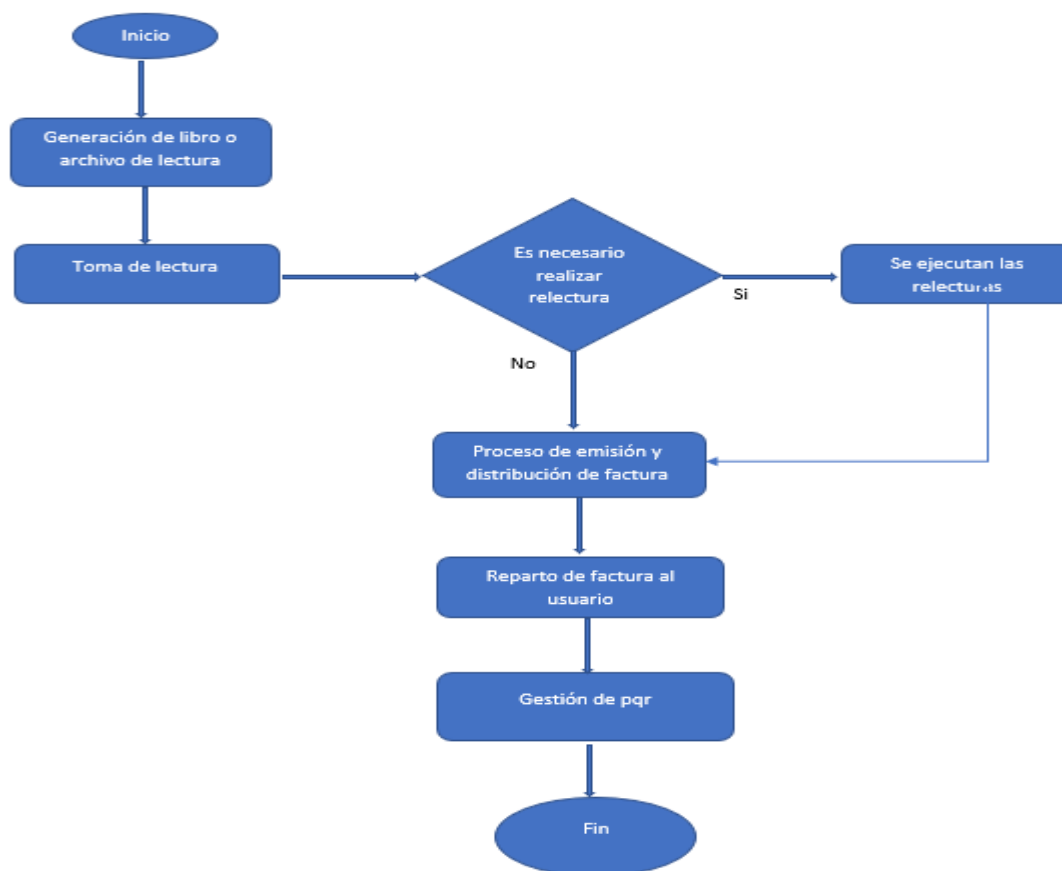
Dentro de este contexto, es importante precisar que las actividades que desarrolla convencionalmente la empresa extraen ciertos elementos típicos del outsourcing empresarial como alternativa de solución a contingencias o limitaciones que pudieran presentar las organizaciones. Así, Servicios Empresariales sirve como proveedora de servicios en calidad de outsourcing a múltiples empresas de gas domiciliario. Si bien la toma de lectura no corresponde a una actividad secundaria de las compañías a quienes la empresa provee, puede establecerse una vinculación tipo outsourcing en la medida en que las compañías de gases eligen contratar el servicio de un tercero para abaratar costos o bien contar con un equipo altamente especializado y cualificado sin la necesidad de dedicar esfuerzos e inversión a crear una cadena de operación funcional para la toma de muestra, su respectiva verificación y posterior reparto de facturas.

De esta manera, la prestación de los servicios que ofrece la organización se sitúan perfectamente dentro del concepto de outsourcing que traen a colación Duque et al., (2014), en donde se identifica como principal elemento motivante de una relación de outsourcing o tercerización de servicios, al hecho de suplir las necesidades o proveer de las capacidades, infraestructura y conocimientos requeridos a una determinada empresa que requiere de todos estos elementos y a quien resulte más favorable contratar los servicios que consolidar un modelo completa e integralmente funcional.

9.1.5. Diagrama de procesos

El proceso que realiza Servicios Empresariales está dictaminado por una Agenda o Ruta Crítica que se desarrolla en el transcurso de cada mes y que comprende fases o momentos denominados como: en primer lugar, la Generación del Libro o Archivo de Lectura, seguido del proceso de Toma de Lectura, que posteriormente y de ser necesario, tendrá una respectiva relectura. Después tienen lugar los procesos de facturación o generación de factura, emisión e impresión. Este último proceso se realiza en la ciudad de Palmira, desde donde se remiten posteriormente hacia Cali y desde donde finalmente se distribuyen hacia todos los municipios del departamento a los cuales brinda servicios. Posteriormente se ubican los procesos de reparto y entrega al usuario final y finalmente las fechas de pago, seguido de la fecha de cierre de mes. la Figura 2 ilustra el diagrama de procesos de Servicios Empresariales SAS.

Figura 3
Diagrama de Procesos



Fuente: elaboración propia.

9.1.6. Funciones del personal

Servicios empresariales cuenta con 6 cargos en total dentro de los diferentes equipos de trabajo y áreas encargadas. Estos son: el coordinador general, el coordinador operativo, los analistas de seguridad y salud en el trabajo, los supervisores de nodo, los auxiliares administrativos y finalmente, los operarios de toma de lectura o repartidores.

- **Coordinador general / Gerente:** es quien dirige los procesos administrativos y de gestión dentro de la organización. Toma las decisiones trascendentales

concernientes a las áreas administrativas, financieras y de gestión. Hace las veces de gerente general.

- **Coordinador operativo:** es el jefe de operación. El coordinador operativo gestiona la forma en que deben llevarse a cabo los procesos de distribución de visitas para toma de lectura, asignación de recursos, procesos de intervención o asistencia técnica; entre otros elementos propios de la operación. Tiene a su cargo directamente a los repartidores, y los supervisores de nodo rinden cuentas ante ella o él.
- **Analista de SST:** es quien se encarga de verificar el debido cumplimiento de los procesos y estándares de seguridad y salud en el trabajo en los respectivos nodos y lugares de intervención. Debe reportar anomalías y procedimientos incorrectos.
- **Supervisor:** los supervisores de nodo son los jefes directos de los repartidores. Tiene la facultad de dirigir la hoja de ruta o guión de procedimiento que les ha suministrado previamente el coordinador operativo. Se encargan de reportar anomalías e instruir a los técnicos y operarios.
- **Auxiliar administrativo:** son las personas encargadas de todos los procesos documentales, atención al cliente y recepción de llamadas para asistencia técnica o adquisición de servicio.
- **Lector-repartidor:** son quienes ejecutan la operación. Los trabajadores de este grupo se encargan de tomar individualmente las lecturas sobre la medición de consumo. Así mismo, estos se encargan de revisar y diagnosticar periódicamente los contadores de gas y su respectivo funcionamiento para posteriormente

reportarlo a los supervisores. Además, son quienes están capacitados para brindar asistencia técnica tanto remota como en sitio, en los casos en que se requiera.

9.2. Aspectos Característicos De Los Estilos De Liderazgo De Los Dirigentes De La Organización Servicios Empresariales SAS En La Ciudad De Cali Año 2022.

Dentro del presente apartado se desglosa la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección, es decir, tanto las respuestas de las entrevistas como las del test. Cabe resaltar que las entrevistas fueron aplicadas a los dirigentes, toda vez que permiten tener su percepción de manera textual y detallada, mientras que, por lineamientos de la prueba de Sánchez (2018) el test fue aplicado a los lectores, ya que este permite de manera sintética recopilar su posición frente a los estilos de dirección y liderazgo teniendo en cuenta que este es un instrumento más apropiado para la obtención de un volumen de datos mayor.

9.2.1 Aplicación de las entrevistas a los dirigentes

A continuación, se exponen los resultados que componen la aplicación de la entrevista de manera más detallada, la cual se enfocó en conocer los rasgos característicos de los dirigentes del área administrativa de la organización Servicios Empresariales SAS, por lo que, esta fue aplicada Al coordinador general, los cinco auxiliares administrativos, el coordinador operativo y finalmente a cada uno de los supervisores ubicados por zonas que en total son cinco (Ver anexo 1).

9.2.2.1.1 Dirección y liderazgo del coordinador general.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en medio de la entrevista, fue posible evidenciar que el coordinador general valora la importancia de la comunicación profesional y enfocada en

los objetivos laborales. Al indagar sobre su relación con los dirigidos dentro de la organización, se conoció que este afirma que “la relación con los dirigidos es netamente profesional”.

Así mismo, al preguntarle al coordinador sobre el rol que considera que tiene dentro de la organización, este afirma que “desde la dirección se están tomando constantemente la mayor parte de decisiones”. Por otro lado, a cerca de la forma o los medios por los cuales motiva al personal dentro de la organización, el coordinador respondió “los estímulos dependen de las necesidades de los trabajadores y pueden ser incentivos económicos o bonos”.

El autor Sánchez (2017) refiere que estas características son propias de un líder tecnócrata, toda vez que centra los estímulos de motivación “principalmente en incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subordinados.” (p.107).

De acuerdo con las respuestas obtenidas de manera general que aporta el coordinador general, se puede afirmar que existen características en este dirigente propias de un líder tecnócrata que tiene un bajo énfasis en personas y se preocupa por la consecución de los objetivos de la empresa. Si bien, este incentiva a sus trabajadores, solo contempla en sus respuestas incentivos económicos o bonos.

9.2.1.2. Dirección y liderazgo de los analistas de SST

Al indagar con los analistas sobre el papel que juega el poder en la dirección dentro de la organización se conoció que el analista 2 considera lo siguiente:

“En mi opinión, el poder no debería ser una fuerza dominante en la dirección de la organización, es más importante que los líderes trabajen en conjunto con los colaboradores en lugar de simplemente ejercer poder sobre ellos.”

Esta respuesta indica una cultura organizacional que se enfoca en la eficiencia y la rapidez en la toma de decisiones, pero que puede dejar de lado otros aspectos importantes como la motivación y el compromiso de los empleados.

Sobre el papel que juega el poder de dirección dentro de la organización, el analista 1 sugiere que “es la dirección la cual se encarga en general de la toma de decisiones dentro de la empresa”. Por su lado, el analista 2 sugiere una opinión diferente a la de otros dirigentes y más acorde con los enfoques participativos y colaborativos en la dirección de organizaciones. Esta opinión pone el énfasis en el trabajo en equipo y en la colaboración entre líderes y colaboradores, en lugar de la imposición de poder desde arriba. Es posible que este enfoque sea más efectivo en promover la motivación, la creatividad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez podría impactar positivamente en el desempeño organizacional.

Cuando se indagó sobre cómo se da el trabajo en equipo dentro de la Organización, el Analista 1 comentó:

“Cuando es necesario creo que todo el equipo de repartidores se apoya mutuamente, pero suele ser entre ellos que interactúan para ese tipo de necesidades”

Por su parte, el analista 2 comentó que “*el trabajo en equipo es común en la empresa, pero no se realizan actividades para fortalecer la dinámica del equipo y mejorar la sinergia entre los colaboradores*”. En esta respuesta se puede apreciar una crítica constructiva dado que se menciona que, aunque el trabajo en equipo es común en la organización.

Es importante destacar que el trabajo en equipo no solo se trata de asignar tareas específicas a cada miembro del equipo según sus habilidades, sino también de fomentar la

colaboración y la comunicación efectiva entre ellos para alcanzar un objetivo común de manera más efectiva.

Sobre las formas de motivar al personal a cargo, el analista 1 comenta que su forma de ofrecer ayuda o incentivar a sus dirigidos es desde un apoyo activo a sus colaboradores siempre que puede, dejando entrever así, un comportamiento de liderazgo basado en las relaciones humanas. A su vez, el analista 2 menciona que promueve la retroalimentación y el reconocimiento del trabajo.

Ante lo dicho, se llega a la conclusión que los analistas comparten características de un estilo de liderazgo más enfocado en las relaciones humanas, el apoyo activo a sus colaboradores, en la participación y el trabajo colaborativa. Este estilo puede ser categorizado como sinérgico y puede ser efectivo para generar un ambiente de trabajo positivo, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, y aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

9.2.1.3. Dirección y liderazgo del coordinador operativo

El coordinador operativo señaló que la comunicación dentro de la empresa solo se da entre un grupo selecto de personas, lo que da lugar a considerar la existencia de enfoque autocrático, toda vez que la comunicación no toma un rumbo abierto, sino que se estanca dentro de las áreas administrativas y coordinadores directivos. El coordinador operativo, quien afirma que:

“La comunicación es buena entre todos, aunque suele ser más fluida entre los coordinadores, porque no siempre se tiene comunicación con todos los encargados del área operativa”

Seguidamente el coordinador operativo, manera explícita comenta:

“El poder es la dirección general, desde allí se dirige y se dan órdenes para las diferentes áreas y operarios, por eso es muy importante dentro de la empresa que estemos conectados hacia un mismo objetivo, así se alcanzan las metas más rápido.”

Indagando sobre la forma en la cual la dirigente incentiva a sus dirigidos, se encontró que *“por lo general, la flexibilidad de tiempo es lo que se ofrece cuando se necesita motivar al personal”*. En preciso resaltar que esta respuesta es propia de un enfoque laboral tecnicista, lo que demuestra un enfoque orientado a la satisfacción de necesidades laborales.

Para concluir, efectivamente de acuerdo con las respuestas obtenidas, este dirigente opta por un estilo tecnicista que se preocupa poco por los aspectos personales de los colaboradores.

9.2.1.3. Dirección y liderazgo de los auxiliares administrativos

El auxiliar administrativo de la zona Cali consideró dentro de la entrevista que la comunicación es respetuosa y empática, pero reconoció que a veces hay diferencias de ideas. Ante ello, es posible afirmar que la falta de comunicación con los colaboradores puede afectar la cohesión y la colaboración dentro de la organización, lo que, a su vez, podría disminuir la efectividad de los procesos a nivel general.

A su vez, este auxiliar afirma que los líderes y coordinadores en la empresa son los que tienen la responsabilidad de tomar decisiones importantes y guiar a la organización hacia sus objetivos y metas, dejando entrever así la percepción de un líder tecnicista.

Cuando se indagó a cerca de la forma en la cual estos dirigentes se relacionan con sus dirigidos, las respuestas que llamaron la atención por parte de los auxiliares administrativos tienen puntos de vista distintos. En el caso del auxiliar administrativo de la zona Yumbo se puede

ver como existe una separación entre lo laboral y lo personal al punto de puntualizar en que las relaciones dentro de la empresa no van más allá de lo necesariamente profesional.

Lo anterior conlleva a entender que en esta zona probablemente se esté dejando de lado la importancia de las relaciones humanas y se esté haciendo excesivo énfasis en las tareas, pues si bien, una organización debe alcanzar las metas que se propone, no debe obviar los incentivos que se relacionan directamente con motivación de los trabajadores, lo que lo convierte en un líder tecnicista.

Llama la atención por otro lado la respuesta del auxiliar administrativo de la zona Buenaventura, quien sugiere se encuentra más bien enfocando en lograr los objetivos de la organización que en fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores.

“Nos comunicamos para resolver problemas o inconvenientes que surjan en las tareas, pero por lo general ellos suelen trabajar solos en su campo para resolver todo”

Aunque el Auxiliar menciona que se comunican para resolver problemas o inconvenientes que surjan en las tareas, su respuesta sugiere que esta comunicación no necesariamente se enfoca en mantener un ambiente laboral positivo y motivador para los trabajadores. Es posible que esta dinámica pueda tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los trabajadores, pues es propia de un líder tecnicista, ya que se les valora más por su productividad que por su bienestar motivacional en el trabajo.

Cuando se indagó sobre la forma en la que se da el trabajo en equipo al interior de la Organización, el auxiliar administrativo de la zona Palmira comentó que:

“...el trabajo en equipo siempre se da sabiendo cuales son las fortalezas y debilidades de cada uno, así se optimizan las funciones y los roles de cada uno mirando las habilidades o los talentos de cada uno.”

Lo que señala conlleva a pensar que en esta zona se valoran las capacidades individuales y se fomenta el refuerzo de estas en escenarios colectivos. Cabe resaltar que este líder tiene características de un líder sinérgico, ya que busca cumplir con los objetivos de la empresa sin dejar de lado las relaciones humanas, pues afirma que le interesa fomentar un ambiente de trabajo agradable y sociable.

De manera más general, para toda la organización se hace imprescindible que la empresa tenga en cuenta las sugerencias de sus empleados para mejorar la dinámica de trabajo en equipo y promover una cultura colaborativa dentro de la organización.

Cuando se les pregunta a los auxiliares administrativos sobre la forma en la cual motivan al personal de la organización, el de la zona Jamundí indica que busca crear un ambiente laboral dinámico para que el equipo pueda seguir creciendo profesionalmente y aprender de los retos y desafíos diarios. Además considera importante que el dialogo se construya a través de la empatía para entender las necesidades y expectativas de cada miembro del equipo y que se reconozcan los logros de cada uno de los colaboradores, lo que lo inclina hacia un estilo de liderazgo sinérgico, ya que de acuerdo con las teorías de Sánchez Manchola (2017), el liderazgo sinérgico se enfoca en facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupales, logrando con ello un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

9.2.1.4. Dirección y liderazgo de los supervisores.

Con las afirmaciones del supervisor de la zona Cali sobre el rol que cumple el poder dentro de la Organización, se dio a conocer que el rol que tiene la gerencia es de orden y guía para alcanzar los propósitos. Ante ello, se podría interpretar la existencia de un poder que es ejercido de manera vertical donde la toma de decisiones está siendo altamente centralizada. Sin embargo, en su caracterización personal como líder, este se describe como uno que usa el reconocimiento y el agradecimiento y extiende su ayuda para motivar al personal cuando lo necesita, dejando ver un énfasis alto tanto en tareas como en las personas, siendo así categorizado con un líder sinérgico.

El supervisor de la zona Yumbo ha sido visto también con un líder sinérgico, pues este apoya la comunicación abierta, y se preocupa por escuchar las necesidades de los operarios a su cargo. Considera que el poder es una herramienta de guía y no de imposición sin desconocer que es el que permite generar una estructura para que en la empresa todo marche bien. Así mismo, reconoce el trabajo de los demás sin perder de vista los objetivos de la organización.

En el caso del supervisor de la zona Buenaventura, se manifiesta un ejemplo de líder tecnicista, pues desde su rol considera que dentro del trabajo asigna tareas y cada uno hace lo que le corresponde. Sus mecanismos de motivación al personal están sujetos a que sus trabajadores realicen un buen trabajo y considera abiertamente que el poder es importante para mantener el control y que las cosas se hagan bien.

De manera similar, el supervisor de la zona Jamundí es considerado tecnicista por su énfasis en las tareas al afirmar que ve el poder como un medio para garantizar el cumplimiento de

los estándares de calidad y eficiencia y la motivación al personal no va más allá de la capacitación y el reconocimiento por su trabajo.

A su vez, el supervisor de la zona Palmira es catalogado tecnicista por su visión sobre el trabajo en equipo y la motivación que da sus empleados pues este afirma que asigna roles y tareas específicas a cada miembro del equipo dependiendo sus capacidades retándolos a ser mejores y se enfoca en brindarles herramientas y recursos para que puedan mejorar sus habilidades y desempeñarse mejor en sus tareas, lo que sugiere que sus intereses son orientados al cumplimiento de tareas.

9.1.2 Cuestionario aplicado a los dirigidos

De acuerdo con la aplicación del cuestionario propuesto por Sánchez (2017), en su escala que se compone por 35 ítems, se da lugar a la caracterización de estilos de liderazgo de los gerentes hacia dos dimensiones: tareas (se encuentra compuesta por las variables normas, objetivos y estándares, control, desempeño, órdenes, responsabilidades y poder) y personas (orientado por las variables: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo – colaborador; y motivación).

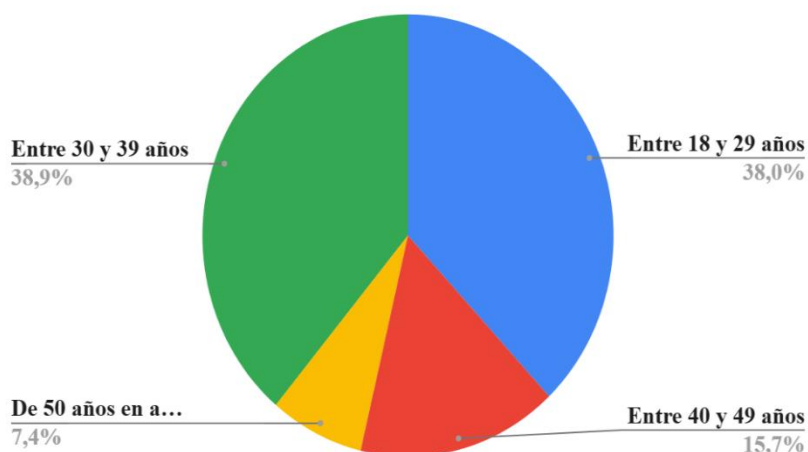
Para la dimensión de tareas se establecen las preguntas correspondientes a los ítems: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 26. Por otro lado, la dimensión que contempla las relaciones abarca los ítems: 5, 7, 11, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35. Es preciso resaltar que, a cada uno de los colaboradores se le ha sido implementado el test con el fin de caracterizar a su supervisor quien cumple el rol de jefe inmediato, de esta manera, se presentarán los resultados obtenidos por cada zona (Cali, Yumbo, Jamundí, Buenaventura y Palmira).

Para ello, conviene señalar algunos datos característicos de quienes han sido encuestados, los cuales permiten tener un panorama general de quienes componen la empresa. En los gráficos 1 y 2 se ilustra información correspondiente a la edad y género de los colaboradores.

Figura 4
Edad

Rango de edad	Frecuencia
Entre 18 y 29 años	41
Entre 30 y 39 años	42
Entre 40 y 49 años	17
De 50 años en adelante	8

Edad



Fuente: elaboración propia.

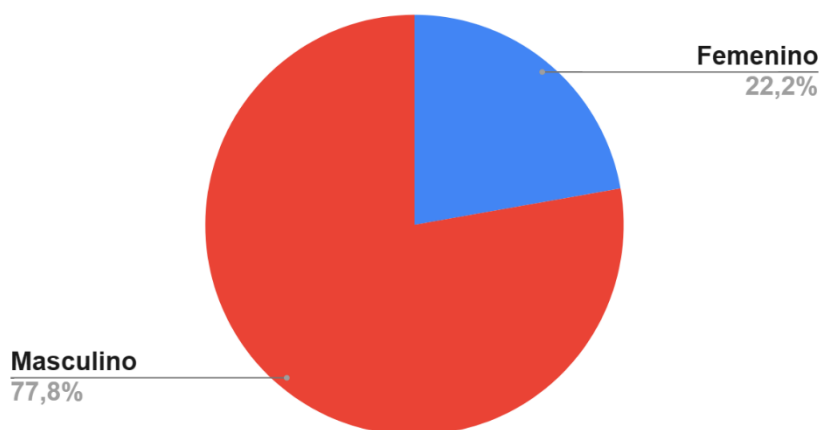
De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la implementación de la encuesta, se pudo encontrar que existe dos clasificaciones etarias relevante dentro del personal de Servicios Empresariales. los encuestados aduce estar dentro del intervalo de 30 y 39 años, grupo que corresponde al 38.9% sobre el total de los trabajadores encuestados. Igualmente, se presenta otro grupo entre 18 y 29 años, que tiene un 38% de representación. Acto seguido, la tercera clasificación etaria en ese orden, es la categoría de entre 40 y 19 años, con una representación del 15.7%. Finalmente, el último grupo corresponde a la clasificación etaria de 50 años en adelante,

que cuenta con una participación del 7.4%. Teniendo esto en cuenta, se puede concluir que, el personal de empresa son adultos jóvenes que se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 39 años.

Figura 5
Género

Género	Frecuencia
Femenino	24
Masculino	84

Género



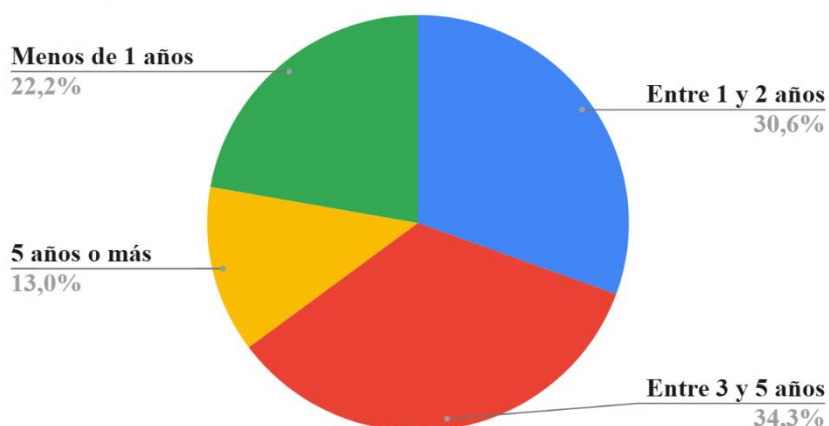
Fuente: elaboración propia.

Conviene señalar en esta sección que alrededor del 77% de los trabajadores son hombres, mientras que, el 22% restantes son mujeres. Así mismo, es importante considerar estos datos ya que pueden ser de utilidad para la construcción del análisis sobre los estilos de liderazgo que se pretende desarrollar en este trabajo de grado.

Figura 6
Tiempo que lleva en el cargo

Tiempo en el cargo	Frecuencia
Menos de 1 año	24
Entre 1 y 2 años	33
Entre 3 y 5 años	37
5 años o más	14

Tiempo en el cargo



Fuente: elaboración propia.

Tener conocimiento sobre el tiempo exacto que tienen los trabajadores en la empresa es importante a la luz de la realización de un análisis diagnóstico. Puede destacarse de esto que los trabajadores con una larga antigüedad pueden tener un conocimiento profundo de los procesos y políticas de la empresa, lo que puede ser una ventaja competitiva y mejorar la productividad. Además, los trabajadores leales y comprometidos pueden reducir la rotación de personal, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la estabilidad de la empresa.

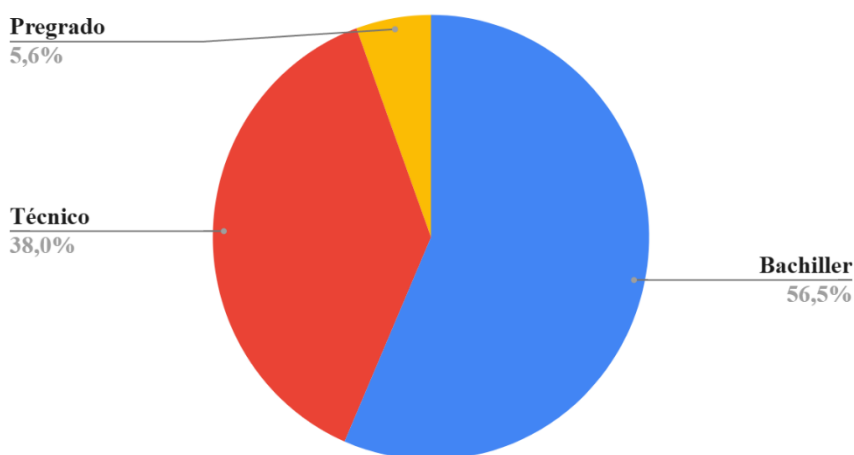
Sin embargo, también es importante considerar que los trabajadores con una larga antigüedad pueden estar acostumbrados a prácticas antiguas y pueden necesitar capacitación para adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo. En ese sentido, se encontró que la

representación determinante está en el intervalo en entre 3 y 5 años, seguido del de 1 y 2. Por lo tanto, se habla de duración promedio por encima de los dos años, lo que garantiza a grandes rasgos la continuidad de las operaciones y el flujo de conocimiento, al menos en los operarios quienes llevan entre 3 y 5 años en la empresa.

Figura 7
Máximo nivel de estudio

Estudio alcanzado	Frecuencia
Bachiller	61
Técnico	41
Pregrado	6

Máximo nivel de estudio alcanzado



Fuente: elaboración propia.

Identificar el nivel de estudio de los trabajadores es importante porque permite identificar las habilidades y conocimientos especializados que pueden ser valiosos para la empresa en términos de innovación y mejora continua de los procesos. Además, conocer el nivel académico también permite identificar las necesidades de capacitación y supervisión de los trabajadores, lo que puede ayudar a asegurar que los colaboradores tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. De acuerdo a lo dicho, se encontró que el 55% de los lectores cuentan con un título de bachiller. Seguido de esto el nivel técnico con un 38% y finalmente el nivel de pregrado con un 5,6%.

En función de exponer cada una de las fichas de tabulación por zonas, es necesario esclarecer que estas se configuran tal y como indica el modelo de Sánchez (2017), tomando los valores asignados en cada uno de los ítems correspondientes a la dimensión tareas, posteriormente sumando y luego dividiendo el resultado por dieciséis (16) que es el número de ítems que corresponden a la dimensión para obtener el valor promedio de la misma, y a su vez, tomando los valores asignados en cada uno de los ítems correspondientes a la dimensión personas, sumando y luego y dividiendo el resultado por diecinueve (19) siendo este el número correspondiente a la cantidad de ítems por dimensión, repitiendo el proceso anteriormente mencionado. La tabulación de los resultados de manera general, permite de acuerdo al modelo establecido, ubicar el resultado final otorgado por los colaboradores de la empresa Servicios Empresariales SAS. Para ello, es necesario que una vez hallado el valor promedio de la dimensión tareas, se ubique sobre el eje X, mientras que el promedio de la dimensión personas sea ubicado sobre el eje Y.

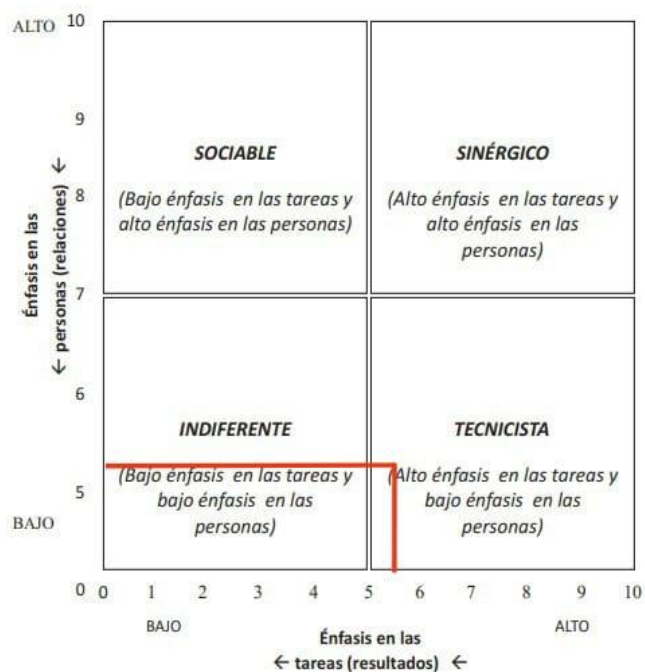
Tabla 8

Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Cali

Cálculo del test de liderazgo

No.	DIMENSIONES	
	TAREAS	PERSONAS
1	9,1	9,2
2	8,0	8,0
3	2,8	2,5
4	5,9	1,8
5	9,4	8,5
6	7,6	6,1
7	5,3	3,3
8	1,9	1,9
9	1,0	1,0
10	1,0	1,0
11	1,0	1,0
12	2,0	1,9
13	3,3	3,5
14	2,8	3,8
15	8,1	7,9
16	7,8	8,9
17	9,0	6,5
18	3,6	3,7
19	6,6	7,6
20	6,1	6,2
21	4,7	5,7
22	5,1	5,3
23	7,4	8,6
24	8,3	8,5
25	8,4	8,3
26	5,4	4,6
27	3,9	4,7
28	7,1	7,6
29	4,3	3,4
30	9,3	9,4
31	4,9	4,9
32	7,4	6,7
33	1,0	1,0
34	2,1	2,9
35	4,5	4,1

Grafico del liderazgo Sanchez (2017)



36	4,9	7,6
37	6,3	5,3
38	5,9	5,5
39	7,4	6,8
40	6,3	7,7
41	3,3	1,9
42	2,3	2,7
43	7,6	7,7
44	8,8	8,3
45	8,4	7,0
TOTAL	5,5	5,3

Supervisor de la Zona Cali
<p>¿Cómo motiva al personal de la organización Servicios Empresariales SAS?</p> <p>Suelo utilizar cada vez que puedo el reconocimiento y el agradecimiento hacia los actos positivos de cada operario a mi cargo. Creo que eso y la comunicación constante con ellos hace que se motiven a seguir haciendo las cosas mejores, también cuando están fallando pueden encontrar en mí una guía para reforzar. </p>

Percepción del Supervisor de la Zona

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la percepción los lectores o colaboradores de la zona Cali, han caracterizado a su supervisor, quien es su jefe inmediato, como un líder tecnicista, pues afirman que es un líder cuyo enfoque está centrado en la obtención de resultados, de esta manera, orienta a los trabajadores al rendimiento y cumplimiento de tareas diarias, buscando mecanismos para lograrlo y trabajando por el crecimiento de la empresa. No obstante, posee un bajo énfasis en las relaciones interpersonales, pues no dedica esfuerzos a la motivación del trabajo colaborativo o en equipo, ni se comunica de manera constante con sus colaboradores para motivarlos a la obtención de nuevos conocimientos y logros personales.

Lo dicho entonces, encuentra una alta similitud en las respuestas que han proporcionado los colaboradores en cada dimensión. Conviene señalar que un líder tecnicista posee capacidades que hacen de él un ente generador de logros para la empresa, pero también, posee falencias al dejar de lado la satisfacción de sus colaboradores a la hora de trabajar por los propósitos de la misma. Ante esto, es preciso hacer distinción de la discrepancia que se encuentra entre el estilo de liderazgo que se le otorga al supervisor y su respuesta en la entrevista, dado que esto último da lugar a considerar que sí posee un enfoque orientado en las relaciones interpersonales y en el reconocimiento, más propio de un liderazgo sociable.

La discrepancia entre la percepción de los colaboradores de la zona Cali y la respuesta del supervisor en la entrevista puede ser vista desde la premisa que implican las tareas, es decir al ser actividades mecánicas que son llevadas a cabo mediante la asignación de un aplicativo

tecnológico el colaborador sale de la casa a hacia el terreno asignado y pocas veces tiene contacto directo con el supervisor por lo tanto no requiere de supervisión constante, dejando como resultado una falta de comunicación o comprensión entre el supervisor y sus colaboradores. Es posible en este caso que el supervisor no sea consciente de la percepción que tienen sus colaboradores sobre su estilo de liderazgo, lo que puede llevar a una falta de alineación y entendimiento en el equipo de trabajo, mientras que, por otra parte, los colaboradores pueden tener expectativas y necesidades específicas en cuanto al estilo de liderazgo de su supervisor que no están siendo satisfechas

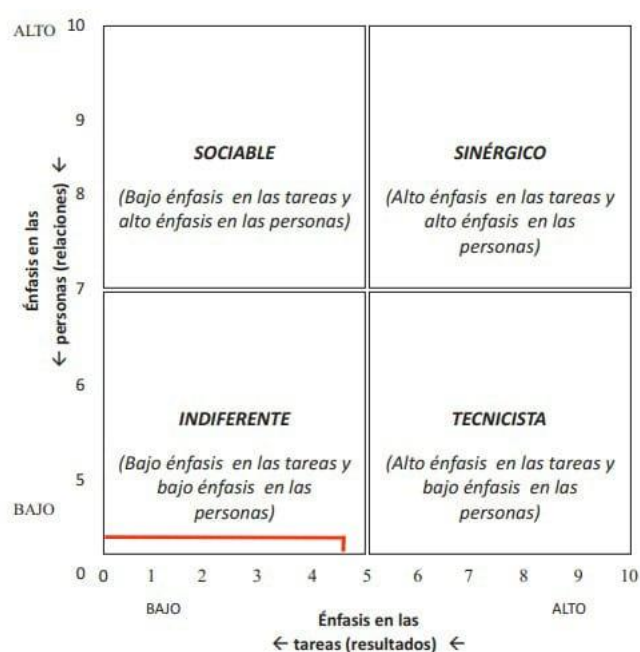
Tabla 9

Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Buenaventura

Cálculo del test de liderazgo

No.	DIMENSIONES	
	TAREAS	PERSONAS
1	8,0	7,9
2	8,4	7,9
3	4,9	6,0
4	7,9	8,1
5	7,3	1,9
6	6,3	5,7
7	4,8	4,1
8	2,9	3,3
9	3,9	3,6
10	3,9	2,7
11	2,9	3,3
12	3,8	3,8
13	4,1	3,2
14	3,6	3,4
15	4,4	3,5
16	4,5	3,7
17	5,1	2,0
18	2,9	2,5
19	2,4	2,2
20	3,4	2,6
21	4,6	2,2
22	4,1	2,3
23	4,1	3,1
24	5,4	3,3
25	4,0	2,3
TOTAL	4,7	3,8

grafico de Liderazgo Sanchez (2017)



Percepción del supervisor de la Zona

Supervisor de la Zona Buenaventura
<p>¿Cómo se relaciona con los dirigidos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?</p> <p>Nos comunicamos para resolver problemas o inconvenientes que surjan en las tareas, pero por lo general ellos suelen trabajar en equipo para resolver todo.</p>

Fuente: elaboración propia.

El resultado que arrojan los datos consolidados por parte de los lectores o colaboradores de la zona Buenaventura indica que poseen un líder indiferente, pues identifican que este no se preocupa lo suficiente por establecer buenas relaciones interpersonales ni por el alcance de los objetivos de la empresa. El líder indiferente se destaca por su falta de interés en las necesidades y preocupaciones de su equipo, su falta de disposición para escuchar comentarios y sugerencias constructivas, y su falta de atención hacia las dinámicas internas del equipo. Este tipo de líder es conocido por su actitud distante y su falta de comunicación, lo que puede tener como resultado una baja motivación y compromiso de los miembros del equipo. De acuerdo con (Sanchez 2017), el líder indiferente puede presentar dificultades para resolver problemas y tomar decisiones debido a su desconocimiento sobre los detalles del trabajo de su equipo y los desafíos que éste enfrenta.

Lo dicho, da lugar a entender que este supervisor no presta mayor atención a la forma en la que se relaciona con quienes tiene a su cargo, pues considera que por sí solos tienen un buen manejo operativo, lo que puede estar dado gracias a que el trabajo de los lectores se desarrolla de

manera independiente por parte de cada uno en su campo. No obstante, esto último no se sitúa como razón para que el líder de la zona se aísle de habilidades que supongan el trabajo en equipo.

Los entrevistados mencionan que la relación entre los dirigidos y los líderes es netamente profesional, lo que sugiere que existe una clara separación entre la esfera personal y la laboral. Además, el hecho de que el Supervisor de la Zona Buenaventura mencione que los empleados trabajan para resolver problemas sin que el líder tenga un papel activo en fomentar esa colaboración, podría ser un elemento que rectifica que el estilo de dirección en esa zona es indiferente o que en su efecto confía en el equipo de trabajo que tiene a su cargo, el problema radica en que no es algo que de alguna forma se los allá hecho saber a los colaboradores y es por eso que arroja este tipo de resultado donde se evidencia la carencia de comunicación

Sin embargo, es necesario mencionar que se encuentran similitudes con los hallazgos de la encuesta donde el estilo de liderazgo con el que han calificado los lectores a su supervisor de la Zona Buenaventura es precisamente el señalado con anterioridad, dada su baja tendencia a comunicarse y relacionarse de manera asertiva con sus dirigidos.

Por lo tanto, cuando una organización tiene un líder indiferente, puede enfrentar varios desafíos y consecuencias negativas, tanto para el equipo como para la organización en su conjunto, tales como, la falta de motivación y compromiso en el equipo, puesto que si el líder es indiferente a las necesidades y preocupaciones de su equipo, es probable que los miembros del

equipo se sientan desmotivados y no se comprometan con su trabajo, además de la baja productividad pues cuando los miembros del equipo no están motivados o comprometidos, la productividad puede disminuir y la calidad del trabajo puede verse afectada.

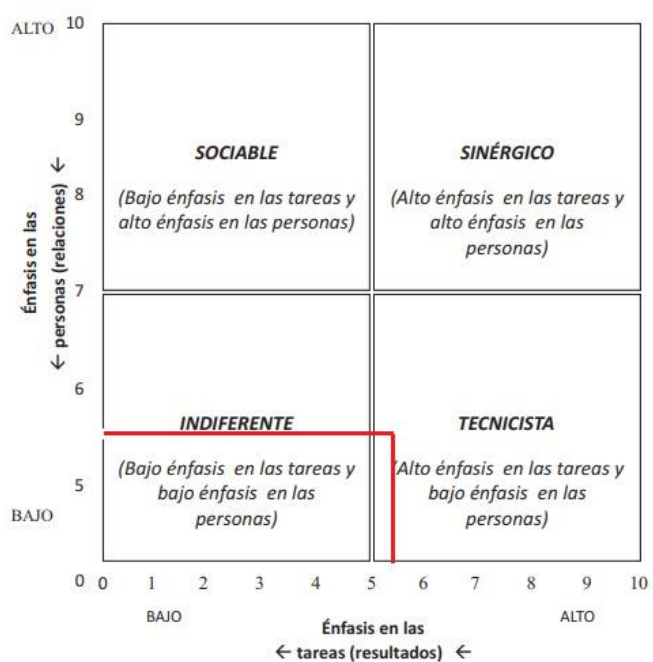
Tabla 10

Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Jamundí

Cálculo del test de liderazgo

No.	DIMENSIONES	
	TAREAS	PERSONAS
1	6,3	6,4
2	6,3	7,5
3	7,4	6,9
4	6,1	6,6
5	3,6	3,2
6	7	3,8
7	4,1	6,7
8	3	3,2
9	6,8	3,8
10	5,8	6,1
11	5,8	5,4
TOTAL	5,3	5,4

Grafico de Liderazgo Sanchez (2017)



Percepción del Supervisor de la Zona

Supervisor de la Zona Jamundí
<p>¿Cómo se relaciona con los dirigidos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?</p> <p>Nos relacionamos con nuestros dirigidos de manera precisa, profesional y enfocada en mejorar su desempeño. Les brindamos capacitación y herramientas para que puedan cumplir con sus tareas de manera eficiente.</p>

Nuevamente, se evidencia la existencia de un tipo de líder tecnicista, esta vez, de acuerdo a los resultados que se obtienen por parte de los lectores o colaboradores de la zona Jamundí, quienes afirman en sus respuestas que cuentan con un supervisor que se enfoca en sacar adelante todos aquellos propósitos de la organización que pueden ser traducidos a los objetivos de la empresa.

Además de lo que ya se ha mencionado anteriormente sobre este tipo de líder, es posible resaltar que este estilo de liderazgo posee tanto aspectos positivos como negativos. En términos positivos, el líder tecnicista se enfoca en la eficiencia y la capacidad técnica, lo que puede mejorar la calidad del trabajo y alcanzar objetivos específicos. También puede generar confianza y respeto al ser considerado un experto en su campo. A su vez, las decisiones se basan en datos y hechos, y se valora la capacitación y el desarrollo técnico del personal. (Clow y Lussier 2012).

En el análisis de los aspectos negativos, conviene mencionar que este tipo de líder puede llevar a una cultura de trabajo deshumanizada y desmotivadora debido a la falta de atención a los aspectos humanos y emocionales. La concentración excesiva en la eficiencia y los resultados técnicos puede dejar de lado otros aspectos importantes, como la creatividad y la innovación. La toma de decisiones puede ser unilateral y no considerar la opinión de los miembros del equipo, generando falta de compromiso y participación. (Kreitner y Kinicki, 2013).

De manera general, el líder tecnicista puede carecer de habilidades interpersonales y de liderazgo, lo que puede dificultar la comunicación y el trabajo en equipo. La respuesta del

supervisor, bajo lo que proporciona su percepción es muy importante, porque coincide con esas características de cumplimiento de objetivos y metas, lo que desde su puesto ha considerado como oportuno para obtener resultados, desviándose de todo aquello que compete a la dimensión personal.

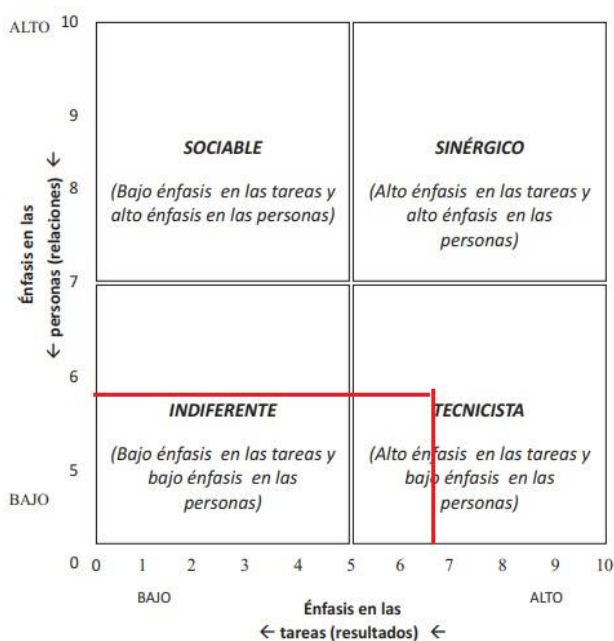
Tabla 11

Resultado del tipo de Liderazgo aplicado a la Zona Palmira

Cálculo del test de liderazgo

No.	DIMENSIONES	
	TAREAS	PERSONAS
1	6,7	4,5
2	5,1	5,6
3	7,9	9,1
4	6,0	6,3
5	3,5	3,7
6	6,1	6,1
7	6,3	6,0
8	10,0	10,0
9	6,0	1,3
10	7,8	4,5
11	8,6	8,8
12	6,7	2,5
13	6,1	5,4
14	9,7	9,2
15	7,8	2,8
TOTAL	6,9	5,7

Grafico de Liderazgo Sanchez (2017)



Percepción del supervisor de la zona

Supervisor de la Zona Palmira
<p>¿Cómo motiva al personal de la organización Servicios Empresariales SAS?</p> <p>Me enfoco en brindarles herramientas y recursos para que puedan mejorar sus habilidades y desempeñarse mejor en sus tareas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Para este punto, donde ya se ha ahondado en el tipo de líder tecnicista, es oportuno, gracias a que los resultados de los lectores o colaboradores de la Zona Palmira han afirmado contar con un supervisor con este enfoque, afirmar que, este estilo tiene aspectos que deben ser considerados dentro del contexto organizacional. La entrevista deja entrever un líder que busca mecanismos para motivar enfocados siempre al rendimiento de los empleados en ámbitos laborales y potenciar sus habilidades en el mismo sentido. Aunque lo anterior resulte beneficioso para la empresa, puede no ser siempre el incentivo que buscan los colaboradores.

Conviene señalar que si el estilo de liderazgo tecnicista se extiende de forma generalizada por toda la organización puede generar un ambiente de trabajo estresante y poco colaborativo donde los empleados se sientan presionados para cumplir con objetivos específicos y sin tiempo o recursos para el fortalecimiento de nuevas habilidades y/ para mejorar su desempeño en un nivel más amplio.

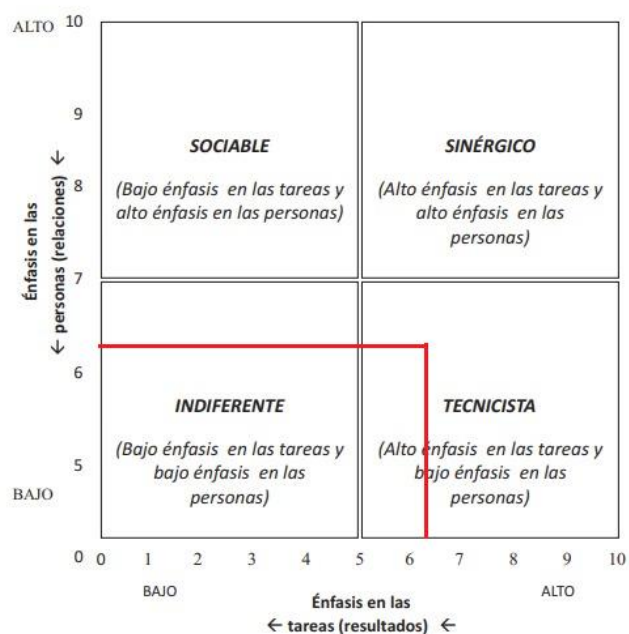
Tabla 12

Resultado del tipo de liderazgo aplicado a la zona Yumbo

Cálculo del test de liderazgo

No.	DIMENSIONES	
	TAREAS	PERSONAS
1	6,8	6,9
2	6,9	7,0
3	6,2	6,7
4	6,6	7,5
5	6,9	6,3
6	6,3	6,0
7	6,3	6,1
8	6,3	5,4
9	4,3	4,8
10	6,8	5,7
11	6,7	6,7
12	4,4	4,3
TOTAL	6,2	6,1

Grafico de Liderazgo Sanchez (2017)



Percepción del Supervisor

Supervisor de Yumbo
<p>¿Cómo motiva al personal de la organización Servicios Empresariales SAS?</p> <p>Se hace por medio de la retroalimentación constante como dije, y también con el reconocimiento de su trabajo, también es importante brindarles oportunidades de crecimiento y celebrar los éxitos del equipo.</p>

Fuente: elaboración propia.

Ante los resultados obtenidos tanto de la encuesta a los colaboradores como en la entrevista al Supervisor de la zona Yumbo se presenta una discrepancia de opiniones, pues los lectores han asegurado que su líder tiende a prestar mucha atención en el cumplimiento de las tareas diarias, siendo estricto con las mismas por medio de normas y/o estándares preestablecidos a los cuales les hace un seguimiento exhaustivo, además han marcado en sus opciones de respuesta que este no aporta incentivos en ellos marcándolo así como un líder tecnicista, mientras que, el supervisor ha comentado que les brinda oportunidades de crecimiento y les retroalimenta de manera constante, dando a entender que posee características de otros estilos de liderazgo como el sociable o el sinérgico.

Es posible que las percepciones que tienen los colaboradores hacia su líder tengan lugar dado que estos no encuentran los incentivos que buscan, ni evidencian el reconocimiento de sus logros, o por otra parte, que el supervisor no se comunique de manera asertiva y no esté siendo lo suficientemente empático y/o consciente de las necesidades de sus dirigidos a la hora de recompensar sus logros. En todo caso, se estarían presentando problemas de comunicación e interacción efectiva que dejan entrever que el líder puede estar fallando a la hora de indagar en los requerimientos o demandas de los lectores que tiene a su cargo.

De manera general, se puede considerar que cuando un líder tecnicista se enfoca en exceso en la eficiencia y el cumplimiento de las tareas, puede ser menos propenso a explorar nuevas formas de hacer las cosas y puede resistirse a aceptar ideas que no se ajusten a su

conocimiento técnico. Esto puede restringir la creatividad y la innovación en la organización, lo que a su vez puede limitar la capacidad de la organización para encontrar soluciones alternativas y creativas a los desafíos.

Como se ha visto, existe una predominancia hacia el estilo de liderazgo tecnicista, dado que los resultados arrojan que más de la mitad de los supervisores se centran específicamente en el cumplimiento de los deberes y labores de la organización, dejando de lado todo aquello que implique el mantenimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, a excepción del supervisor de la zona Buenaventura, quien ha sido catalogado como un líder indiferente, pues las respuestas indican que las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores mínimo, pues hace muy poco para cumplir con las labores que demanda su puesto, además de que no se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir.

9.1.3 Discusión de hallazgos

Tanto las encuestas como las entrevistas realizadas muestran una dinámica de liderazgo y dirección que combina elementos de diferentes estilos. En ambos casos se evidencia que el estilo de liderazgo a nivel gerencial en la organización corresponde al tecnicista, enfocado en la obtención de resultados y el crecimiento de la empresa. También se observa una falta de énfasis en las relaciones interpersonales y en la motivación del trabajo colaborativo o en equipo por parte del gerente o coordinador general. Asimismo, tanto en las encuestas como en las entrevistas

se evidencia que la comunicación puede ser selectiva e insuficiente, especialmente con los colaboradores, lo que puede generar problemas de comprensión y coordinación en la organización. Además, los supervisores y coordinadores de áreas administrativas son los que demuestran una mayor disposición a interactuar con todos los miembros de la organización y a fomentar la cooperación y el trabajo en equipo, focalizando así una predominancia a variar entre el liderazgo sinérgico y tecnicista.

Se observa una disparidad entre las respuestas de la encuesta y las entrevistas en cuanto a la percepción de la comunicación y la coordinación dentro de la organización. Mientras que en la encuesta los colaboradores indican que el enfoque del liderazgo gerencial es tecnicista y que no hay una comunicación constante y efectiva con los colaboradores, en las entrevistas los líderes y el dirigente enfatizan su perspectiva dando a entender que la comunicación basada en el profesionalismo es suficiente e idónea para mantener las buenas relaciones de trabajo. Sin embargo, los supervisores y coordinadores de áreas administrativas en las entrevistas indican que la comunicación puede no ser la más dinámica.

Esta disparidad sugiere que puede haber diferencias en la percepción de los líderes y los colaboradores en cuanto a la comunicación y la coordinación en la organización, pues el área gerencial puede estar más enfocada en los objetivos y resultados que en la dimensión que comprende la relación personas, lo que conlleva a la posible desmotivación de los operarios en los cargos de lectores. Un aspecto muy importante que enriquece el análisis de los estilos de

dirección y liderazgo es que no hay estilos puros, sino combinaciones de ellos que contienen rasgos o factores de diferentes estilos. Estas combinaciones pueden tener rasgos más prominentes de uno u otro estilo, según lo postulado por diferentes autores.

9.3. Estrategias Para El Mejoramiento De La Efectividad Del Liderazgo En La Empresa De Acuerdo A Los Estilos De Dirección Y Liderazgo Identificados Dentro De La Organización Servicios Empresariales SAS.

Después de haber recopilado información característica de la organización Servicios Empresariales SAS y así evidenciar los estilos de dirección y liderazgo que se encuentran inmersos en la empresa e influyen en el ambiente y desarrollo laboral, en este apartado se da lugar a la presentación de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la efectividad de dichos estilos. Esto precisamente teniendo en cuenta que ha sido posible vislumbrar tendencias a los estilos tecnicistas e indiferentes, como es el caso de los supervisores y auxiliares de las distintas zonas estudiadas que hacen parte de la empresa.

Con anterioridad se ha resaltado que cada uno de los estilos de dirección y liderazgo hallados poseen tanto fortalezas como debilidades, no obstante, se esperaría que en una organización prime la comunicación, trabajo en equipo, escucha activa y compromiso de manera recíproca entre los trabajadores; aspectos que no son propios de algunos de los estilos encontrados.

Cabe resaltar que el coordinador general ha sido, gracias a sus respuestas y características, relacionado como un líder con bajo énfasis en las relaciones interpersonales y en la motivación del trabajo colaborativo, lo que llevaría a inferir la razón por la cual se marca una tendencia en quienes tienen cargos administrativos hacia este tipo de liderazgo, pues desde la primera figura de mando no se estaría fomentando el trabajo colaborativo ni la escucha para la toma de decisiones en equipo, enfocándose en su lugar, en la obtención de resultados y el alcance de metas.

Por otro lado, llama la atención evidenciar que el coordinador operativo posee características de un líder más bien sinérgico, dado que posee algunas cualidades que lo direccionan a prestar mayor atención en las necesidades de los trabajadores, no obstante, es innegable que desde el área coordinativa se encuentra latente la falta de comunicación generalizada para todo el equipo de trabajo, pues esta tiende a ser selectiva dentro de los cargos administrativos.

Los analistas por su parte, han dejado en evidencia que se interesan por los trabajadores, pues extienden su ayuda en los momentos que consideran que esta puede ser oportuna y necesaria e identifican problemas y/o vacíos que existen dentro del equipo de trabajo proponiendo visiones alternas de lo que debería ser el ambiente laboral.

En este punto es pertinente traer a colación algunos puntos importantes que dan paso a la construcción de estrategias por medio de los aportes que han realizado diferentes autores en la

materia de estudio sobre las diversas formas en las que de manera estratégica se puede fortalecer y/o mejorar la efectividad del liderazgo. De acuerdo con Kotter (1996) existe una secuencia óptima que permite el cambio positivo y efectivo en las organizaciones en cuanto al liderazgo, la cual se basa en establecer una necesidad de cambio que motive a los miembros de la organización a actuar, dado que, cuando esta no reconoce las limitaciones o riesgos inminentes que se presentan tendrá dificultades para gestionar cambios en su estructura.

A su vez, el autor considera que es necesario formar una coalición de liderazgo, donde se refiere a la necesidad de reunir a un grupo de líderes con el poder y la influencia para liderar el cambio. Esta coalición debe ser lo suficientemente grande y diversa para llevar adelante el proceso de cambio. Kotter (1996) señala que se debe crear y comunicar la visión para el cambio, asegurándose de que esta llegue a todas las personas involucradas, siendo la comunicación un elemento fundamental y consistente.

Para llevar a cabo esto, es necesario facilitar la acción, pues se deben eliminar obstáculos y dar a las personas las herramientas, el apoyo y la capacitación necesarias para llevar a cabo el cambio que vengan de la mano de logros a corto plazo que incentiven el compromiso de las personas, consolidado así logros y el avance hacia una visión más grande para finalmente anclar estos enfoques y dinámicas a la cultura organizacional, dado que esto evita una posible reversión del proceso y asegura que el cambio se mantenga a largo plazo. (Kotter 2005).

De manera similar, Drucker et al., (2016) ha afirmado que el primer paso para todo refuerzo de dirección organizacional es el de definición de objetivos, pues los líderes deben tener objetivos claros y específicos para la empresa, y comunicarnos de manera efectiva a los miembros del equipo, por consiguiente, los líderes deben fomentar una cultura que permita a los empleados proponer nuevas ideas y soluciones mientras se promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los empleados para mantenerse actualizados y competitivos.

Este último punto resulta importante de acuerdo al contexto de la Organización Servicios Empresariales SAS, dado que como se ha evidenciado, existen vacíos en la participación que tienen los colaboradores para la toma de decisiones importantes dentro de la empresa. Bajo el entendido de que estos hagan parte de los cambios de manera activa, proponiendo, interpelando y aportando a los mismos, se estaría implementando tanto el trabajo en equipo como la escucha efectiva.

Otros elementos importantes que conviene resaltar vienen de lo que propuso en su momento McGregor (1960) en su teoría X y Y, pues de acuerdo a la misma, conocer al personal dentro de la organización hará que pueda implementarse de manera más eficiente metodologías afines a sus necesidades. En una organización que sigue la teoría Y, los líderes pueden empoderar a sus empleados dándoles más autonomía y responsabilidad. Esto puede mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados, al mismo tiempo que aumenta su sentido de responsabilidad y compromiso con la organización. A su vez, de acuerdo con la teoría X, los

incentivos pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados a cumplir con sus responsabilidades. Los líderes pueden ofrecer incentivos financieros, como bonificaciones, así como incentivos no financieros, como el reconocimiento público y la retroalimentación positiva.

Aunque ya se han recopilado diferentes alternativas estratégicas para el fortalecimiento del liderazgo dentro del contexto organizacional, aún no se ha señalado la importancia de la inteligencia emocional con suficiente énfasis, para esto, es oportuno traer a colación los aportes de Goleman (2014), quien habló acerca del liderazgo emocional y marcó cinco puntos importantes que debe tener un líder dentro de este ámbito: autoconocimiento, para ser conscientes de sus emociones y cómo estas afectan la toma de decisiones; autogestión, dado que el líder debe ser capaz de manejar sus emociones de manera efectiva manteniendo la calma en situaciones difíciles y manteniendo una actitud positiva y optimista; conciencia social, pues los líderes deben ser capaces de reconocer las emociones de los demás y de responder adecuadamente a ellas, desarrollando una empatía efectiva y una capacidad para trabajar en equipo; gestión de las relaciones, la cual les permita construir y mantener relaciones efectivas con los demás, a través de una comunicación clara y la capacidad para resolver conflictos, y finalmente la inspiración, pues quienes son categorizados como líderes, deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos en el entorno empresarial.

Dada la presentación de todas las debilidades encontradas, y de la sugerencia de autores que han indagado en el tema, a continuación, en la tabla 13 se presentan diferentes estrategias,

sugerencias y metodologías en las que deberían ser abordadas, de modo que estas contribuyan al fortalecimiento de los lazos laborales y organizacionales desde el método de liderazgo que ejercen cada uno de los entes que se encuentran a cargo de las diferentes áreas de la organización.

Tabla 13

Estrategias que contribuyen al mejoramiento de la efectividad del liderazgo

Enfoque	Estrategia	Área encargada	Metodología	Recursos	Presupuesto
Visión	Plantear y comunicar una visión y una estrategia clara y a las necesidades del equipo	Área de dirección	Definición de los cambios a implementar y metas a conseguir de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar desde el enfoque del liderazgo	Tiempo para la planificación estratégica de las actividades de gestión práctica	\$ 500,000
			Comunicación y difusión la propuesta de trabajo Implementar un programa de capacitación en habilidades de comunicación para los líderes	Tiempo y moderadores para capacitar al personal	\$ 2,500,000
Comunicación	Fomentar la comunicación efectiva	Área de dirección	Establecer canales de comunicación eficaces entre los líderes y lectores Programar reuniones regulares entre el equipo de lectores y supervisores por área	Plataforma de comunicación en línea Salas de reuniones Tiempo y recursos para la implementación de proyectos de trabajo colaborativo	\$ 5,000,000
Trabajo	Promover escenarios donde prime el trabajo en equipo	Área de dirección y coordinación	Implementar proyectos extracurriculares que requieran trabajo en equipo		

colaborativo		operativa		Realizar talleres y capacitaciones sobre liderazgo colaborativo e inteligencia emocional	Tiempo y recursos para la capacitación de líderes	\$ 3,500,000
	Fomentar una cultura de liderazgo colaborativo				Salas de reuniones	
				Capacitar al personal en habilidades de escucha activa	Tiempo y moderadores para la capacitación del personal	
	Fomentar la escucha activa	Área de dirección		Crear un sistema de retroalimentación para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias		\$ 4,000,000
Escucha				Establecer un sistema de evaluación del desempeño que tome en cuenta la retroalimentación	Plataforma de retroalimentación en línea	
VALOR DE PRESUPUESTO A INVERTIR						\$ 15,500,000

Fuente: elaboración propia.

Es preciso destacar que cada una de estas estrategias tienen lugar en el contexto organizacional de la empresa, toda vez que se evidencia necesidad de refuerzo en estas áreas o enfoques. No obstante, aunque lo que se busca es generar un liderazgo más efectivo, no se pretende llevar a los líderes de la organización hacia la adopción de un estilo en particular, dado que, tal y como lo referencia Chiavenato (2007, p.322) "ningún estilo de liderazgo es único, sino que cada líder combina diferentes elementos de los distintos estilos de liderazgo para adaptarse a las circunstancias específicas de su entorno".

Lo dicho, entendiendo que un líder efectivo es aquel que puede ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo a las necesidades de su equipo y de la situación en la que se encuentra. Siendo el caso, en una situación de crisis, puede ser necesario que el líder adopte un estilo con características autoritarias para tomar decisiones rápidas y efectivas. Sin embargo, en escenarios donde se requiera de una mayor participación y compromiso de los colaboradores subordinados para el logro de metas a largo plazo, este podría ser más democrático o sinérgico.

Bajo este entendido, un líder puede ser más efectivo al combinar elementos de diferentes estilos de liderazgo para crear un enfoque personalizado que responda a las necesidades de su equipo y organización, en lugar de encasillarse en un sólo estilo que no permita alternar su conducta de acuerdo a los requerimientos diarios que se enfrentan dentro de una empresa.

10. Conclusiones

A lo largo del trabajo investigativo, se establecieron diversas metas con el fin de obtener una comprensión más profunda de la organización Servicios Empresariales SAS. Como resultado, se lograron evidenciar elementos relevantes. En primer lugar, al llevar a cabo la caracterización de la empresa, se pudo determinar su naturaleza como una entidad prestadora de servicios de outsourcing. Específicamente, su actividad económica se enfoca en la toma de lectura y reparto de facturas en distintos municipios del departamento del Valle del Cauca.

Además, se descubrió que Servicios Empresariales SAS forma parte de un grupo empresarial llamado LECTA SAS. Esta afiliación puede tener implicaciones en términos de sinergias y colaboración dentro del ámbito empresarial. Es importante tener en cuenta esta relación para comprender mejor el contexto en el que opera la organización. Al analizar la estructura organizacional de Servicios Empresariales SAS, se observó que su funcionalidad se rige por parámetros matriciales, lo que implica la existencia de múltiples líneas de reporte y una clara jerarquía con una unidad de mando bien definida. Este enfoque matricial puede permitir una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa.

En el contexto más amplio de su campo de acción, se constató que la actividad económica de la organización surge debido a la incapacidad de las empresas prestadoras de servicios públicos para gestionar completamente todas las tareas y procesos asociados. Esto

indica que Servicios Empresariales SAS desempeña un papel crucial en el apoyo y complemento de las operaciones de estas empresas, brindando servicios especializados que les permiten centrarse en sus actividades principales.

Por otro lado, la implementación de instrumentos como la entrevista y la encuesta resultó en una valiosa revelación de las percepciones de los colaboradores y líderes que forman parte de la organización. A través de estos métodos de recopilación de datos, se pudo obtener una comprensión más profunda de la dinámica interna y el funcionamiento de la empresa. El análisis de las respuestas recopiladas permitió identificar la existencia de diferentes estilos de liderazgo presentes en el ambiente de trabajo. Específicamente, se observaron principalmente dos estilos predominantes: el liderazgo tecnicista y el liderazgo indiferente. Estos estilos de liderazgo pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional, la motivación de los empleados y la eficacia de los procesos internos.

Sin embargo, también se encontraron discrepancias y perspectivas divergentes entre los analistas en relación con la dinámica que debería existir dentro de la empresa. Aunque algunos analistas pueden tener una visión diferente sobre cómo debería ser el entorno laboral ideal, se constató la presencia de dificultades comunicativas, especialmente en la comunicación entre los supervisores y los lectores. Además de ello, también se identificó una discrepancia en la percepción de la relación "profesional" entre los directivos y los subordinados. Se observó que esta relación a menudo se centra exclusivamente en los logros y resultados de la empresa,

dejando de lado aspectos importantes como el bienestar y el desarrollo personal de los empleados.

Finalmente, al considerar el diagnóstico realizado, se dio paso a la proposición de estrategias destinadas a fortalecer la efectividad del liderazgo en la organización. Este proceso reflexivo condujo a la identificación de enfoques y metodologías respaldadas por la visión de teóricos que han abordado el tema en estudio. El objetivo era sugerir y proponer alternativas confiables que pudieran perdurar a lo largo del tiempo y generar un impacto positivo en la organización.

Una de las estrategias propuestas consiste en la divulgación de la visión sobre las mejoras que se desean alcanzar. Es fundamental que los líderes comuniquen de manera clara y efectiva cuáles son los objetivos y metas que se persiguen, creando un sentido de dirección compartido. Al difundir la visión de manera amplia y comprensible, se promueve la alineación y el compromiso de todos los miembros de la organización hacia un propósito común. Además, se plantea la importancia de brindar capacitaciones o mentorías en liderazgo y trabajo en equipo. Estas actividades de formación y desarrollo permiten a los líderes adquirir las habilidades y herramientas necesarias para desempeñar su rol de manera efectiva. Al proporcionarles las competencias adecuadas, se promueve su crecimiento personal y profesional, así como la creación de un entorno laboral que fomente la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo.

Otra estrategia relevante es la implementación de actividades extracurriculares que fomenten la participación colectiva de todos los miembros de la organización. Estas actividades pueden incluir proyectos colaborativos, eventos sociales o programas de voluntariado. Al participar en estas actividades, los empleados tienen la oportunidad de interactuar en un contexto distinto al laboral, fortaleciendo los lazos interpersonales, la confianza y el sentido de pertenencia. Esto, a su vez, puede influir positivamente en la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización. Es preciso resaltar que esta reflexión y propuesta de estrategias constituye un paso importante hacia la mejora continua y el crecimiento de la organización.

Referencias

- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a Ed.). México: Pearson.
- Ararat, J., y Moreno, K. (2019). Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura. (Tesis de Doctorado) Universidad del Valle.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2).
- Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York Free Press.
- Bellostas, J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston TX. Gulf Publishing.
- Boyatzis, R., y Mckee, A. (2006). *Liderazgo emocional*. México. Deusto.
- Borner Global. (2020). Top 5 de Países en el mundo que se dedican a tercerizar sus operaciones. Recuperado de: [Top 5 de Países en el mundo que se dedican a tercerizar sus operaciones \(borner.global\)](#) el 27 de marzo del 2023

- Cabrera M. (2010). Introducción a las fuentes de información. *Universitat Politècnica de València*. (1)8.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Collante, A. J., y Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas*, 18, 183-195.
- Núñez, V. (2022). Pirámide de Maslow. Recuperado de: [Calaméo - Pirámide De Maslow \(calameo.com\)](https://calameo.com) el 27 de marzo del 2023
- Cañar Díaz, P y Ríos Ramírez, M. (2017). Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica. (Tesis de Grado) Universidad del Valle.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. 5(102)
- Clow, K. E., y Lussier, R. N. (2012). *Principles of management*. Mason, OH. South-Western Cengage Learning.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Mexico.

Ediciones Díaz de Santos.

Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing y

Business process outsourcing desde la teoría económica de la agencia. *Entramado*. 10(1), 12-29.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York. Harper & Row.

Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S., y Montes, L. S. (2016). *Las 5 claves de Peter*

Drucker: El liderazgo que marca la diferencia. Profit Editorial.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en

el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación

conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.

Galvis, O. Z. (2006). Tipos de investigación. *Revista Científica General José María*

Córdova, 4(4), 13-14.

Serrano Orellana, B. J., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima

organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125.

Servicios Empresariales SAS. (2020). Archivos empresariales de Gestión. Políticas de Calidad

de la Empresa

Servicios Empresariales SAS. (2022). Archivos empresariales de Gestión.

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. Recuperado de: [TIPOS DE INVESTIGACION \(ihmc.us\)](https://www.ihmc.us) el 25 de marzo del 2023

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. United States of America.. Basic Books.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Gonzalez Valdes, B y Salas Arbelaez, L. (2019). Influencia del liderazgo organizacional en la cultura de las Pymes en la ciudad de Santiago de Cali. (Tesis de grado) Universidad Santiago de Cali.

Herrera Londoño, A y Arenas Núñez, N. (2017). Relación del estilo de liderazgo y la toma de decisiones, organización caso: Aguas de Buga S.A. Municipio de Guadalajara de Buga. (Tesis de grado) Universidad del Valle.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Hersey, P. y Blanchard, KH. (1969). *Teoría del ciclo de vida del liderazgo*. Madrid España. Diario de Capacitación y Desarrollo.

Intelsa (2022). *Estado del outsourcing en Colombia*. Recuperado de: [Estado del outsourcing en Colombia \(intelsa.co\)](https://www.intelsa.co) el 20 de marzo del 2023

Kreitner, R., y Kinicki, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico. McGraw Hill.

- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Linz, J. J. (1975). Totalitarian and authoritarian regimes. *Handbook of political science* (3) 175-411.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. United States of America. Harvard University Press.
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lussier, R., y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. Mexico. Thomson Learning.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mesías, O. (2010). La investigación cualitativa. *Universidad Central de Venezuela*, 38(2) 52-67.
- Morales López, V. (2018). Evolución del concepto producto y servicio en la biblioteca: organización orientada al servicio e intensiva en conocimiento. *E-Ciencias de la Información*. 8(2), 64-82.
- Navarro, B. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI. *Boletín Informativo*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.

- Ortiz Abad, L. (2018). Liderazgo del personal Directivo y Desempeño pedagógico en las docentes de la Institución Educativa Inicial “Victoria Barcia Boniffatti”, del Distrito de Iquitos-2017. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Pazmiño, P., E. (2017). Características diferenciadoras en el uso del poder como forma de influencia en las organizaciones. *Revista ESPACIOS*. 798, 10-15.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración*. México. Pearson Educación.
- Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Sánchez, A. V. (2009). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
- Sánchez Manchola, I. D. (2017). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión*, (25), 1-39.
- Santa, E., y Fernandez, A. R. (2010). 40 años de la Teoría del liderazgo situacional. *Revista latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. México. Editorial Paidós.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México. Pearson educación.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos de América. Grupo Nelson

Anexos

Anexo 1. Cuestionario Propuesto Por Iván Darío Sánchez Manchola

DATOS GENERALES	
<i>Nombre de la organización:</i> _____	
<i>Cargo a caracterizar:</i> _____	<i>Número de colaboradores bajo su cargo:</i> _____
<i>Tiempo en el cargo:</i> _____	<i>Género:</i> Masculino _____ Femenino _____
DATOS DEL COLABORADOR	
<i>Tiempo en el cargo:</i> _____	<i>Género:</i> Masculino _____ Femenino _____
<i>Máximo nivel de estudio alcanzado:</i> Bachiller _____ Técnico _____ Pregrado _____ Postgrado _____	
<i>Edad:</i> Entre 18 y 29 a os _____ Entre 30 y 39 a os _____ Entre 40 y 49 a os _____ De 50 a os en adelante _____	

El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

Sigue ...

Viene ...

El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
El gerente insiste en la obtención de resultados	Completamente en desacuerdo															Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo														Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

Elaborado por: Iván Darío Sánchez Manchola y Mónica García Solarte.

Anexo 2. Formato De Entrevista A Los Dirigentes

ENTREVISTA

Desde su experiencia personal en su cargo, describa cómo es y cuáles son las características principales del proceso de dirección de la organización en Servicios Empresariales SAS a partir de las siguientes preguntas:

1. **¿Cómo describiría la comunicación que tienen los colaboradores y administrativos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?**
2. **¿Cómo se relaciona con los dirigidos dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?**
3. **¿Qué papel juega el poder en la dirección dentro de la organización Servicios Empresariales SAS?**
4. **¿De qué forma se da el trabajo en equipo al interior de la organización Servicios Empresariales SAS?**
5. **¿Cómo motiva al personal de la organización Servicios Empresariales SAS?**