

**EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO “AUTOSERVICIO EL SÚPER MAXI” EN
EL MUNICIPIO DE CALOTO, NORTE DEL CAUCA, 2016**

**LAURA ISABEL MEDINA HORTÚA
OSCAR MAURICIO BEDOYA DAZA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016**

**EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO “AUTOSERVICIO EL SÚPER MAXI” EN
EL MUNICIPIO DE CALOTO, NORTE DEL CAUCA, 2016**

**LAURA ISABEL MEDINA HORTÚA
OSCAR MAURICIO BEDOYA DAZA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

Docente:

**RONALD YONNY GONZALEZ MEDINA
Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ RODRÍGUEZ

Director Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA

Coordinadora

Programa Académico Administración de Empresas

Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

RONALD YONNY GONZALEZ MEDINA

Director de Trabajo de Grado

Magister en Ciencias de la Administración

IVANA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Evaluada de Trabajo de Grado

Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

AGRADECIMIENTOS

Es satisfactorio para nosotros haber culminado exitosamente el trabajo de grado. Agradecemos en primer lugar a Dios, por brindarnos fortaleza para salir adelante en este proceso. A nuestros padres, familiares y amigos por apoyarnos en esta etapa académica. A la Universidad del Valle, por ser la institución que nos brindó las herramientas suficientes para ser profesionales.

Al docente Ronald Yonny González Medina, quien fue nuestro tutor de trabajo de grado, que con su esfuerzo, dedicación, conocimiento, experiencia, paciencia y motivación nos permitió terminar nuestros estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida académica, a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas, están aquí con nosotros y otras, en nuestros recuerdos y corazón; sin importar en donde estén, queremos darles las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por sus bendiciones.

RESUMEN

Una de las funciones del director líder, es tomar decisiones y velar por su ejecución para obtener resultados; la función de los dirigidos es llevar a cabo las decisiones tomadas en el marco de la dirección. Las circunstancias incluyen factores como las condiciones físicas de trabajo, el clima y la cultura del grupo. De ahí que en este proyecto de investigación se crea interesante, determinar cuál es el tipo de liderazgo del administrador del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” y cómo éste influye en el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca. El proyecto está conformado por cuatro capítulos, los cuales se describen de la siguiente forma: el primero aborda los antecedentes y pregunta de investigación del problema; se describen los objetivos, justificación, marco de referencia y metodología con la cual se desarrolló el trabajo de grado. En el siguiente, se referencian las características de la organización; como lo es su reseña histórica, estructura organizacional y plano de distribución. Siguiendo con el contenido del trabajo, el tercero alude a la información pertinente para el análisis de los datos obtenidos; el cual muestra minuciosamente la tabulación de los datos, el análisis descriptivo y la identificación del liderazgo que predomina en el administrador. Por último, en el cuarto se proponen estrategias que contribuyan y brinden elementos para fortalecer el desempeño laboral de los empleados.

Palabras Clave: Liderazgo, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Desempeño Laboral, Influencia.

ABSTRACT

One role of lead director is to take decisions and ensure their execution, to get the results; the function of the target is to carry out the decisions taken in the context of management. The circumstances include factors such as physical working conditions, climate and culture of the group. Hence in this research project is created interesting, determine the type of leadership Administrator Supermarket "Super Maxi Self" and how it affects job performance of employees in the municipality of Caloto, Norte in Cauca. The project consists of four chapters, which are described as follows: the first deals with the background and research question of the problem, objectives, rationale, framework and methodology are described in which the work developed degree. In the following reference the characteristics of the organization, as is its historical background, organizational structure and layout plan. Following the work content, the third refers to the relevant information for analyzing the data, which thoroughly shows the tabulation of the data, the descriptive analysis and identification of leadership that dominates the administrator. Finally, in the fourth strategies that help is proposed and provide elements to strengthen the work performance of employees.

Keywords: Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Performance, Influence.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.5 OBJETIVOS	26
1.6 JUSTIFICACIÓN	26
1.7 MARCO DE REFERENCIA	27
1.7.1 Marco Teórico - Conceptual	28
1.7.2 Marco Contextual	41
1.7.3 Marco Legal	43
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
1.9 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA DE INFORMACIÓN 47	
1.10 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS	48
1.11 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
1.12 FASES METODOLÓGICAS	50
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL AUTOSERVICIO EL SÚPERMAXI DEL MUNICIPIO DE CALOTO	52

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL SUPERMERCADO “AUTOSERVICIO EL SÚPERMAXI”	53
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN OBTENIDA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	
64	
3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	64
3.2 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	65
3.3 APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
3.4 TABULACIÓN EN HOJA DE CÁLCULO.....	66
3.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	66
3.6 CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR.....	111
3.7 TIPO DE LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR QUE PREDOMINA	115
3.8 IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS	116
CAPÍTULO 4. LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO	
118	
4.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.....	118
CONCLUSIONES	
124	
RECOMENDACIONES.....	
126	
ANEXOS.....	
129	
BIBLIOGRAFÍA.....	
138	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Colombia - Cauca - Caloto.....	42
Figura 2. Logo del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”	54
Figura 3. Estructura Jerárquica del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” ..	56
Figura 4. Plano del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	63

LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1. Panorámica del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	52
Foto 2. Pasillo lado derecho del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	59
Foto 3. Cajeros del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	60
Foto 4. Cárnicos del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	61
Foto 5. Pasillo lado Izquierdo del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015.....	62

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Incentivos por cumplimiento de labores	67
Gráfica 2. Asignación de funciones laborales	67
Gráfica 3. El jefe interviene en la solución de los problemas	68
Gráfica 4. Normas y políticas esperadas	69
Gráfica 5. Evita involucrarse en los problemas	69
Gráfica 6. Fomento de los valores y creencias	70
Gráfica 7. Ausentismo del jefe cuando se necesita	71
Gráfica 8. Perspectivas para la solución de problemas	71
Gráfica 9. Se habla del futuro con optimismo	72
Gráfica 10. Orgullo al formar parte de un equipo de trabajo	73
Gráfica 11. Determinación de los objetivos de rendimiento	73
Gráfica 12. Actúan antes de que las cosas vayan mal	74
Gráfica 13. Se habla con entusiasmo acerca de los logros alcanzados	75
Gráfica 14. El jefe hace ver la importancia de lo que se proponen	75
Gráfica 15. Dedicar tiempo a la enseñanza y formación	76
Gráfica 16. Es claro lo que recibe por cumplir con los objetivos	77
Gráfica 17. Crees en el dicho si no está roto no lo arregles	78
Gráfica 18. Ve más allá del interés propuesto	78
Gráfica 19. Son tratados como personas mas no como miembro de un grupo	79
Gráfica 20. Los problemas se vuelven crónicos antes de actuar	80

Gráfica 21. El Jefe se gana el respeto que se merece	80
Gráfica 22. Su superior subsana los errores, reclamaciones y fallos.....	81
Gráfica 23. El jefe considera las consecuencias éticas y morales	81
Gráfica 24. La administradora lleva un registro de todos los fallos	82
Gráfica 25. Su jefe da muestras de poder y confianza	83
Gráfica 26. El jefe presenta una visión del futuro.....	83
Gráfica 27. La administradora presta atención a los fallos para cumplir lo establecido.....	84
Gráfica 28. Su jefe evita tomar decisiones apresuradas	85
Gráfica 29. Su superior resalta las necesidades, capacidades y aspiraciones de los empleados	85
Gráfica 30. Su jefe contempla los problemas de diferentes ángulos	86
Gráfica 31. Ayuda su superior a desarrollar sus capacidades	87
Gráfica 32. Su jefe sugiere maneras de realizar el trabajo asignado.....	87
Gráfica 33. Retrasa el superior las respuestas a las cuestiones urgentes.....	88
Gráfica 34. El jefe tiene sentido colectivo	89
Gráfica 35. La administradora expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas	89
Gráfica 36. Tu superior muestra confianza en la consecución de los objetivos	90
Gráfica 37. Satisface las necesidades laborales.....	91
Gráfica 38. Tu jefe usa métodos de liderazgo	91
Gráfica 39. Los empleados rinden más de lo que esperan.....	92
Gráfica 40. Tu superior es eficaz representándote ante los demás	93
Gráfica 41. La administradora trabaja de forma satisfactoria con los empleados ..	93

Gráfica 42. Su superior potencializa el deseo de tener éxito en sus empleados ...	94
Gráfica 43. El supermercado cumple con la exigencia y demanda del entorno.....	95
Gráfica 44. El jefe incrementa el deseo de trabajar en equipo con todos los empleados	96
Gráfica 45. Tu jefe quien te dirige es eficaz	96
Gráfica 46. Género del Supermercado	97
Gráfica 47. Edad	98
Gráfica 48. Nivel de estudios	99
Gráfica 49. Antigüedad en la empresa.....	100
Gráfica 50. Antigüedad en puestos similares.....	100
Gráfica 51. ¿Le brindan la facilidad de estudiar y formarse como persona?, ¿cómo?	101
Gráfica 52. Relación de los empleados con su superior	102
Gráfica 53. El jefe comparte la información pertinente para el desempeño laboral de los empleados.....	102
Gráfica 54. Eficacia laboral de su superior	103
Gráfica 55. Representación de su superior ante los demás	104
Gráfica 56. Ascenso o recompensa económica del empleado	104
Gráfica 57. Trato con sus compañeros y jefe	105
Gráfica 58. Clima de trabajo	106
Gráfica 59. Salario	106
Gráfica 60. Trabajo en general	107
Gráfica 61. Trato con los clientes.....	108
Gráfica 62. Pertenencia a la organización	108

Gráfica 63. Métodos de dirección	109
Gráfica 64. Formas de dirigir condicionado por la organización	110
Gráfica 65. Cambiaría la forma de dirigir de su jefe	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Modelo completo de Bass y Avolio del Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional.....	39
Tabla 2. Cuadro de Control.....	122

INTRODUCCIÓN

En este proyecto, se determinó cuál es el tipo de liderazgo del administrador del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” y cómo influye éste en el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca; debido a la gran aceptación y empatía que tienen los empleados por la empresa, por la dirección y por los clientes que acuden diariamente a satisfacer sus necesidades, demandando los productos que el negocio ofrece.

Se demostró y se sustentó que el buen desempeño laboral de los empleados es influenciado en gran parte por el liderazgo de la administración, la cual ejerce autoridad y control sobre el personal que realiza las tareas o funciones que se llevan a cabo dentro del Supermercado. Esto contribuye a que haya un clima laboral agradable, o en su defecto, lleno de desacuerdos y conflictos; que pueden influir negativamente en un negocio, disminuyendo el éxito obtenido y su posicionamiento en el mercado.

Para brindar una información lo suficientemente clara y ordenada, que permita la fácil comprensión de la misma; el proyecto se estructuro de la siguiente manera: en el primer capítulo se planteó la aproximación del proyecto de investigación, la cual cuenta con antecedentes, pregunta de investigación, delimitación del problema, marco de referencia y los aspectos metodológicos; este capítulo permite tener una visión global de la forma en cómo se desarrolló el presente proyecto.

Posteriormente, el segundo capítulo nos habla sobre las características del Supermercado “Autoservicio el Súper maxi”. La reseña histórica que describe detalladamente cómo ha sido el desarrollo de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. También se exponen fotos sobre su estructura interna y externa, y se menciona su estructura organizacional; es decir, cómo está conformada la empresa y las funciones de cada empleado.

El tercer capítulo, es el más extenso debido a que este cita detalladamente la información obtenida para el respectivo análisis de los datos. La persona podrá tener una fácil comprensión sobre los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada para determinar el tipo de liderazgo que predomina en el administrador; esto gracias a que se hace un análisis descriptivo de cada variable con su respectivo gráfico, y se clasifican los aspectos de cada tipo de liderazgo hallados en la administradora. Por último, en este capítulo se encontró el tipo de liderazgo

que predomina y la identificación del grado de relación entre el liderazgo y el nivel de desempeño laboral de los empleados.

Finalizando, encontramos el cuarto capítulo que nos explica de forma específica la propuesta de estrategias que permitirán una mejora en el desempeño laboral de los empleados del supermercado, se estudia aquellas debilidades que pueden interrumpir los procesos en todas las actividades, y se proponen planes y acciones que las contrarresten y disminuyan; para cumplir satisfactoriamente con todas las metas propuestas en un determinado tiempo. Por otra parte, se encuentra un cuadro de control el cual tiene como objetivo mostrar claramente el paso a paso de aquellas acciones o actividades que permitirán fortalecer y mejorar las habilidades y el desempeño laboral de los empleados.

El reto para las organizaciones modernas es reconocer y potenciar que los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales. La propuesta es, entonces, propender por la equidad y reconocer que el contar con altos directivos, hombres y mujeres, puede ser visto como una ventaja competitiva a nivel organizacional. Una estructura de dirección es un conjunto formado por una persona denominada “Líder”; un grupo de personas sobre las que ejerce la dirección, que se denominan “dirigidos”; las relaciones entre ellos, el conjunto de actividades por realizar, los recursos para la ejecución y las circunstancias en las cuales se presentan dichas relaciones.

CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo trae a sustentar la aproximación del proyecto de investigación, la cual cuenta con antecedentes, pregunta de investigación, delimitación del problema, marco de referencia y aspectos metodológicos, que permiten tener una visión global de la forma cómo se llevó a cabo el proyecto.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los antecedentes del problema presentan un resumen concreto de las investigaciones o trabajos efectuados sobre el tema de investigación, con el objeto de informar cómo ha sido enfocado¹. Es decir, qué clases de estudios se han realizado, en qué sitios se han llevado a cabo y qué resultados se han adquirido. Son el punto de inicio para la delimitación del problema ya que este ayuda a formularlo de una manera más concreta.

Para llevar a cabo este trabajo se hizo una búsqueda de los antecedentes encontrados en revistas científicas y además en trabajos empíricos en las bases de datos, en las cuales se introdujo la palabra “Liderazgo” y “Desempeño Laboral” arrojando varias referencias, y estas a su vez fueron filtradas por un determinado año de publicación; en este caso en un lapso de tiempo entre el año 2008-2015.

La base de datos de Eumed, arrojó aproximadamente 152 artículos, de los cuales se destacan 6, pero se escogen 2 artículos que son los de mayor relevancia y aporte a la investigación (**“la evolución del liderazgo en la administración”** y **“enfoques en el estudio de la dirección y el liderazgo y su evolución”**). La base de datos SciELO, arroja 308 referencias de las cuales se toma 1 artículo denominado **“el papel e importancia del liderazgo en las organizaciones”**), ya que se filtró por la perspectiva de género.

Continuando con la búsqueda, se consulta la base de datos de Gestipolis, en la cual se escoge 1 artículo (**“tipos y formas del liderazgo”**), y en la base de datos de Rcientíficas se escogen los artículos que están relacionados con el liderazgo empresarial (**“el liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”**).

En este trabajo se trataron los siguientes autores con sus referentes teorías: el autor Gómez y Ornelas en el año 2012, hablan de su artículo denominado **“la**

¹ABREU, José Luis. La formulación de los antecedentes del problema de investigación científica. Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X. Abril 2012. p.163-168. Fecha de acceso: 21 noviembre del 2015.

evolución del liderazgo en la administración", que se inició desde 1930 a 1950, denominado también como teoría de los grandes líderes. En aquel tiempo la persona nacía siendo líder, y menciona seis atributos que diferencian a los que no nacen siendo líderes, las cuales son el empuje, deseo de dirigir, honestidad, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos relativos al puesto de trabajo.

Por otra parte, para el segundo artículo los autores Zayas y Cabrera, en el tratado del 2010 denominado **"enfoques en el estudio de la dirección y el liderazgo y su evolución"**, exponen que desde la comunidad primitiva ya existía el liderazgo, pues los antiguos griegos y romanos, atribuían al liderazgo un don que era dado por la gracia divina, llamado carisma. También se produjeron cambios como la Revolución Industrial, que significó un salto cualitativo para el análisis del liderazgo, entonces surgen las fábricas y con ellas la cooperación.

En el tercer estudio denominado **"tipos y formas de liderazgo"**, escrito por Jiménez en el año 2009, el autor señala que existen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales; y que en la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que es necesario definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores.

En el quinto artículo del 2010 denominado **"papel e importancia del liderazgo en las organizaciones"**, expuesto por Codina, este autor señala que el liderazgo, junto con la "gestión del cambio", ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre *"management"* en las últimas tres décadas. Los enfoques, modelos y herramientas gerenciales generados desde las últimas dos décadas del pasado Siglo XX, en forma directa o tangencial, han estado relacionados con el liderazgo.

Y finalmente, se trae a comentario, un ensayo que lleva por título **"el liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas"**, realizado por Gómez en el año 2008, quién señala que el liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios. Por tanto, el líder debe permanecer activo y decidir la dirección del rumbo que ha de seguir.

Para concluir, a nivel externo se cuenta con un mayor número de trabajos de investigación dedicados al tema de liderazgo. Esto permitió aumentar la probabilidad de una información más concreta y segura, que sirve de apoyo para fundamentar los resultados que se obtuvieron. El contar con trabajos a nivel nacional e internacional, de autores distinguidos y con grandes aportes, genera

un mayor nivel de valor y credibilidad frente a otros trabajos de grado debido a que su información es de calidad y confiable.

También se realizó una búsqueda de información en la biblioteca de la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, donde existe una relación de 118 trabajos de grado realizados desde el año de 1998 hasta el año 2014, de los cuales 3.389% son práctica empresarial, 30.508% creación de empresa, 7.627% mejoramiento del servicio, 1.694% son plan de desarrollo, 13.559% plan estratégico, 0.847% estudio organizacional, 0.847 plan de reestructuración administrativa, 0.847% mejoramiento en el área ADM, 15.254% asesorías, 16.101% monografías, 0.847% plan de rediseño, 0.847% plan de mejoramiento y 7.627% trabajos que no están ubicados en un tema como tal.

Por lo tanto, no se observaron, ni se encontraron temas referentes al liderazgo, para hacer alusión o mencionar en nuestra investigación. Ya que las personas se dedican en mayor parte a trabajos encaminados a una dirección estratégica, creación de empresas o asesorías. Sin embargo, se halló un trabajo de grado con el título de Caracterización de factores incidentes en el comportamiento colaborativo de las personas en las relaciones laborales, realizado por Marcela Zape Orozco y John Edward González, que cuenta con algunas características, conceptos y teorías que son afines para el presente trabajo de investigación.

A continuación las investigaciones llevadas a cabo sobre el tema del “Liderazgo y la Dirección”, pueden distinguirse desde la comunidad primitiva, hasta los antiguos griegos y romanos, pasando por la revolución industrial y los precursores de la administración y psicología como ciencia. Se han llevado a cabo varios estudios, que han reproducido el tema y produjeron grandes cambios en el análisis del liderazgo, hasta el día de hoy.

“Comenzando la evolución del liderazgo con un enfoque de sus rasgos, que se inició desde 1930 a 1950, denominado también como teoría de los grandes líderes, pensándose en aquel tiempo que la persona nace siendo líder, pretende encontrar los atributos que tienen los grandes líderes y menciona seis atributos que diferencia a los que no nacen siendo líderes, las cuales son el empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo e inteligencia y conocimientos relativos al puesto de trabajo”².

A esta teoría se pone como ejemplo a personas que fueron grandes líderes como Adolfo Hitler, Martín Luther King, Ernesto Che Guevara, Abraham Lincoln, Steve Jobs y Karol Josef Wajtvla, conocido como Juan Pablo II. Estas personas que con sus actos demostraron protección a su comunidad, actos de heroísmo, promotores

²GÓMEZ MARTÍNEZ, Sandra Cecilia y ORNELAS ADAME, Julio Cesar. La evolución del liderazgo en la administración. En: contribuciones a la economía. ISSN 1696-8360. Noviembre 2012. p.2. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.

de la paz mundial o en tristes acontecimientos de la historia, algunos líderes lograron imponer poder y autoridad e incitaron violencia y muerte.

Para el caso en ese momento, se les consideró grandes líderes por el número de seguidores que lograron conseguir por sus actos; este ejemplo de líderes, da una idea de lo que propone la teoría que el líder nace siendo líder. En la época o situación, en la que pasaron estos personajes, se les reconoció como líderes, porque surgieron en un tiempo, época y lugar en que se les apreciaba sus actos.

En acuerdo a lo anterior, entre los diferentes estudios que se han realizado sobre el tema del liderazgo, se pueden destacar algunas investigaciones actuales: el tratado denominado “Enfoques en el estudio de la dirección y el liderazgo y su evolución”; Zayas y Cabrera, exponen que desde la comunidad primitiva ya existía el liderazgo, pues los antiguos griegos y romanos, atribuían al liderazgo un don que era dado por la gracia divina, llamado carisma; y también se produjeron cambios como la Revolución Industrial, que significó un salto cualitativo para el análisis del liderazgo, entonces surgen las fábricas y con ellas la cooperación, haciendo que los obreros se unan; aparecen entonces los grandes grupos; de ahí que un artesano se pueda dirigir a sí mismo, pero los trabajadores de una fábrica necesitan un director; un violinista se dirige él mismo y a la orquesta le hace falta un director; es allí donde empieza el liderazgo³.

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías del liderazgo en el periodo de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que resulta el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la dirección.

Cada una de las principales escuelas de administración y del liderazgo, que lleva implícita una concepción sobre la actuación del hombre, se puede valorar en lo siguiente: como aspectos significativos del análisis de la interacción de las teorías de la dirección y las teorías del liderazgo, se puede concluir que toda corriente o escuela de dirección lleva dentro una concepción psicológica sobre el hombre y tiene una posición del liderazgo, que los factores del desarrollo social han sido el elemento determinante en el énfasis que se realiza en la valoración de los factores socio psicológicos y del factor humano en la dirección.

Realmente el trabajador es ser económico, social, administrativo, organizacional, participativo, cambiante, competitivo y globalizado a la vez, y sus motivaciones en cuya base se encuentran las necesidades, están condicionadas por un conjunto

³ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel y CABRERA FERREIRO, Niurka. Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución. En: contribuciones a la economía. ISSN 1696-8360. Octubre 2010. p.1. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.

de factores sociales, tecnológicos, políticos, psicológicos y económicos, todos a tener en cuenta para lograr el eficiente desempeño en la actividad laboral.

Existen múltiples teorías, escuelas, corrientes de dirección, llámese organización del trabajo, relaciones humanas, estructuralista, burocracia, matemática, sistema, participación, cambio, estrategia y valores; pero existe también el liderazgo en todas las teorías, escuelas y corrientes de la dirección, ya sea carismática, rasgos sociales, psicológicos, grupos, contingencia, en circunstancias específicas, transformacional, transaccional o resonante; pero hay una relación de la dirección con el liderazgo que son las personas que la materializan, sea un ser económico, social, administrativo, organizacional, participativo, competitivo, cambiante, emocional y globalizado.

En otro estudio denominado “Tipos y Formas de Liderazgo”, escrito por Jiménez⁴ el autor señala que existe un gran número de estudios, libros y artículos sobre el tema y un número amplio de definiciones de lo que es un líder. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales. En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que son necesarias definir.

Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores. En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades.

En el lenguaje tradicional, en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder o la responsabilidad. El liderazgo al que se refiere es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas, habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar; el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder.

El anterior enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicadas a las organizaciones para enfrentar el cambio. El liderazgo es, ante todo, un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada es percibir sus distintas dimensiones.

⁴JIMÉNEZ, Isabel Jover. Tipos y formas de liderazgo. En: administración, economía, emprendimiento, finanzas, marketing, recursos humanos. Noviembre 2009. p.4. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.

Se sugieren once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo: como una función de los procesos de grupo; parte de la personalidad; el arte de buscar consenso; la capacidad de influir; una forma de persuadir; conductas o comportamientos específicos; una relación de poder; un instrumento para obtener los objetivos; un efecto de la interacción; un papel o rol; y el inicio de una estructura.

Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivación, es decir, inspiración, entrega y cariño por lo que se hace. En este sentido puede decirse que el verdadero dirigente es un inspirador y un estimulador del trabajo y de las metas y los valores de sus propios equipos humanos.

El Líder es un administrador de energías y recursos, que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.

En un artículo denominado “Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones”, expuesto por Codina⁵, este autor señala que el liderazgo, junto con la “gestión del cambio”, ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre “*management*” en las últimas tres décadas. Los enfoques, modelos y herramientas gerenciales generados desde las últimas dos décadas del pasado Siglo XX, en forma directa o tangencial, han estado relacionados con el liderazgo. Para citar algunos: el enfoque de la Excelencia, de Tom Peters; los Siete Hábitos de la Gente altamente Efectiva, de Covey; la Inteligencia Emocional, de Goleman; la V Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Senge; la Gestión por Competencias, la Gestión del Conocimiento; *el Empowerment*; *el Coaching*, para mencionar algunos.

Dos tendencias estrechamente vinculadas pueden explicar el liderazgo: uno, la celeridad de los cambios en el entorno (tecnológico, económico y social) de las organizaciones, que demandan nuevos enfoques y comportamientos gerenciales; dos; cambios en el centro de atención de la gerencia contemporánea, de centrarse en los factores tecnológico-productivos, el marketing y las finanzas, que prevalecieron en décadas anteriores, al foco de atención en recursos humanos, o capital humano, que se considera el principal recurso competitivo de las organizaciones.

⁵CODINA, Alexis. Papel e importancia del liderazgo en las Organizaciones en gerencia. Abril 2012. En: www.degerencia.com/articulo/. Fecha de acceso: 15 marzo del 2015.

La tecnología más avanzada, manejada por personal desmotivado o mal conducido es poco productiva, destacan muchas investigaciones. Otro factor que puede explicar el renovado interés por este tema lo señala un especialista que plantea, a medida que aumenta la proporción de trabajadores del conocimiento en una organización, aumenta también la necesidad de “líderes”. Hace falta gente que innove, que vea las cosas desde nuevos ángulos, que reaccione ante los clientes y cambie la forma de hacer las cosas.

Consecuente con esto, se han incorporado nuevos sistemas conceptuales y enfoques para la conducción de organizaciones. Se puede dirigir: la formulación de planes, el diseño de sistemas organizativos y de control, entre otros; pero, la formulación de una visión y de estrategias para alcanzarlas, el desarrollo de valores, cultura organizacional, la generación de compromiso, entusiasmo y pasión en la gente, son prioridades de la gerencia en las nuevas condiciones, que requieren liderazgo.

Hasta los años setenta-ochenta, en los textos de administración, se utilizaban indistintamente los términos dirección y liderazgo. La exposición del tema “liderazgo” se limitaba generalmente, a la presentación de las “teorías de liderazgo” que dicen cosas como las siguientes: unos líderes (jefes) son autoritarios, otros promueven la participación; mientras otros “dejan hacer”, unos jefes están centrados en las tareas y resultados; mientras otros están más centrados en las personas; otros se centran en las tareas de iniciación (definen objetivos, preparan planes, organizan) y otros, se centran en las tareas de ejecución (orientación, evaluación, control).

Y finalmente, se trae a comentario, un ensayo que lleva por título “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”, realizado por Gómez⁶, quién señala que liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios. Por tanto, el líder debe permanecer activo y decidir la dirección del rumbo que ha de seguir.

La clave está en encontrar la habilidad para “pensar en tiempo futuro”; el líder debe comprender que las corrientes del cambio tecnológico afectarán su vida y su trabajo, como los cambios económicos afectarán sus negocios y su lugar en el mercado global, como los cambios demográficos y culturales alterarán su autopercepción, su percepción de los otros y de la sociedad humana en su conjunto.

⁶GÓMEZ ORTIZ, Rosa Amalia. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y gestión No. 24. ISSN 1657-6276. Universidad del Norte. Abril 2008.

Para ello, las habilidades que el líder requiere son: perspectiva, configuraciones, conocimientos culturales, flexibilidad, visión, energía, inteligencia y valores globales; éstas, son las piezas básicas para entender y adaptarse al cambio cultural, esenciales para cualquiera que desempeñe cualquier tipo de liderazgo.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, hacen más complejas las situaciones a las que se tienen que enfrentar; sin embargo, su importancia radica en que son las generadoras de la mayor cantidad de empleo en el país, por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deba ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que dirigen. En el siguiente apartado se presentan algunas consideraciones del liderazgo en estas empresas, que ilustran la posibilidad de un liderazgo exitoso.

El Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, a la fecha se encuentra ubicado, en la Carrera 5, No. 15-21, Barrio la Unión, Municipio de Caloto. Es una organización con una actividad económica dedicada principalmente al comercio de diferentes productos alimenticios; la cual tiene diez empleados directos: tres administrativos y siete trabajadores operativos, quienes son dirigidos por la administradora, que a su vez es la propietaria del negocio y representante legal. El supermercado es un negocio que funciona desde hace once años prestando el servicio a la comunidad del municipio de Caloto. En la organización funciona un corresponsal bancario de Citibank, sólo para pagos.

La empresa se ha destacado por brindar un buen servicio y tener variedad de productos para sus clientes, marcando la diferencia en el mercado del municipio de Caloto. A partir de esto se le ha apostado al desarrollo fuerte de la organización, realizando remodelaciones por completo de su estructura, y se ha creado un logotipo e imagen alusiva a la unión familiar.

En conclusión, se encontró un gran número de conceptos, teorías y tipos de liderazgos a nivel externo, que permitieron tener una mayor visión y alto grado de conocimientos acerca de cómo el liderazgo puede influir de cierta forma en el desempeño laboral de los trabajadores. Además muestra cómo éste, puede generar mayor competitividad y compromiso dentro de una organización. Sin embargo, se da a entender que toda organización debe contar con buena gestión al cambio, y tener como base o elemento primordial su talento humano, para que de esta forma se sostenga en el tiempo.

De acuerdo con lo anterior, es que surge la siguiente pregunta de investigación, en el presente proyecto llevado a cabo:

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el tipo de liderazgo del administrador y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” ubicado en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca, 2016?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los aspectos del liderazgo Transaccional y Transformacional del administrador desde la perspectiva de los empleados?

¿Cuál es el tipo de liderazgo del administrador y el grado de relación existente entre el liderazgo del administrador y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Supermercado?

¿Qué estrategias contribuyen y brindan elementos para fortalecer el desempeño de los empleados?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de este proyecto se llevó a cabo en el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, ubicado en el municipio de Caloto para el periodo del I semestre del año 2016. Para llevar a cabo este proyecto, se contó con la colaboración de la administradora-propietaria y representante legal del supermercado, quien brindó el espacio para las actividades necesarias de recolección de la información que requirió la investigación.

El liderazgo transaccional y transformacional, se describió en este trabajo debido a que se determinó qué tipo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Interpretar cuál es el tipo de liderazgo del administrador y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” ubicado en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca, 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los aspectos del liderazgo Transaccional y Transformacional del administrador desde la perspectiva de los empleados.
- Establecer cuál es el tipo de liderazgo del administrador y el grado de relación existente entre el liderazgo del administrador y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Supermercado.
- Proponer estrategias que contribuyan y brinden elementos para fortalecer el desempeño laboral de los empleados.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante⁷. Hoy en día las organizaciones se están viendo exigidas a modificar sus estructuras y procesos organizacionales, debido a los cambios constantes que se presentan en este mundo cada vez más dinámico y competitivo. Por ello, se debe contar con personas capaces y competentes para guiar a los demás a la adaptación de estos cambios.

Por esta razón se hizo importante hablar de un liderazgo que además de tener conocimientos sobre cómo liderar, debe estar en la capacidad de reconocer virtudes y defectos tanto de él, como la de sus colaboradores, para que de esta forma, desarrollen estrategias que potencialicen los esfuerzos y cumplan con las metas propuestas en determinado tiempo.

⁷HERNANDEZ SAMPIERI, Robert; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill. 5 Ed. 2010. p.39.

La realización de este estudio se consideró conveniente, porque se concibió el liderazgo del administrador como elemento importante para el buen desempeño laboral de los empleados en el “Autoservicio el Súper Maxi”, pues según explica Robbins⁸ “el liderazgo es un proceso de influencia en el que el director, mediante sus actos, facilita el movimiento del personal hacia una meta en común, siendo por lo tanto fundamental para conducir a los empleados a ejercer un adecuado desempeño laboral”, ya que el éxito de una empresa, depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores.

Si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor y aumentará la productividad; la empresa tendrá mejor imagen y estará mejor posicionada en el mercado, lo cual dará un crecimiento comercial en el municipio por su incremento y desarrollo económico que beneficia a toda la comunidad Caloteña.

Se determinó la influencia del liderazgo del administrador, el cual sirvió como apoyo a la planificación y dirección de todos los procesos en el entorno laboral; de esta forma se pretende facilitar la asignación de responsabilidades y administrar adecuadamente los recursos, con el fin de incrementar el buen desempeño laboral, minimizar los desacuerdos y fomentar el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados.

El presente proyecto genera un instrumento de consulta y referencia para aquellos futuros profesionales que decidan realizar una investigación, tomando como punto de partida temas como el liderazgo y desempeño laboral en una organización. Además permitió fortalecer y aumentar el grado de estudio frente a otras investigaciones, debido a que actualmente la Sede Norte del Cauca cuenta con muy pocos trabajos realizados sobre estos temas.

Por otra parte, este estudio brindó información cuyo objetivo es sustentar el estilo de liderar del administrador con relación al desempeño laboral y los principales factores que influyen en las condiciones de trabajo, puesto que algunos tienen la suficiente técnica para realizar un trabajo de excelencia y el criterio para decidir sobre sus acciones, pero casi siempre estas decisiones las hacen ver como fruto de sus superiores, para incrementar su legitimidad y la probabilidad de ser puestas en práctica.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

Para la investigación de este trabajo de grado, el marco de referencia se divide en tres partes: marco teórico- conceptual, marco contextual y marco legal, ya que son

⁸ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson. ISBN 978-607-32-1980-8.15 Ed. 2013. p.406.

una recopilación breve y concisa de conceptos, teorías y reglamentación que se relacionan directamente con el desarrollo del tema y permiten al lector aclarar ideas e intenciones de los autores ubicando al proyectante dentro del avance de la ciencia y la técnica en el tema. Por lo cual, el tema del “Liderazgo”, se basó en autores que expresan opiniones sobre éste, por ello a continuación se realiza la descripción de algunas de estas opiniones respecto al liderazgo del administrador, su influencia, tipo de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Lo que es hoy en día el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, no ha sido por la suerte, es el resultado del trabajo y la habilidad para hacer negocios, y la disposición para entregar el espíritu en pos del objetivo empresarial; y el secreto del éxito obtenido por la unión y el respeto mutuo por los demás (administrador, empleados y clientes), por parte de la administradora y propietaria de este negocio, lo cual se ve reflejado en una gran aceptación y empatía que tienen los empleados por la empresa, por la dirección y por los clientes, que acuden diariamente a satisfacer sus necesidades, demandando los productos que el negocio ofrece.

Por ello, es que se escogió el tema del liderazgo, para conocer de primera mano cuál de estos dos tipos de liderazgo: transaccional y/o transformacional por parte de la administradora y representante legal, influyen en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, municipio de Caloto Cauca.

1.7.1 Marco Teórico- Conceptual

En el marco teórico-conceptual se integran las teorías, estudios y antecedentes que se refirieron al problema de investigación, para esto es necesario detectar, obtener y consultar la literatura y documentos pertinentes para extraer y recopilar de ellos la información de interés.

En algunos aportes del marco teórico-conceptual descrito en este trabajo de investigación se han escrito conceptos básicos, que se refieren directamente al liderazgo, al liderazgo transaccional y transformacional, pero no se han definido totalmente; por ello se considera necesario dar mayor claridad a dichos conceptos y a continuación se da una definición adecuada.

Se llama **carácter** o personalidad al conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento. Está definido por los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y la conducta de cada

individuo, que persiste a lo largo del tiempo frente a distintas situaciones distinguiendo a un individuo de otro.⁹

Líder, del inglés *leader*, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos; su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), democrático (permite que todos opinen y decide por consenso) o *laissez faire* (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).¹⁰

Permite a una persona completar con éxito una tarea utilizando la **capacidad**, la destreza, la habilidad y la idoneidad. Si bien a menudo se confunde este término con talento, es necesario aclarar las diferencias entre ambos, así como las particularidades de este último, que también suele ser incomprendido. La capacidad se entiende como las condiciones que una persona reúne para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, entendida como una serie de herramientas naturales, hayan sido utilizadas por ella o no.¹¹

Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito determinada actividad, trabajo u oficio, esto es conocido como **habilidad**. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud. Hay que señalar que ciertas habilidades sólo se adquieren mediante el aprendizaje. Este caso está representado por lo que se denomina programa motor o, en términos técnicos, engrama motor.¹²

Se trata, por ejemplo, de la facultad del alma que permite distinguir entre el bien y el mal o entre lo verdadero y lo falso. El **juicio** es, por otra parte, una opinión, un dictamen o un parecer. El juicio está formado por un sujeto (el concepto de objeto del juicio), un predicado (el concepto que se aplica al sujeto) y la cópula (lo que establece si lo pensado es propio o no del objeto del juicio). Juicio es, además, el estado de sana razón que se opone a la locura o al delirio. El juicio también está vinculado a la justicia ya que es una controversia jurídica entre partes que se

⁹Carácter. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹⁰Líder. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹¹Capacidad. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹²Habilidad. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

someten a un tribunal. El juicio supone que hay una sustentación de derechos o intereses que se contraponen a lo defendido por la parte contraria.¹³

Es el conjunto de necesidades físicas o psicológicas, de valores y modelos sociales incorporados, no siempre conscientes, que orientan la conducta de la persona hacia el logro de una meta conocido como **motivación**. La motivación nunca es externa sino que es un factor interno. No se puede identificar motivación con refuerzo o con los estímulos externos sino con el significado personal que tiene ese comportamiento. Antiguamente se consideraba que la conducta era resultado del instinto. Sigmund Freud, consideraba que gran parte del comportamiento humano se basaba en motivos inconscientes.

Los psicólogos conductistas explicaban la conducta como la respuesta a estímulos, o sea la conducta como puro condicionamiento. Sin embargo, cuando realizaban experimentos para ver la incidencia del aumento del refuerzo en la conducta, se encontraron con que un mayor estímulo no producía una mayor frecuencia de la conducta que un estímulo menor.

El refuerzo puede aumentar la motivación pero no la conducta, porque lo que más influye en el aprendizaje es la sensación individual que producen los refuerzos, que le permiten cumplir sus propias metas. No es el incentivo lo que provoca la respuesta sino el incentivo que lleva al cumplimiento de una meta. Por lo tanto, para el aprendizaje o para cualquier clase de comportamiento humano, lo más importante es la motivación. El motivo es el motor que mueve a la acción, el incentivo personal que lleva al cumplimiento de metas.¹⁴

La **empatía** es la capacidad que tienen las personas de ponerse en el lugar de los demás. Algunos tienen empatía de nacimiento y otros la pueden desarrollar, aunque no resulte fácil, ya que también depende del nivel de educación, de las experiencias vividas y del aprendizaje. Una persona empática puede entender los sentimientos, emociones y pensamientos de sus semejantes y en general son las mujeres las que tienen mayor capacidad de empatía si se las compara con los hombres.¹⁵

La neurociencia afirma que la capacidad de empatía también se relaciona con factores biológicos, como cierta conformación y disposición de las estructuras cerebrales y de la influencia de algunos neurotransmisores, de ciertas hormonas y de los genes. La empatía se compone de dos elementos: uno cognitivo y otro

¹³Juicio. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹⁴Motivación. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹⁵Empatía. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

emocional. El componente cognitivo se vincula con la capacidad de comprender y entender cómo piensa otra persona; y el emocional es poder captar el estado emocional de otro individuo y las reacciones que lo provocan.

Aquel conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común se define como **equipo de trabajo**. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:¹⁶ el conjunto de personas que son los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos. Segundo la organización que existe en diversas formas en las que un equipo se puede organizar, para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Y por último, el objetivo común que no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, puede definirse el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas.
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados.
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo.

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.). Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se

¹⁶Trabajo en Equipo. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Dentro de la rama de la filosofía aquella que se dedica a las cuestiones morales es la **Ética**. La palabra ética proviene del latín *ethicus*, y este del griego antiguo *ἠθικός* (*êthicos*), derivada de *êthos*, que significa 'carácter' o 'perteneciente al carácter'. Referida al ámbito laboral, se habla de ética profesional y que puede aparecer recogida en los códigos deontológicos, que regulan una actividad profesional. La deontología forma parte de lo que se conoce como ética normativa y presenta una serie de principios y reglas de cumplimiento obligatorio.¹⁷

La ética es diferente de la moral, porque la moral se basa en la obediencia a las normas, las costumbres y preceptos o mandamientos culturales, jerárquicos o religiosos, mientras que la ética busca fundamentar la manera de vivir por el pensamiento humano. En la filosofía, la ética no se limita a la moral, que generalmente se entiende como la costumbre o el hábito, sino que busca el fundamento teórico para encontrar la mejor forma de vivir, la búsqueda del mejor estilo de vida.

La ética puede confundirse con la ley, pero no es raro que la ley se haya basado en principios éticos. Sin embargo, a diferencia de la ley, ninguna persona puede ser obligada por el Estado o por otras personas a cumplir las normas éticas, ni sufrir ningún castigo, sanción o penalización por la desobediencia de estas, pero al mismo tiempo la ley puede hacer caso omiso a las cuestiones de la ética.

El comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes con los que se enfrenta se le conoce como **conducta**. Esta característica depende de factores genéticos y de factores ambientales que comienzan a ejercer su influencia desde la vida uterina y que cobran gran relevancia después del nacimiento. Históricamente, las conductas se han dividido en instintivas y aprendidas. Las primeras dependen principalmente del patrimonio genético y su estudio se ha centrado, entonces, en los llamados instintos.¹⁸

En una primera etapa y gracias al trabajo de K. Lorenz y de N. Tinbergen, este tipo de conductas se investigó en forma comparativa, desde el punto de vista de los mecanismos, de la ontogénesis y de la evolución. Este enfoque en el estudio de las conductas generó una nueva ciencia, la etología. Entre las conductas

¹⁷Ética. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

¹⁸Conducta. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

instintivas se consideran: la conducta sexual, la conducta emocional, las motivaciones, y conductas relacionadas con la homeostasis.

Las conductas aprendidas tienen un alto significado no sólo de sobrevivencia sino que también de adaptabilidad social. En estas conductas tienen gran importancia el lenguaje, el aprendizaje y la memoria. Consideradas en su conjunto, las conductas tienen como significado final el asegurar la sobrevivencia del individuo y la de la especie.

Entre las conductas que aseguran la sobrevivencia del individuo están las relacionadas con la regulación de la temperatura, de la alimentación y de la sed. Ellas se basan en interacciones entre estímulos ambientales y mecanismos homeostáticos que regulan la temperatura corporal, la glicemia, la osmolaridad y el volumen del medio interno. Entre las conductas que aseguran la sobrevivencia de la especie están las relacionadas con el desarrollo cognitivo y el lenguaje.

Los **valores** son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizarse como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Los valores valen por sí mismos; son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan; no por lo que se opine de ellos. Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando se habla de actitud se refiere a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con las creencias, sentimientos y valores. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree; ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive. Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas. Éstos, permiten regular la conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.¹⁹

Por otra parte, para el marco teórico contamos con los siguientes autores:

Las últimas teorías y estilos sobre liderazgo son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional del Siglo XXI por los autores **Castro y Lupano**. El liderazgo transaccional se basa en las buenas relaciones y la retroalimentación. El

¹⁹Valores. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

liderazgo transformacional es el líder transformador, partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

Andrés Senlle considera que las características de un líder efectivo son escuchar y comprender las inquietudes del equipo, planificar, organizar, apoyar, orientar y reconocer el trabajo bien hecho. Motiva al equipo, es creativo, imaginativo, busca soluciones y toma decisiones, se preocupa por las personas, su formación y desarrollo.

Para el autor **Gómez**, el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes: 1- involucra a todas las personas, a los empleados o seguidores, para aceptar las órdenes del líder, 2- Los miembros del grupo no carecen de poder, pero pueden opinar y dirigir actividades del grupo, sin embargo, el líder tendrá más poder. 3- capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. 4- es una combinación de los tres anteriores, pero en cuestión de valores y moral que se ofrezca a los seguidores.

El líder transaccional, visto desde el criterio de **Daft**, reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y después explica con claridad cómo podrán lograr los objetivos y realizar ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Generalmente se concentran en los aspectos personales del desempeño de los trabajos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

Por otra parte, **Bass y Avolio** nos hablan del liderazgo transaccional como quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas, clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas, en donde las necesidades de éste, pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecúa a su contrato con el líder y se asocian con el diseño de una recompensa a sus resultados.

Liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

Pawar y Eastman proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, fortalece la estructura, la estrategia y la cultura

existente en la organización. Es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructura, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tiendan a conseguir un mejor desempeño para la organización.

El liderazgo transaccional visto desde **Burns** se distingue porque los seguidores están motivados a trabajar por sus metas y despierta altos niveles de auto interés inmediato. Consideran que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio; es decir, intercambiar con ellos premios, para un rendimiento de servicios. Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado.

Por último, **Kouzes y Posner** describen el liderazgo transformacional, el cual contiene cinco prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias como lo son: desafiar los procesos, una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino, y dar aliento al corazón.

Por lo tanto, el liderazgo para los autores Castro y Lupano²⁰, es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo, en pro del bien común, el arte de dirigir y movilizar toda la inteligencia, el talento, la pasión y el compromiso de un equipo; hacia el logro de un objetivo común. Ser capaz de convocar la energía de otros y orientarla hacia el logro de un objetivo común.

Las últimas teorías sobre liderazgo y estilos de liderazgo, según Castro y Lupano, son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, y el liderazgo del Siglo XXI. El liderazgo transaccional se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. El liderazgo transformacional es el líder transformador, eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

El liderazgo del Siglo XXI, dice que las empresas deben ser lideradas; por ello los administradores deben liderar si quieren que sus organizaciones triunfen. El jefe anterior era un jefe o gerente que centralizaba el poder; el jefe actual es líder, formador y facilitador.

²⁰LUPANO PERUGINI, María Laura and CASTRO SOLANO, Alejandro. Studies about the leadership. Theories and evaluation. Psicodebate. Psychology, culture and society. 2009. Disponible en: sociales@palermo.edu. Fecha de acceso: 28 de marzo del 2015.

Por su parte, Andrés Senlle²¹, opina que el líder es quien tiene las cualidades para llevarse positivamente en la forma de ser de otras personas de forma natural y aceptada. Considera que las características de un líder efectivo son las siguientes: primero debe escuchar y buscar comprender las inquietudes del equipo; orientar el equipo al logro de objetivos comunes, que satisfagan a las personas y a la empresa; también planifica, organiza, apoya y orienta; está cuando se le necesita, no acepta el trabajo o el protagonismo; sabe reconocer explícitamente el trabajo bien hecho; tiene entusiasmo y lo sabe contagiar; busca soluciones y toma decisiones oportunas; resuelve problemas; está técnicamente preparado para dirigir; motiva al equipo, lo estimula; es creativo, imaginativo y sabe asumir los cambios; es una persona ecuaníme y controlada; hace comprender a los colaboradores la fuerza de un equipo unido; fomenta la participación con un método; se preocupa por las personas, su formación y desarrollo solicitando formación para el equipo y defiende su posición.

También afirma este autor que la habilidad para la construcción y la reconstrucción de la comunidad, no es sólo uno más de los innumerables requisitos del liderazgo contemporáneo. Es una de las habilidades más excelsas y esenciales que un líder puede dominar²².

El líder es responsable de la ética o conjunto de normas que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización. Los líderes pueden establecer un marco ético de varias maneras; una es demostrar mediante su propia conducta su compromiso con el marco ético que trata de institucionalizar.

En el mismo aspecto, Gómez, dice que el liderazgo incluye un proceso de influencia, por lo tanto, se puede definir como la capacidad de influir en un grupo, para que logren sus metas trazadas. El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: en primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores; los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes²³.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de

²¹SENILLE, Andrés. Liderazgo de la nueva calidad. España: Editorial Gestiones, 2000. ISBN 9788480886406. p 65.

²²Ibíd., 100.

²³GÓMEZ CASTAÑEDA. Omar Ricardo. Liderazgo, gerencia y carisma. En: contribuciones a la economía. ISSN 16968360. Marzo 2006. p.1. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>. Fecha de acceso: 11 de abril de 2015.

poder, pueden dar forma, y lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados, para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, para reconocer que el liderazgo es cuestión de valores. Gómez²⁴, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

El Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional son los dos tipos de liderazgo administrativo que se tuvieron en cuenta, para realizar la encuesta a los empleados que laboran en el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, municipio de Caloto Cauca.

Daft²⁵, explica que el Liderazgo Transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores; después explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos a cambio de que cumplan los objetivos especificados, y que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación, preparación de presupuestos y generalmente se concentran en los aspectos personales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo.

²⁴Ibíd., p.2.

²⁵DAFT, Richard. The Experience of the Leadership. México: Editorial Thomson South-Western. 3 Ed. 2006. ISBN 9706865454.

Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a seguir las reglas, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales.

Los autores Bass y Avolio²⁶, definen el liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecúa a su contrato con el líder. A partir de estos dos constructores Bass y Avolio, desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total, basándose en el planteamiento de que si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional (incluyendo dentro de este al liderazgo *laissez faire*).

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas, clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción.

En la relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

²⁶BASS, Bernard and AVOLIO, Bruce. Leadership transformational and organizational culture. Administrative publication. Quarterly, 2003. p.112-121.

Tabla 1. Modelo completo de Bass y Avolio del Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma												
Atributos	Conducta	Inspirador conducta motivacional	Estimulación intelectual	Consideración Individual	Tolerancia Psicológica	Premio Contingente	Administración por Excepción activo	Administración por Excepción Pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad

Fuente: Leadership transformational and organizational culture.

Siguiendo el mismo tema, Pawar y Eastman²⁷, proponen que el liderazgo transaccional opere dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando acciones correctivas. El liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización. Es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructuras, sistemas de recompensas por el esfuerzo, compromiso desplegado y adoptar medidas correctivas; tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización.

El liderazgo transaccional según Burns²⁸, considera la política transaccional del líder como: motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios, para un rendimiento de servicios. El liderazgo transaccional se distingue porque los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de actualización, más bien que por un auto interés inmediato.

Las teorías del liderazgo transaccional consideran que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio. La noción general es, que cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y

²⁷PAWAR, Badrinarayan and EASTMAN, Kenneth. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership a conceptual examination. The academy of management Review. Vol. 22. No. 1. January 1997. p. 80.

²⁸BURNS, MacGregor James. Transformational leadership. Publishers article sources and contributors. New York. 1978. p.2.

satisfacción necesarias para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas deficiencias. El líder clarifica el criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente que recibirán a cambio.

Respecto al liderazgo Transformacional el autor Daft, manifiesta que este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización; pero también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

El liderazgo transformacional es ligar, analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores. Utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas; con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Bass y Avolio²⁹, también definen el liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expande las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

El liderazgo transformacional para Kouzes y Posner, contiene cinco prácticas fundamentales, a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. Este modelo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes que estudiaron eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas: desafiar los procesos, una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino, y dar aliento al corazón.³⁰

Para Burns, el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua; mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos. El líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el

²⁹BASS, Bernard and AVOLIO, Bruce. Leadership transformational and organizational culture. Administrative publication. Quarterly. Vol. 17. 1994. p. 3-4.

³⁰KOUZES, James y POSNER, Barry. Naturaleza y enfoques del liderazgo. Editores peniel. Argentina. 1 Ed. Diciembre. 2010. p. 40. ISBN: 978-0-7879-9804-2.

personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Finalmente hay que destacar que de acuerdo con los autores descritos, los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores; generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como también los motivan para ir más allá en el bienestar de los mismos. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores y dedica una atención personalizada en cada uno de los integrantes del grupo.

El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones y grupos, como en los individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, y finalmente transforman a los individuos y a la organización. Es conveniente no perder de vista que el liderazgo tiene una relación importante con tres aspectos a considerar que son la satisfacción de los individuos y el grupo, el esfuerzo extra en su desempeño, y la efectividad.

Por último, se hace importante destacar que el marco teórico-conceptual le permite al investigador y al lector, delimitar las situaciones o problemas en el presente trabajo; tener una amplia información de todos aquellos conceptos que permiten fundamentar o sustentar con mayor convicción aquellas hipótesis que se quieren investigar, ya que sin teoría es imposible desarrollar una investigación.

1.7.2 Marco Contextual

Referente al marco contextual este delimita física y circunstancialmente la investigación; aportó argumentos propios, permitió diseñar y definir el alcance de la investigación que se realizó en el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, el cual se encuentra ubicado en el Municipio de Caloto, situado al Norte del Departamento del Cauca, que pertenece a la región Andina en el país de Colombia.

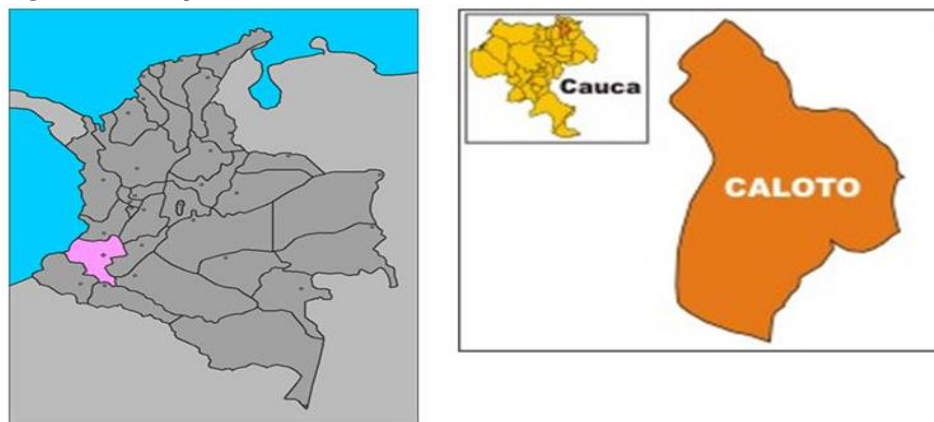
Colombia es un país ubicado al extremo noroccidental de Suramérica, el cual está dividido en 32 departamentos y un distrito capital, tiene aproximadamente 42.888.592 de habitantes, su lengua oficial es el español y cuenta con un clima tropical, caluroso y húmedo, que permite gozar de productos agrícolas que son el café, maíz, arroz, papas, frutas, flores y caña de azúcar, además de esto se destacan los recursos naturales como esmeraldas, carbón, oro, plata, hierro,

petróleo, gas natural, madera y agua. Su moneda es el peso. Es un país rico en flora y fauna, y tiene costas en el océano atlántico y pacífico³¹.

El Departamento del **Cauca** está ubicado en sur occidente del país, tiene como capital la ciudad de Popayán y está conformado por 38 municipios; su economía es variada, ya que cuenta con actividades agropecuarias, prestación de servicios, industria y minería. Entre estos se destaca la producción de caña de azúcar siendo el segundo gran productor a nivel nacional³².

El Municipio de **Caloto** se encuentra ubicado al Norte del Cauca, está compuesto por 55 veredas, se distinguen las tres etnias que son indígenas, afros y mestizos, con una población estimada a 2012 de 17.928 habitantes donde el 49% son hombres y el 51% Mujeres. El sector agropecuario e industrial son los generan la mayor cantidad de empleo en el municipio³³.

Figura 1. Mapa de Colombia - Cauca - Caloto



Fuente: Consulado de Colombia y Alcaldía Municipal de Caloto.

El Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, está ubicado en la Carrera 5, No.15-21 Barrio la Unión, a 3 cuadras del Parque Principal “La Libertad” del Municipio de Caloto. A su derecha se encuentra ubicada la galería o plaza de mercado, a su izquierda la Institución Educativa Escipion Jaramillo y se ubica sobre la vía que conduce a la salida a Cali. Es una organización con una actividad económica dedicada principalmente al comercio de diferentes productos alimenticios, tiene diez empleados directos: tres administrativos y siete trabajadores operativos, quienes son dirigidos por la administradora, que a su vez es la propietaria del negocio y representante legal. El supermercado es un negocio

³¹CONSULADO DE COLOMBIA. Ministerio de relaciones exteriores. Bogotá. 2015. Fecha de acceso: 01 octubre del 2015.

³²COLOMBIA. INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. Características del Cauca. Bogotá D.C. Fecha de acceso: 01 de octubre del 2015.

³³COLOMBIA. ALCALDÍA MUNICIPAL DE CALOTO. Plan Municipal. Gestión del Riesgo de desastres. PMGRD. Caloto. Agosto 2012. Fecha de acceso: 01 octubre del 2015.

que funciona desde hace once años prestando el servicio a la comunidad del municipio de Caloto. En la organización funciona un corresponsal bancario de Citibank, sólo para pagos.

1.7.3 Marco Legal

Para el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, hay normas legales, que estimulan a crear un ambiente empresarial dinámico, para las operaciones mercantiles y los actos de comercio, que realizan los comerciantes, y están regulados por el Código de Comercio, en el cual se presentan disposiciones establecidas, como controles básicos que deben contemplar las empresas.

En el artículo 19 del Código de Comercio Colombiano, se encuentran establecidas las obligaciones de los comerciantes, en el Numeral 3, menciona que todo comerciante debe llevar contabilidad regular del negocio, de acuerdo a prescripciones legales³⁴.

En el artículo 48 del Código de Comercio Colombiano se establece la obligación que tiene todo comerciante de llevar los libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, para llevar en forma clara y ordenada todas las operaciones financieras que realiza³⁵.

En el Artículo 52, se establece que todo comerciante debe elaborar un inventario y un balance general, que permita conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio³⁶.

La Ley 43 de 1990, que reglamenta la profesión contable en su Artículo 1, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente, sobre asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas, con estas principios la contabilidad permite medir, identificar, interpretar, evaluar e informar las operaciones de una organización en forma clara, completa y oportuna³⁷.

³⁴COLOMBIA. CODIGO DE COMERCIO. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Artículo 19. Obligaciones del comerciante. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1971. No. 33.339. p. 6.

³⁵COLOMBIA. CODIGO DE COMERCIO. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Artículo 48. Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1971. No. 33.339. p.16.

³⁶COLOMBIA. CODIGO DE COMERCIO. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Artículo 52. Inventario y balance general. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1971. No. 33.339. p. 17.

³⁷COLOMBIA. REGLAMENTO GENERAL DE CONTABILIDAD. Decreto 2649. (29, diciembre, 1993). Artículo 1. Definición. Diario oficial. Bogotá D.C. 1993.No. 41156. p.8

Otras normas son el Decreto Reglamentario 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad en general, en el Artículo 2, menciona que su aplicación es para todas las personas que están obligadas a llevar contabilidad e incluso, las que no estén obligadas pero que pretendan hacerlo³⁸.

Adicionalmente el Decreto 2650 de 1993, por el cual se determina el Plan Único de Cuentas (PUC), que busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas³⁹.

El marco legal también contempla las leyes y normas específicas que rigen todo tipo de organización, por ello es necesario tener conocimiento de estas y además saber cómo se aplican; ya que así se logra conocer cómo afectan las leyes o normas a la empresa, también permiten estar al tanto del que hacer y cómo hacer.

La Constitución Política de Colombia, Ley que rige la población colombiana, ley primaria la cual contiene los siguiente Artículos. De los Derechos Fundamentales, Artículo 25; derecho al trabajo, Artículo 26; libertad de escoger profesión u oficio, artículo 37; derecho de reunión, Artículo 38, derecho de asociación.

El Estatuto Tributario, por medio del cual se dictan normas, responsabilidades, beneficios entre otros a las personas jurídicas y naturales ante la DIAN, es decir son las normas de los impuestos nacionales⁴⁰.

El decreto 1443 del 2014 tiene como objetivo definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.⁴¹

Los trabajadores permanentes vinculados mediante relación legal y reglamentaria o por contrato de trabajo, al servicio de los Ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, unidades

³⁸COLOMBIA. REGLAMENTO GENERAL DE CONTABILIDAD. Decreto 2649. (29, diciembre, 1993). Artículo 2. Ámbito de aplicación. Bogotá D.C.1993. p.8.

³⁹COLOMBIA. PLAN UNICO DE CUENTAS. Decreto 2650. (16, mayo, 1993). Artículo 25. Derecho al trabajo, Artículo 26. Libertad de escoger profesión u oficio, artículo 37. Derecho de reunión y Artículo 38. Derecho de asociación. Bogota D.C.1993. p. 24-26.

⁴⁰COLOMBIA. ESTUTO TRIBUTARIO. Art. 9. Impuesto de las personas naturales, residentes y no residentes. Dian. Bogotá D.C. 2015. p.3.

⁴¹COLOMBIA. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Decreto 1443. (31, julio, 2014). Artículo 37. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1950. No 27407. p.6

administrativas especiales, empresas industriales o comerciales de tipo oficial y sociedades de economía mixta tanto en el orden nacional como en las entidades territoriales; tendrán derecho a que la respectiva entidad les suministre en forma gratuita, cada cuatro meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo.⁴²

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se abordó desde un **enfoque mixto**, pero se hace importante resaltar que tiene una mayor tendencia a un enfoque cuantitativo, ya que se midió a través de encuestas la influencia que tiene el liderazgo del administrador en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, en el municipio de Caloto, cuyos datos obtenidos, fueron medidos utilizando para ello la estadística y fórmulas matemáticas; sin embargo, se tuvo en cuenta aspectos cualitativos donde se utilizó una serie de preguntas, dirigidas a obtener información sobre el liderazgo transaccional y/o transformacional, que arrojó diferentes cualidades del líder en este caso la administradora, para finalmente presentar el informe que aportó estrategias o sugerencias para dar solución al problema planteado.

No obstante, la investigación **cualitativa**, es la que parte de datos para desarrollar la comprensión de conceptos y teorías consideradas como un todo, pues centra su análisis en la descripción y observación de fenómenos a través de la entrevista, buscando con ello la perspectiva del actor que interviene en ella, para comprender a las personas dentro de su propio marco de referencia.⁴³

La investigación **cuantitativa**, es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo para proyectar el trabajo de acuerdo con una estructura lógica de decisiones y con una estrategia, que orienta la obtención de respuestas adecuadas a los problemas de indagación propuestos. Esta investigación permitió recolectar, presentar datos, analizar, interpretar, sacar conclusiones, y posteriormente presentar el plan de acción a seguir.⁴⁴

Para el desarrollo del proyecto se tuvieron en cuenta los diferentes tipos de investigación que existen, los cuales se dividen según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel del conocimiento se desea alcanzar; estos son tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explícito. Para este caso se escogió el tipo correlacional que determinó el grado de asociación que tiene el liderazgo y cómo este influye en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado. Es

⁴² COLOMBIA. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Decreto 1978. (31, JULIO, 1988). Artículo 1. Legislación de dotación. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1989. No. 38961. p.1.

⁴³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; BAPTISTA LUCIO, Pilar y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill, Quinta Edición. 2010, p, 2.

⁴⁴ *Ibíd.*, p.4.

decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que poseen las variables relacionadas. Si no hay correlación entre las variables, ello indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí; habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra.

Según Hernández, Baptista y Fernández⁴⁵ el estudio **correlacional** tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación.

Realizar este tipo de investigación dió un criterio importante; el cual consistió en conocer el grado de relación e interacción que tienen los directivos con sus empleados, debido a que el mundo cada vez es más dinámico y competitivo, lo que conlleva a que las organizaciones estén en un continuo cambio y adaptación a lo que se presenta en el entorno que las rodea. Por tal razón, se destacó las relaciones internas del supermercado y sus asociaciones con el buen cumplimiento de su desempeño laboral.

Existen diferentes métodos de investigación que brindan una secuencia para la búsqueda de información, conocimiento y solución a un problema que se esté investigando. Estos diferentes métodos son el inductivo, deductivo, histórico, analítico, observación, empírico y experimental. El método utilizado en el desarrollo de esta investigación fue el **inductivo**, porque se parte de un interrogante particular, en este caso la opinión que tienen los empleados sobre el tipo de liderazgo que desarrolla el administrador y como éste a su vez influye en el desempeño laboral. Por consiguiente, se dió una conclusión general que permitió conocer qué liderazgo es utilizado en mayor grado, debido a que se cuenta con la acumulación de datos que se van ampliando y clasificando, para terminar obteniendo un enunciado general.

Según Méndez⁴⁶ el método inductivo es una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares concluimos verdades generales.

⁴⁵Ibíd., p.25.

⁴⁶MENDÉZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial limusa. 4 Ed. 2011. p. 239.

1.9 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA DE INFORMACIÓN

Para Méndez⁴⁷, las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador, que le permiten tener información, mientras que las técnicas son los medios para recolectar esa información. Por otra parte, Bernal⁴⁸, nos dice que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. También se conoce como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

La información es de vital importancia para todo tipo de investigación, ya que se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Méndez plantea que las fuentes de información son hechos o documentos a los que acude el investigador, que le permiten obtener información; mientras que las técnicas de recolección de información, son los medios empleados para recolectar la información, por consiguiente se destacan dos fuentes de información, una de tipo primario y la otra de tipo secundario.

Se realizó una encuesta piloto con personas distintas a la empresa, la cual permitió ser modificada y cambiar el enfoque que inicialmente se tenía por un enfoque visto desde los empleados hacia el administrador. Se cambiaron aquellas preguntas que contenían conceptos y términos que no eran muy claros y fáciles de entender; además se agregaron preguntas abiertas con el fin de obtener mayor información pertinente para el análisis final.

En esta investigación las fuentes de información seleccionadas fueron las primarias; se realizó una encuesta tomada de los autores Bass y Avolio, la cual es llamada MLQ-5X, está compuesta por 65 ítems y se encuentra modificada por los estudiantes que llevan a cabo la investigación según las necesidades y el contexto que esta lo requiere. Una de las modificaciones realizadas fue la incorporación de preguntas abiertas que generan mayor información para el análisis y argumentación de las respuestas. Ésta, se aplicó a los empleados del supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, con el fin de recaudar información que fue útil, para determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los empleados. Se aplicaron encuestas con preguntas sobre el liderazgo transaccional y transformacional a todos los empleados, para determinar el tipo de liderazgo que influye en el desempeño laboral de éstos en el supermercado.

La recolección de información mediante la encuesta se hizo por medio de formularios los cuales tenían aplicación a aquellos problemas que se pueden

⁴⁷Ibíd., p. 252.

⁴⁸BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Pearson Educación. ISBN 978-958-699-1285. Colombia. 3 Ed. 2010. p.191.

investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permitió el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de estudio⁴⁹.

Por lo tanto, Bernal nos expone la encuesta como una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas⁵⁰.

1.10 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS

El análisis cualitativo y cuantitativo de los datos se llevó a cabo por computadora u ordenador. No se realizó de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial porque hay un volumen considerable de datos. Para el análisis de los datos e información obtenida en las encuestas aplicadas, se contó con hojas de cálculo en Excel que ordenan y tabulan de una forma más clara y detallada los diferentes aspectos u opiniones que los empleados dieron a conocer en la encuesta realizada.

Excel⁵¹ es un programa informático desarrollado y distribuido por Microsoft Corp. Se trata de un software que permite realizar tareas contables y financieras gracias a sus funciones, desarrolladas específicamente para ayudar a crear y trabajar con hojas de cálculo. La primera incursión de Microsoft en el mundo de las hojas de cálculo (que permiten manipular datos numéricos en tablas formadas por la unión de filas y columnas) tuvo lugar en 1982, con la presentación de Multiplan. Tres años más tarde llegaría la primera versión de Excel. Ante la demanda de una compañía que ya comercializaba un programa con el nombre de Excel, Microsoft fue obligada a presentar su producto como Microsoft Excel en todos sus comunicados oficiales y documentos jurídicos.

Cabe destacar que Excel es un programa comercial, esto quiere decir, que hay que pagar una licencia para poder instalarlo. Existen otras opciones, de código abierto (“open source”, en inglés), que pueden instalarse o ejecutarse sin cargo y que también permiten administrar hojas de cálculo, tales como OpenOffice.org Calc y Google Docs. La mayoría de estos productos son compatibles con los

⁴⁹HERNANDEZ SAMPIERI. Op. Cit., p. 250.

⁵⁰BERNAL. Op. Cit., p. 194.

⁵¹WALKENBACH, John. Excel programación con VBA. Editorial Anaya multimedia. ISBN 978-84-415-2298-5. España. 2007

documentos creados en Excel, pero no ocurre lo mismo en la dirección opuesta (Excel no es capaz de leer archivos creados con estos programas).

Uno de los puntos fuertes de Excel es que da a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus hojas de cálculo mediante la programación de funciones propias, que realizan tareas específicas, ajustadas a las necesidades de cada uno, y que no hayan sido incluidas en el paquete original. A grandes rasgos, las opciones son dos: crear fórmulas en la misma celda de la planilla en cuestión, o bien utilizar el módulo de desarrollo en Visual Basic.

El análisis de los datos obtenidos se realizó por muestras probabilísticas donde todos los elementos de la población tenían la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis⁵².

1.11 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se tuvo en cuenta para la realización de la investigación fueron todos los empleados que laboran en el Supermercado; el cual está conformado por 3 empleados administrativos (1 administrador, 1 contador y 1 supervisor) y 7 empleados operativos (2 cajeros, 1 cárnico y 4 surtidores). En el desarrollo de la investigación, se presentó la salida de uno de los empleados (surtidor); el cual llevaba un año laborando en el supermercado y su retiro se dió por una mejor oferta de trabajo en otra empresa. Sin embargo, este empleado es tenido en cuenta para la realización de la encuesta, porque la información que él aporta es mucho más pertinente y da mayor certeza a la hora de analizar los datos obtenidos.

En este caso, la muestra equivale a la misma población, debido a que el número de empleados de la empresa no es muy grande y por ende se hace más fácil tomar el total de los empleados para contar con mayor nivel de confianza y menos margen de error en el análisis de los datos. Para Aktouf⁵³, la muestra se refiere al grupo distintivo que deberá representar al conjunto más amplio considerado por el problema de investigación. Se define también como la pequeña cantidad de un producto cuyo propósito es hacer conocer sus cualidades o apreciarlas; o como una porción representativa de un conjunto espécimen.

⁵²HERNANDEZ SAMPIERI. Op. Cit., p. 176.

⁵³AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Facultad de las ciencias de la administración. Universidad del valle. ISBN 2-7605-0457-3. Colombia. 2001. p.77.

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretendió que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa⁵⁴.

En definitiva, los aspectos metodológicos, además de brindar una explicación del contenido, de cómo éste se va abordar y a recolectar la información; sustentan las fuentes, técnicas y tratamientos de datos que le permiten al investigador tener las herramientas y elementos necesarios para construir y ordenar de manera secuencial toda la información que será pertinente y relevante para dar solución al problema planteado. Además el lector tendrá una idea más clara y un mayor grado de conocimiento sobre cómo, cuándo, dónde, fue adquirido y abordado el tema.

1.12 FASES METODOLÓGICAS

Para determinar cuál es el tipo de liderazgo del administrador del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca fue necesario realizar las siguientes fases metodológicas:

En la primera fase se consultaron diferentes fuentes, para estructurar el proyecto de investigación; se analizó la información de las fuentes consultadas; se resumió la información y se organizó para iniciar la estructuración del proyecto de investigación.

En la segunda fase se realizaron 10 encuestas para determinar cuál es el tipo de liderazgo del administrador del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca. Se tabularon las encuestas realizadas; se hizo una descripción de las variables y se presentaron los resultados.

En la tercera fase se buscó información sobre el tema del liderazgo; el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, en diferentes fuentes; se analizó cuál es el tipo de liderazgo del administrador del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de Caloto, Norte del Cauca; plantearon estrategias que contribuirán y brindarán elementos para fortalecer el liderazgo que se lleva a cabo en el Supermercado.

⁵⁴Ibíd., p. 173.

Como síntesis, el primer capítulo hace referencia a la estructura del proyecto de investigación y cómo se llevó a cabo por medio de la descripción de aquellos puntos o procesos que permitieron la identificación de todos aquellos elementos que hacen parte del conjunto de ideas plasmadas para la ejecución del presente trabajo. Además permite tener un esquema claro y entendible al lector para que conozca el punto de inicio, su desarrollo y se interroga frente a posibles soluciones. Sin embargo, permitió interiorizar los diferentes conceptos, teorías y métodos que contribuyen a la adecuada formulación del problema, y a su vez contar con fundamentos, bases confiables y seguras para la correcta ejecución de la investigación.

CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL AUTOSERVICIO EL SÚPERMAXI DEL MUNICIPIO DE CALOTO

En este capítulo, que vemos a continuación se habla sobre las características del Supermercado “Autoservicio el Súper maxi”, donde menciona su reseña histórica que describe detalladamente cómo ha sido el desarrollo de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, también se exponen fotos sobre su estructura interna y externa, se menciona su estructura organizacional; es decir, cómo está conformada la empresa, las funciones y obligaciones que lleva a cabo cada empleado.

Foto 1. Panorámica del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015



Fuente: Elaboración Propia

El Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” es un lugar comercial que ofrece productos de la canasta familiar ubicado en la zona urbana del municipio de Caloto, en el cual la ciudadanía en general acude para satisfacer sus necesidades básicas. Por consiguiente, en este capítulo se tratará de una forma detallada cómo está constituida esta organización, con temas como su historia, sus objetivos, valores, políticas y todas aquellas estrategias que se llevan a cabo para brindar una buena atención a sus clientes y fidelización de los mismos; puesto que con

estos aspectos se genera un posicionamiento y crecimiento de la organización en el mercado.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL SUPERMERCADO “AUTOSERVICIO EL SÚPERMAXI”

El primer punto a tratar es la **reseña histórica** en la cual “El Autoservicio el Súper Maxi”, ha permitido a la comunidad Caloteña tener una independencia comercial de Santander de Quilichao para sus principales necesidades. Surgió para el año 2003 por iniciativa de Horacio Hernández Ángel y Carmen Aidé Ramírez Rengifo (socios y esposos), quienes actualmente se desempeñan como Supervisor y Administradora. El Supermercado está ubicado en el municipio de Caloto – Cauca, en la en la Carrera 5, No.15-21, Barrio la Unión. Se constituyen como persona jurídica y su razón social se denomina Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, desde entonces su enfoque se basa en el crecimiento continuo y fortalecimiento en la calidad del servicio al cliente.

El Supervisor Horacio Hernández Ángel se ha caracterizado por ser una persona comerciante y entradora para los negocios, antes de poner en marcha la idea del supermercado, Hernández tenía una pequeña empresa de dedos pre-cocidos, los cuales distribuía en diferentes colegios, tiendas y supermercados de la ciudad de Cali. Por otra parte tenía una rapitienda en Caloto, el cual era llamado “El Portal”. Para ese entonces; se ve la necesidad de crear un negocio grande, para que el pueblo Caloteño pudiera satisfacer sus necesidades, ya que para poder realizar la compra del mercado e implementos de la canasta familiar, y demás útiles, se veían en la obligación de desplazarse hasta el municipio de Santander de Quilichao, lo cual generaba mayor consumo de tiempo y dinero.

Por lo tanto, se toma la decisión de crear un Autoservicio en el municipio, y fue ahí donde se arrendo el actual local en el que se encuentra ubicado el supermercado, pero para poder convertirlo en lo que es ahora, hubo que unir varios locales que permitieran tener un solo local grande al servicio de la comunidad. En sus principios el autoservicio contaba con 5 empleados, hoy en día se cuenta con 10, lo cual demuestra un gran crecimiento en la parte económica y estructural de la empresa. Pero no todo fue fácil, en sus comienzos, hubo muchos tropiezos, debido a que los dueños de varias tiendas no iban a permitir que Caloto contara con un Autoservicio, porque según ellos, esto iba a acabar con el comercio y las tiendas poco a poco iban a desaparecer. Afortunadamente se realizó una reunión con tales personas, y se les dio a entender que un negocio de este tamaño iba a generar mayor desarrollo, mayor progreso económico y comercial en el municipio.

El Supermercado ha contribuido en gran parte al crecimiento económico y comercial del municipio, ya que éste ha traído consigo un aumento en la movilidad, ha generado creación de pequeños negocios alrededor del mismo, y ha facilitado a la comunidad el acceso a diferentes medios de pago, ya que también se cuenta con corresponsales bancarios y puntos de baloto.

El nombre del autoservicio fue escogido por Hernández Ángel, y esto se da en un viaje realizado a Tumaco, en donde observó un supermercado con un nombre similar y que se hacía muy llamativo al público. Luego de llegar del viaje, Hernández se reúne con un amigo diseñador, al cual le presenta sus ideas y entre los dos se escogen los colores, diseño de la letra y tamaño de lo que es ahora el logo del supermercado.

Actualmente el supermercado abre sus puertas al público los días lunes, miércoles, jueves y domingos de 7:45am a 7:00pm y los martes, viernes y sábados de 6:45am a 7:00pm. Ofreciendo a sus clientes no solo una inmensa variedad de productos alimenticios y del hogar, sino también una promesa única de Servicio al Cliente. Está ubicado estratégicamente en una zona de fácil acceso y comodidad, la cual permite a los Caloteños tener una experiencia única en sus compras. Historias como estas hay varias, muchos negocios han comenzado desde cero y han logrado prosperar porque tienen un punto distintivo a través del cual logran que el cliente vuelva una y otra vez. Se debe estar siempre renovando porque así como el mundo cambia, los negocios también⁵⁵.

Figura 2. Logo del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”



Fuente: Horacio Hernández Ángel - Supervisor

Su **Misión** es contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, con la mejor

⁵⁵(*) HERNANDEZ ANGEL, Horacio. Supervisor. Autoservicio el Súper Maxi. Caloto. Cauca. Entrevista, 15 Octubre del 2015.

calidad y precio; en un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro⁵⁶.

Su **Visión** es ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Así mismo, el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo de sus colaboradores⁵⁷.

El **Objetivo General** del Supermercado es ofrecer y garantizar honestidad en el negocio hacia el cliente logrando una actitud de servicio que consiga fidelidad y confianza de los clientes⁵⁸. Y sus **objetivos específicos** son: fomentar la participación de los clientes en el diseño de las estrategias; ofrecer productos a precios competitivos; ofrecer excelentes servicios a cada uno de los clientes; satisfacer las necesidades de demanda en el sector y competir por calidad no por precios.

El Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” cuenta con algunos **valores** que se cultivan a diario en cada uno de los empleados⁵⁹. Uno de ellos es el respeto que se basa en aceptar la diversidad de opiniones, estableciendo hasta donde llegan las posibilidades de actuación y donde comienzan las de los demás, la responsabilidad en atender las obligaciones y compromisos adquiridos con el autoservicio oportuna y eficazmente, la calidad que es el proceso de selección que garantiza que la calidad de sus productos sea la mejor posible; en camino a la excelencia y la honestidad. Trabajando cada día para que sus colaboradores disfruten de las mejores condiciones laborales, salariales y prestacionales; siempre ofreciendo a sus clientes productos y precios justos. También alegría a sus trabajadores, ya que en días especiales, como lo son sus cumpleaños, sus logros, día del trabajo, día de los niños, navidad, amor y amistad, se organizan eventos de acompañamiento para compartir con ellos y los clientes. La coherencia en practicar lo que se predica, actuando en el desempeño y la presentación de acuerdo con los principios organizacionales y por último la Integridad en el desarrollo de sus funciones con transparencia y rectitud.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente en el “Autoservicio el Súper Maxi” laboran diez empleados directos: tres administrativos (1 administrador, 1 supervisor, 1 contador), y siete

⁵⁶Ibíd., Entrevista, 15 Octubre del 2015.

⁵⁷Ibíd., Entrevista, 15 Octubre del 2015.

⁵⁸Ibíd., Entrevista, 15 Octubre del 2015.

⁵⁹Ibíd., Entrevista, 15 Octubre del 2015.

trabajadores operativos (4 surtidores, 2 cajeros y 1 cárnico)⁶⁰. Cada empleado debe cumplir con un perfil de acuerdo al cargo y se le asigna unas funciones específicas. Su nivel de mando se encuentra representado en el siguiente gráfico (Ver Figura 3). En toda organización son necesarios los niveles jerárquicos debido a que aportan un orden y responsabilidad que todo empleado debe asumir; de tal modo que, para llevar a cabo cualquier tipo de acción, ésta ha de ser transmitida a los niveles superiores, los cuales han de tomar la decisión final en pro de lo mejor para la empresa y sus empleados.

Figura 3. Estructura Jerárquica del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”



Fuente: Elaboración Propia

El **Administrador** es aquella persona encargada de planear y ejecutar estrategias para el funcionamiento operativo y comercial del autoservicio, y por medio de mecanismos de control garantizar el adecuado uso de los recursos. Manejo de las relaciones con los diferentes proveedores y responsable de generar acciones que contribuyan a la optimización del talento humano y la disciplina del personal.

Sus funciones son la determinación de metas y objetivos; planear y coordinar las labores y actividades diarias de todo su personal; toma de decisiones sobre las acciones o actividades a seguir; monitorear y controlar el flujo financiero; administrar y gestionar los insumos y materiales requeridos para realizar las tareas; supervisar las áreas y evaluar su desempeño; supervisar el cumplimiento de normas y políticas de la organización; cumplir y hacer cumplir con el buen servicio al cliente; proporcionar retroalimentación; identificar problemas y tomar acciones para minimizarlos o evitarlos.

⁶⁰Ibíd., Entrevista, 15 Octubre del 2015.

Debe contar con habilidades y competencias como el establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal; capacidad para solucionar problemas y conflictos de forma no violenta; formar equipos de trabajo y trabajar en equipo; capacidad para atender tareas múltiples, capacidad para la toma de decisiones; conocimientos sólidos para proporcionar capacitación y actualización al personal; capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias; capacidad para mantener un autocontrol y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros.

El **Contador** es la persona que ostenta altas calidades morales y profesionales, depende funcional y jerárquicamente del Administrador. Controla, analiza y reporta al Administrador los registros contables financieros con el fin de garantizar y proveer la oportuna entrega de la información financiera, contable y fiscal.

Las funciones del contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión. Debe clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados, lleva los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido, prepara y presenta informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Administrador un balance de comprobación, prepara y presenta las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado, prepara y certifica los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas de conformidad con lo establecido en las normas vigentes, asesorar al administrador en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno, lleva el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Cuenta con habilidades y competencias para desempeñarse entre las cuales se destaca la responsabilidad y respeto en su relación con los miembros de la organización, actuar como un servidor de la organización y no como el dueño de ella, ser capaz de planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás, mantener una visión clara sobre el futuro de la organización, guiar a los miembros de la organización en el camino trazado, entender cómo motivar cuando hay dificultades o se presentan obstáculos en el camino, tener muy claro que es muy importante comprender a los otros, como ser comprendido, tener iniciativa y estimular a los demás a usar la propia.

El **Supervisor** es el delegado para resolver problemas, apoyar a los empleados y no ser un censurador que siempre los critica. Los empleados deben sentirse a gusto y ver reflejado en él la confianza y el compromiso por el mejoramiento de los procesos laborales.

En sus funciones esta establecer objetivos de desempeño, que son las actividades que un empleado debe realizar a cierto plazo en forma participativa para que cada uno sepa lo que se espera de él, resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo, tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas y proporcionar orientación, asistencia y apoyo, diseñar un sistema de supervisión que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para supervisar durante cada sesión y preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión e supervisión y señalar los temas a tratar. Este debe actualizarse periódicamente y por último, realizar con regularidad evaluaciones del desempeño para revisar el trabajo anterior de un empleado y asegurar que se cumple con los objetivos propuestos.

Una de las habilidades y responsabilidades claves del supervisor es la formación de nuevos empleados que implicará educarlos sobre políticas de la tienda, los procedimientos apropiados de manejo de efectivo, registrar las rutinas y servicio al cliente y las normas de venta de la empresa. El supervisor tendrá la responsabilidad de asegurar que los nuevos empleados sigan las políticas y procedimientos de la empresa mientras trabajan por primera vez y puede ser necesario vigilarlos de cerca hasta que hayan demostrado su capacidad para seguir las normas y políticas de la empresa. El supervisor también puede ser responsable de la organización de la formación continua y permanente de los empleados sobre políticas y procedimientos nuevos que van surgiendo.

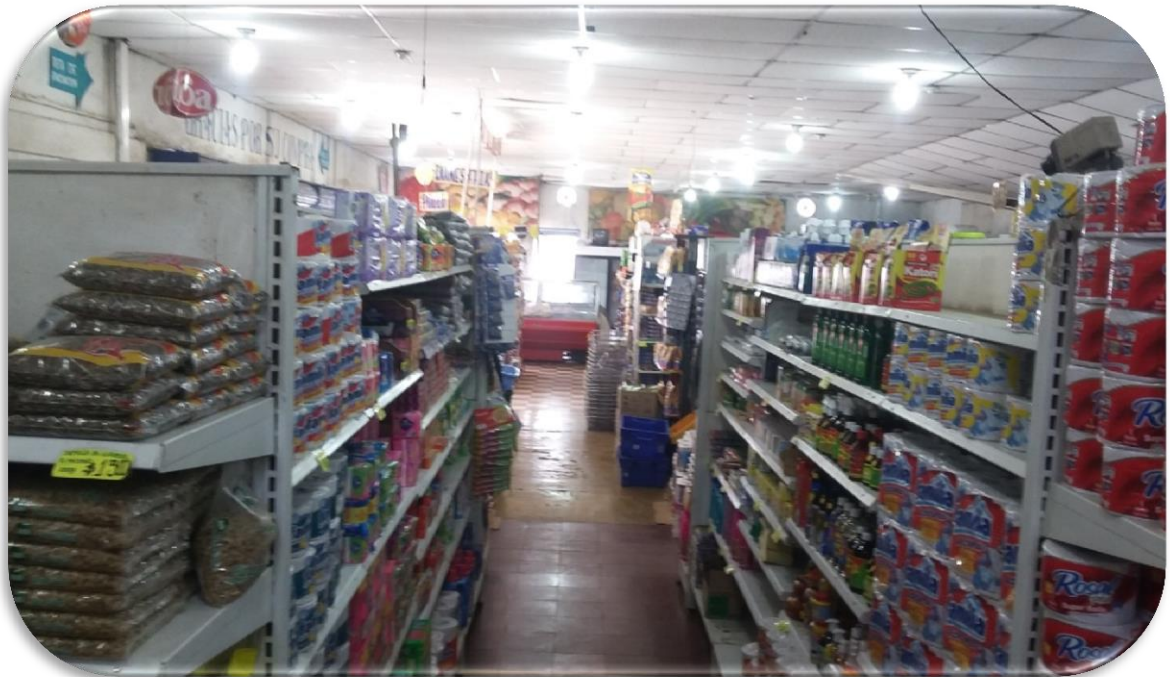
El **Surtidor** se encarga de adecuar y acomodar la mercancía en la estantería de productos alimenticios, aseo y abarrotes, para que todo esté bien ordenado, limpio y de la misma manera, que los consumidores tengan un fácil acceso a estos productos. Además controla el registro de existencias y en ocasiones brinda apoyo al servicio al cliente.

Tiene asignada las siguientes funciones: asegurar que haya siempre mercancía disponible en la estantería; mantener todo en orden y limpio; mantener los precios actualizados y visibles en la estantería; rotar los productos más antiguos a la parte frontal de la estantería y colocar los nuevos al fondo; brindar información sobre los productos con menor cantidad disponible; cargar y descargar la mercancía en la zona de almacenamiento; realizar el marcaje, conteo, comprobación, pesaje y acondicionamiento de la mercancía, efectuando las anotaciones y controles necesarios; orientar al cliente sobre la ubicación de la mercancía

Esta persona debe tener habilidades y competencias para practicar las técnicas adecuadas de atención al cliente; capacidad para resolver inquietudes o reclamos; trabajar en equipo, colaboración con sus compañeros; buena capacidad matemática, toma de decisiones; realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar;

habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos; capacidad para mantener un autocontrol y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros; ser metódico y cuidadoso.

Foto 2. Pasillo lado derecho del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015



Fuente: Elaboración Propia

El **Cajero** es quien es quien escanea e ingresa el precio de todos los artículos en la caja registradora para determinar la cantidad de dinero que debe el cliente. Éste debe estar cómodo y confiado en todas las funciones necesarias de la caja registradora y debe ser eficiente para tomar pagos y contar el vuelto, o procesar tarjetas de crédito o débito.

Para este cargo se asigna un conjunto de funciones como lo es: abrir el punto de venta; verificar diariamente que la máquina registradora cuente con tinta y rollo de papel antes de iniciar el turno; verificar que el fondo de caja este completo al recibirlo y al entregarlo; empacar los productos adquiridos por el cliente en bolsas de tamaños adecuados; entregar cambios de dinero o vueltos exactos a los clientes luego de la venta; entregar, sin excepción, los vales o boletas a los clientes luego de la venta; servir al cliente que solicita atención para la compra de

productos; ejecutar una verificación y control de los precios; atender quejas y reclamos; realizar arqueo de caja y hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas.

Además para llevar acabo sus actividades laborales debe contar con habilidades y competencias para hablar y escuchar; personalidad amigable, cálida y extrovertida; habilidad para operar computador; excelente organización y habilidad con el manejo del tiempo; habilidad excepcional en matemáticas; habilidad para aprender rápido y seguir la secuencia de instrucciones exactas; capacidad para mantener un autocontrol y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros; y trabajar en equipo, colaboración con sus compañeros.

Foto 3. Cajeros del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015



Fuente: Elaboración Propia

El **Cárnico** debe recibir los diferentes tipos de carnes, y efectuar variedad de cortes en ella y además brindar atención al público que requiere el servicio de venta.

Recibe y verifica diariamente la carne vacuna o de cerdo, pescado y gallina; ubica los equipos para depositar la mercancía; verifica con la factura la cantidad de

mercancía recibida; almacena la carne recibida; efectúa diariamente los diferentes cortes de carne utilizando las distintas maquinarias rebanadoras, moledoras, etc; revisa diariamente los equipos y máquinas de trabajo; observa si los equipos y máquinas están limpios, y en buen estado de funcionamiento; limpia diariamente su área de trabajo.

Debe cumplir con las normas de higiene y medidas de seguridad; tener capacidad para efectuar todo tipo de cortes de carnes; capacidad para seguir instrucciones verbales y escritas; destreza en el uso y manejo de las herramientas y equipos; ser ordenado; capacidad para mantener un autocontrol y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros; trabajar en equipo, colaborar con sus compañeros.

Foto 4. Cárnicos del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015

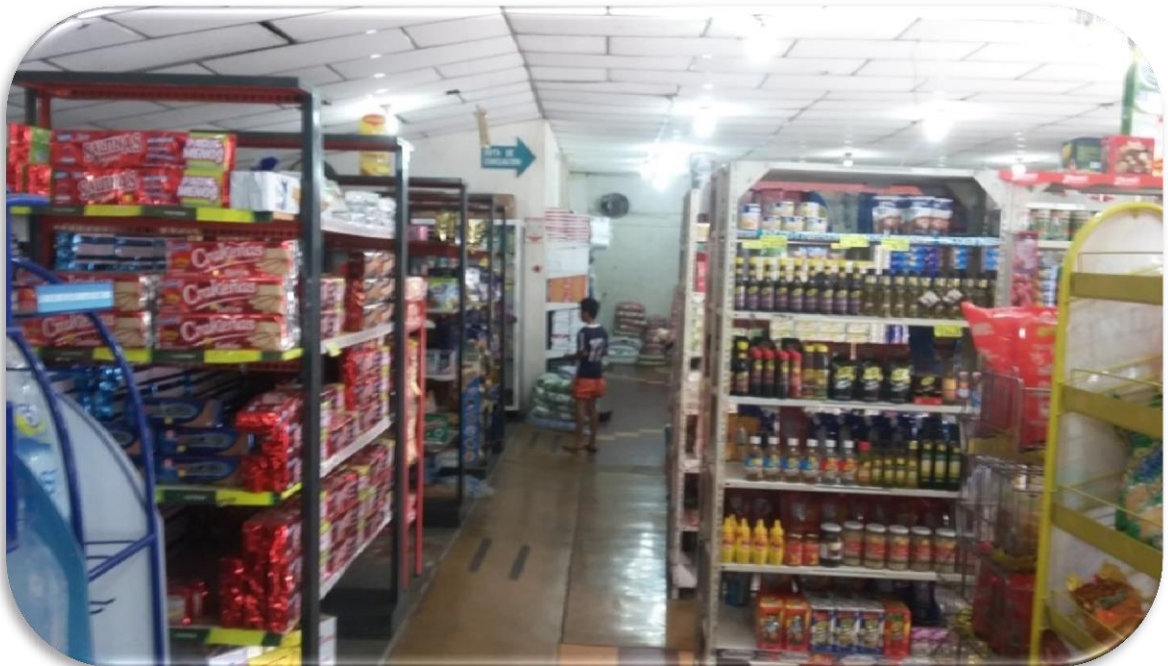


Fuente: Elaboración Propia

En el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” el Tipo de contratación para todos los empleados es a término indefinido, es decir; que no se pacta una fecha de terminación. Su remuneración es del salario mínimo legal vigente SMLV y todas sus prestaciones. El horario de trabajo es el siguiente: lunes, miércoles, jueves y domingos de 7:45am a 7:00pm y los martes, viernes y sábados de 6:45am a 7:00pm. El tiempo de almuerzo es de 1 hora y media, y se lleva acabo

de la siguiente manera, de 12:00m a 1:30pm sale la mitad del personal y de 1:30 a 3:00pm sale el resto de los trabajadores; esto se hace debido a que en ningún momento el supermercado cierra sus puertas al público. Por otra parte, cada trabajador tiene derecho a 3 descansos al mes que son programados por él, de acuerdo a su necesidad. El control de estos se realiza por medio de un cronograma mensual para no trocar las actividades diarias.

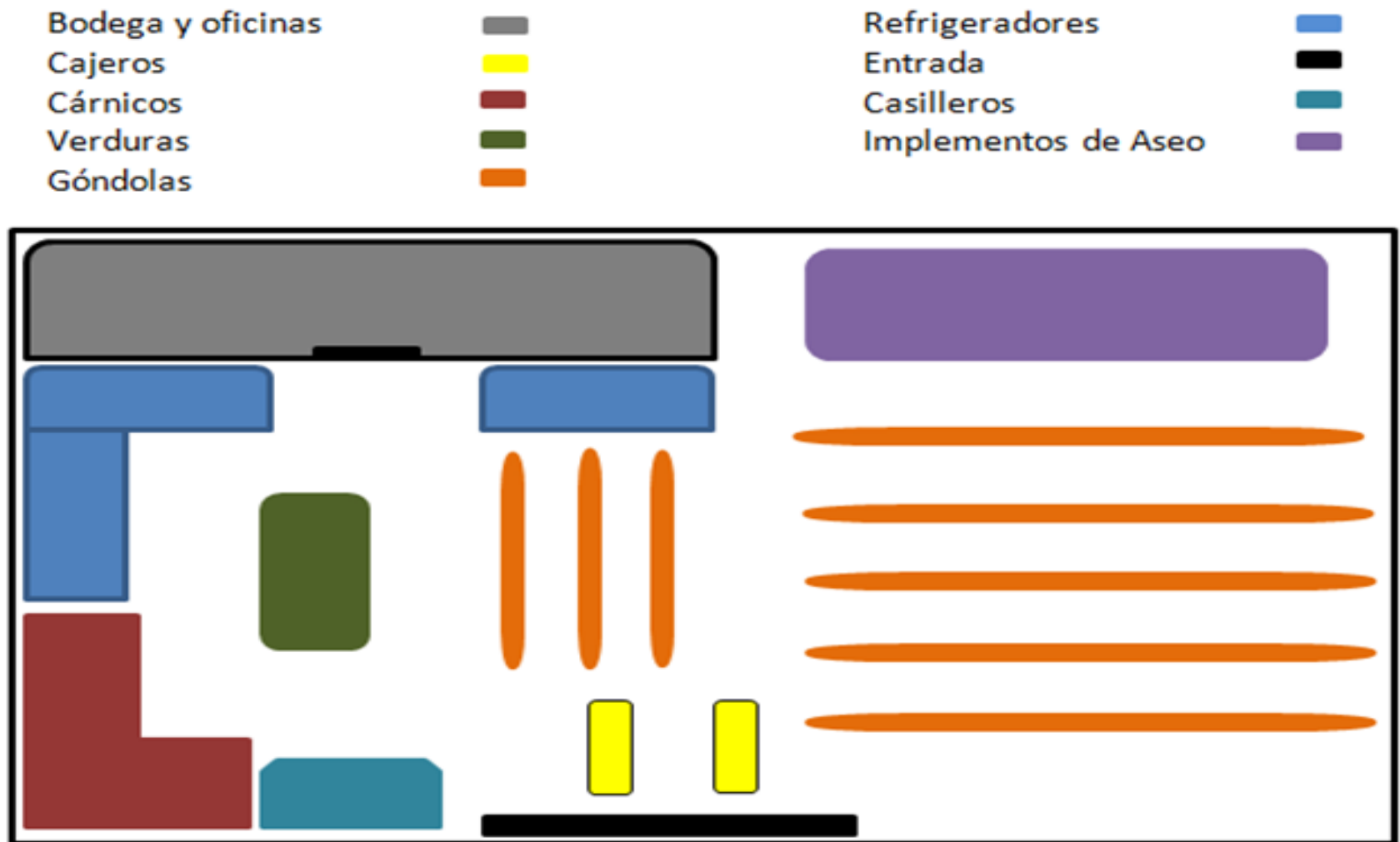
Foto 5. Pasillo lado izquierdo del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015



Fuente: Elaboración Propia

A modo de conclusión, el segundo capítulo tiene como objetivo principal interiorizar de forma detallada toda la información que permitió mayor conocimiento y comprensión sobre cómo está constituido el supermercado; sustentando minuciosamente el crecimiento obtenido desde sus inicios, su estructura organizacional y funciones a desempeñar. Esto es de vital importancia para el lector, debido a que hoy en día entender una organización es una tarea muy compleja, puesto que se mueve en un mundo más dinámico y de constante adaptación a los cambios.

Figura 4. Plano del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi” – 2015



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN OBTENIDA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

El presente capítulo, cita detalladamente la información obtenida para el respectivo análisis de los datos. El lector podrá tener una fácil comprensión sobre los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada para determinar el tipo de liderazgo que predomina en el administrador, esto gracias a que se hace un análisis descriptivo de cada variable con su respectivo gráfico, y se clasifican los aspectos de cada tipo de liderazgo hallados en la administradora. Por último, en este capítulo se encontró el tipo de liderazgo que predomina y la identificación del grado de relación entre el liderazgo y el nivel de desempeño laboral de los empleados.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para llevar a cabo con éxito la presente investigación se realizó una búsqueda constante de encuestas y trabajos realizados sobre el tipo de liderazgo en las organizaciones. Para el año 2010 se llevó a cabo una Tesis Doctoral, presentada por José Luis Ayoub Pérez en la Universidad Autónoma de Madrid de la Facultad de Derecho. Es una investigación cuantitativa desarrollada para identificar los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, y cuál de estos estilos incrementa en mayor medida el desempeño de los funcionarios.

Se escoge la Encuesta MLQ porque cuenta con las cualidades e ítems que permitieron recolectar una información certera y de calidad para el debido análisis e interpretación de los datos, y así mismo poder encontrar el tipo de liderazgo que predomina en la administradora del supermercado.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es una encuesta basada en 45 preguntas que califican de 0 a 4 donde (0) es nunca y (4) siempre. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass que defiende la existencia de 2 tipos de liderazgo, el liderazgo transaccional y transformacional. Para el año 2000, Bass y Avolio modificaron el cuestionario inicial creando la que hasta el momento constituye su última versión, MLQ-5X, que está compuesta por 65 ítems⁶¹.

⁶¹Bass, Bernard and Avolio, Bruce. MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Menlo Park. Mind Garden. 2000.

3.2 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

Se hicieron dos visitas al supermercado no programadas, con el fin de observar diferentes escenarios y conocer cómo los empleados se enfrentan a las distintas situaciones que se presentan día a día. La primera se realizó el sábado 10 de octubre del 2015, se escogió este día debido a que en el Municipio de Caloto los sábados y martes son días de mercado; por ende el supermercado tiene un mayor movimiento de clientes y los empleados tendrán un mayor desempeño laboral. La segunda visita fue realizada el día lunes festivo 02 de noviembre del 2015, se escoge ya que es un día poco transitado y el desempeño laboral de los empleados no está siendo ejercido en un 100%.

Cada empleado tiene asignado un espacio dentro del supermercado, ya sea góndolas, neveras, caja o bodega. El empleado debe mantener en orden y limpio su espacio correspondiente; como también debe hacerse responsable de la rotación de los productos que estén a su cargo. Además, estos son los encargados de surtir y estar en constante monitoreo de sus áreas para prevenir accidentes o daños y de esta forma disminuir inconvenientes con los clientes, proveedores o jefe inmediato.

Se hace importante mencionar que los días de mercado los empleados se vieron más exigidos en cuanto a sus funciones laborales, ya que en algunas ocasiones tenían que brindar apoyo o colaboración a sus compañeros para culminar sus labores y no retrasar las actividades comerciales que se llevaban a cabo en el supermercado. Por otro lado, en los días con menos asistencia de público a las instalaciones, los empleados asignaban el tiempo libre para limpiar, arreglar las góndolas y en ocasiones conversar y compartir con sus compañeros de trabajo.

El ambiente que se percibió en la organización, fue un ambiente agradable que le permite al empleado estar cómodo y a gusto en su puesto de trabajo. Se observó respeto, amabilidad, compañerismo y trabajo en equipo. Los canales de comunicación son abiertos entre los empleados, es decir, siempre se escuchan y se tiene en cuenta las diferentes opiniones o sugerencias que aportan tanto empleados como clientes, con el fin de crecer y ofrecer un mejor servicio.

3.3 APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El desarrollo de la salida de campo de la presente investigación, la cual constó de entrevistas y encuestas a los empleados del supermercado, se llevó a cabo en el siguiente orden: el día lunes 23 de noviembre del 2015 se realizó la entrevista a 3 empleados (la administradora, el supervisor y un cajero), esta entrevista estuvo

compuesta por una serie de preguntas que se hicieron en forma de diálogo. El día 26 de noviembre del 2015, se aplicó la encuesta a los 10 empleados del supermercado, la encuesta estuvo basada en el modelo MLQ- 5X que está integrada por 65 preguntas con una escala de 0 a 4 para identificar el tipo de liderazgo.

3.4 TABULACIÓN EN HOJA DE CÁLCULO

Llevada a cabo la obtención de datos a través de las técnicas de recolección de la información descrita anteriormente, se inició el proceso esencial para la investigación, el cual se refirió a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. De esta manera se presenta la tabla que expone la cantidad de respuestas que obtuvo cada variable que conforma la encuesta y que fueron contestadas por los empleados.

La encuesta consta de 65 preguntas, de las cuales se seleccionan las primeras 45, como base fundamental para la obtención y análisis de información clara y precisa que permitió dar solución a los objetivos de la investigación. Estas preguntas se escogen porque cuentan con un contexto apropiado que permite identificar los aspectos que caracterizan a un líder y la incidencia que puede tener en el desempeño laboral de los empleados. Por otra parte, las 20 variables restantes no se exponen debido a que su mayoría se refieren a obtener datos personales del encuestado. Por consiguiente, estos datos no representan en gran medida información pertinente para calificar a la administradora, pero de igual manera tienen su representación gráfica y su análisis descriptivo.

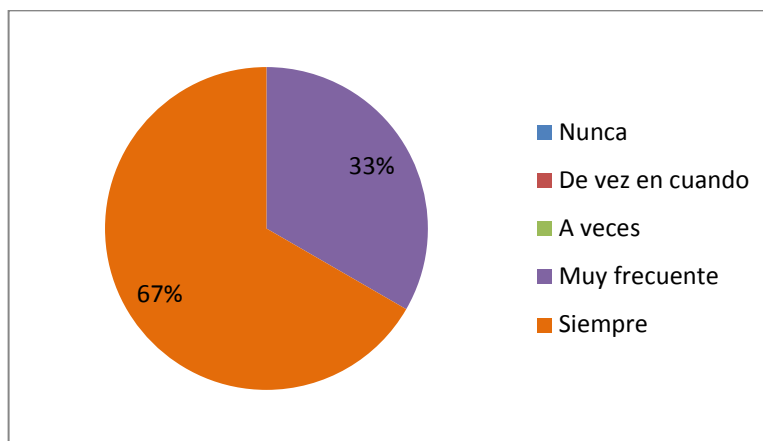
Las variables resaltadas en amarillo (Ver Anexo 1) representan aquellas respuestas con mayor porcentaje en una o dos opciones, es decir que algo ocurre en esa variable porque se intensifica o hay una tendencia a que siempre ocurra lo mismo.

3.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

La representación gráfica de los resultados es una parte fundamental de un análisis cuantitativo de un problema, el cual permite argumentar los datos obtenidos de manera clara y concreta para el lector. El debido análisis de los resultados que se muestran a continuación, se realizó por medio de una entrevista como fuente adicional para la recolección de información al cajero principal, el supervisor y la administradora; en la cual se obtuvo información y

opinión con mayor libertad y confidencialidad en el momento de expresarse. La información obtenida en las entrevistas fue relacionada con los datos que se obtuvieron de la encuesta realizada a los empleados del supermercado, para sustentar con convicción los porcentajes representados en las siguientes graficas:

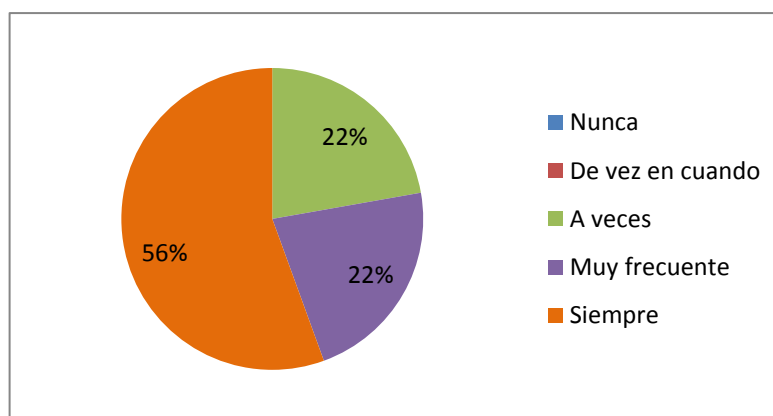
Gráfica 1. Incentivos por cumplimiento de labores



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 1, cuando un empleado ha realizado satisfactoriamente las labores asignadas, el jefe (administradora) otorga incentivos a todo aquel que haya cumplido con lo esperado. Más de la mitad de los empleados afirman que siempre son recompensados por cumplir de forma correcta y esperada con las tareas establecidas. La tercera parte de los empleados coinciden en que estos incentivos son entregados según lo programe la administradora, en ocasiones se entrega semanal, quincenal o mensualmente, estos incentivos no se ven solo reflejados de forma económica, sino que también pueden ser por medio de permisos, días libres, ajustes a la hora de llegada y salida o bienes materiales.

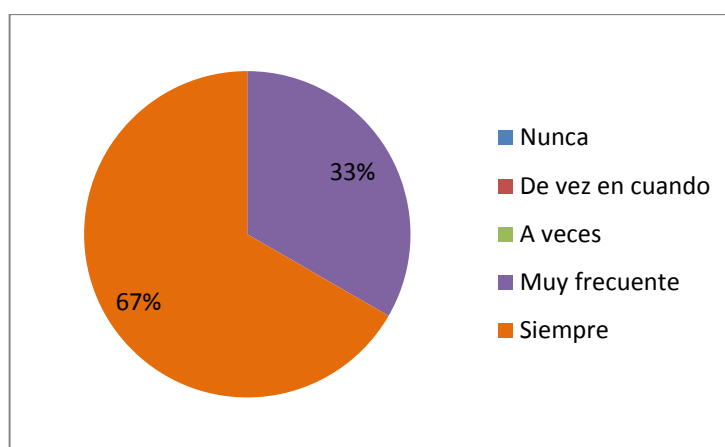
Gráfica 2. Asignación de funciones laborales



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 2, el jefe es la persona encargada de llevar a cabo un control equitativo de las diferentes funciones asignadas a sus empleados. Más del 75% de los encuestados exponen que su jefe verifica a diario, cada dos días o semanalmente, que estas funciones establecidas no representen sobrecarga laboral y puedan cumplirlas satisfactoriamente. Esto se realiza con el fin de que cada empleado tenga conocimiento de las diferentes áreas que constituye el supermercado y el personal esté en constante rotación y adquisición de conocimiento. El 22% restante asegura que este tipo de verificación por parte de su jefe se da en ocasiones, las cuales se llevan a cabo en pequeñas reuniones grupales o personales antes o después de la jornada laboral.

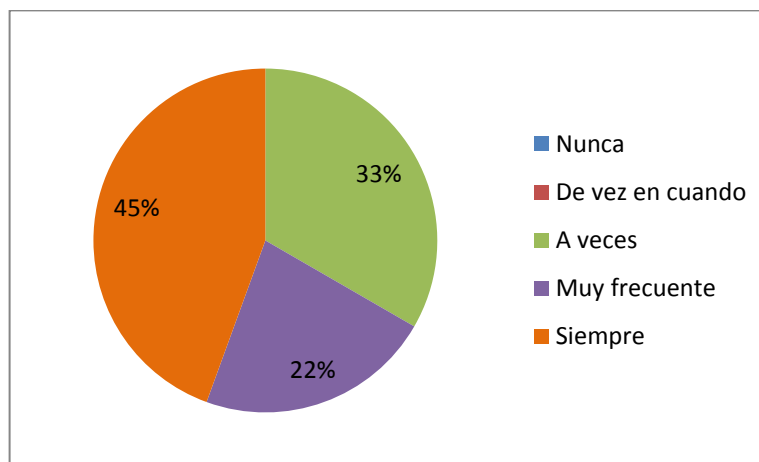
Gráfica 3. El jefe interviene en la solución de los problemas



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 3, los problemas forman parte de la cotidianidad y dinámica de toda empresa, y sus líderes son los encargados de tomar la decisión correcta y oportuna frente a cada situación. El 67% de los empleados afirman que siempre cuentan con la intervención y el apoyo de su jefe, quien brinda soluciones e ideas para contrarrestar aquellas indiferencias, desacuerdos, problemas o conflictos que se presentan a nivel interno. Se realizan reuniones con las partes involucradas quienes dan a conocer lo sucedido y así mismo, es tomada la decisión en pro del buen desarrollo y ambiente de la organización. Por otra parte, el 33% restante dice que estas intervenciones son muy frecuentes y que su debida ejecución ha contribuido al agradable ambiente de trabajo que hay en la empresa, ya que siempre se está en la búsqueda de soluciones y no de culpables en lo ocurrido.

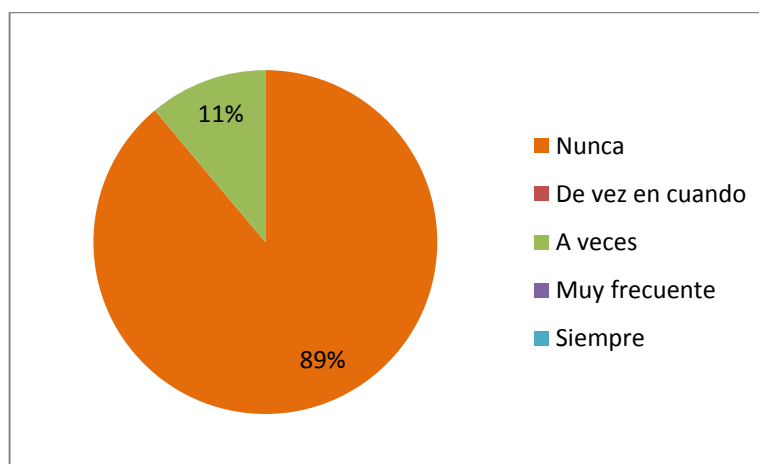
Gráfica 4. Normas y políticas esperadas



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 4, muestra que el control es aquel proceso a través del cual se evalúan los resultados obtenidos y cumplimiento de las normas en relación con lo planeado, esto a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Aproximadamente un 65% de los empleados, sustentan que el jefe dedica el tiempo necesario para analizar y establecer estrategias que permita reducir aquellas irregularidades o fallos que afecten el comportamiento y desarrollo esperado. Sin embargo el 33% argumenta que las falencias dentro de la empresa, se han descuidado, y que en muchas ocasiones se le da prioridad a otras cosas, y no a evaluar si las normas y políticas son llevadas o interpretadas de forma correcta.

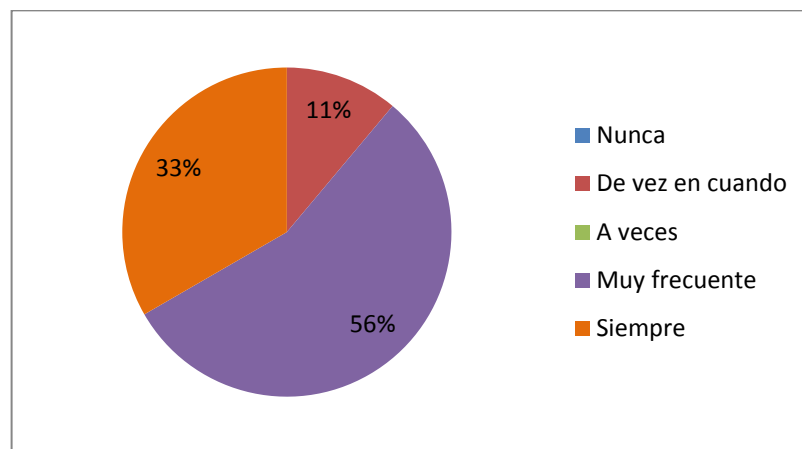
Gráfica 5. Evita involucrarse en los problemas



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 5, ilustra que es importante, que todo administrador esté la mayor parte de su tiempo laboral, dentro de la empresa; de este modo el podrá saber con mayor certeza lo que ocurre y que cambios se podrían generar. Al momento de presentarse un problema dentro del supermercado el jefe siempre está presente y es el encargado de brindar una solución oportuna; debido a esto el 89% de sus empleados dan a entender que nunca evita involucrarse en los problemas, es decir, que siempre interviene para dar solución sea cual sea la situación. Un 11% dice que a veces el jefe evita involucrarse en los problemas que se crean en la organización.

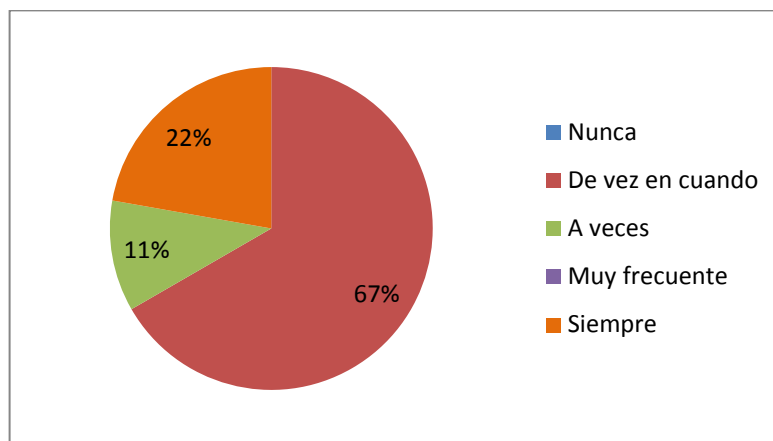
Gráfica 6. Fomento de los valores y creencias



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 6, señala que dentro de la empresa los valores son un aspecto muy importante para el buen desarrollo de la misma, en esta pregunta casi el 90% de los empleados dicen que siempre se ha incentivado y fomentado los diferentes valores y creencias por parte de los superiores; también, que este proceso es llevado a cabo en reuniones o charlas que se realizan antes y después de terminar la jornada laboral. Además el jefe siempre da a relucir, que ellos aparte de ser un equipo de trabajo, son una familia. Las palabras dichas por el jefe, han aumentado la unión de los empleados y la tolerancia entre cada uno de ellos. Sin embargo un 11% de los empleados responde que de vez en cuando se fomentan los valores en ellos y que esto puede ser causado por un bajo nivel de comunicación entre sí.

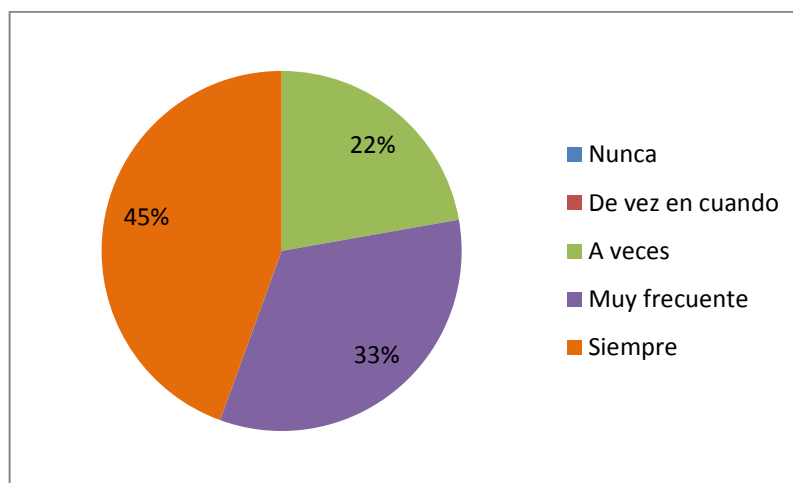
Gráfica 7. Ausentismo del jefe cuando se necesita



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 7, dentro de las funciones principales de un administrador, se encuentra la interacción con personas externas a la organización, para así crear una red de contactos y aumentar las relaciones. Para llevar esto a cabo se debe permanecer en constante movimiento y desplazamiento a otras ciudades, gestionando recursos para que la empresa funcione de la mejor manera y aumente sus probabilidades de éxito. En este aspecto más de la mitad de los encuestados manifiestan que el jefe de vez en cuando se ausenta, al momento de ser tomada alguna decisión con urgencia. De este mismo modo, el 22% afirma que siempre se ausenta cuando se requiere de inmediato, por esta razón recurren a las llamadas telefónicas para una rápida ubicación y comunicación con el jefe. El 11% restante coincide en que a veces el jefe se ausenta cuando se requiere para alguna inquietud.

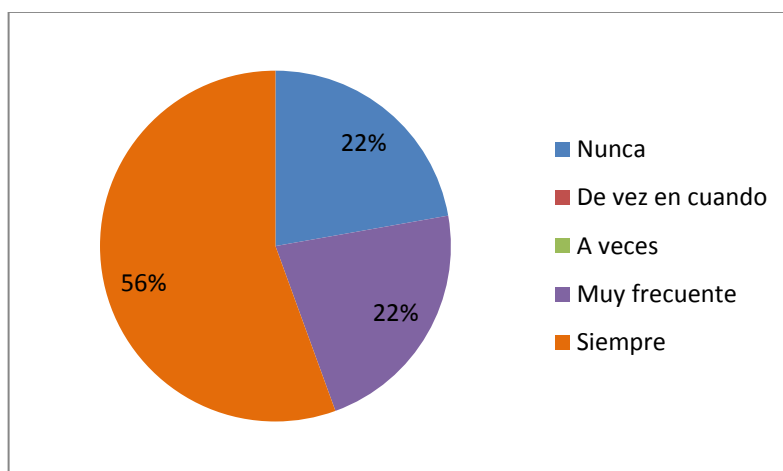
Gráfica 8. Perspectivas para la solución de problemas



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 8, se señala la toma de decisiones como parte importante y fundamental de la labor del administrador. Cuando se presenta un problema dentro de la empresa, se busca un proceso de elección entre diferentes alternativas que brinden la mejor solución a dicho problema y maximice los beneficios de la organización. En el supermercado más del 75% de los empleados afirman que el jefe siempre tiene en cuenta los diferentes aportes e ideas que cada uno de ellos puede brindar para solucionar los conflictos que se den en la empresa, y que esto ha aumentado la confianza y el sentido de pertenencia por la organización. De lo contrario, el 22% restante de los empleados dice que su jefe a veces los tiene en cuenta para que participen en los diferentes procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en el supermercado.

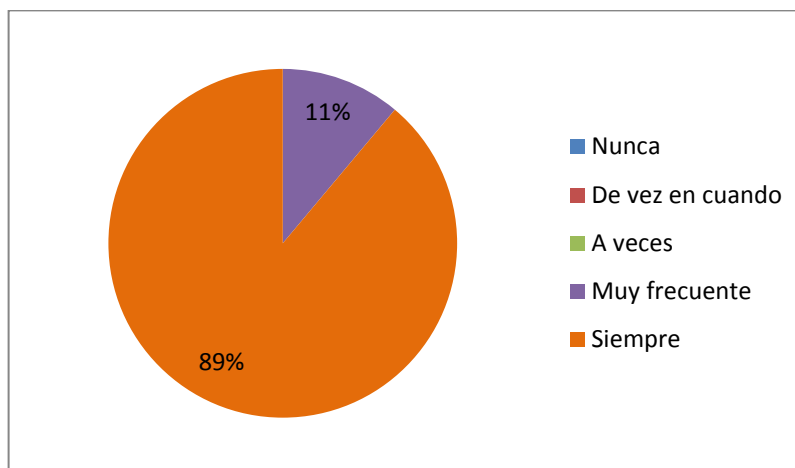
Gráfica 9. Se habla del futuro con optimismo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 9, hablar del futuro con optimismo se convierte en una fuente de inspiración para la empresa, además representa la esencia que guía la iniciativa, y ayuda a trabajar por un motivo e ir en la misma dirección. Aproximadamente el 78% de los empleados, dice que su jefe siempre les habla con seguridad y certeza de los planes y proyectos que tiene la empresa y que pretende llevar a cabo a mediano o largo plazo, ya que los empleados son pieza clave para que estas proyecciones se cumplan de la mejor forma. Sin embargo el 22% de los empleados restante dice que nunca se habla con acierto de cómo estará la empresa en un futuro, y que no se conocen con claridad los planes que se tienen para el supermercado.

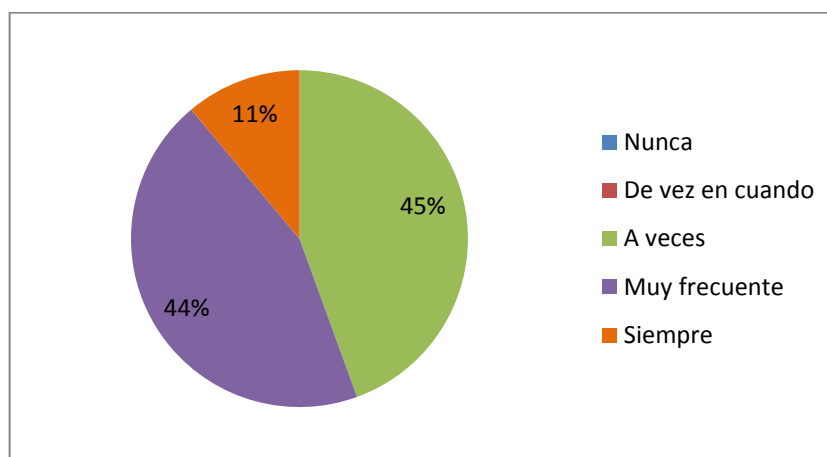
Gráfica 10. Orgullo al formar parte de un equipo de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 10, se establece que las grandes empresas han tenido éxito y han logrado un posicionamiento en el mercado, ya que se caracterizan por ser competitivas, gracias al esfuerzo interno y el trabajo valioso que cada empleado realiza, esto facilita el logro de los objetivos. En esta pregunta el 100% de los empleados afirman que su jefe los hace sentir muy orgullosos por pertenecer a su equipo de trabajo; y estos actos se ven reflejados por medio de reconocimientos al desempeño laboral con permisos para llegadas más tardes o salidas más tempranas.

Gráfica 11. Determinación de los objetivos de rendimiento

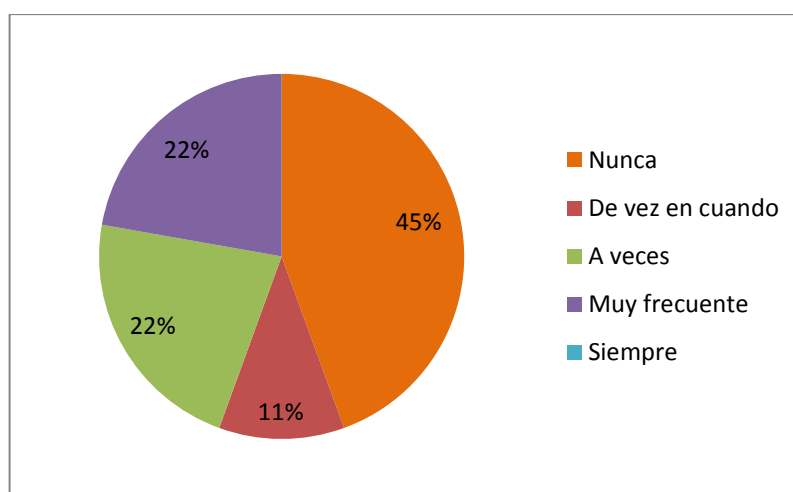


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 11, se destaca que medir y llevar un control del rendimiento y cumplimiento de funciones u objetivos en un determinado tiempo, permite obtener información sobre los puntos fuertes y débiles; aciertos y desaciertos de las partes

o áreas que integran la organización. Más del 50% de los empleados, dicen que es muy frecuente que el jefe establezca objetivos que le permitan medir si sus empleados están cumpliendo al máximo con las funciones asignadas, y contribuyan eficientemente al buen desarrollo de la empresa. Para esto, el jefe cuenta con una pequeña agenda en la cual tiene asignadas las diferentes tareas que cada empleado debe llevar a cabo y siempre trata de mantenerlos en constante rotación, para que conozcan de todas las funciones que se realizan dentro del supermercado. Sin embargo, el 45% restante afirma que a veces estos objetivos de rendimiento son utilizados esporádicamente, y que en ocasiones no son implementados con todos los empleados.

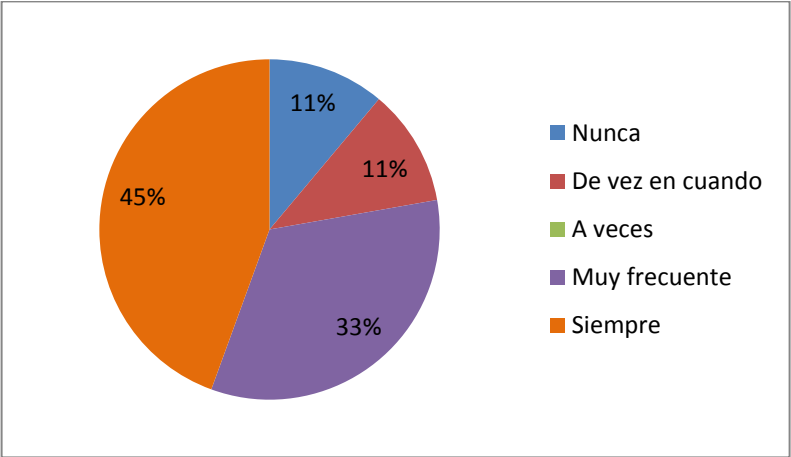
Gráfica 12. Actúan antes de que las cosas vayan mal



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 12, se destaca que una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Es por esto que en el supermercado, el 45% de los empleados sustentan, que el jefe realiza monitoreos constantes en las áreas con las que cuenta el supermercado, para ver si encuentra irregularidades o algún tipo de diferencia entre los empleados, y así poder actuar antes de que la situación se coloque más difícil de llevar. La tercera parte, dan a entender que a veces o de vez en cuando el jefe espera que dicha situación o problema llegue hasta determinado punto, para luego intervenir y aportar ideas que den solución a lo ocurrido. Un 22% restante, confirma que es muy frecuente que el jefe espere que todo esté un poco mal para el actuar, esto se debe a que los empleados cuentan con una autonomía y un grado de confianza para tomar en ocasiones algunas decisiones frente a cualquier situación.

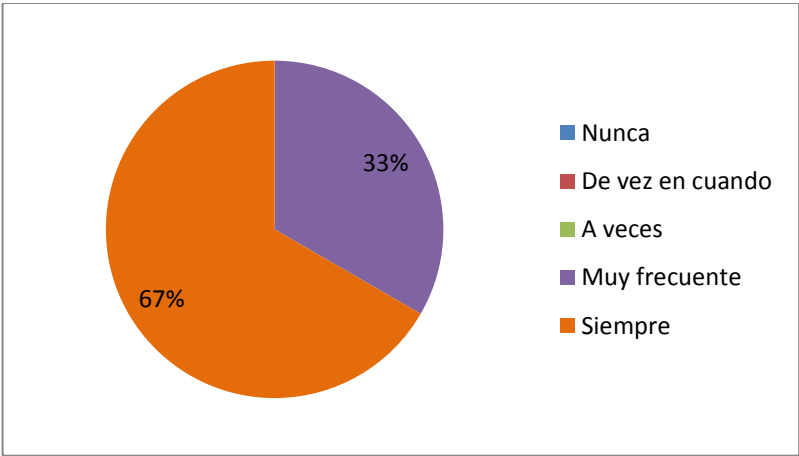
Gráfica 13. Se habla con entusiasmo acerca de los logros alcanzados



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 13, se señala el logro de los objetivos planteados que genera para el equipo de trabajo emotividad e incentiva a mejorar su desempeño, aumentando la creatividad, productividad y compromiso con la organización. Más del 75% de los empleados afirman que siempre su jefe habla con entusiasmo sobre los logros a alcanzar, sobre la importancia que tiene el cumplir con las metas planeadas y todos los beneficios que este trae consigo; además destaca que cada empleado es un elemento clave, para que el supermercado sea reconocido por su excelente servicio y calidad en los productos que brinda. Sin embargo el 25% restante da a entender que es poco o casi nulo que el jefe entable diálogos con los empleados, en el cual trate temas como los logros o metas alcanzadas en un periodo determinado.

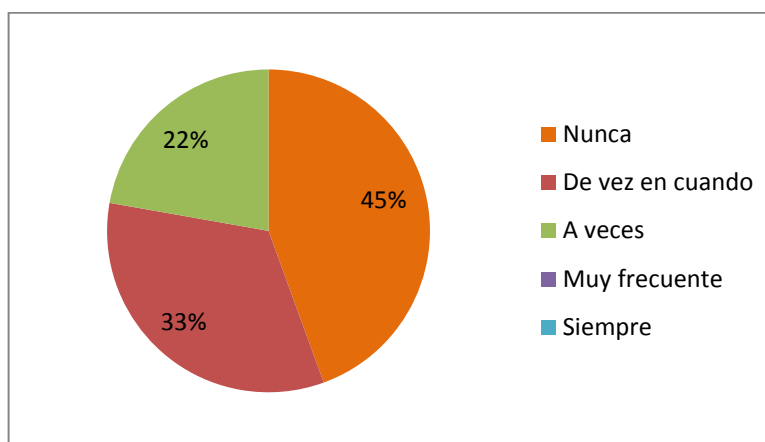
Gráfica 14. El jefe hace ver la importancia de lo que se proponen



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 14, el talento humano da a conocer lo importante que es trabajar y cumplir eficientemente todas las metas u objetivos que se proponen, son aspectos fundamentales para que toda empresa pueda sostenerse y crecer continuamente en el tiempo. Más del 95% de los empleados afirman que su jefe siempre se preocupa, porque cada uno tenga claro lo vital que es alcanzar todas las metas propuestas a nivel laboral. Esto se hace en reuniones que organiza el jefe con los empleados para motivar a que día tras día luchen por cumplir sus sueños, por realizar mejor sus funciones y fortalecer la unión del equipo de trabajo. También se hace entrega de bonificaciones y reconocimientos por el buen desempeño laboral que ha tenido dicho empleado. El jefe usa a la familia de cada empleado, como el motor que los lleve a ser cada día mejor y cumplir fructíferamente con todos los planes que se han propuesto.

Gráfica 15. Dedicar tiempo a la enseñanza y formación

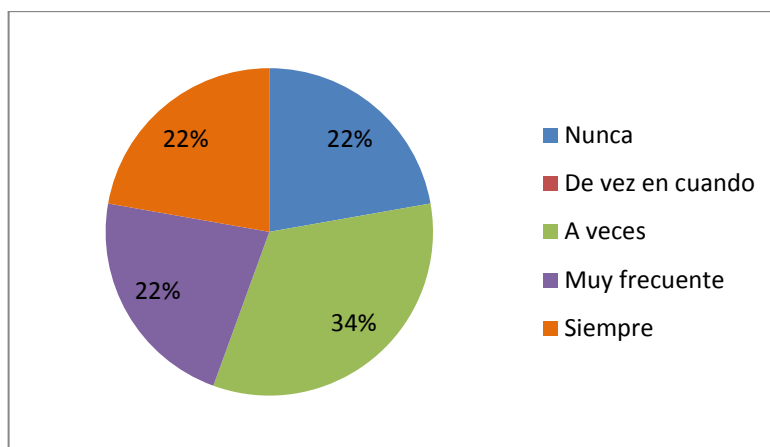


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 15, se muestra que la empresa debe dedicar tiempo a la capacitación de su talento humano, ya que cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad; además hoy en día el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esta evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el reproceso y la imposibilidad de competir en el mercado. El 45% de los empleados coinciden en que el jefe y sus superiores nunca asignan el espacio y tiempo, para brindar capacitaciones que les permitan desarrollar sus conocimientos y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, esto representa una debilidad para el supermercado, ya que están descuidando un proceso clave para poder ser más competitivos y sostenerse en el tiempo. Una tercera parte de los encuestados, dice que de vez en cuando son reunidos en un salón, contratando a una persona para que los capacite en un determinado tema, pero que estas formaciones pueden darse una o dos veces al año. Sin embargo, el 22% restante dice que a veces han recibido capacitaciones, y que esto se ve

más reflejado en el área de las carnes, ya que los cárnicos deben estar certificados en cortes y conocimientos de carnes para poder brindar un servicio de calidad. Entidades como el SENA, y Cebú carnes, son las encargadas de capacitar y certificar al personal, en el cuidado e higiene de la manipulación de alimentos.

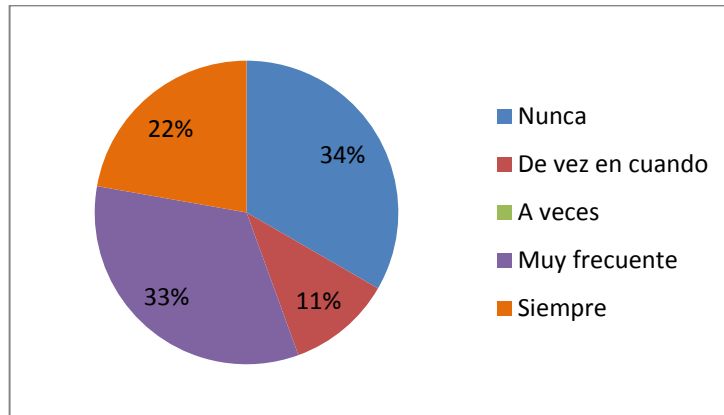
Gráfica 16. Es claro lo que recibe por cumplir con los objetivos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 16, el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial. Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. De modo que reconocer la labor influye incluso en la retención de los empleados talentosos creando un ambiente de trabajo agradable y motivante. Uno de los factores más importantes, es el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo. El 56% de los encuestados afirma que la administradora comparte las metas y objetivos que tiene propuesto el supermercado a determinado tiempo, para que todos aporten su granito de arena al cumplimiento de dichas funciones que por su cargo le son asignadas. El 22% de los empleados dice que siempre es claro lo que se pretende realizar y lo que se obtiene o se puede llegar a obtener si se da más esfuerzo por cumplir con todo lo propuesto. Por último, el 22% restante por el contrario expone que nunca es claro lo que se puede recibir por cumplir con las tareas asignadas, ya que se entiende como compromiso o responsabilidad adquirida por la jornada laboral.

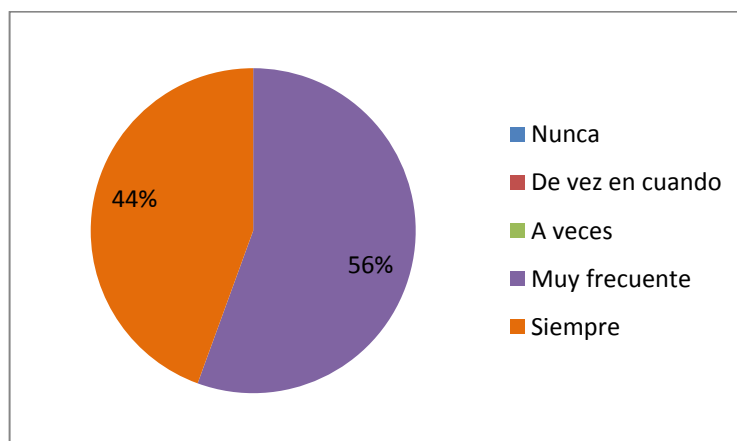
Gráfica 17. Crees en el dicho si no está roto no lo arregles



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 17, nos indica que conformarnos con algo que simplemente funciona cuando podemos modificarlo y construir algo que posiblemente funcione mejor, puede ser, en muchos sentidos, un “déjalo como está aunque sea malo”, porque los usuarios ya están acostumbrados a ello. Por otro lado, en algunos casos el resultado, sucediendo lo contrario, se corrige pero a la final termina siendo un error y se debe modificar de nuevo para dejarlo como se encontraba al principio. El 45% de los empleados afirma que de vez en cuando este dicho se aplica, ya que en ocasiones esperan a que las cosas sucedan para corregirlas, nadie toma la iniciativa de arreglarlo si no es de su incumbencia. De lo contrario, el 55% de los encuestados sustenta que si ven una máquina, nevera, caja u otra herramienta de uso laboral dentro del supermercado funcionando mal, ellos pasan el reporte o comunicado con su jefe para que tome las acciones correctivas, ya si estas no se aplican, no están bajo su cargo.

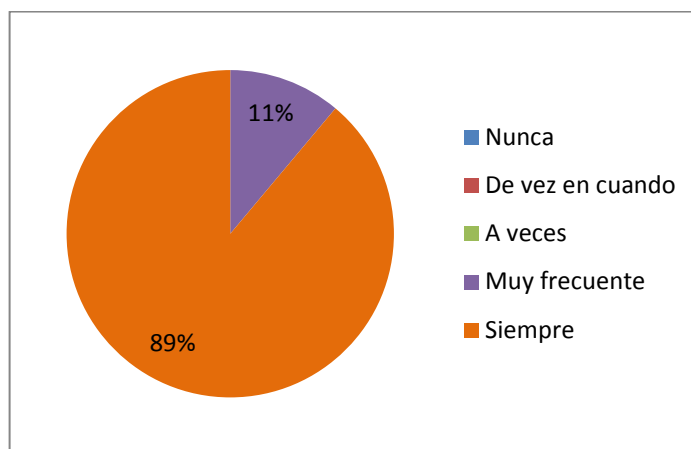
Gráfica 18. Ve más allá del interés propuesto



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 18, establecer los objetivos permite a la empresa comunicar a los empleados qué desea de ellos, qué tienen que conseguir, cuándo lo tienen que hacer y cómo lo están haciendo. Además se planifica y controla objetivamente el rendimiento de los trabajadores sin necesidad de un control visual de cada una de sus acciones, en este caso, aproximadamente el 100% de los empleados dicen que su jefe siempre se ha preocupado por dejar claramente establecidas las metas a cumplir, y se ha interesado por ir más allá de ellas, es decir, ha buscado métodos y estrategias para que cada empleado cumpla con los fines de la empresa, y que además de esto, cumpla con sus planes personales, ya sean estos a nivel familiar, profesional o social. Es importante resaltar, que el jefe motiva por medio de reuniones y conversaciones, a que cada trabajador se proponga objetivos claros en la vida, para que sean su motor, y cada día se exijan y sean más dedicados para lograr lo propuesto.

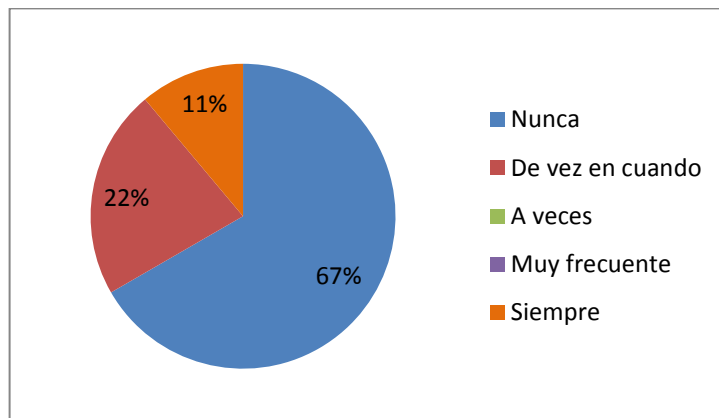
Gráfica 19. Son tratados como persona mas no como miembro de un grupo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 19, se menciona que los jefes y gerentes que dedican tiempo a escuchar a sus empleados, entenderán sus objetivos y demostrarán que les importan lo suficiente para ayudarlos. Aproximadamente el 100% de los encuestados, dan a entender que su jefe siempre y con mucha frecuencia los trata más como personas que como miembros de un equipo, manteniendo la unión y el trabajo colectivo, ya que el jefe constantemente resalta que ellos hacen parte de una familia. En este caso se evidencia la preocupación por los diferentes problemas que puede tener cada uno de sus empleados en su vida personal, y como él puede ayudar a contrarrestar estas situaciones. Además expresan que son escuchados y que tienen en cuenta sus ideas y aportes a la mejora y desarrollo del supermercado. También argumentan que con los buenos tratos y el buen canal de comunicación que existe entre el jefe - empleado, se ha aumentado y mejorado la participación y las posibilidades de éxito e innovación para la empresa.

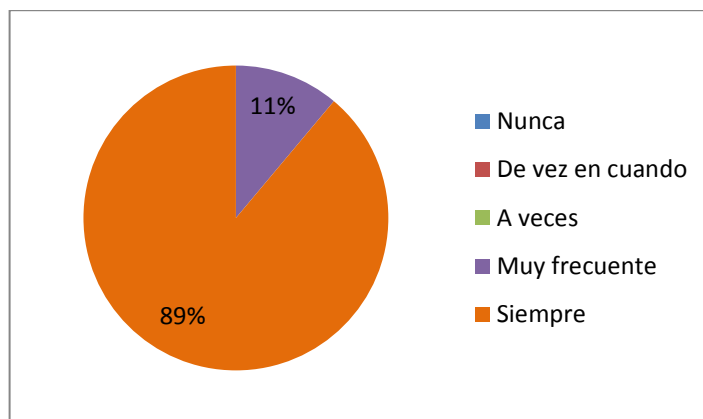
Gráfica 20. Los problemas se vuelven crónicos antes de actuar



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 20, se muestra que en toda organización surgen problemas en la realización de las actividades diarias; sean mínimas o de alto grado que interfieren en su desarrollo, retrasando las labores diarias que debe cumplir una organización para su sustento, estabilidad comercial y económica. Más de la mitad de los encuestados afirma que nunca permiten que los problemas que se presentan en el autoservicio se agraven o tomen un rumbo diferente que no sea a la solución. Por medio de reuniones inmediatas se cita a los involucrados o partes para dialogar y solucionar lo ocurrido. El resto de los empleados expone que en ocasiones las soluciones no se toman de inmediato y se retrasa el desarrollo de sus funciones laborales.

Gráfica 21. El Jefe se gana el respeto que se merece

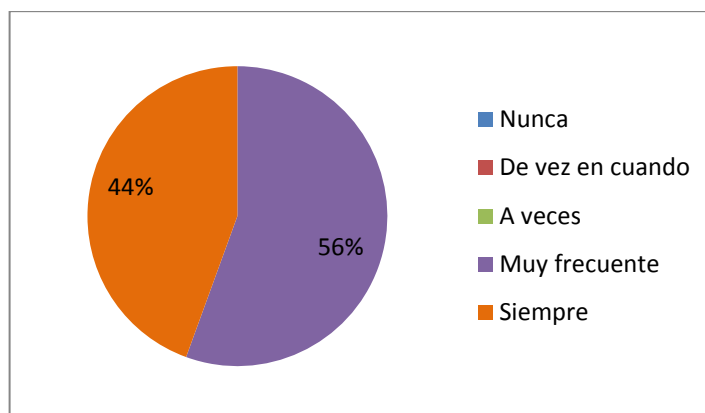


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 21, se destaca el respeto y la educación como base fundamental para el trato y la relación entre las personas con distintos pensamientos, ideales y propósitos en su vida. En el autoservicio casi el 90% de los empleados expone

que su jefe se gana el respeto de las personas con la amabilidad, carisma y entendimiento que lo caracteriza en el momento de atender las opiniones que ayudan al crecimiento tanto económico como humano de la organización, con nuevas sugerencias y aportes que son tomados con agrado y tenidos en cuenta para su aplicación.

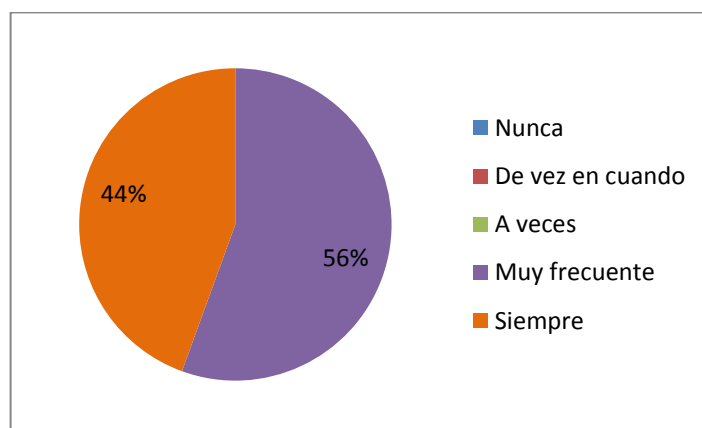
Gráfica 22. Su superior subsana los errores, reclamaciones y fallos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 22, por medio de las quejas, reclamos y peticiones las organizaciones conocen y fortalecen todas aquellas debilidades o errores que se presentan y generan retrocesos. El 100% de los encuestados expone que la administradora permanece atenta y disponible para tomar decisiones que conlleven siempre a dar solución a los errores, ya sean de un empleado, de un proveedor o un cliente que no esté satisfecho. Generando así, fidelización y sentido de pertenencia por todas las personas que pertenecen a la familia del Autoservicio el Súper Maxi.

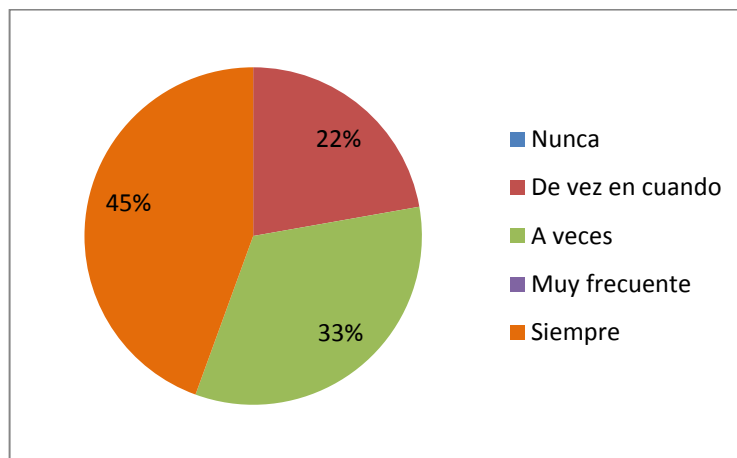
Gráfica 23. El jefe considera las consecuencias éticas y morales



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 23, se indica que en el momento de ingreso de una persona a una institución lo más importante es contar con valores y ética, para brindar confianza y seguridad en la contratación o vinculación a la empresa. El total de las personas encuestadas sustenta que su jefe siempre tiene presente los actos y acciones cometidas por un empleado en el momento de tomar alguna decisión, por ende se les realiza charlas cortas al comienzo o finalizando sus actividades laborales, cada semana o cada quince días para recordar que realizar el bien siempre será multiplicado.

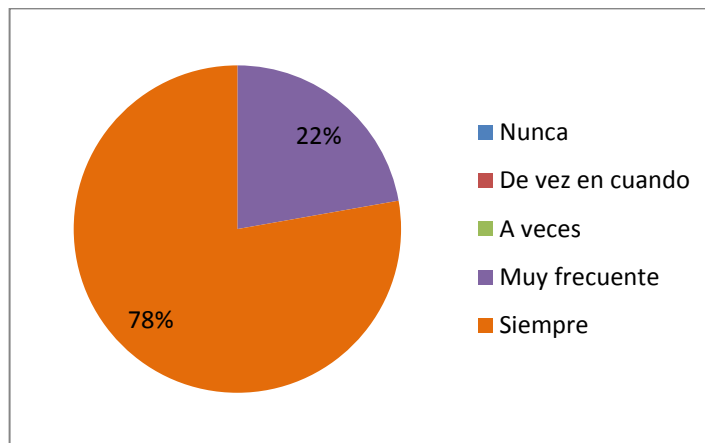
Gráfica 24. La administradora lleva un registro de todos los fallos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 24, el control y registro de todos los movimientos tanto internos como externos de una empresa son fundamentales para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las que puede incurrir una organización. Más de la mitad de los encuestados afirma que a veces estos registros son llevados a cabo en el computador después de realizar el inventario mensual de los productos que se manejan en el Autoservicio. Por otro lado, el 45% añade que el área de las carnes es el que mayores fallos registra, ya que semanalmente realizan un inventario para conocer las pérdidas por productos entregados y que no son cancelados al salir. Al igual que los lácteos y las bebidas que se encuentran ubicadas en las neveras registran fallos muy frecuentes.

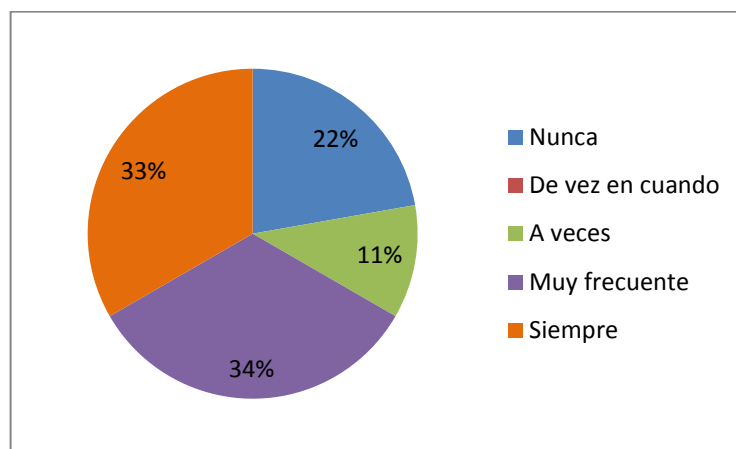
Gráfica 25. Su jefe da muestras de poder y confianza



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 25, la autonomía en las decisiones de un empleado aporta un plus valía para su comportamiento y crecimiento tanto laboral como personal en el cumplimiento y desarrollo de sus labores. El 100% de los empleados afirma que su jefe permite y da lugar a sugerencias y aportes a la organización, creando relaciones más estrechas de confianza y seguridad con las personas que se relaciona a diario. Brindando autonomía en ciertas decisiones que no requieren una escala de comunicación para ser tomadas, reduciendo tiempos y generando sentido de pertenencia en los trabajadores.

Gráfica 26. El jefe presenta una visión del futuro

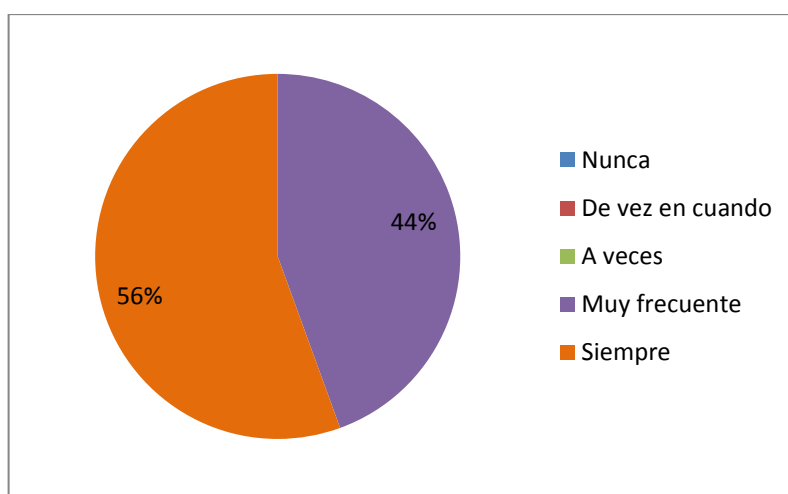


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 26, la visión de progreso encaminada a intereses colectivos crea compromiso y responsabilidad tanto para los empleados como para la empresa, equilibrando y estabilizando los propósitos a mediano o largo plazo. Más del 65%

de las personas encuestadas dicen que su jefe siempre está en pro de realizar las cosas de una mejor manera, emprendiendo e innovando procesos o actividades que permitan lograr y alcanzar objetivos propuestos para el crecimiento del Autoservicio como el del Municipio de Caloto; lo cual genera comercialización y crecimiento en la economía del pueblo. Por último, cabe aclarar que el autoservicio está pasando por un momento difícil por los gastos que tuvo la campaña del señor Horacio Hernández postulado a la Alcaldía del Municipio de Caloto, socio y esposo de la administradora. Por lo cual para el resto de los encuestados es confusa la visión del supermercado.

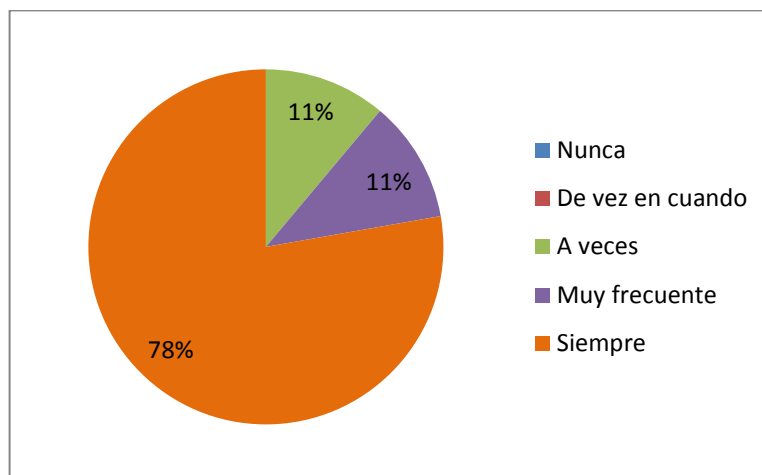
Gráfica 27. La administradora presta atención a los fallos para cumplir lo establecido



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 27, por medio de las falencias y errores cometidos se previenen y se proveen soluciones pertinentes que permitan la mejora de actividades o procesos que retrasen el cumplimiento de las metas. El 100% de los empleados expresa en la encuesta que su superior presta atención y provee por medio de los errores los futuros problemas que puedan ocasionarse, que de alguna u otra manera atrofian la dinámica de sus funciones que conllevan al cumplimiento de las metas propuestas. Estos fallos se analizan cada fin de mes, los cuales son adquiridos después de la realización de inventario y la contabilidad mensual.

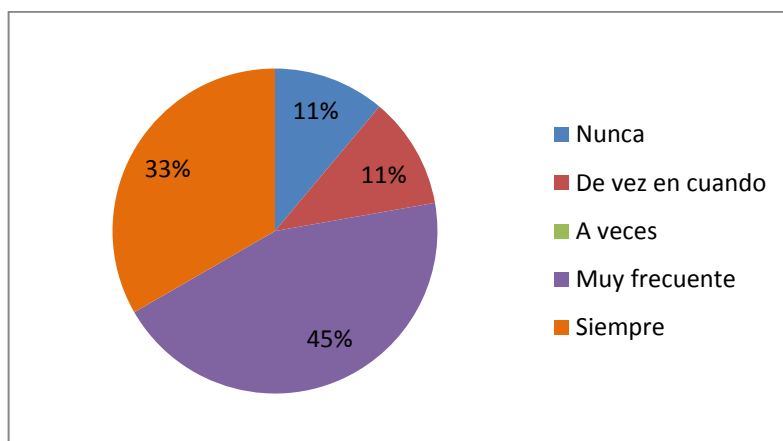
Gráfica 28. Su jefe evita tomar decisiones apresuradas



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 28, la toma de decisiones es clave en la solución de algún problema o percance de último momento, por la cual su toma requiere cordura y cabeza fría para ser realizada, ya que es crucial y radical. Casi el 90% de los empleados afirman que su jefe antes de tomar alguna decisión mira desde varios ángulos o perspectivas lo que podría pasar después de dicha toma, por eso siempre escucha las críticas y sugerencias de sus trabajadores para basarse en convicciones que ayuden y generen seguridad en dicho momento reduciendo la incertidumbre. Por otra parte, el porcentaje restante expone que en momentos de desespero o urgencia las decisiones tienen poco tiempo para ser analizadas y se toman de acuerdo a lo que se cree que es lo más apropiado para el bienestar de todos.

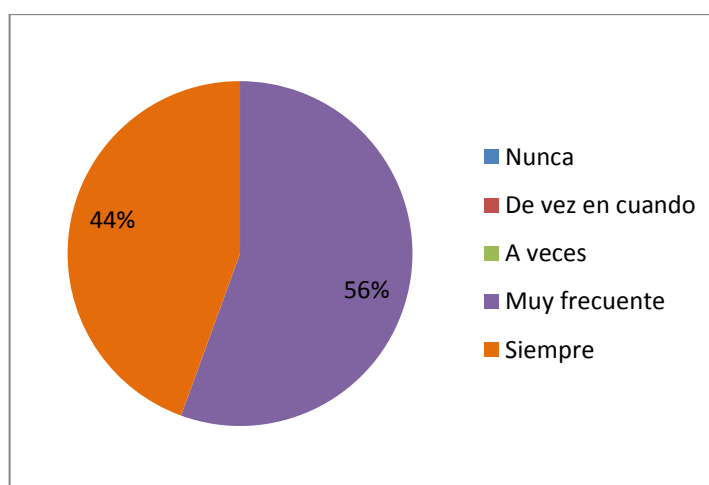
Gráfica 29. Su superior resalta las necesidades, capacidades y aspiraciones de los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 29, una vez reclutado el nuevo empleado, conviene que las organizaciones conozcan también el potencial oculto o por descubrir de sus trabajadores, ya que nos encontramos en un entorno cambiante. Casi el 80% de los encuestados expresan que su superior destaca las capacidades con las que cuenta el empleado; fortaleciéndolas y explotándolas al máximo para sacar el mejor provecho de ellas. En el área de las carnes son capacitados para el corte y la manipulación, esto incentiva y motiva al trabajador a desarrollar sus destrezas y tener mayores aspiraciones de superación. El porcentaje restante dice que las capacitaciones deberían realizarse más frecuentes y brindarle al trabajador mayor apoyo en los temas de estudios superiores.

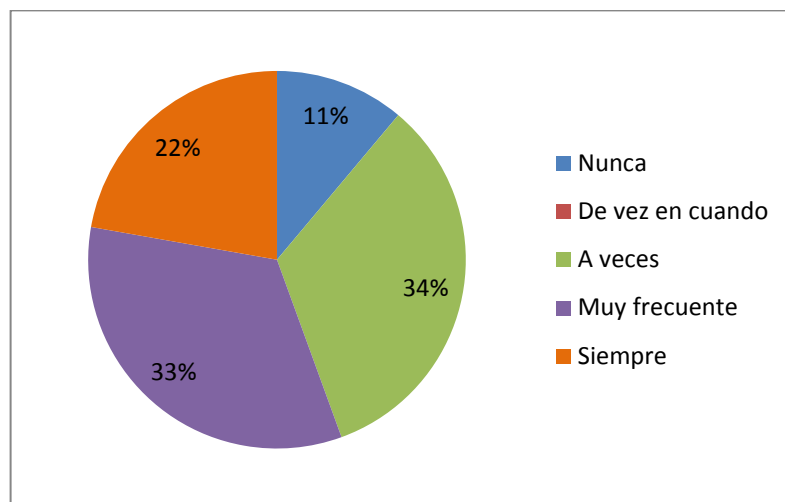
Gráfica 30. Su jefe contempla los problemas de diferentes ángulos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 30, tener distintas perspectivas del problema ayuda en el momento de dar solución, ya que se cuenta con varias opciones mediante las cuales hay probabilidad de llegar a un acuerdo con mayor facilidad. El 100% de las personas encuestadas sustentan que su jefe siempre escucha las diferentes versiones del problema, ya sea por parte de sus empleados, clientes o proveedores, para contemplar opciones y tomar la mejor decisión que dé lugar a la solución de lo presentado.

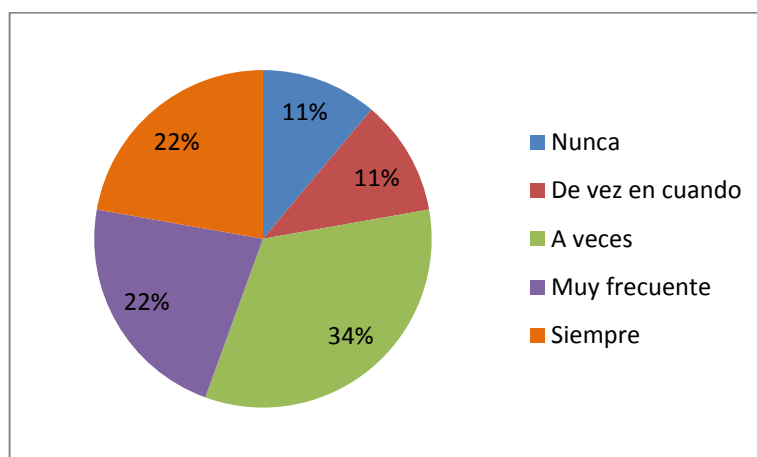
Gráfica 31. Ayuda su superior a desarrollar sus capacidades



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 31, apoyar e incentivar el desarrollo de las destrezas y capacidades de sus empleados fortalece el cumplimiento y el sentido de pertenencia con la organización; por el apoyo prestado para su crecimiento personal. El 55% de los trabajadores, es decir, más de la mitad afirman que su jefe siempre ha apoyado las decisiones que estén vinculadas y motivadas a crecer como persona y prosperar tanto en su vida particular como laboral del empleado. El 34% de los encuestados dice que a veces este apoyo se dificulta por los horarios que maneja el Autoservicio, que hace difícil una salida en horas laborales.

Gráfica 32. Su jefe sugiere maneras de realizar el trabajo asignado

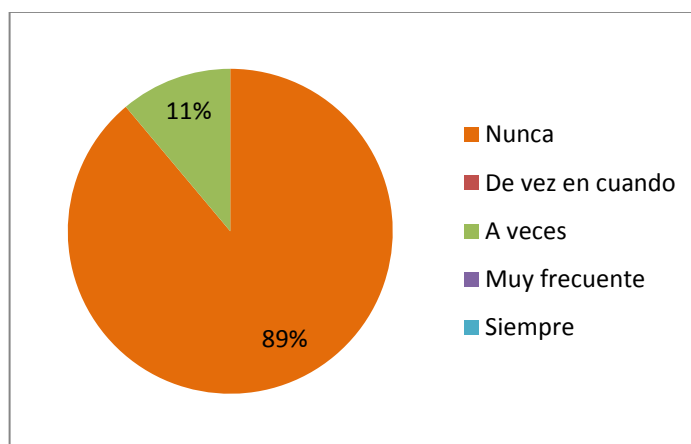


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 32, la realización de las actividades y funciones laborales estará dada por el manual de funciones o en su defecto por la inducción realizada antes de

laborar. El 45% de los empleados expresa que su jefe a veces realiza sugerencias para minimizar tiempos y costos en las actividades o procesos diarios de cada persona, pero estas son de vez en cuando, ya que brinda autonomía y confianza para que realicen sus funciones como se sientan más cómodos. El 44% de los encuestados afirma que las sugerencias que realiza su jefe han llevado a minimizar tiempos en la realización, por ejemplo, empacar productos en menor tiempo, realizar el descargue de productos que llegan al Autoservicio, la puesta de precios a todo el surtido y la realización del aseo. El 11% restante dice que esto se ha llevado a cabo por medio del trabajo en equipo, donde los tiempos libres son utilizados para apoyar al compañero y terminar en menor tiempo las funciones laborales.

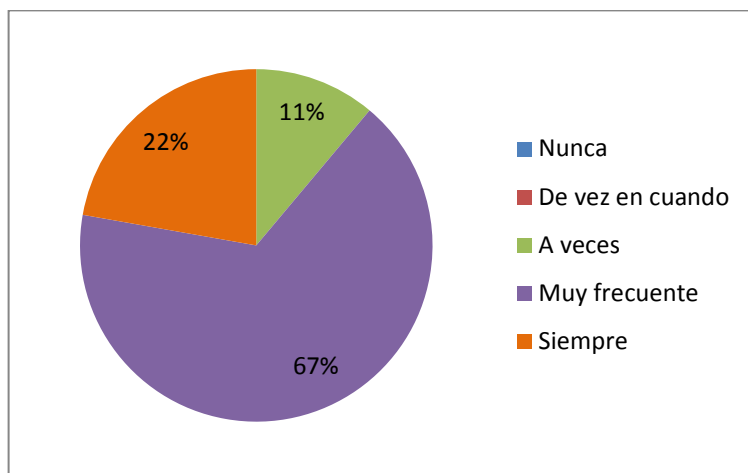
Gráfica 33. Retrasa el superior las respuestas a las cuestiones urgentes



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 33, las urgencias son, pues, algo esencial en una institución y en el cual todo establecimiento de trabajo debe implementar un plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias que se puedan presentar. El 89% de los encuestados expone que nunca se retrasan las respuestas, por consiguiente se encuentran preparados para algún imprevisto donde cada empleado tiene una función a cumplir como miembro de un equipo y familia de trabajo. El 11% restante dice que a veces estas respuestas se retrasan cuando tienen que ver con permisos o salidas por alguna calamidad y en dicho momento no se encuentra la administradora para dar la orden de salida.

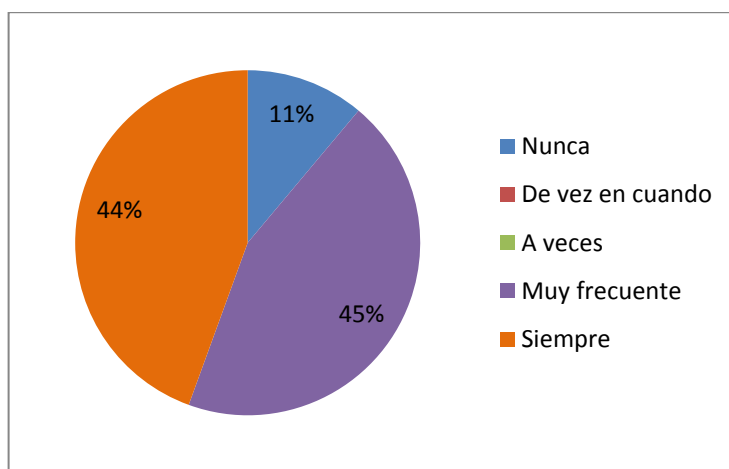
Gráfica 34. El jefe tiene sentido colectivo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 34, el sentido colectivo es aquello perteneciente o relativo a un grupo de individuos, es una agrupación social donde sus integrantes o conjunto de personas comparten objetos de interés o de trabajo juntos, esas personas, al compartir estos símbolos, refuerzan el sentido de comunidad. El 89% de los empleados afirma que su jefe es una persona social, de tal forma que siempre integra y comparte los intereses del autoservicio con los empleados; generando sentido de pertenencia y unión familiar en el trabajo. Por otra parte, el 11% restante es de aquella persona que tuvo inconvenientes muy recientes y está resentido por lo ocurrido.

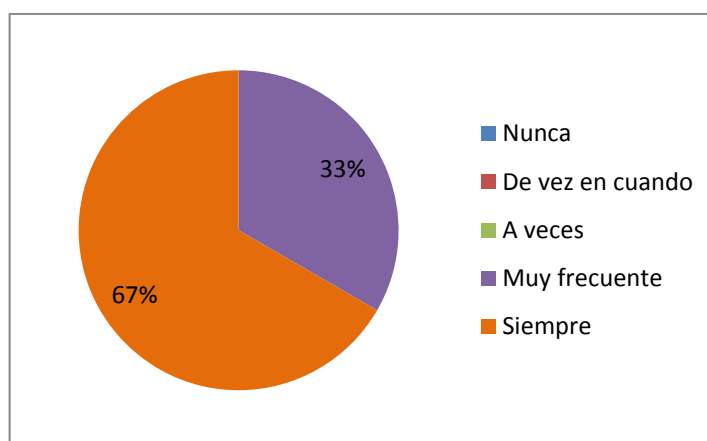
Gráfica 35. La administradora expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 35, comúnmente, cuando evaluamos la satisfacción lo hacemos en relación con las metas alcanzadas y cumplidas. Medimos la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y esfuerzos para lograr los resultados planificados. Según la información obtenida de la encuesta el 89% de los trabajadores del autoservicio sustentan que cuando se logran las metas propuestas la satisfacción de la administradora es resplandeciente y la hace conocer con todos, por medio de reconocimientos o por una felicitación en público. El 11% restante sugiere que estas bonificaciones se realicen más frecuentemente para incentivar al empleado y crear empoderamiento.

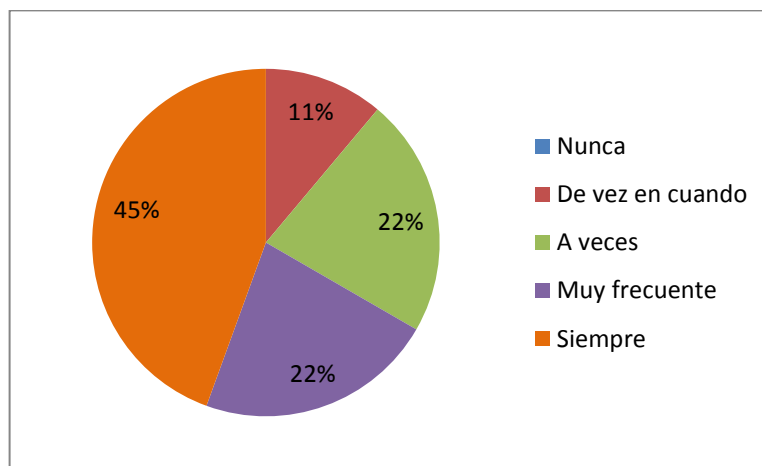
Gráfica 36. Tu superior muestra confianza en la consecución de los objetivos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 36, favorecer la confianza en uno mismo y en el otro, estimula la cooperación y el sentido del equilibrio para la consecución de las metas propuestas. El objetivo de este tipo de técnicas es estimular en el grupo la confianza entre sus miembros, para llegar a trabajar en unión y equipo. El 100% de los empleados dicen que trabajar en equipo aumenta la confianza y crea relaciones más amenas entre compañeros, pues los tiempos libres son utilizados en apoyar otras funciones para terminar el día laboral y lograr las metas. También promueve el trabajo en equipo y la unión no solo dentro del supermercado sino por fuera del el, compartiendo y relacionándose en familia.

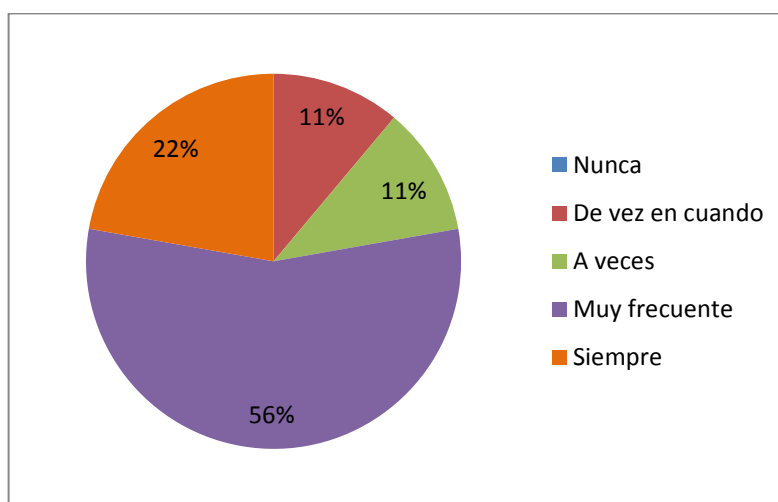
Gráfica 37. Satisface las necesidades laborales



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 37, la retención de los mejores empleados es una de las prioridades más importante, tener en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas es un factor clave que brinda reconocimiento en los empleados, en sus necesidades financieras y en su estabilidad laboral. El 77% de los encuestados dicen que sus necesidades laborales son satisfechas, pues son retribuidos con un salario mínimo legal vigente y con sus prestaciones sociales, minimizando la rotación de personal y generando estabilidad laboral. Sin embargo hay un 33% que dice que en ocasiones sus herramientas de trabajo se demoran un poco en llegar y deben trabajar con lo que tienen a la mano.

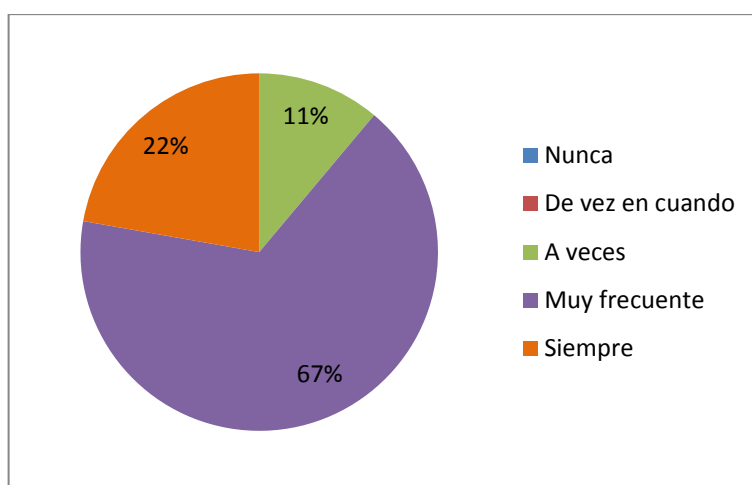
Gráfica 38. Tu jefe usa métodos de liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 38, se señala que el liderazgo es un aspecto fundamental dentro de cualquier organización hoy en día, y hace parte del sistema de gestión del talento humano, por lo tanto el líder es la persona que tiene la capacidad para lograr que las ideas, los pensamientos y los sentimientos de su equipo de trabajo sean efectivos y aplicables en la organización siendo útiles en el ámbito laboral. Un 78% de los empleados encuestados afirma que dentro del Supermercado se utiliza una persona quien es la receptora o líder de los trabajadores, encargado de comunicar las sugerencias o permisos con anterioridad para hacérselas conocer a su jefe. En este caso el 22% restante dice que también es el mediador de los inconvenientes que se presentan en ausencia de la administradora.

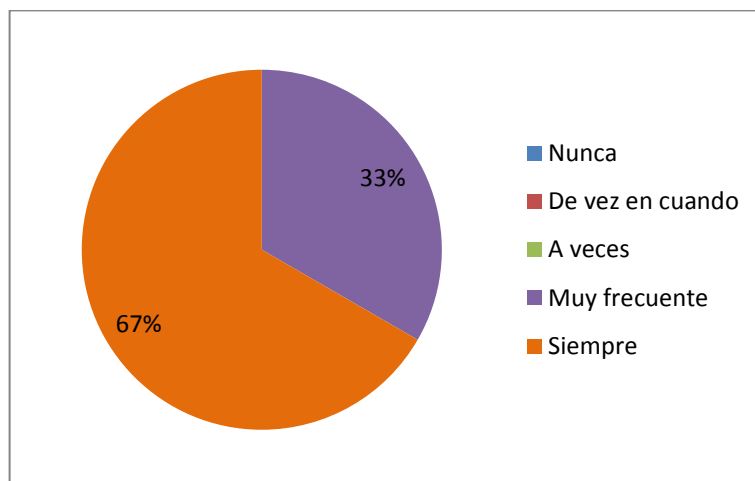
Gráfica 39. Los empleados rinden más de lo que esperan



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 39, se dice que para un empresario sus empleados a cargo son fundamentales, pues supervisar el trabajo que estos realizan hace parte de sus responsabilidades y obligaciones, creando un ambiente de trabajo o entorno en el que las personas puedan rendir al máximo proporcionando numerosos beneficios para la organización. El 89% de los trabajadores del supermercado entregan su mayor esfuerzo y energías al cumplimiento de sus actividades laborales, utilizando sus tiempos libres en apoyo a sus compañeros de trabajo. Además de esto, algunos días deben realizar horas extras para terminar las labores que le competen a su cargo. El 11% restante no está de acuerdo con realizar horas extras que no son pagas o retribuidas en su salario mensual, porque es tiempo fuera de su actividad laboral que puede ser aprovechado para compartir en familia o intereses propios.

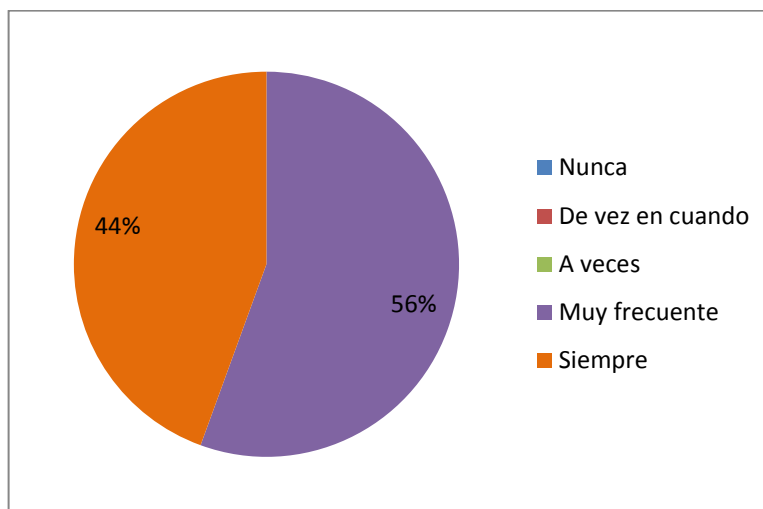
Gráfica 40. Tu superior es eficaz representándote ante los demás



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 40, se indica que para expresarse ante un público es importante escuchar, saber expresarse y mostrar respeto ante los demás, logrando de manera clara; transmitir y comunicar lo que se desea. El 100% de los encuestados afirma que su superior cuenta con las habilidades necesarias para transmitir y dar a entender lo que se pretende realizar o aplicar en el supermercado, de esta manera su representación es espontánea y confiable para hacerlo ante un público, pues logra llegar a las personas y transmitir el mensaje.

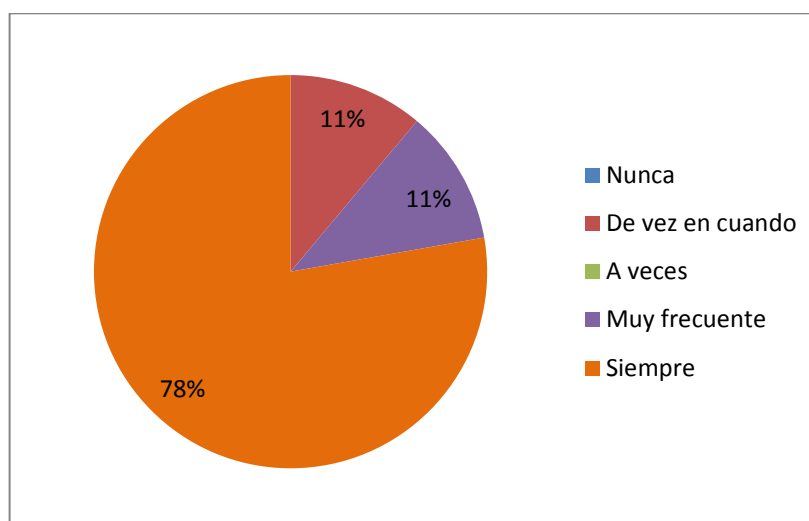
Gráfica 41. La administradora trabaja de forma satisfactoria con los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 41, se habla de que el objetivo de toda empresa es que las personas que trabajan en ella se ajusten al puesto de trabajo y que realicen sus funciones de la mejor manera, ya que el buen trabajador no es el que más trabaja, sino el que mejor lo hace. Llenar las expectativas de los empleados de forma satisfactoria construye cultura organizativa dinámica y adaptable a los continuos cambios del mercado. Ello repercute en los clientes que son especialmente aquellos con quien tienen contacto los trabajadores. Por ello, el 100% de los empleados afirman que trabajar con su jefe es gratificante, pues trasmite y crea esperanza, empuje, incentiva el optimismo y la perseverancia dentro del equipo de trabajo, obteniendo los mejores resultados que por medio del ejemplo que brinda y la comunicación que aplica logra de esta manera, que el trabajo se convierta en comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y grandes dosis de responsabilidad personal.

Gráfica 42. Su superior potencializa el deseo de tener éxito en sus empleados

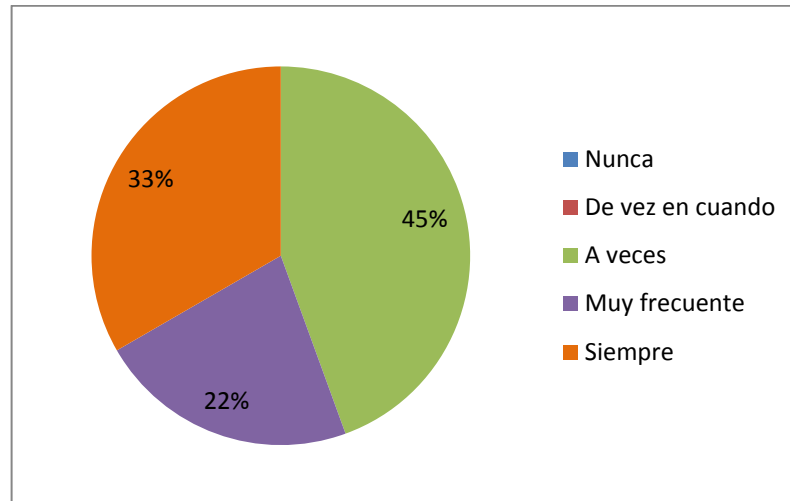


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 42, se hace importante señalar que el personal cuenta con visión de desarrollo y crecimiento personal, seguramente contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados. Este tipo de organizaciones dedicadas a su talento humano han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno y el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos. El 89% de los encuestados sustenta que su jefe se involucra y crea hábitos de superación que de alguna u otra manera comunica al empleado el valor que tiene para éste, el esfuerzo en su desempeño y le proporciona confianza, lo cual los hará sentir más comprometidos por responder eficientemente a las tareas encomendadas. El 11% restante expone que de vez en

cuando su superior olvida que si en el deseo de tener éxito está el crecimiento personal deberían aplicarse horarios flexibles para la preparación académica.

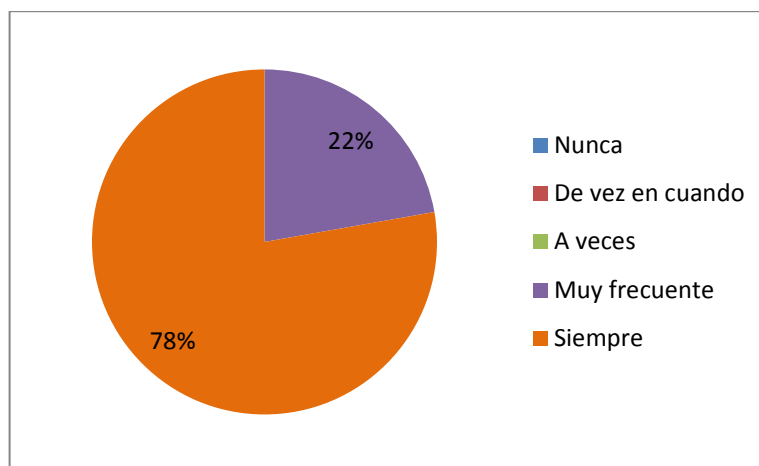
Gráfica 43. El supermercado cumple con la exigencia y demanda del entorno



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 43, se ilustra que los niveles de competitividad que demanda el entorno nos obligan a la exigencia de niveles óptimos de calidad y productividad, en el que todos los seres humanos tenemos deseos y necesidades básicas e individuales que pueden ser satisfechas con un producto o servicio. Lo anterior quiere decir, que los deseos se transforman en demanda cuando existe capacidad adquisitiva, por lo que las empresas deben medir cuantas personas desean sus productos; aunque es más importante que conozcan cuántos pueden adquirirlo potencialmente. El 56% de las personas encuestadas expone que el propósito del supermercado radica en influenciar los deseos, en motivarlos en cada consumidor y hacerles ver que su producto satisface mejor esa necesidad, presentándolo como un atractivo, costeable y fácilmente disponible para adquirirlo. El 45% restante dice que a veces algunos productos que son demandados en mayor cantidad por el público se agotan rápido, en consecuencia, pasan días mientras regresan los proveedores para surtir de nuevo. Teniendo en cuenta que en los últimos meses, por causa de la campaña política del esposo de la administradora; algún dinero del supermercado fue invertido para su postulación. Probablemente esto justifica el porqué no realizar pedidos muy altos de productos.

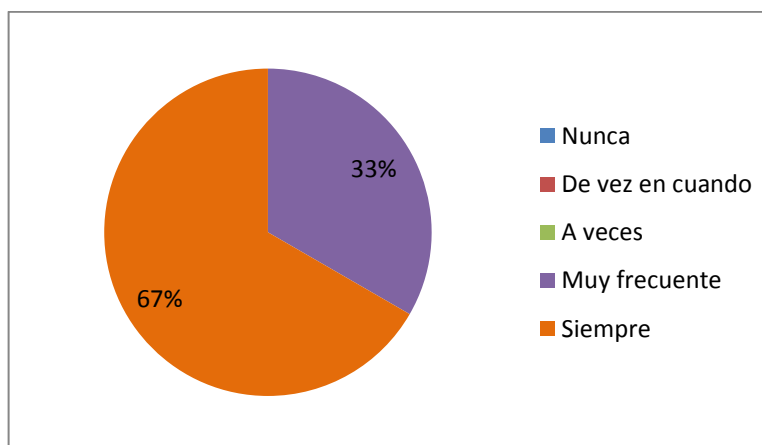
Gráfica 44. El jefe incrementa el deseo de trabajar en equipo con todos los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 44, se representa que un equipo es un grupo organizado de personas que trabajan unidas interdependientemente y de manera cooperativa para reconocer las necesidades de sus clientes, cumpliendo los propósitos y metas establecidos en la empresa. Al trabajar en equipo se mejora la comunicación y la colaboración dentro de las organizaciones; se fomenta el aprendizaje compartido, se produce una mayor involucración en los procesos por parte de los empleados y se genera un mayor número de ideas. El 100% de los empleados después de haber realizado la encuesta afirman que su jefe los motiva e incentiva al trabajo en equipo, para empezar los coloca en parejas y asigna tareas que deben cumplir, aumentando el empoderamiento, el sentimiento de pertenencia y el nivel de compromiso de los empleados.

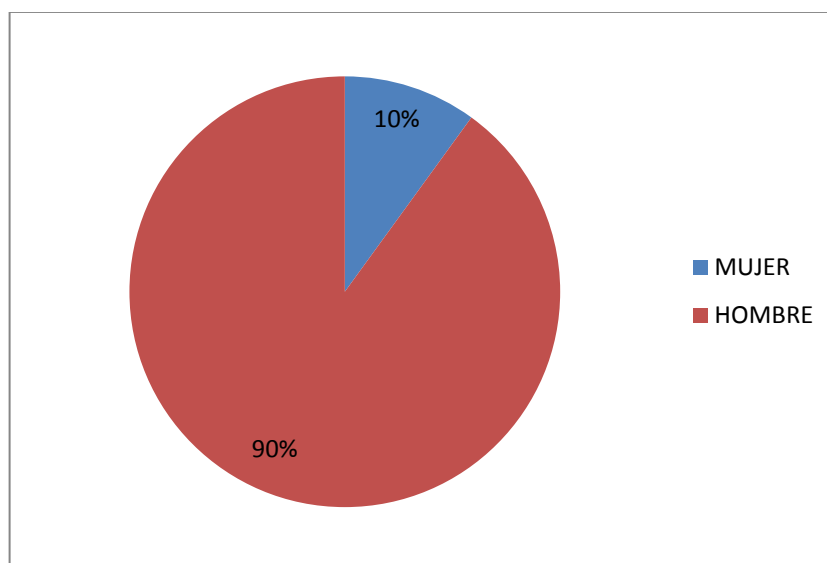
Gráfica 45. Tu jefe quien te dirige es eficaz



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 45, se expresa que un buen jefe es aquel que sabe hacia dónde se dirige, es una persona positiva, tiene la manera de cautivar la atención de los demás con sus ideas y logra llevar a sus empleados al cumplimiento de sus tareas, aumentando el espíritu del equipo de trabajo, dando las pautas de comportamiento a seguir y convirtiéndose en un modelo para todos los trabajadores de la organización. El 100% de los empleados sustentan que la administradora es una persona dedicada a su trabajo y a su labor como jefe, es un ejemplo de perseverancia y energía, que genera confianza al comunicar los objetivos o metas propuestos siendo clara y precisa, de igual manera es importante señalar que es un ser honesto y equitativo con todos sus empleados asumiendo su rol con conocimiento, competencias y compromiso.

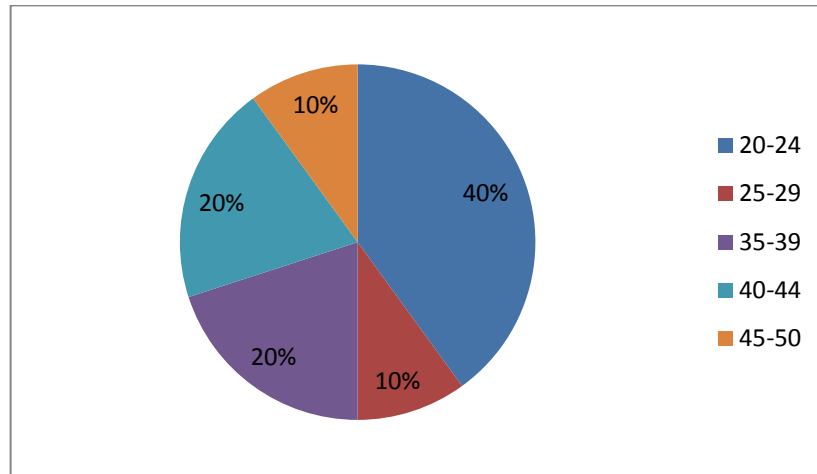
Gráfica 46. Género del Supermercado



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 46, se indica que la globalización de los negocios y la validación de la responsabilidad social como herramienta estratégica de diferenciación y garantía de una buena gestión, han contribuido al avance de nuevas temáticas en el ámbito laboral. Una de ellas es la inclusión de políticas de equidad de género en la empresa, ya que la participación igualitaria de hombres y mujeres es crucial para un crecimiento perdurable y constante. Después de la realización de la encuesta aplicada al supermercado observamos que el 90% de sus empleados son hombres, justificando que lo hacen por seguridad y por el trabajo pesado que deben realizar y el 10% restante corresponde al género femenino en este caso hace referencia a la administradora quien es la única mujer que labora en el supermercado.

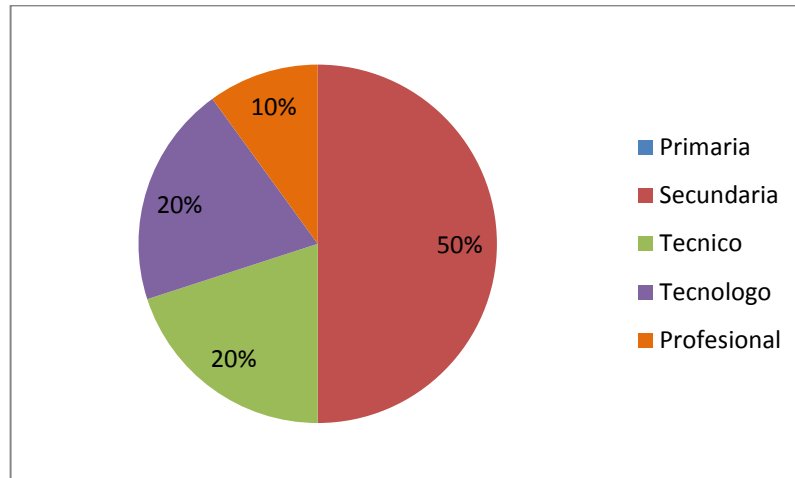
Gráfica 47. Edad



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 47, se explica que la edad ya no es sinónimo de experiencia y sabiduría para muchas empresas, pues solo brinda la posibilidad de segmentar la vida humana en diferentes periodos temporales. Con la aplicación de la encuesta se obtienen los siguientes datos, el 50% corresponde a empleados entre los 20 y 29 años que son percibidos como personas deseosas de aprender, dispuestas para el trabajo, dinámicas, proactivas, ágiles, creativas e innovadoras, pero tienen el estigma de ser inmaduros y de tener menos experiencia. Por otra parte, el 30% corresponde a personas mayores a los 40 años que son percibidos como personas expertas, serias, responsables, comprometidas, maduras, disciplinadas y respetuosas de las normas. Sin embargo, también se les considera poco adaptables a los cambios, propensos a problemas de salud, caprichosos, tercos e inflexibles. El 20% restante pertenece a personas entre los 30 y 39 años que están en un momento de generación de capital y capacidades personales, así que en este momento de la vida le dedican más tiempo y energía al trabajo.

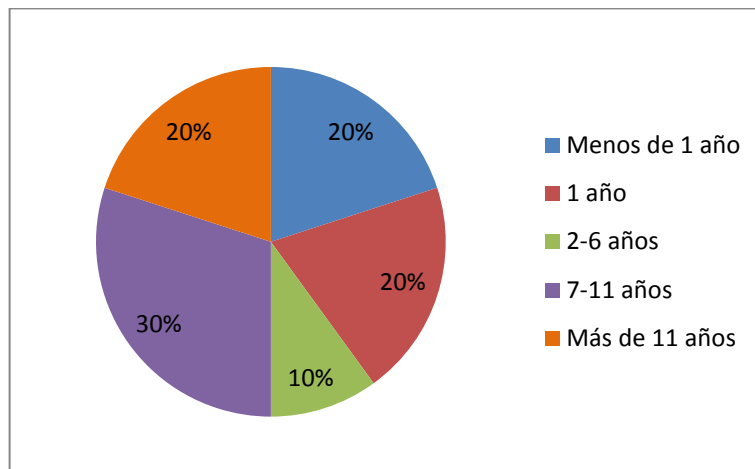
Gráfica 48. Nivel de estudios



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 48, se ilustra que en la actualidad vivimos en el mundo de la globalización y de la competencia en los aspectos laborales, las empresas buscan personal capacitado, que tengan nuevos conocimientos y estén dispuestos al cambio. Cuando las actitudes son negativas, se convierte en un problema que contribuye a las dificultades futuras de la empresa. El 60% de los empleados del supermercado son personas que han llegado en sus estudios hasta secundaria, lo cual puede ser el causante y generador del deterioro de las actitudes de los empleados, la desaceleración del trabajo, ausentismo y la rotación del personal, ya que no se cuenta con un programa de formación y crecimiento personal en el supermercado. El 40% corresponde a personas que tienen estudios técnicos o tecnólogos, y por cuestiones personales o de dinero no pueden continuar sus estudios profesionales y se dedican al trabajo. El 10% restante equivale a la administradora quien cuenta con un título profesional.

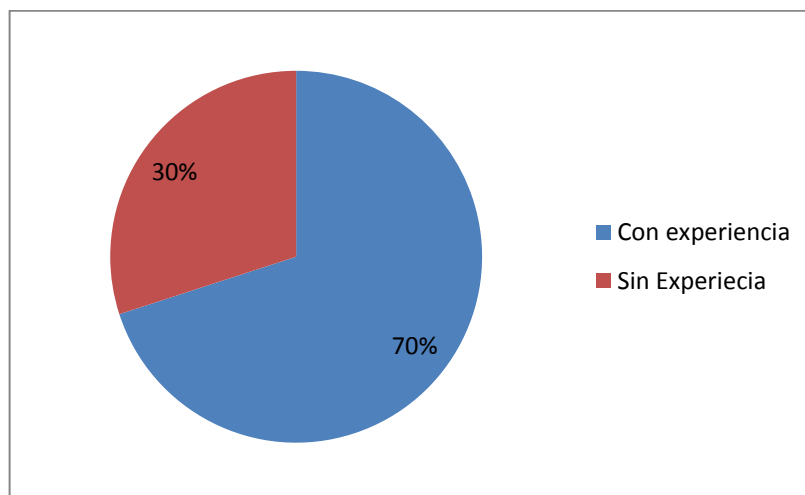
Gráfica 49. Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 49, se habla que la antigüedad es un derecho que empieza a desarrollar el trabajador desde el primer día que presta servicios en la empresa, incluso durante el periodo de prueba, o si ha enlazado varios contratos diferentes. Para lo cual, se tiene en cuenta para muchas situaciones que se puede encontrar a lo largo de su relación laboral. El 40% de los empleados que trabaja en el supermercado lleva aproximadamente menos de 1 año laborando, es el porcentaje que pertenece a los más jóvenes y con menor experiencia y el otro 40% de los encuestados son personas entre los 2 y 11 años trabajando en el supermercado lo cual afirma que hay poca rotación de personal. Finalmente el 20% restante son personas que laboran desde que el supermercado abrió las puertas al público, es decir desde su inicio.

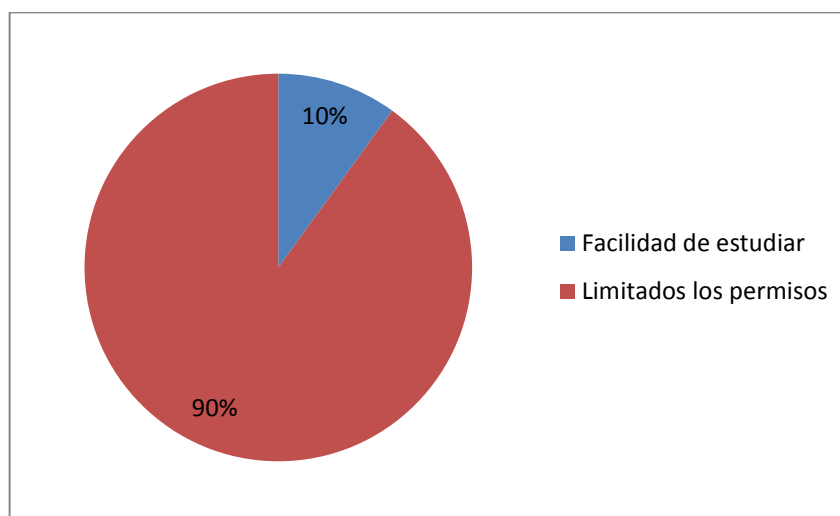
Gráfica 50. Antigüedad en puestos similares



Fuente: Elaboración Propia

Una de las características más importante a la hora de contratar a una persona en una organización, es la experiencia con la que cuenta en el cargo que esta postulado; para el supermercado no es tan relevante, ya que con el día a día los empleados van mejorando sus habilidades y destrezas para desempeñar mejor sus funciones. Sin embargo, el 70% de los empleados cuenta con una experiencia mínima en alguno de los cargos desempeñados en la empresa, el 30% restante han adquirido su experiencia desde los inicios del supermercado, es decir han trabajado desde que la empresa abrió las puertas al público.

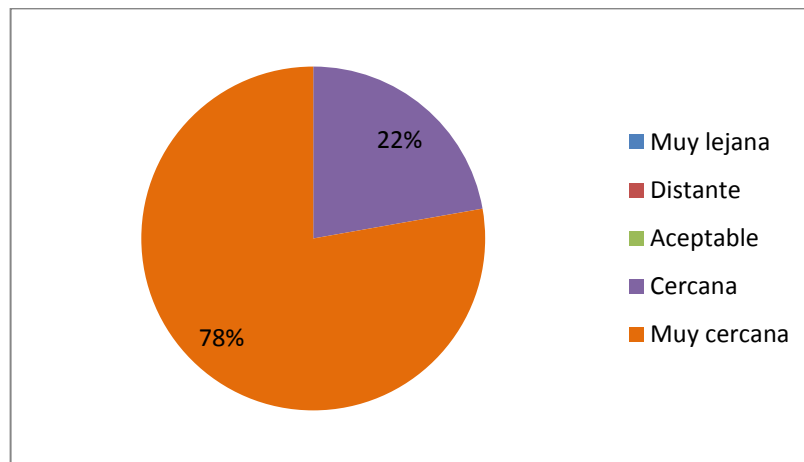
Gráfica 51. ¿Le brindan la facilidad de estudiar y formarse como persona?, ¿cómo?



Fuente: Elaboración Propia

Las empresas deben tener como estrategia de mejora y de competitividad la formación académica de sus empleados, brindar la facilidad de que ellos adquieran conocimientos y destrezas que implementen en sus funciones laborales. El 90% de los empleados encuestados sustentan que las opciones de continuar con sus estudios técnicos, tecnológicos o profesionales son mínimas o escasas; esto se debe a que los horarios no son flexibles, la administradora es muy estricta y los permisos son restringidos. El 10% restante afirma que contar con un permiso es dispendioso, por lo cual en este caso se debe escoger entre estudiar o trabajar.

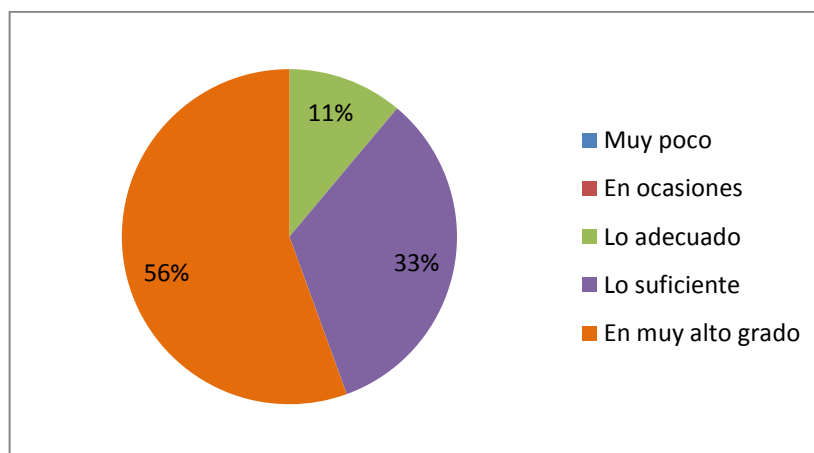
Gráfica 52. Relación de los empleados con su superior



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 52, se ilustra que mantener una buena relación con los empleados puede ser en verdad vital para el futuro de una empresa. Por ello, debemos aprender a conservar una relación saludable, profesional aunque cálida, para la reducción del estrés laboral y para la creación de un ambiente de trabajo productivo, efectivo y agradable. Ya que un jefe no es aquel que simplemente manda, sino también quien es un amigo más de sus empleados. El 100% de los empleados califica que su jefe los motiva y estimula apoyando sus ideas y destacando sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar, más que su superior es una amiga lo que hace sentir a su equipo de trabajo confiados y responder de la mejor manera a las tareas que les fueron asignados.

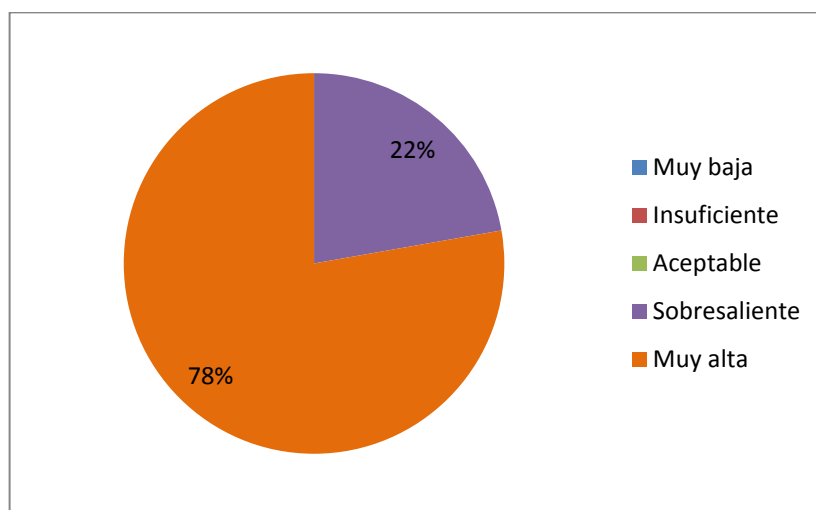
Gráfica 53. El jefe comparte la información pertinente para el desempeño laboral de los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 53, se brinda información general, amplia y suficiente que permite la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. El 89% de los empleados afirma que en el momento de ingreso al supermercado reciben una inducción con toda la información pertinente para su desempeño laboral, las funciones que deben cumplir y los requisitos o compromisos que adquieren al pertenecer a ella. Por lo contrario el 11% restante sugiere que se brinde mayor información o se haga visible la misión y visión del supermercado tanto para las personas internas como externas.

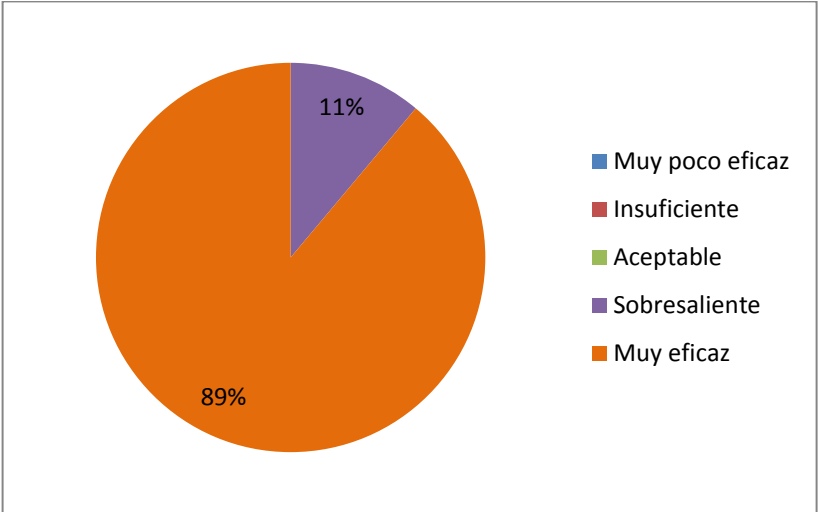
Gráfica 54. Eficacia laboral de su superior



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 54, el jefe es aquel que lleva a su equipo a lograr las tareas, apoya las metas personales del empleado, consigue cumplir los objetivos de la organización dentro de unos plazos asignados, se gana el respeto y no el temor de las personas. En pocas palabras no es aquel que se las sabe todas, si no quien tiene la capacidad de potencializar e inspirar a su equipo para lograr los objetivos. El 100% de los empleados sustenta según la encuesta que su jefe es una persona activa y atenta, por tanto su desempeño es muy alto. Brinda confianza y comunicación para opinar y sugerir ideas que contribuyan al mejoramiento y optimicen tiempos en la realización de sus actividades o procesos laborales.

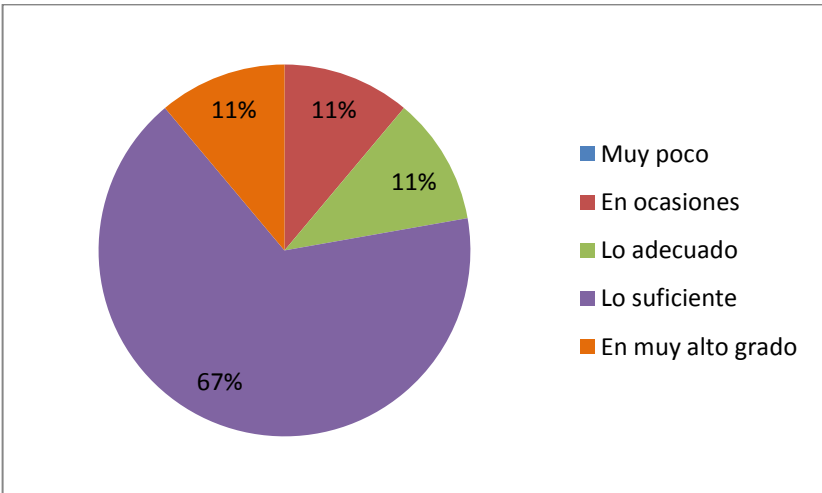
Gráfica 55. Representación de su superior ante los demás



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 55, se muestra que la depresión, el estrés y la ansiedad son los principales problemas que pueden atacar a una persona en el momento de estar en público. Es necesario tener una serie de cualidades entre ellos como lo es el saber escuchar, saber expresarnos y mostrar respeto ante los demás, logrando de manera clara; transmitir y comunicar lo que se desea. Comunicar y expresar un mensaje a un público en particular, en este caso un grupo de empleados requiere habilidades y actitudes así pues el 100% de los empleados dice que su jefe es una persona idónea y cuenta con las competencias para representar el supermercado ante personas fiscales, proveedores o clientes.

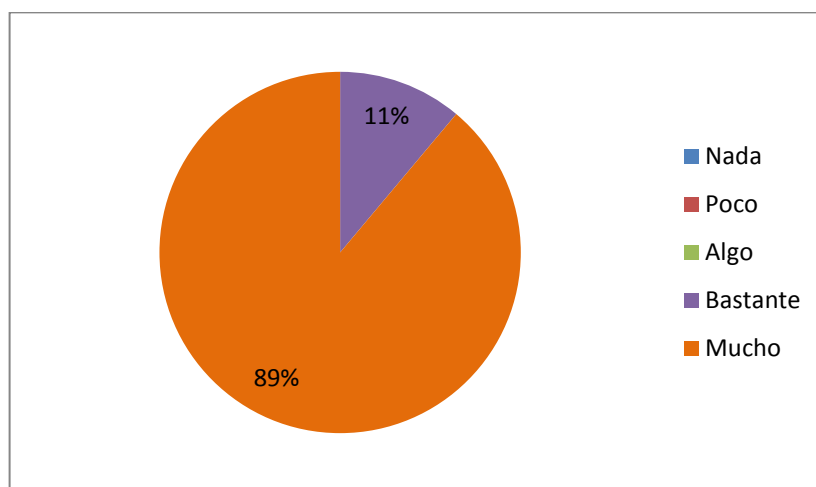
Gráfica 56. Ascenso o recompensa económica del empleado



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 56, se dice que hablar de un ascenso laboral no sólo implica mejor puesto de trabajo, mayor número de obligaciones o un aumento salarial; sino crecimiento tanto personal y constante preparación, pues la perspectiva de ganar más dinero nos motiva para el trabajo arduo y fuerte con mayor dedicación y compromiso. El 11% de los empleados afirma que en el supermercado hay poco asenso por la pequeña estructura jerárquica. El 22% de los encuestados dice que reciben felicitaciones al finalizar mes y el 67% restante que estas bonificaciones deberían verse representadas en un valor monetario, una ancheta o una remesa para realizar en el autoservicio.

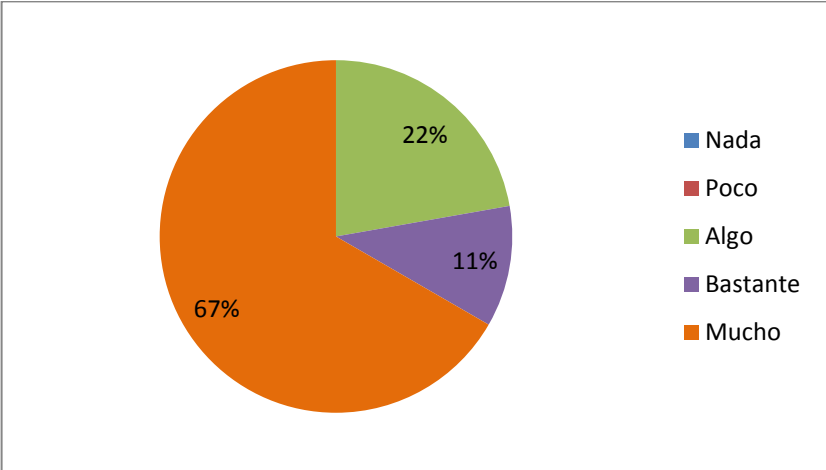
Gráfica 57. Trato con sus compañeros y jefe



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 57, se menciona que las relaciones más importantes que se establece en el ámbito laboral, son las de los empleados con sus superiores. Un jefe no es aquel que simplemente manda. Debe ser un amigo más de sus empleados que colabore en todo lo que ellos necesiten, reduciendo el miedo y la inseguridad laboral. El 100% de los empleados afirma que el trato que le da su superior es el indicado, siempre con educación y respeto. Escuchando y dando respuesta a sus opiniones o sugerencias, creando así una estrecha relación de jefe a empleado.

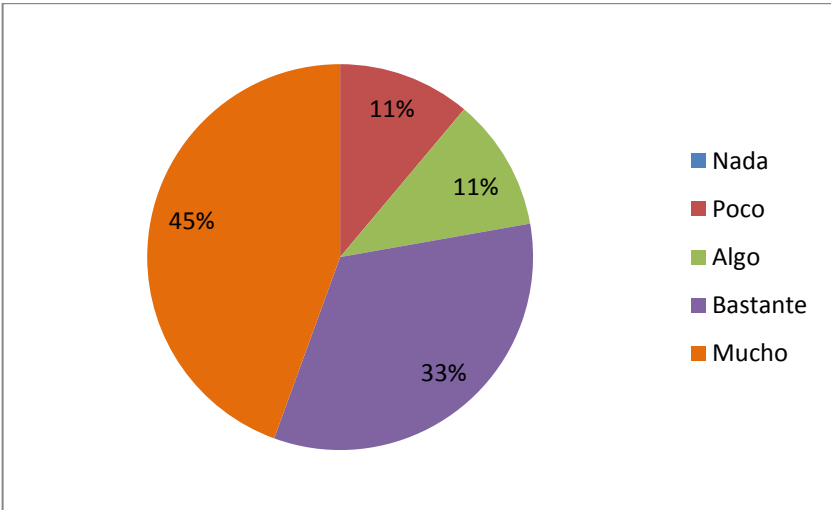
Gráfica 58. Clima de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 58, se manifiesta que el clima laboral es el medio ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de una empresa. Puede utilizarse también como herramienta de mejoramiento en el área productiva, analizando las fuerzas internas que inciden y crean resistencia al cambio. El 78% de los empleados sustenta que el medio donde interactúan es tranquilo, acogedor y sus empleados manejan buena vibra y positivismo para realizar sus funciones a diario. Por otra parte, el 22% de los encuestados dice que en ocasiones se presentan inconvenientes con el supervisor que en momentos indispone y coloca tenso el ambiente.

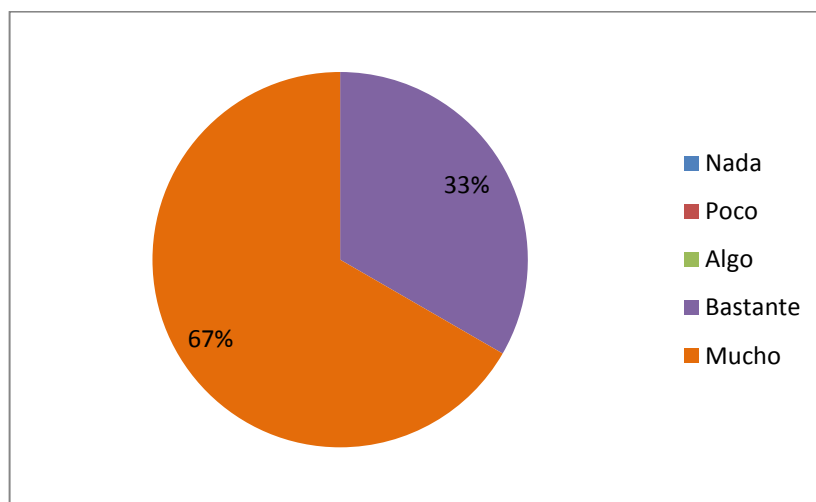
Gráfica 59. Salario



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 59, se habla de la cantidad mínima, fijada por la Administración, que debe recibir cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa. Es decir, el pago que en forma periódica recibirá el empleado de parte de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados. El 78% de los empleados está satisfecho con su salario que retribuye el servicio que presta a diario en el autoservicio, pero el 22% restante expone que deberían aumentarlo cuando realizan horas extras, ya que es tiempo libre de la persona que deben emplear en trabajos del supermercado y que no son recompensados.

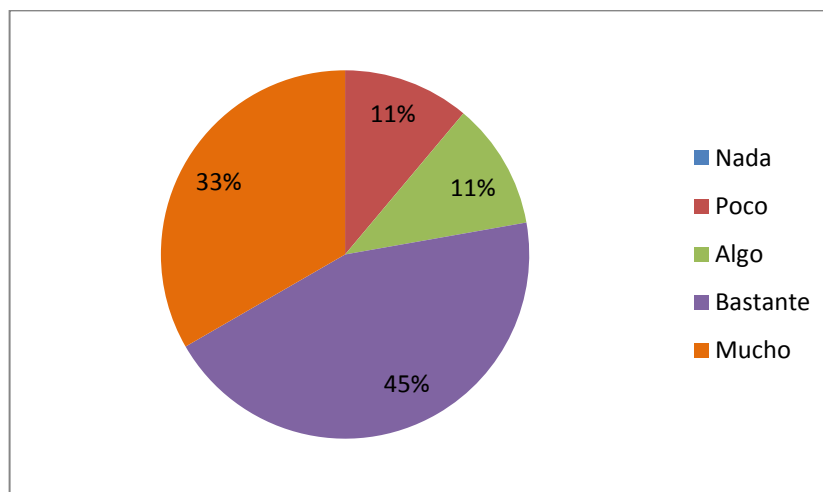
Gráfica 60. Trabajo en general



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 60, se presenta el factor humano como uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas, la satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo que practique dé la oportunidad de mostrar todas las virtudes y habilidades de la persona. Los empleados del supermercado afirman en su totalidad que se sienten satisfechos con las funciones que se les asignan para desarrollar, ya que cada uno conoce lo que debe hacer al llegar a su puesto de trabajo y qué metas debe cumplir, adquiriendo responsabilidad y compromiso.

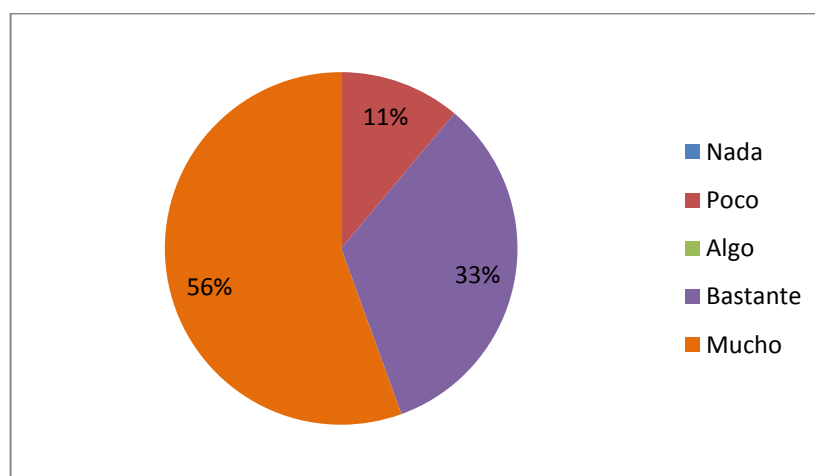
Gráfica 61. Trato con los clientes



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 61, se observa que la atención al cliente es cosa de todos y cada uno de los miembros de la empresa. No se trata sólo del producto o del precio, pues el trato al cliente es clave para el desarrollo de una compañía y son muchas las empresas que pierden clientes por una mala atención. El 78% de los encuestados afirma que los clientes siempre se van satisfechos del establecimiento por la buena atención y por los precios económicos de los productos, esto genera el voz a voz y regresan tanto ellos como personas nuevas; por otro lado el 22% de los empleados dice que algunos clientes en ocasiones no encuentran lo que buscan y deben desplazarse a otro lugar, es el ejemplo de los productos al por mayor.

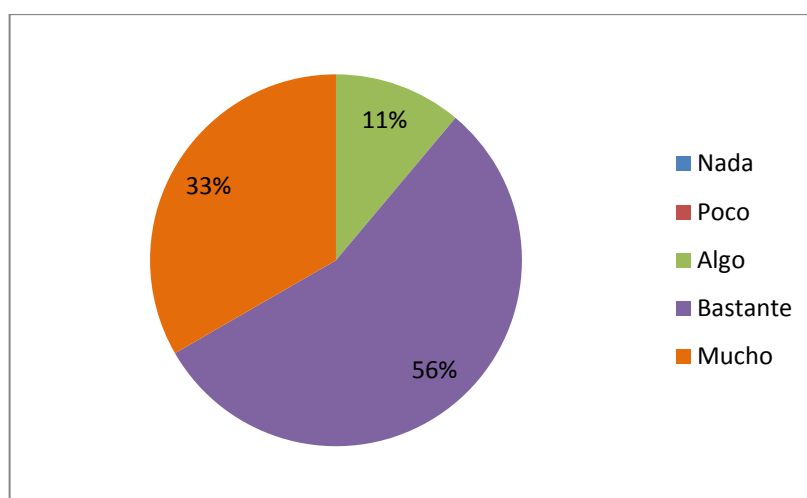
Gráfica 62. Pertenencia a la organización



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 62, el compromiso y el sentido de pertenencia es importante en nuestras vidas, porque nos lleva a creer, cuidar y defender las cosas que nos pertenecen; es un factor tan valioso de los empleados que pueden llegar a marcar la diferencia, sintiéndose parte de un grupo, una sociedad o de una institución. El 89% de los empleados sienten un empoderamiento con el autoservicio, ya que ha sido la institución que les abrió las puertas y les ha permitido adquirir experiencia laboral; brindándoles ayuda tanto para sus hijos, para la adquisición de una vivienda o una motocicleta. Sin embargo un 11% sugiere que se les brinde más apoyo en sus estudios para mejorar el trabajo del supermercado como la vida de los empleados, preparándolos y adquiriendo conocimientos.

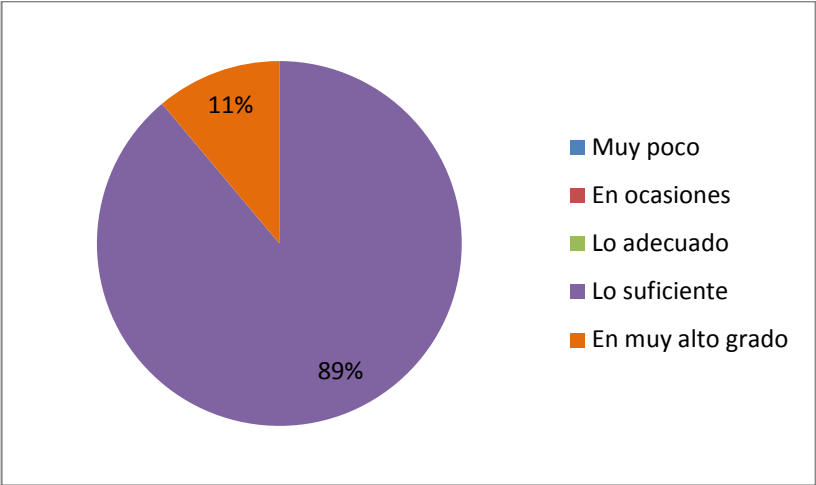
Gráfica 63. Métodos de dirección



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 63, el tema de los métodos de dirección se dice que se ha utilizado mucho en los últimos años, pero el significado que tiene se desarrolla de la manera en que se dirige la organización. En gran medida contribuye a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa. El 89% de trabajadores expone que utilizar a una persona de líder dentro de los trabajadores, ayuda a subsanar fallas y promover la comunicación entre todos, creando unión y equipos de trabajo que garanticen un mejor bienestar dentro de la organización y una familia de trabajo como lo promueve la administradora. Es por esto que los métodos o técnicas utilizadas brindan estabilidad para todos y un ambiente sano, pero el porcentaje restante añade que si estos métodos se implementaran para todas las funciones; crearía líderes en todas las áreas y construirían mejores estrategias para el funcionamiento del supermercado.

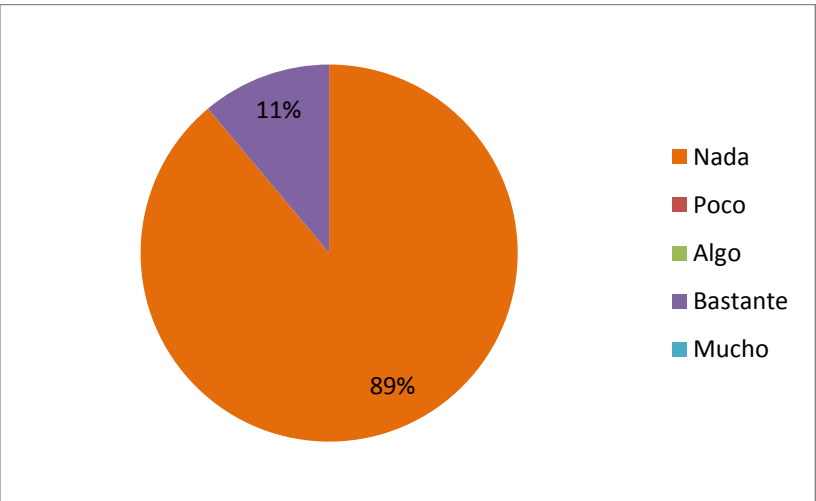
Gráfica 64. Formas de dirigir condicionado por la organización



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 64, se muestra que dirigir no es nada más que motivar al empleado y crear el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, que están condicionados por el entorno mediante factores que posibiliten o impidan alcanzar esas metas; es muy común oír decir en las organizaciones: hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor. El 100% de los empleados en un alto grado afirma que están contentos y se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan en el autoservicio, tienen las herramientas necesarias y una persona que está apoyándolos en todo momento, para que realicen de mejor manera y a gusto su trabajo.

Gráfica 65. Cambiaría la forma de dirigir de su jefe



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 65, las experiencias forman la manera en que un jefe dirige a su gente, las organizaciones no solo necesitan una persona que lleve las riendas y tenga la capacidad de tomar decisiones sino una persona que dirija y organice, más no que controle. El 100% de los trabajadores encuestados no cambiaría la forma en que su jefe los dirige, pues es una persona con carisma, abierta a escuchar y recibir opiniones, además siempre vela por el bienestar de sus empleados; es un ejemplo a seguir, sabe lo que quiere y se preocupa por el futuro de la empresa y porque todo marche de la mejor manera.

3.6 CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR

Realizada la encuesta a los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, y la entrevista a la administradora, supervisor y cajero principal, se obtuvo información pertinente que brindó las bases para evaluar e identificar cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la administradora. Una vez analizados los datos obtenidos se procedió a clasificar los diferentes aspectos que caracterizan cada tipo de liderazgo a evaluar, a continuación se describen aquellos que hacen parte de cada tipo de liderazgo y que fueron arrojados de la fuente de información utilizada.

El ***liderazgo transaccional*** tiene como enfoque primordial los resultados de la organización, sin dejar de lado el desarrollo de su talento humano. El líder establece estructuras claras para que sus empleados trabajen de manera óptima en la consecución de las metas planteadas que ha marcado la empresa. De este mismo modo este tipo de liderazgo se caracteriza por no cambiar el futuro, sino en sostener las mismas cosas, pero con una mejoría. Además puede llegar a ser eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica.

La administradora cuenta con los siguientes aspectos que forman parte de este tipo de liderazgo: la *asignación de tareas específicas recompensadas o bonificadas* por el buen desarrollo y cumplimiento de metas; ya que estas son entregadas a los empleados por su buen desempeño y cumplimiento de sus tareas. A cada empleado se le reconoce el trabajo que realiza y más cuando cumple con los objetivos o aporta más de lo que se espera. La administradora le hace un reconocimiento frente a sus compañeros, expresa su gratitud por lo realizado y por ser parte del equipo de trabajo. En ocasiones se otorgan incentivos económicos, estímulos como permisos o más días de descanso.

Otro aspecto que se encontró, es el *poco apoyo en la formación académica* debido a los horarios de trabajo que maneja la organización, pues impiden la flexibilidad

en las salidas. Dificultando así, el crecimiento del personal a nivel académico y reduciendo las oportunidades de ascender dentro de la empresa o aspirar a conseguir un empleo que requiera de una preparación con mayores estudios. Cabe mencionar que la administradora no es egoísta si un empleado desea estudiar, pero en este caso, el empleado debe escoger entre el trabajo o su preparación académica, ya que las exigencias laborales no permiten realizar al mismo tiempo las dos actividades.

El poco compromiso y dedicación de tiempo a la planeación de capacitaciones, para fortalecer las habilidades y competencias de los empleados en sus funciones laborales es otra característica que califica a la administradora, pues el no contar con una gestión intensa y constante que vaya en caminata a brindar nuevas técnicas y conocimientos a los empleados, se está siendo poco competitivo y su capacidad para ser flexible y adaptarse a los cambios que el mercado exige es lenta y poco segura.

También se destacó la *implementación de técnicas y métodos correctivos* para disminuir falencias y subsanar errores que afecten el buen desempeño laboral de la organización. La administradora es la encargada de tomar decisiones y dar solución a problemas inesperados que se presenten tanto con proveedores y clientes, siempre está dispuesta a escuchar todo tipo de sugerencias o reclamos frente a un producto o servicio prestado. De esta forma se elaboran los planes de acción, que consisten en dialogar y conocer más de cerca las necesidades de los clientes potenciales, es decir se crea un buzón de sugerencias, que permite fidelizar a sus clientes y aumentar de manera óptima las funciones de cada empleado.

Continuando con este aspecto, los empleados también son acogidos por estos métodos correctivos, debido que al presentarse algún error o falla en las tareas que tienen a cargo, la administradora se acerca a los empleados para hablar sobre las causas y posibles consecuencias que trae consigo lo ocurrido; y de esta forma tomar las decisiones pertinentes y su respectiva solución.

La administradora es una persona que *realiza un control y seguimiento de todo lo que sucede en su entorno laboral*. Por tanto, se caracterizó por programar reuniones dos o tres veces a la semana para la retroalimentación y evaluación de cada movimiento que se lleva a cabo en las diferentes áreas que conforman el supermercado; de esta forma hay una comunicación directa entre el jefe y el empleado, dando a conocer aquellas fortalezas y falencias que se tienen, para así plantear estrategias o métodos que contrarresten errores y aumenten las oportunidades de mejora.

La confianza que es depositada en los trabajadores del supermercado por parte de la administradora, entrega valor a la organización, pues es aprovechada como

una ventaja competitiva, ya que incide en el ambiente de trabajo y el cumplimiento o desempeño de las funciones asignadas. Por otra parte la confianza que tiene la administradora en sus empleados, ha permitido conocer los puntos fuertes y débiles que ambas partes tienen, y así crecer y mejorar juntos en sus diferentes ámbitos. El ambiente favorable de trabajo que se percibe en el supermercado repercute en la imagen de la empresa hacia el exterior y permite que sus clientes confíen más en todos sus productos y servicios ofrecidos.

Continuando con los aspectos que caracterizan a la administradora se destacó que *los empleados se dedican a realizar y cumplir con su trabajo diario*, logrando de esta manera que su organización funcione sin problema alguno, optimizando tiempos y costos en reprocesos. Por otra parte, el respeto y compromiso mutuo por el cumplimiento de metas y obtención de los resultados, es recompensado con dinero o bienes materiales que beneficia a ambas partes y por consiguiente aumenta el sentido de pertenencia.

Como se ve, la administradora por medio de *sus acciones da ejemplo sobre cómo se deben realizar las funciones y labores asignadas* a sus diferentes empleados. Estas acciones al ser observadas constantemente por los trabajadores, despiertan en ellos el deseo de superación y de buscar a diario mejoras o estrategias para realizar dichas funciones de las cuales son responsables. Además de esto, ven en ella su mayor ejemplo y sustentan por medio de la encuesta que si ella puede cumplir sus tareas de manera correcta y eficaz, ellos deben ejecutarlas aún mejor, dándole un valor agregado con la innovación, el trabajo en equipo y la creatividad dentro del supermercado. Se hace importante resaltar que la administradora es seguida por sus empleados, debido a la integridad y empatía que ha inspirado su trabajo, logrando compromiso y motivación por conseguir sus objetivos. Seguido de esto, por medio de su ejemplo personal y entrega laboral, ha logrado que sus empleados adquieran confianza en sí mismos y potencialicen sus habilidades.

El **Liderazgo transformacional** se caracteriza por ser un proceso en el que predominan cambios significativos tanto en la empresa como en los trabajadores que la conforman. El líder además de la gestión que realiza en el día a día, se preocupa por crear equipos de trabajo, motivar a sus empleados e incrementar la colaboración mutua entre ellos; de igual modo establece metas e incentivos que aumentan los niveles de rendimiento, y brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional a cada empleado.

De acuerdo con lo nombrado anteriormente, se califica a la administradora como una *persona carismática*, debido a que sus empleados son cautivados por el entusiasmo y motivación que refleja su jefe cuando desempeñan sus funciones. Brinda un trato a sus empleados por igual, expresando constantemente comentarios positivos y de gratitud por su compromiso y cumplimiento con sus responsabilidades, esto genera un ambiente de trabajo propicio para el buen

desempeño laboral. Adicionalmente, la administradora trasmite a los miembros del supermercado la importancia de su desempeño e inculca en ellos la necesidad de adaptarse a los cambios que el entorno les exija.

Los encuestados manifestaron que su superior se da a conocer como una persona que *se preocupa y vela porque las relaciones entre los empleados marchen en las mejores condiciones*; trata de reducir aquellos conflictos que pueden afectar el ambiente laboral e implementa métodos que fortalezcan la colaboración y el trabajo en equipo. Así mismo, hace mención a la unión laboral, es decir, destaca que además de ser un equipo de trabajo, son una familia, en donde se brinda apoyo y motivación para cumplir con todas las metas propuestas tanto a nivel laboral como personal. Realiza reuniones para dar a conocer aquellos sucesos relevantes que afectan en cierto modo las actividades del supermercado, por tanto de forma colectiva, se plantean ideas o propuestas que generan un beneficio para la empresa y contrarrestan aquellos errores que no permiten un desarrollo óptimo.

Los canales de comunicación con los empleados, es otro aspecto que caracterizó a la administradora, ya que por medio de la información obtenida de las encuestas, se sustenta que en el supermercado no es necesario tener un cargo de nivel alto para poder dar a conocer la opinión que se tiene frente a una situación o problema que se presente en dicho momento; o ser escuchado cuando se solicita, por el contrario, se cuenta con un fácil acceso de comunicación con la administradora, ya que su disposición y actitud siempre son las más cordiales para escuchar y atender a sus empleados.

En las organizaciones, los conflictos son situaciones que se presentan a diario. En el caso del supermercado, *los conflictos que se presentan, son abordados según la gravedad del problema*, es decir, se tiene asignado un intermediario; en este caso el supervisor, quien interviene cuando el problema no es grave y se le puede dar solución de forma inmediata. Dado el caso de que el problema se extienda, se hace necesaria la intervención de la administradora, quien es una persona neutral y escucha a ambas partes para informarse de lo sucedido. Esto se lleva a cabo por medio de reuniones en sitios alejados de las actividades laborales, para que éstas no sean alteradas.

La administradora siempre busca tomar la mejor decisión, para que las partes involucradas tengan igualdad de condiciones y se sientan satisfechas con lo acordado. Lo importante es minimizar los conflictos internos y tratar de que las relaciones personales entre los empleados y los jefes se fortalezcan. Sin embargo la administradora permanece en un constante monitoreo de todas aquellas situaciones que se dan en las diferentes áreas del supermercado, para evitar posibles manifestaciones de conflicto y tomar medidas correctivas pertinentes. Además se dice que los conflictos son oportunidades que dan paso a que los cambios se generen.

Cabe concluir que lo descrito anteriormente mostró las distintas características de los dos tipos de liderazgo a evaluar en la administradora, en donde se expone una breve explicación de cada una de las cualidades que la califican para dar paso al análisis y elección del liderazgo que predomina en ella.

3.7 TIPO DE LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR QUE PREDOMINA

Partiendo de la información obtenida en las encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados del supermercado, se contó con una serie de datos que hacen referencia a las cualidades, destrezas y actos que califican a la administradora en su gestión y forma de guiar los procesos o funciones diarias del supermercado. Se observó que en la administradora predomina un liderazgo transaccional, debido a que vela más por los intereses del supermercado, sin dejar a un lado los de sus empleados.

Además prioriza la posibilidad de prever resultados esperados a través de la planificación y el control. Desde este punto de vista se evidenció que en el supermercado hay un ambiente relativamente estable, en el cual los cambios laborales pueden ser altamente previsibles, a través de un liderazgo principalmente transaccional, donde la motivación suele ser superficial e inmediatista para alcanzar los resultados organizacionales.

Refiriéndonos a este contexto, la administradora se encamina al cumplimiento de los objetivos o funciones establecidas en un periodo tiempo. Por tal motivo el desempeño de sus empleados está enfocado en alcanzar satisfactoriamente las metas propuestas. El crecimiento y desarrollo de aquellas habilidades y competencias que tiene cada persona que conforma el equipo de trabajo, son tenidas en cuenta para la adaptación a diferentes situaciones que puedan obstruir el buen funcionamiento y prestación de servicio del supermercado.

A su vez, estas habilidades y características con las que se cuenta no son fortalecidas de manera continua, es decir, no se realizan capacitaciones en mejora de perfeccionar los métodos o funciones que son asignadas para llevar a cabo las labores que permiten el debido funcionamiento de la empresa.

Finalmente se concluye que la administradora según sus características es una líder transaccional, porque una vez tabulado y analizado los datos de la encuesta, se observó en mayor parte que las características descritas pertenecen a este tipo de liderazgo. De este mismo modo, se sugiere en el siguiente capítulo, un conjunto de estrategias que contribuirán al mejoramiento y adaptación de sucesos que se presentan a lo largo de la jornada laboral, y por ende se crea un enfoque

distinto al que se tenía y que de alguna u otra forma influye en el desempeño laboral de los empleados.

3.8 IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La relación que existe entre el tipo de liderazgo del administrador y el desempeño laboral de los empleados, se observó desde dos perspectivas según la manera en que incide o afecta al trabajador, puede ser positiva o por el contrario adverso para su crecimiento y cumplimiento de sus funciones encomendadas en el supermercado.

El liderazgo transaccional que caracterizó a la administradora está basado en cumplir los objetivos organizacionales, por ende va encaminado a efectuar satisfactoriamente todas las metas planteadas, creando de esta manera un ambiente de trabajo cómodo y adecuado, en el que los empleados sientan gusto y desarrollen de la mejor manera sus funciones o tareas asignadas. Así que, es una estrategia básica para aumentar los índices de productividad individual y por supuesto incrementar las ganancias del supermercado.

De igual forma, la administradora interfiere en las actividades para que sus empleados vean en ella un ejemplo y traten de mejorar para disminuir aquellos errores que pueden detener las actividades laborales y comerciales del supermercado. Delega funciones que deben cumplirse de manera correcta para ayudar o contribuir a que se ejecuten los objetivos planteados en el supermercado y al mismo tiempo que los empleados o equipo de trabajo adquieran responsabilidades, lo cual generará mayor confianza y compromiso dentro de la organización.

Continuando con la relación que tiene el liderazgo y el desempeño laboral, se hace importante señalar que son muy mínimas las posibilidades de ascender en el supermercado. También la poca realización de capacitaciones en temas que brinden conocimiento para aplicar en las funciones laborales y la poca opción de formación académica para el desarrollo profesional y personal por los horarios de trabajo. Esta parte no es potencializada y se deja de lado para darle prioridad a temas como aumento del capital y poca inversión en su talento humano, ya que de una u otra manera son importantes para el supermercado.

Se concluye que la relación existente entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral, traen consigo sus ventajas y desventajas pero se recalca que este liderazgo siempre estará encaminado a la persecución de los objetivos de la

organización mas no del empleado, debido a que es mayor la importancia que se le brinda a las funciones laborales que al progreso y crecimiento personal.

Finalmente, a modo de conclusión el tercer capítulo analizó e interpretó los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados, permitiendo determinar cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la administradora y como éste a su vez influye en el desempeño laboral de los trabajadores. Sin embargo, destacó las características de cada tipo de liderazgo con el cual cuenta la administradora, dándole a si al lector mayor información para que este haga su propia relación y lo interprete.

CAPÍTULO 4. LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Este capítulo explica de forma específica la propuesta de estrategias que permitirán una mejora en el desempeño laboral de los empleados del supermercado, aquí se resaltan aquellas debilidades que pueden interrumpir los procesos en todas las actividades, se proponen planes y acciones que las contrarresten y disminuyan; para cumplir satisfactoriamente con todas las metas propuestas en un determinado tiempo. Por otra parte, se encuentra un cuadro de control, el cual tiene como objetivo mostrar claramente el paso a paso de aquellas acciones o actividades para fortalecer y mejorar las habilidades en el desempeño laboral de los empleados.

4.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Es necesario para una organización utilizar una herramienta que le permita llevar a cabo el cumplimiento de las actividades que se desarrollen, que sea capaz de controlarlas y obtener los resultados de las mismas; esto puede ser llamado control de gestión. Además para responder a los cambios que se presentan constantemente en el entorno y cumplir con los objetivos planeados, la empresa debe implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles, y contrarrestarlos. En este capítulo se exponen las estrategias de mejora para el desempeño laboral de los empleados del Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”. Como primera medida se plantean:

Mantenerse al día con los cambios que surgen en el mundo conforme al paso del tiempo, los cuales son dinámicos y constantes, esto dará como resultado a futuro la sostenibilidad de la empresa en cualquiera de los sectores a la cual se dedique. La capacitación y aprendizaje debe ser vista como una inversión a futuro, y no como un gasto inoficioso. Por tal motivo, el supermercado debe **brindar capacitaciones a sus empleados**, para que cuenten con el conocimiento y potencialicen sus habilidades en pro del desempeño eficiente de sus funciones laborales. Las capacitaciones que se sugieren y que requieren mayor dedicación, son los temas de: *Atención y servicio al cliente*, el cual desarrolle ejes temáticos como la importancia del servicio al cliente, estrategias para dar un excelente servicio al cliente, principales causas de insatisfacción del cliente y la comunicación efectiva y trato hacia el cliente.

El siguiente tema a tratar es la *Organización y distribución del producto en las góndolas y bodega*, conformado con los subtemas sobre la mejora en la rotación,

gestión de los espacios y el control de stocks; esta capacitación permitirá que los trabajadores mantengan en orden y en el lugar indicado los productos que ofrece el supermercado. Además sus clientes encontrarán los productos con mayor facilidad y dará buena imagen de la organización.

Por otra parte, el último tema que se recomienda tratar es el *Trabajo en equipo*. Aspecto que se destaca positivamente en la organización y el cual debe ser fortalecido con subtemas como la confianza en sí mismo y en sus compañeros, la motivación, comunicación, realización del feedback, importancia del saber escuchar e inteligencia emocional. Estas capacitaciones deben ser realizadas cada 3 o 6 meses, se recomienda ser llevadas a cabo en un horario fuera de la jornada laboral y en lugares externos al supermercado; también se sugiere que cada capacitación tenga una duración de mínimo 45 minutos o máximo 2 horas, se haga entrega de un refrigerio y se cuente con los materiales adecuados para la debida ejecución de ésta.

Los incentivos permiten que los esfuerzos de los empleados sean más exigentes y obtengan un mayor compromiso en el desempeño de todas sus funciones. Esto produce motivación por los beneficios brindados y contribuye al desarrollo de la empresa. En este caso, la segunda propuesta de mejoramiento que se sugiere va encaminada a **brindar a los empleados ayudas o subsidios para la formación de sus hijos**, es decir, ofrecer a los empleados que tengan hijos mayores de 2 años y que se encuentren inscritos en una institución académica un subsidio según la necesidad que requiera; estas ayudas pueden ser reflejadas en una cuota de transporte equivalente a \$ 50.000 pesos mensuales para invertir en el desplazamiento de la casa al colegio o universidad.

También se pueden brindar bonos para la compra de los útiles escolares y uniformes por el 50% del valor de la compra total, becas para la formación deportiva y fortalecimiento de habilidades de los estudiantes con promedios por encima de 4,5. Al poner esta estrategia en marcha, los empleados tendrán un mayor sentido de pertenecía por su trabajo y por la empresa en que laboran; incrementando la seguridad del empleado y la comodidad a todo su núcleo familiar. Dedicando su esfuerzo y atención a las tareas y responsabilidades laborales, motivando al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo.

La recreación es una actividad humana importante que va ligada directamente a todas aquellas necesidades de autorrealización en los empleados de una organización, el estrés que en ocasiones se provoca por las continuas horas de trabajo, la rutina y aquellas tareas que implican gran esfuerzo, generan desmotivación y falta de atención en las tareas laborales. Por esta razón, se sugiere la siguiente estrategia de mejora para el desempeño de los empleados en el supermercado: **realizar integraciones o paseos cada semestre**, las cuales consistan en llevar a los empleados con su familia a un sitio de recreación y

esparcimiento que permita a cada una de las personas la interacción e intercambio de ideas u opiniones frente a diferentes situaciones o temas que sucedan en su entorno, lo que genera nuevas experiencias y obtención de conocimientos para desarrollar y fortalecer las relaciones entre la familia, esto será de gran motivación para los empleados debido a que sus familias son tenidas en cuenta para las actividades de la empresa y por ende forman parte de la organización.

Esta estrategia para su ejecución debe contener las siguientes características: un centro recreacional acogedor cercano como por ejemplo, los arrayanes, las veraneras, el parque de la caña o en su defecto el alquiler de una finca en la zona rural del municipio que cuente con el servicio para pasar un día grato en familia. Incluir el transporte de ida y regreso del empleado con su familia al sitio de destino, los tickets para el acceso al sitio y un refrigerio. Se hace importante resaltar que la administradora debe programar esta salida con anticipación, ya que requiere organizar dos grupos para no cerrar las puertas del supermercado.

La cuarta estrategia que se sugiere, es llevar a cabo un plan de incentivo el cual consista en **reconocer al mejor empleado del mes y del año**. El programa del empleado del mes cuenta con el objetivo principal de reconocer e incentivar a aquellas personas que en el supermercado se caracterizan porque en su quehacer diario se evidencian en ellos, los valores, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, competencias e innovación. Así mismo mediante la implementación de este programa se busca fomentar un ambiente de sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los empleados, y una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día en busca de la superación personal y la excelencia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La información de la persona electa como empleado del mes debe ser publicada en la cartelera dispuesta para tal fin, recibir una bonificación por un valor de \$ 60.000 pesos en su salario mensual y entregársele un certificado de reconocimiento con copia a su hoja de vida. Por otra parte, el empleado escogido como el mejor del año recibe un premio para él y su familia; este premio puede ser un bien material para su hogar o un incentivo económico para que el empleado lo invierta en lo que el desee, con un valor de \$ 500.000 pesos. Llevar a cabo este plan requiere de un control y evaluación sobre los objetivos a cumplir en determinado tiempo, es decir, se debe estar en un constante monitoreo sobre las funciones que realiza cada empleado, las acciones y decisiones que toma al momento de cumplir sus labores. Sin embargo, se debe llevar un registro a cada empleado para saber quién ha sido el que mejor se ha desempeñado y ha cumplido con mayor eficiencia las metas establecidas en determinado tiempo.

En esta estrategia para medir el buen desempeño y escoger al mejor empleado del año, no solo se deben tener en cuenta las metas de producción alcanzadas, sino también el trato con sus compañeros, la atención a los clientes, el trabajo en

equipo realizado y su buena comunicación o toma de decisiones frente a un problema que se presente.

Continuando con las estrategias de mejora para el rendimiento y desempeño laboral, se propone también **llevar un control de las llegadas y salidas** del supermercado a los empleados, es decir, registrar qué empleados son los que llegan tarde y quiénes son los que salen antes de tiempo, esto con el fin de cumplir correctamente con el horario de trabajo establecido y no generar percances; de igual forma esto brindará mayor orden en todos los procesos y el tiempo de trabajo será aprovechado y se hará oportunamente. Sin embargo, se hace importante mencionar que aquellos que incumplan con el horario, inicialmente tendrán un llamado de atención, por segunda vez se abre un proceso disciplinario y por último, será sancionado por un día siendo este descontado de su salario mensual. Como beneficio de esta estrategia, el supermercado creará la cultura de la puntualidad para iniciar sus tareas laborales y el dinero descontado irá a un fondo de ahorro.

Las empresas según la actividad comercial que realizan, deben suministrar a sus trabajadores una serie de dotación para que estos puedan cumplir de manera efectiva y segura sus labores. Muchas veces las empresas no ejecutan esta normatividad por falta de conocimiento, o en ocasiones, no las ejecutan a cabalidad. Por tales motivos se recomienda **brindar la correspondiente dotación** a todo el personal del supermercado; ya que el contar con uniformes permitirá identificar a los trabajadores y asociarlos con la imagen corporativa. Todo trabajador que devengue menos de 2 SMMLV se le debe dar su respectiva dotación.

Basándonos en los resultados de la encuesta, sería ideal dotar a los empleados de un uniforme según su cargo, para los surtidores se aconseja utilizar una camisa del mismo color tipo polo con jean, para el área de carnes y verduras se recomienda utilizar un uniforme blanco con delantal de plástico, con el fin de inspirar pureza, limpieza y con botas de plástico del mismo color. Así mismo, para los cajeros y el personal administrativo se sugiere usar la misma camisa polo pero con pantalón de drill, ya que esto representa seriedad y compromiso por brindar cada día un mejor servicio a sus clientes.

Para concluir, este cuarto capítulo brinda herramientas y acciones que se encuentran claramente explicadas y que permitirán al supermercado mejorar aspectos que hacen falta o deben ser fortalecidos. De este modo; buscar la mejora continua y la adaptación a los cambios que exige el mercado. Se hace importante resaltar que las estrategias de mejora nombradas en el capítulo, fueron propuestas con base a los resultados obtenidos en las encuestas los cuales mostraron algunos vacíos y debilidades en distintas áreas de la organización.

Tabla 2. Cuadro de Control

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS						
Falencia	Descripción de actividad	Materiales	Objetivo	Fecha de realización	Lugar	Responsables
Poca inversión en la capacitación al personal	Capacitación a los empleados en temas como Atención al cliente, organización y distribución del producto en las góndolas y trabajo en equipo.	Video beem Tablero Marcadores Hojas de block Lapiceros Papel periódico	Contribuir al conocimiento y potencialización de las habilidades de los empleados en pro del desempeño eficiente de las funciones laborales. Cumplir con la ley de capacitación decreto 1443/2014.	Agosto 2016	Bodega del supermercado o auditorio	Capacitador de la entidad contratada, ejemplo: Comfacauca
	Duración de la capacitación mínimo 45min. - máximo 2horas.					
Poco apoyo en la formación académica	Brindar a los empleados ayudas o subsidios para la formación de sus hijos	Documentos de identidad Certificado de estudios	Incrementar el sentido de pertenecía por el trabajo y por la empresa.	Enero - Febrero 2017	Oficina administrativa del Supermercado	Administradora del supermercado
	Cuota de transporte o bonos para la compra de los útiles escolares y uniformes por el 50% del valor de la compra total					
	Becas para la formación deportiva de los estudiantes con promedios por encima de 4,5					

Falta de integración o paseos empresariales	Invitar a los empleados a un centro recreacional el cual incluya transporte de ida y regreso del empleado y su familia con los tickets para el acceso al sitio y un refrigerio.	Transporte Almuerzo Refrigerio Ticketes de entrada	Fomentar un ambiente de esparcimiento e interacción de las relaciones entre la familia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.	Marzo y Noviembre 2017	Centro recreacional	Administradora y Agencia de viajes
	Requiere la organización de 2 grupos de salida para no cerrar las puertas del supermercado.					
Falta de reconocimiento al empleado del mes y del año	Determinar cada mes el mejor empleado según su desempeño, otorgando una bonificación y certificado de reconocimiento	Bonificación económica o bien material	Aumentar el nivel de desempeño laboral de cada empleado	Cada mes	Supermercado "Autoservicio el Súper Maxi"	Administradora y supervisor
	Determinar cada año el mejor empleado según su desempeño, recibe un premio para él y su familia					
Falta de control en el horario de trabajo	Registrar los empleados que llegan tarde y que salen antes de tiempo en una plantilla	Plantilla de control Lapiceros Resaltador Reloj	Crear cultura de la puntualidad para iniciar las tareas laborales	Todos los días Actividad permanente	Supermercado "Autoservicio el Súper Maxi"	Administradora y supervisor
Falta de dotación al personal	Dotar a los empleados con sus respectivos uniformes y herramientas de trabajo	Camisetas Pantalones Guantes Tapa bocas Delantales	Identificar y asociar la imagen corporativa para brindar un mejor servicio a los clientes. Cumplir con la legislación de dotación estipula (C.S.T.).	Enero y Julio Cada 6 meses	Supermercado "Autoservicio el Súper Maxi"	Administradora y supervisor

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación en el Supermercado “Autoservicio el Súper Maxi”, ubicado en el municipio de Caloto – Cauca, y de haber desarrollado los cuatro capítulos que lo conforman e implementado los instrumentos de recolección de análisis de datos, se obtuvieron las conclusiones que se describen a continuación.

Es muy poca o en su defecto escasa la inversión a las capacitaciones y adquisición de nuevos conocimientos para que los empleados mejoren o perfeccionen sus técnicas en sus funciones asignadas. No se dedica tiempo ni espacio suficiente, para planear estrategias y acciones que contrarresten estos aspectos que generan retrocesos en el desarrollo de la organización. Los empleados expresaron la necesidad de contar con capacitaciones o inducciones que fortalezcan constantemente sus habilidades y conocimientos.

Se observó que el empleado que tiene las ganas y el deseo de continuar con sus estudios, debe escoger entre su trabajo o su preparación académica. Hace unos años atrás, este tipo de permiso era entregado máximo a 2 personas; es decir, que no todo el personal tenía la facilidad de terminar o seguir con su preparación académica. Esto se debe a que la administradora afirma que el supermercado tiene un horario de atención al público (lunes, miércoles, jueves y domingos de 7:45am a 7:00pm y los martes, viernes y sábados de 6:45am a 7:00pm.), el cual debe ser ejecutado debidamente para cumplir con las necesidades y brindar un buen servicio a sus clientes. Por ende, si a todos sus empleados se les brindase la opción de salir temprano para ir a estudiar, por ejemplo, salir antes de las 6:00 pm, no se contaría con el personal suficiente para atender los clientes que realizan sus compras en horas de la noche. Por tal motivo son restringidas y estrictas las opciones de continuar con cualquier tipo de estudio.

Se analizó que la administradora ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones son tomadas en la alta dirección, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a los empleados, lo cual genera una seguridad ante cambios y necesidades imprevistas. Con respecto al ambiente laboral que se percibió en el supermercado, es un ambiente agradable para el cumplimiento de las tareas asignadas. Se destacó la unión y el trabajo en equipo que los empleados realizan en el día a día, apoyando las funciones de sus compañeros en sus tiempos libres, y de este modo ejecutarlas en su totalidad. Además se asignan tareas para ser realizadas en parejas, con el fin de incentivar y aumentar el compañerismo y trabajo en equipo.

La administradora resalta constantemente que sus empleados pertenecen a una familia, y no a un grupo de personas, inculcándoles valores que promuevan el respeto, sinceridad y responsabilidad por sus semejantes. A propósito, si la empresa busca mantener un buen desempeño y ser competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el ambiente laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado, ya que facilita los procesos de innovación y cambio.

En el ámbito de la comunicación, la administradora recibe las críticas de los empleados que en ocasiones van acompañadas de sugerencias para mejorar. Es consciente de las ventajas que conlleva tener buenas relaciones con sus clientes, proveedores y empleados, lo cual le propicia cambios positivos en la forma de trabajar, contribuye al avance equilibrado de sus funciones y a usar la información de tal manera que todos ganen. Por tal razón, propende porque la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación. Puesto que la buena comunicación dentro del supermercado, hará que todos los empleados luchen y trabajen por conseguir un objetivo en general, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar.

El supermercado no cuenta con un sistema de seguridad acorde a su tamaño y actividad comercial, requiere de cámaras de video ubicadas estratégicamente dentro y fuera del supermercado, que brinden un monitoreo constante las 24 horas del día y mantengan informada a la administradora de todo lo que suceda y se presente en las instalaciones. Por falta de estos implementos, en ocasiones ocurren pérdidas de productos y no se puede identificar quien realizó este indebido acto.

Conviene distinguir que dentro del supermercado, al finalizar la jornada laboral la administradora se encarga de realizar una reunión con todos los empleados para retroalimentar lo sucedido en el día, y de esta forma buscar planes de acción que disminuyan las fallas o errores que afectan el desarrollo de las tareas asignadas. En este proceso los empleados tienen la libertad de opinar o sugerir ideas que mejoren el ambiente laboral. Además de esto, las reuniones son programadas una o dos veces por semana, fortaleciendo la confianza, el trato y la comunicación entre todos y cada uno de los empleados. Estas reuniones son llevadas a cabo en la bodega del supermercado, la cual tiene un espacio disponible para este proceso. En ocasiones luego de haber culminado la reunión se les da un refrigerio a los empleados, mientras que la administradora resalta la importancia del trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos.

Cuando se ingresó al supermercado, se pudo observar claramente la falta de identificación del personal, en este caso uniformes que distingan a los empleados de los clientes. Es una falencia que afecta los procesos del supermercado, ya que a simple vista no se puede identificar el trabajador o quién es la persona encargada de brindar atención. Los únicos empleados que cuentan con un uniforme son los cárnicos debido a que el mismo trabajo lo exige; usando un traje blanco, un delantal de plástico, guantes y botas. El resto de los empleados asisten a sus jornadas laborales con ropa informal y cómoda, y hacen uso de elementos y herramientas que pertenecen al supermercado para culminar sus funciones de la mejor forma; estos elementos son delantales, gorros, guantes, tapabocas y cinturones de seguridad para descargar surtido. Los empleados no manifestaron inconformismo en este aspecto, pero expresaron que el implementar uniformes sería más atractivo y llamativo para sus clientes, generando distinción y reconocimiento de su imagen corporativa. Sin embargo, deben entregar al empleado la dotación, correspondiente y en el debido tiempo; de lo contrario hacer entrega del dinero equivalente a este.

Para finalizar, se detectó también que varios de los empleados no cumplen con el horario de entrada al supermercado, es decir, llegan tarde a sus labores, por lo cual reciben un llamado de atención que es registrado y luego de haber cumplido tres llegadas tarde, el empleado es sancionado por un día completo, pasándosele un memorando a su hoja de vida. Sin embargo, los empleados argumentaron que las llegadas tardes han disminuido en gran parte debido al plan de corrección que han aplicado en el supermercado.

Llevar a cabo este trabajo permitió adquirir conocimientos en temas que no han sido tratados con profundidad en la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca, por esta razón, se tornó importante terminar satisfactoriamente la investigación y demostrar con convicción los resultados obtenidos. A medida que el trabajo de grado iba cumpliendo con sus etapas, se volvía más exigente para dar con la solución de los objetivos planteados. Se demostró que la mujer puede desempeñar un alto cargo en la organización dejando de lado estereotipos que por naturaleza la califican como débil y poco flexible al cambio. De acuerdo a la investigación, una mujer a cargo de una empresa refleja seguridad en sus empleados, planea y organiza sus labores y es flexible para adaptarse a los cambios utilizando la innovación y creatividad en todos sus procesos.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de grado, se hace importante analizar los diversos aspectos que van encaminados a la mejora y al desarrollo de los procesos que lleva a cabo el supermercado; por tal motivo se explica a continuación las recomendaciones que se brindan para su aplicación.

Se sugiere al supermercado la implementación de un *sistema de seguridad* con cámaras de video ubicadas estratégicamente fuera y dentro del supermercado. Llevar a cabo esta acción permitirá prevenir accidentes o incidentes, pérdidas de dinero o productos, peligros o riesgos que pueden presentarse tanto para los empleados como para el proveedor o usuario que visite las instalaciones. Realizando un constante sondeo de toda la organización las 24 horas del día y durante los 365 días del año, y así, de este modo, el supermercado tendrá mayor seguridad y reducción de fallos que generen reprocesos y pérdidas en las utilidades.

Establecer planes de *capacitación al personal* del supermercado, con el fin de aumentar los conocimientos y las competencias de cada uno de ellos, generando confianza en sí mismos y empoderamiento por la organización a la que pertenecen. Estas capacitaciones pueden estar dirigidas a la prestación del servicio o atención al cliente, a la organización de los productos en las góndolas y al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Incluir la *formación académica para los hijos* de los empleados, con subsidios o ayudas para el transporte, inscripciones o matriculas en colegios, institutos o universidades, que beneficien y promuevan el crecimiento y la preparación constante de los jóvenes quienes en un futuro velarán por el desarrollo del municipio de Caloto en sus diferentes ámbitos.

Fortalecer el *proceso de retroalimentación* y conocimiento de los sucesos ocurridos en el transcurso de la semana, a través de reuniones más constantes al finalizar la jornada laboral. Además de esto, incentivar la participación de todos los empleados por medio de la comunicación, confianza y seguridad expresando lo que piensan y sienten frente a dicha situación; respetando ante todo la opinión de sus compañeros. Del mismo modo, se debe promover la autonomía y la toma de decisiones frente a alguna circunstancia o conflicto que se presente a nivel interno de la empresa.

Por otra parte, promover en cada reunión el trato indicado a los usuarios del supermercado, sin importar la situación por la cual se esté pasando o los problemas que se hayan presentado. Esto puede ser llevado a cabo a través del dialogo o mesas redondas donde cada empleado realice críticas, dé aportes e ideas, estrategias o sugerencias. Este proceso puede llevarse a cabo antes o después de finalizar la jornada laboral.

Asignar la *dotación* correspondiente a cada sector del supermercado, es decir; cada empleado debe tener su debido uniforme y herramientas para desempeñar eficientemente sus actividades. Se recomienda que todos los uniformes entregados cuenten con el logo del supermercado y el nombre del trabajador. De esta forma, se reconocerá y se hará visible la identificación de los trabajadores. Cabe mencionar que la dotación de uniformes y herramientas, debido al uso que día a día se le da, deberá ser renovado cada 6 meses, así el empleado tendrá una buena presentación y seguridad al momento de realizar sus tareas.

Se debe exigir y ser estrictos con los *horarios* de llegada al supermercado, manejando un registro a través de plantillas para cada empleado, el cual permitirá el control de cada uno de ellos y de este mismo modo, se ejercerán las normas y sanciones para quienes las incumplan. La persona encargada de llevar a cabo este proceso debe dar ejemplo y por ende es el encargado de abrir el supermercado. Estas plantillas también pueden ser usadas para registrar los fallos más frecuentes en los procesos laborales y así mismo plantear posibles soluciones que disminuyan estas falencias.

Realizar un *cronograma de limpieza*, que permita la debida adecuación de las instalaciones del supermercado y brinde un buen aspecto físico del lugar. Para esto se deben incluir actividades como el aseo del techo y piso; pintar las paredes de blanco lo que generará claridad e higiene en las diferentes áreas del autoservicio. Además destinar a cada área un aviso que indique su nombre o número del corredor para una fácil ubicación de los productos, instalar extractores de control de olores y temperatura del sitio. Como última recomendación, el supermercado debe enfocar parte de sus esfuerzos en darle una nueva imagen a su estructura exterior haciéndola más atractiva por medio de pintura con colores llamativos. El proceso de aseo al techo y piso puede ser llevado a cabo cada 3 meses, donde las personas encargadas de realizarlo sean los mismo empleados, de tal forma que se reduzcan costos, se promueva el trabajo en equipo y el supermercado refleje limpieza y orden frente al público.

ANEXOS

Anexo 1. Resultados cuantitativo de las encuestas aplicadas

	A	B	C	D	E	F	G
2	PREGUNTAS	0 (Nunca)	1 (De vez en cuando)	2 (A veces)	3 (Muy Frecuente)	4 (Siempre)	TOTAL
3	1				3	6	9
4	2			2	2	5	9
5	3				3	6	9
6	4			3	2	4	9
7	5	7		1		1	9
8	6		1		5	3	9
9	7		6	1		2	9
10	8			2	3	4	9
11	9	2			2	5	9
12	10				1	8	9
13	11			4	4	1	9
14	12	4	1	2	2		9
15	13	1	1		3	4	9
16	14				3	6	9
17	15	4	3	1		1	9
18	16	2		3	2	2	9
19	17	3	1		3	2	9
20	18				5	4	9
21	19				1	8	9
22	20	6	2			1	9
23	21				1	8	9
24	22				5	4	9
25	23				5	4	9
26	24		2	3		4	9
27	25				2	7	9
28	26	2		1	3	3	9
29	27				4	5	9
30	28			1	1	7	9
31	29	1	1		4	3	9
32	30				5	4	9
33	31	1		3	3	2	9
34	32	1	1	3	2	2	9
35	33	8		1			9
36	34			1	6	2	9
37	35	1			4	4	9
38	36				3	6	9
39	37		1	2	2	4	9
40	38		1	1	5	2	9
41	39			1	6	2	9
42	40				3	6	9
43	41				5	4	9
44	42		1		1	7	9
45	43			4	2	3	9
46	44				2	7	9
47	45				3	6	9

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Listado de empleados del Supermercado Autoservicio el Súper Maxi 2015 – Caloto Cauca

	NOMBRE COMPLETO	CARGO	TIEMPO DE LABOR
1	Carmen Aidé Ramírez Rengifo	Administradora	8 años
2	Horacio Hernández Ángel	Supervisor	12 años
3	Juan Carlos Botina	Contador	12 años
4	Omar Rivera Nuscue	Cajero Principal	11 años
5	Marcos Adolfo Mestizo Sánchez	Cajero Auxiliar	5 meses
6	Jhon Freddy Fernández	Cárnicos	6 años
7	Wildeman Mestizo Sánchez	Surtidor	8 años
8	Cristian Alexis Anzola Romero	Surtidor	1 año
9	Ermilson Lucumi	Surtidor	3 meses
10	Wilson Cruz (Retirado)	Surtidor	1 año

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Ficha Técnica Encuesta de Liderazgo a los empleados del Supermercado Autoservicio el Súper Maxi

ENCUESTA DE LIDERAZGO MLQ-5X

Esta encuesta es propuesta por los autores Bass y Avolio el cual es llamado MLQ-5X, está compuesto por 65 ítems y se encuentra modificada por los estudiantes que llevan a cabo la investigación según las necesidades y el contexto que esta lo requiere, este permitirá obtener mayor información para describir el tipo de liderazgo que tiene el Administrador; mediante un conjunto de características importantes que permiten determinar en mayor grado cual es ejercido dentro de la organización.

Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima. A continuación figuran 65 preguntas. Indique el grado el cual se ajuste a su respuesta.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Muy frecuente	Siempre
0	1	2	3	4

1. Su jefe lo ayuda e incentiva en el cumplimiento de sus labores..... 0 1 2 3 4

2. Verifico si mi jefe me asigna las funciones ideales..... 0 1 2 3 4

¿Cada cuánto y cómo verifico?

3. Interviene en los problemas para dar solución..... 0 1 2 3 4

¿De qué forma?

4. Prestan atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones

con respecto a las normas y políticas esperada..... 0 1 2 3 4

5. Evitan involucrarse cuando surge algún problema importante..... 0 1 2 3 4

6. Son fomentados los valores y creencias en los empleados..... 0 1 2 3 4

¿Cómo se fomentan?

7. Su jefe se ausenta cuando lo necesita..... 0 1 2 3 4

8. Buscan diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas..... 0 1 2 3 4

9. Se habla del futuro con optimismo..... 0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Muy frecuente	Siempre
0	1	2	3	4

10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo..... 0 1 2 3 4

11. Determinan de forma concreta quién es el responsable de lograr

determinados objetivos de rendimiento..... 0 1 2 3 4

12. Esperan que las cosas vayan mal antes de actuar..... 0 1 2 3 4

13. Hablan con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse..... 0 1 2 3 4

14. Me hacen ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos..... 0 1 2 3 4

¿De qué forma te lo hacen ver?

15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación..... 0 1 2 3 4

¿Qué clase de formación aplican?

16. Dejan claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos..... 0 1 2 3 4

17. Creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles” 0 1 2 3 4

18. Van más allá de los intereses propuestos en beneficio del grupo.... 0 1 2 3 4

19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo.... 0 1 2 3 4

20. Dejan que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar..... 0 1 2 3 4

21. Actúan de la mejor forma para ganarse el respeto que se merecen..... 0 1 2 3 4

22. Concentran toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos..... 0 1 2 3 4

23. Consideran las consecuencias éticas y morales de mis decisiones..... 0 1 2 3 4

24. Llevan un registro de todos los fallos..... 0 1 2 3 4

¿Cómo y cuáles son los fallos más frecuentes?

25. Dan muestras de poder y confianza en sí mismo..... 0 1 2 3 4

26. Presentan una convincente visión del futuro..... 0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Muy frecuente	Siempre
0	1	2	3	4

27. Hacen que la gente dirija su atención hacia los fallos a la hora de

cumplir lo establecido..... 0 1 2 3 4

28. Evitan tomar decisiones apresuradas..... 0 1 2 3 4

29. Resaltan que cada empleado tiene diferentes necesidades,

capacidades y aspiraciones que otras personas..... 0 1 2 3 4

30. Hacen que la gente contemple los problemas desde diferentes ángulos..... 0 1 2 3 4

31. Ayudan a que la gente desarrolle sus capacidades..... 0 1 2 3 4

32. Sugieren nuevas maneras de realizar el trabajo asignado..... 0 1 2 3 4

33. Retrasan la respuesta a las cuestiones urgentes..... 0 1 2 3 4

34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de la misión

a realizar..... 0 1 2 3 4

35. Expresan satisfacción cuando se cumplen las expectativas..... 0 1 2 3 4

36. Muestran confianza en que se conseguirán los objetivos..... 0 1 2 3 4

37. Son efectivos a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas.. 0 1 2 3 4

38. Usan métodos de liderazgo satisfactorios..... 0 1 2 3 4

¿Cuáles?

39. Consiguen que la gente rinda más de lo que ellos esperaban..... 0 1 2 3 4

40. Mi superior es eficaz a la hora de representar ante los demás..... 0 1 2 3 4

41. Trabajan de forma satisfactoria con la gente..... 0 1 2 3 4

42. Potencializan el deseo de tener éxito con los empleados..... 0 1 2 3 4

43. Cumplen con la exigencia y demanda del entorno..... 0 1 2 3 4

44. Incrementan el deseo de trabajar en equipo..... 0 1 2 3 4

¿Cómo lo hacen?

45. La persona que me dirige es eficaz..... 0 1 2 3 4

¿Porque?

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

Por favor, rodee con un círculo la opción elegida

46. SEXO: 1. Mujer 2. Hombre

47. EDAD: _____

48. NIVEL DE ESTUDIOS: 1. Primaria; 2. Secundaria.; 3. Tecnico; 4. Tecnologo; 5. Profesional

Titulo Obtenido _____

49. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____

50. ANTIGÜEDAD EN PUESTOS SIMILARES _____

51. ¿LE BRINDAN LA FACILIDAD DE ESTUDIAR Y FORMARSE COMO PERSONA?, ¿COMO?

52. A SU JUICIO, LA RELACION CON SU SUPERIOR ES

Muy lejana 1 2 3 4 5 Muy cercana

53. ¿HASTA QUÉ PUNTO CREE USTED QUE SU JEFE COMPARTE PERTINENTE LA INFORMACION PARA SU DESEMPEÑO?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

54. EN SU OPINION, LA EFICACIA LABORAL DE SU SUPERIOR ES:

Muy baja 1 2 3 4 5 Muy alta

55. ¿CÓMO CONSIDERA A SU SUPERIOR A LA HORA DE REPRESENTAR SU ORGANIZACIÓN FRENTE A OTRAS PERSONAS?

Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz

56. ¿HASTA QUE PUNTO ES USTED INFLUENCIADO PARA ASCENDER O SER RECOMPENSADO ECONOMICAMENTE POR SU EMPRESA?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ SATISFECHO CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	<u>Nada</u>			<u>Mucho</u>	
	1	2	3	4	5

57. El trato con sus compañeros y jefe

58. Como es el clima de trabajo

59. El sueldo que recibe

60. El trabajo en general

61. El trato con los usuarios o clientes

62. Su pertenencia a la organización

63. Los métodos de dirección empleados

64. ¿HASTA QUÉ PUNTO LA FORMA DE DIRIGIR ESTA CONDICIONADO POR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

65. SI LAS CIRCUNSTANCIAS LO PERMITIERAN ¿CAMBIARÍA LA FORMA DE DIRIGIR DE SU JEFE?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.
--

Anexo 4. Ficha técnica entrevista a la Administradora – Supervisor y Cajero del Supermercado Autoservicio el Súper Maxi

Nombre:

Fecha:

Cargo:

1. ¿Qué tiempo lleva usted desempeñándose en la organización?

2. ¿Cómo se ha sentido desempeñando su cargo y que considera que debe mejorar?

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es el más apropiado para ejercer su funciones?

4. ¿Se siente a gusto con el salario que recibe?

5. ¿De qué forma se ve expresada la motivación y el liderazgo en los empleados?

6. ¿Alguna experiencia o realidad que considere importante y de conveniencia para la empresa?

7. ¿Cuál es la referencia que daría usted a otra persona acerca de este supermercado?

8. ¿Cómo es la relación jefe – empleado del supermercado?

9. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

10. ¿Cómo lleva a cabo usted sus tareas y que considera que le hace falta para realizarlas mejor?

11. ¿Cuándo se presenta un problema o conflicto entre los empleados como y quien aborda la solución de este?

12. ¿Cada cuánto son capacitados y entrenados para sus funciones?

13. ¿Cómo manejaría usted un empleado molesto?

14. ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de su personal?

15. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

16. ¿Has tenido que mantener una conversación seria con algún empleado?

17. ¿Cuáles son algunos de los momentos que definen el liderazgo de tu vida?

18. ¿Quiénes son en tu vida quienes te hacen ser una mejor persona?

Anexo 5. Cotización Sistema de Seguridad con Cámaras SYSTEMREDES-GRAFYTI.NET

SYSTEMREDES-GRAFYTI.NET
10742305-1 Régimen Simplificado
CALLE 9# 15-66 B/PANAMERICANO
Santander de Quilichao Cauca
Whatsapp : 3016454339-3206847089
systemredes@hotmail.com

COTIZACION

Fecha: 28/01/2016
Presupuesto N°: 10051
Vendedor: ALFREDO LOPEZ

Facturar a:
OVEIMAR MUEBLERIA
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

Cant.	Artículo	Descripción	Precio unitario	Total
1	DVR 8CH PTZ	DVR 8CH ESPECIAL HD-TVI, H.264, 720P@15FPS, 1 AUDIO DE ENTRADA - 1 SALIDA, 10M / 100M / 1000M self-adaptive Ethernet interface, 2 x USB2.0, ,MOUSE, CONTROL, VGA/HDMI, SOPORTA 1DD 4 TERAS, NO SOPORTA DOMO PTZ,SIN HDD	\$450.000,00	\$450.000,00
1	HDD 500	DISCO DURO DE 500 GB PARA GRABACION DE LAS CAMARAS	\$210.000,00	\$210.000,00
4	DS2CE56C0TIRM28	CAMARA TIPO DOMO INFRARROJA A COLOR, HD720P, CMOS 1/4, 24 HQIR LED, 2.8MM, 10 - 20 M. ILUMINACION, IP66, METALICO, HDTV.	\$110.000,00	\$440.000,00
1	AHDDM960PV2812L36	CAMARA TIPO DOMO INFRARROJA A COLOR, AHD960P, CMOS 1/3, 36 LED, VARIFOCAL 2.8 - 12 MM, 30M ILUMINACION, METALICO, MENU OSD. DIGIPLEX PARA LA CAJA	\$165.000,00	\$165.000,00
5	CAJA DE PASO	CAJA DE PASO PARA PROTECCION DE CONEXION DE SEÑAL Y CORRIENTE PARA CAMARA	\$8.000,00	\$40.000,00
35	DUPLEX	CABLE DUPLEX PARA LA CONEXION DE LA CORRIENTE A CAMARAS DE SEGURIDAD EN SERIE	\$950,00	\$33.250,00
5	ENVPAHD	VIDEOBALUN AHD	\$13.000,00	\$65.000,00
5	FUENTE DE 12 A 1 AMP	FUENTE DE CORRIENTE PARA CAMARAS DE SEGURIDAD DE 12 VOLTIOS A 1 AMP	\$12.000,00	\$60.000,00
1	RACK MINI	RACK MINI CON REJA . SIN LAMINA ATRAS	\$130.000,00	\$130.000,00
1	REGULADOR	REGULADOR PARA CONEXION DE CORRIENTE DE CAMARAS	\$38.000,00	\$38.000,00
5	INSTALACION CCTV	INSTALACION DE CAMARAS DE SEGURIDAD	\$50.000,00	\$250.000,00
1	MONITOR	MONITOR LCD PARA VISUALIZAR CAMARAS	\$330.000,00	\$330.000,00
			Subtotal	\$2.211.250,00
			Importe total	\$2.211.250,00

SE OBSEQUIAN EL CABLE UTP PARA LA SEÑAL DE LAS CAMARAS Y CONFIGURACION EN LINEA

Póngase en contacto con nosotros para más información sobre los servicios que le podemos brindar.

Gracias por su preferencia.

BIBLIOGRAFÍA

ABREU, José Luis. La formulación de los antecedentes del problema de investigación científica. Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X. Abril 2012. Fecha de acceso: 21 noviembre del 2015.

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Facultad de las ciencias de la administración. Universidad del valle. ISBN 2-7605-0457-3. Colombia. 2001.

BASS, Bernard and AVOLIO, Bruce. Leadership transformational and organizational culture. Administrative publication. Quarterly. Vol. 17. 1994.

BASS, Bernard and AVOLIO, Bruce. Leadership transformational and organizational culture. Administrative publication. Quarterly, 2003.

Bass, Bernard and Avolio, Bruce. MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Menlo Park. Mind Garden. 2000.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Pearson Educación. ISBN 978-958-699-1285. Colombia. 3 Ed. 2010.

BURNS, MacGregor James. Transformational leadership. Publishers article sources and contributors. New York. 1978.

Capacidad. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

Carácter. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

CODINA, Alexis. Papel e importancia del liderazgo en las Organizaciones en gerencia. Abril 2012. En: www.degerencia.com/articulo/. Fecha de acceso: 15 marzo del 2015.

Conducta. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

COLOMBIA. ALCALDÍA MUNICIPAL DE CALOTO. Plan Municipal. Gestión del Riesgo de desastres. PMGRD. Caloto. Agosto 2012. Fecha de acceso: 01 octubre del 2015.

COLOMBIA. CODIGO DE COMERCIO. Diario Oficial. Bogotá D.C. No. 33.339. 1971.

COLOMBIA. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Diario Oficial. Bogotá D.C. 2014.

COLOMBIA. ESTUTO TRIBUTARIO. Dian. Bogotá D.C. 2015.

COLOMBIA. INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. Características del Cauca. Bogotá D.C. Fecha de acceso: 01 de octubre del 2015.

COLOMBIA. PLAN UNICO DE CUENTAS. Derecho de asociación. Bogota D.C. 1993.

COLOMBIA. REGLAMENTO GENERAL DE CONTABILIDAD. Diario oficial. Bogotá D.C. No. 41156. 1993.

CONSULADO DE COLOMBIA. Ministerio de relaciones exteriores. Bogotá. 2015. Fecha de acceso: 01 octubre del 2015.

DAFT, Richard. The Experience of the Leadership. México: Editorial Thomson South-Western. 3 Ed. 2006. ISBN 9706865454.

Empatía. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

Ética. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

Habilidad. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

HERNANDEZ ANGEL, Horacio. Supervisor. Autoservicio el Súper Maxi. Caloto. Cauca. Entrevista, 15 de Octubre del 2015.

HERNANDEZ SAMPIERI, Robert; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill. 5 Ed. 2010.

GÓMEZ CASTAÑEDA. Omar Ricardo. Liderazgo, gerencia y carisma. En: contribuciones a la economía. ISSN 16968360. Marzo 2006. p.1. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>. Fecha de acceso: 11 de abril de 2015.

GÓMEZ MARTÍNEZ, Sandra Cecilia y ORNELAS ADAME, Julio Cesar. La evolución del liderazgo en la administración. En: contribuciones a la economía. ISSN 1696-8360. Noviembre 2012. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.

GÓMEZ ORTIZ, Rosa Amalia. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y gestión No. 24. ISSN 1657-6276. Universidad del Norte. Abril 2008.

JIMÉNEZ, Isabel Jover. Tipos y formas de liderazgo. En: administración, economía, emprendimiento, finanzas, marketing, recursos humanos. Noviembre 2009. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.

Juicio. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

KOUZES, James y POSNER, Barry. Naturaleza y enfoques del liderazgo. Editores peniel. Argentina. 1 Ed. Diciembre. 2010. ISBN: 978-0-7879-9804-2.

Líder. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

LUPANO PERUGINI, María Laura and CASTRO SOLANO, Alejandro. Studies about the leadership. Theories and evaluation. Psicodebate. Psychology, culture and society. 2009. Disponible en: sociales@palermo.edu. Fecha de acceso: 28 de marzo del 2015.

MENDÉZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial limusa. 4 Ed. 2011.

Motivación. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

PAWAR, Badrinarayan and EASTMAN, Kenneth. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership a conceptual examination. The academy of management Review. Vol. 22. No. 1. January 1997.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson. ISBN 978-607-32-1980-8. 15 Ed. 2013.

SENILLE, Andrés. Liderazgo de la nueva calidad. España: Editorial Gestiones, 2000. ISBN 9788480886406.

Trabajo en Equipo. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

Valores. En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española. 2011.

WALKENBACH, John. Excel programación con VBA. Editorial Anaya multimedia. ISBN 978-84-415-2298-5. España. 2007

ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel y CABRERA FERREIRO, Niurka. Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución. En: contribuciones a la economía. ISSN 1696-8360. Octubre 2010. Fecha de acceso: 10 marzo del 2015.