

Noviembre 6, 2022

# INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DE ALMACÉN DE CADENA EN BOGOTÁ.



**UNILATINA**

Autor (es). Paula Andrea Martínez Ramírez  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROCESOS  
OPERATIVOS DE ALMACÉN DE CADENA EN BOGOTÁ.

NOVIEMBRE, 2022

PAULA ANDREA MARTINEZ RAMIREZ

Asesor

ANDREA ROJAS ROJAS



## **Tabla de Contenidos**

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Capítulo 1: Descripción General del proyecto	5
1.1 Planteamiento problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificación	7
1.4 Antecedentes	8
Capítulo 2: Marco de referencia	12
2.1 Marco Teórico	12
2.2 Marco Conceptual	17
2.3 Marco normativo	19
Capítulo 3: Marco metodológico	21
3.1 Tipo de estudio	21
3.2 Población	21
3.3 Técnicas de recolección de la información	23
3.4 Técnicas de análisis de la información	28
Capítulo 4: Análisis de los resultados	29
4.1 Análisis de resultados generales	42
Capítulo 5: Discusión y conclusiones	43
Lista de referencias	46
Anexos	50

## **Resumen**

El presente tiene por objetivo establecer un nivel influencia de dos variables: el liderazgo y la gestión y dirección de procesos operativos, en el contexto de un almacén de cadena, de esta manera se establecen 3 pasos: analizar, conceptualizar y establecer recomendaciones de mejora, igualmente se utilizan fuentes de información primarias y secundarias para la estructuración de la investigación.

Por consiguiente, el liderazgo en la gestión y dirección de procesos operativos, es una problemática que se haya bajo la observación participativa en el área de facturación de un almacén de cadena, se basa desde lo teórico, citando a los tipos de liderazgo de Goleman y teorías administrativas como la de Elton Mayo, Abrahán Maslow y Charles Perrow, por otro lado, para la recolección de datos se realiza bajo un enfoque cualitativo usando dos métodos de investigación, para el análisis de la información de tipo correlacional.

## **Abstract**

The objective of this study is to establish the level of influence of two variables: leadership and the management and direction of operational processes, in the context of a chain store, thus establishing 3 steps: analyze, conceptualize and establish recommendations for improvement, also primary and secondary sources of information are used to structure the research.

Therefore, the leadership in the management and direction of operative processes is a problem that has been under participatory observation in the billing area of a chain store, it is based on the theoretical, citing the types of leadership of Goleman and administrative theories such as Elton Mayo, Abraham Maslow and Charles Perrow, on the other hand, for

data collection is done under a qualitative approach using two research methods for the analysis of correlational information.

## **Introducción**

La presente investigación se centra en visualizar que cuando se habla de la gestión y dirección administrativamente, también existen temas comunicativos que permiten el desarrollo de las actividades y la eficiencia en la organización, allí se habla de liderazgo, el cual puede incidir en la efectividad de la organización enfocándose en los procesos operativos donde mayor cantidad de personal existe y teniendo en cuenta que, son los que mayormente inciden en la calidad del producto y/o servicio a ofrecer, por esto la formulación de problema se plantea así:

¿Qué influencia tiene el liderazgo en la gestión y dirección de los procesos operativos de un almacén de cadena en Bogotá?, el análisis y recolección de datos además de tener un proceso operativo de gran volumen. Igualmente, para los antecedentes se hace uso de estudios realizados en otros campos como el educativo, los cuales hablan de liderazgo en la práctica, sus incidencias y tipos de liderazgo aplicados.

Por último, principalmente se busca generar nuevos conocimientos para las empresas, que permitan a los coordinadores desarrollar su liderazgo de manera efectiva y para la profesión como parte significativa de las habilidades para competir como profesional, planteando como objetivo: Identificar la influencia que tiene el liderazgo en la gestión y dirección de los procesos operativos de un almacén de cadena.

## **Capítulo 1: Descripción General del proyecto**

### **1.1 Planteamiento problema**

Las organizaciones son un sistema abierto que se interrelaciona constantemente con su entorno (Agulló, 1999) en el mundo dinámico actual (Hernández et al., 2017), de tal manera, tienen una gran preocupación por la gestión y dirección debido a la alta competitividad (Agulló, 1999), aun así, se desarrollan teorías de gestión administrativa que se adaptan a las necesidades de las organizaciones (Ch et al., 2002). De modo similar, aparecen variables importantes para la gestión y dirección de las organizaciones determinando formas de gestión para el siglo XXI (Hernández et al., 2017).

Sin embargo, la gestión y dirección también aborda temas de comunicación entre los directivos y colaboradores para satisfacer requerimientos del personal y tener en cuenta cuestiones de eficiencia organizacional (Garzón Castrillón Manuel Alfonso, 2005), en este mismo sentido, aparece el arte de liderar, el cual se confunde en muchas ocasiones con la alta dirección, como si se tratara de un cargo (Paloma Vadillo María Teresa, 2013), lo cual, es un concepto errado para su aplicación (Mendoza Martínez Ignacio Alejandro et al., 2012).

En consecuencia, el liderazgo mal aplicado puede causar problemas en la calidad del clima organizacional, en los resultados esperados y en la efectividad de la organización (Jonathan et al., 2014), de tal manera, la aplicación se refiere a la práctica y los resultados del liderazgo como mayor influente en la gestión y dirección (Mendoza Martínez Ignacio Alejandro et al., 2012), entonces, si el líder no logra influir con sus acciones en la motivación y la disposición de sus subordinados, no se logran visualizar los resultados del liderazgo (Jonathan et al., 2014) (Mendoza Martínez Ignacio Alejandro et al., 2012).

De tal manera, la complejidad y preocupación del liderazgo se encuentra presente en la gestión y dirección de la organización (Hernández et al., 2017), pero se dificulta de mayor manera en las operaciones ya que requiere una planeación, organización y desarrollo muy específico que sea de rápida respuesta y pueda alinearse a la estrategia general de la organización (Vasquez & Sánchez, 2012).

Entonces, en los procesos operativos tiene un carácter distintivo ya que es donde mayor personal existe y tiene la capacidad de interactuar directamente con el producto y/o servicio a ofrecer (Cernas Ortiz Daniel Arturo, 2021), en efecto, el liderazgo más allá de ser una capacidad y/o habilidad es un reto continuo para tales procesos (Orrego Rojo Ignacio, 2001).

Del mismo modo, los procesos operativos de las organizaciones han logrado avances en la gestión de recursos tecnológicos (Vargas Encalada Eddie Enrique et al., 2019), optimización de costos, estructuración efectiva, entre otras mejoras, pero el liderazgo ha sido un tema bastante evaluado que no ha generado modelos genéricos para las organizaciones (Cernas Ortiz Daniel Arturo, 2021).

En conclusión, la administración de los procesos operativos desde el punto de vista del liderazgo genera un carácter subjetivo desde la naturaleza de cada organización (Garzón Castrillón Manuel Alfonso, 2005), entonces, se requiere reconocer la influencia del liderazgo en la gestión y dirección de los procesos operativos para un almacén de cadena estableciendo desde la influencia, las posibles mejoras que puedan aplicar en la gestión y dirección de dichos procesos (Agulló, 1999) (Ch et al., 2002) (Garzón Castrillón Manuel Alfonso, 2005).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar la influencia que tiene el liderazgo en la gestión y dirección de los procesos operativos de un almacén de cadena en Bogotá.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el tipo de liderazgo que perciben los auxiliares operativos de sus superiores en el área de facturación.
- Conceptualizar los tipos de liderazgo percibidos mediante las herramientas de recolección de datos.
- Establecer una recomendación de liderazgo adecuada y aplicable en los procesos operativos que permitan mejorar y cumplir los objetivos en la gestión y dirección de estos e involucrar a todo el personal en la cultura del liderazgo.

## **1.3 Justificación**

La presente investigación es realizada para establecer un diagnóstico que relaciona el liderazgo en la gestión y dirección de procesos operativos, principalmente las personas que dirigen las operaciones en punto de venta como coordinadores, se benefician en la mejora del desempeño de su labor debido a que podrán conocer la perspectiva de los auxiliares sobre el liderazgo que ellos aplican, igualmente en la dirección de sus procesos con los resultados de la presente, dependiendo de los mismos el área de gestión humana podría reevaluar los perfiles del cargo de tales y por último, se busca que en los trabajadores, se refleje el impacto positivo del liderazgo para todos los cargos.



Del mismo modo, la administración de empresas entre muchas de sus funciones busca facilitar la relación de la alta gerencia y los recursos disponibles (Universidad ETAC, 2022), en este caso, el recurso humano y sus capacidades (liderazgo) frente a los recursos técnicos (procesos operativos), de igual manera, la gestión y dirección en el proceso administrativo es clave para la toma de decisiones de alta gerencia (Universidad ETAC, 2022), así mismo la alta gerencia debe establecer una planeación estratégica que debe ir acorde con los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos de la organización.

Por último, el carácter diferencial de la presente se destaca inicialmente, en establecer el liderazgo en los procesos operativos donde la mayor cantidad de personal se encuentra, además en la gestión y dirección de procesos operativos de un almacén de cadena, lo cual, en las anteriores investigaciones no se ha realizado, de igual forma, como el liderazgo tiene una gran complejidad en su aplicación se debe examinar el entorno y naturaleza de la organización.

#### **1.4 Antecedentes**

En sus inicios las teorías no tenían en cuenta la relevancia del recurso humano en la gestión (Fayol, 1841) (Taylor, 1911), por consiguiente, se genera una brecha de organización y personas (teoría de la transición 1868-1933) dando origen a teorías sobre motivación y gestión del recurso humano (teoría de las relaciones humanas (1925) y conductismo (1913)).

Teniendo en cuenta lo anterior, se expondrá algunos documentos de investigaciones relacionadas y relevantes para el entendimiento de la problemática planteada, de manera cronológica desde la más actual:

El primer estudio tiene por objetivo estudiar la influencia del liderazgo innovador en un ámbito educativo, se titula: **Incidencia del liderazgo innovador dentro del proceso**

**enseñanza y aprendizaje de la UEM “Ileana Espinel Cedeño” Ecuador.** El método utilizado es científico, descriptivo, con enfoque mixto, trabajo de campo y bibliografía. Establece modelos estratégicos por medio de documentos previos y la aplicación de metodologías de investigación para la aplicación del liderazgo innovador, teniendo en cuenta los cambios que se han presentado en el ámbito educativo y enfatizando la importancia del proceso de enseñanza y aprendizaje, igualmente, se reconceptualiza el concepto de liderazgo innovador que genera mayor transformación en el proceso educativo y contribuya en la calidad de este. (Campoverde-Luque Rosa Isabel & Parrales-Villarreal Ruth Adela, 2021)

Por otro lado, este segundo estudio, clasifica los estilos de liderazgo y su correlación con la satisfacción laboral, se aplica en contexto operativo y se titula: **El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en personal operativo de una empresa comercializadora. Un acercamiento mediante el modelo camino-meta, México.** El método de investigación intenta resolver un problema aplicando los conocimientos básicos existentes, además se utiliza el método cuantitativo y el estudio es propositivo ya que pretende sugerir estrategias para aprovechar los recursos básicos, fortalecer el negocio reflexivo de la empresa y continuar creciendo con base en un apoyo y recursos sólidos. El fin de la presente es conocer la influencia del estilo de liderazgo de los supervisores de operaciones en la satisfacción de empacadores y/o surtidores en una empresa comercializadora. Se utiliza un modelo de liderazgo camino-meta propuesto por Robert House, igualmente la estadística descriptiva y análisis de correlación y regresión. Se generan resultados orientados hacia la importancia de trabajar en el tipo de liderazgo y mejorarlo para mantener el “locus de control”. (Cernas Ortiz Daniel Arturo, 2021)

El tercer estudio se enfoca mayormente, en un nivel de liderazgo social y con una incidencia hacia las mujeres lideresas, se titula: “**El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja-Colombia**” este artículo es de tipo cualitativa realizada a diez mujeres presidentas de las juntas de acción comunal (JAC) en la ciudad de Tunja, se realizó con el fin de entender y dar a conocer el liderazgo ejercido en su administración, para la recolección de datos se utilizó un análisis documental y entrevistas semiestructurada, dando como resultado tres dimensiones: liderazgo, familia y gobierno, como resultado se encuentra la existencia de obstáculos en la comunidad donde sirven así mismo las presiones por parte de sus familias lo cual le complica de cierta manera ejercer su papel de líderes en sus comunidades. (Zambrano Vargas, S. M., Acosta Gonzales, B. V., & Parada Camargo, J. E., 2021)

A continuación, el cuarto estudio, habla del liderazgo transformacional, lo cual no es tratado como influencia en las personas sino en los atributos de estas, se titula: **El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las MiPymes mexicanas, México.** La metodología de la investigación es transversal, no experimental y el instrumento de medición utilizado se compone de los cuestionarios originales desarrollados por Bass y Avolio (1990). Analiza y explica la influencia del liderazgo transformacional, para lo cual, se utiliza un cuestionario aplicado a líderes y seguidores de 360 empresas. Se establecen modelos de regresión que evidencian el liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores. (Rojero-Jiménez Roberto et al., 2019)

Al contrario de los anteriores estudios, este quinto incluye la asociatividad empresarial, que busca establecer interdependencia con el liderazgo ambidiestro, se titula: **Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación,**

**Colombia.** La investigación utiliza una revisión de literatura como metodología para su realización, igualmente, selecciona artículos publicados entre los años 1990 y 2016, en revistas de diferentes bases de datos bibliográficas, como lo son: Scopus, Google académico y web of science, donde de una manera sistemática y colectiva se conocen los aspectos ya estudiados, sus relaciones y relevancia. Se centra en generar modelos que desarrollen la asociatividad y liderazgo en pro de la innovación, por lo cual, se establece relación debido a que son interdependientes para conseguir nuevas oportunidades y trabajar efectivamente en el día a día, por medio del análisis literario se identifica poca información del liderazgo ambidiestro, lo cual da sentido a la correlación planteada en tal investigación (Vélez Bernal Olga Inés et al., 2019).

De igual manera, haciendo uso de diferentes elementos o factores el sexto estudio, se fija en el clima organizacional en el sector salud, el cual, tiene por objetivo evidenciar una correlación entre el liderazgo y clima organizacional, se titula: **Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud una Microred de Perú.** El modelo de investigación del artículo es descriptivo transversal y correlacional realizado en trabajadores de establecimientos de salud de la Microred Monterrey, ubicada en Huaraz, Perú. Establece una relación entre liderazgo y clima, de tal manera, la aplicación en el área de salud se evidencia que el gerente es quien se encarga de las acciones que integran tanto el servicio de calidad al paciente como la influencia en los trabajadores (Castillo Saavedra Ericson Félix et al., 2019).

Finalmente, cabe resaltar el siguiente estudio: **“Liderazgo en seguridad y salud en el trabajo: un factor esencial en la reducción de la siniestralidad laboral en Colombia”**, se realizó un análisis de siniestralidad del ministerio de trabajo en Colombia para el 2018, indicando que la siniestralidad se da en sectores de explotación de minas y

canteras y en el sector de construcción en un 70%, lo que se relaciona con los costos directos e indirectos que asume cada organización, cuando ocurre un accidente o enfermedad de origen laboral. Así mismo, se realizó una revisión de literatura en las bases de datos Science Direct, Scielo y Proquest. Se incluyeron 25 artículos en el análisis, los cuales cumplieron con los criterios de inclusión definidos para la revisión, mediante los resultados e investigaciones de campo y análisis estadísticos, se pudo identificar los tipos de liderazgo que debe asumir los responsables del sistema de gestión en seguridad y salud laboral, además las relaciones entre líderes y colaboradores, teniendo en cuenta la cultura organizacional, que el líder debe promover en la organización y en sus equipos de trabajo, con el fin de mejorar la salud y seguridad, asociándose a un liderazgo transformacional que asumirá la gerencia reduciendo la siniestralidad laboral. (Torres Satizabal, L. C, 2019).

Por efectos de antigüedad de las investigaciones se mencionan las anteriores principalmente, debido a que, aunque haya demasiada literatura, estudios, investigaciones y modelos sobre el liderazgo, se entiende que su aplicación e influencia en la gestión de procesos operativos puede depender de muchos factores subjetivos del entorno y la organización.

## **Capítulo 2: Marco de referencia**

### **2.1 Marco Teórico**

El liderazgo es definido por varios autores, sin embargo, es de resaltar entre tantas definiciones la siguiente: Según, Certo (2001)

“El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Establecer claramente directivas; fijar objetivos y prioridades y comunicarlas.

Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Ramos et al., 2019).

Se puede evidenciar, que es bastante extensa y abarca un gran número de variables, pero por esto, el autor Goleman (2012) ideó tipos de liderazgo, los cuales responden a diversas funciones, facilitando la aplicación de este en las organizaciones.

Los tipos de liderazgo que propone Goleman (2012) son:

- Coercitivo o autoritario: Se caracteriza por la disciplina y se desarrolla dando instrucciones precisas, sin embargo, este tipo de liderazgo genera desmotivación al no generar autonomía para las personas. Este tipo de liderazgo sería útil para situaciones o procesos en donde es importante actuar de ese modo muy concreto, o en las situaciones donde la empresa tiene muchos problemas de organización de equipo.
  - ✓ Hacer lo que diga el líder.
  - ✓ Impacto negativo en el clima laboral.
  - ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia la motivación al logro, autocontrol e iniciativa.
  - ✓ Útil para crisis o para el inicio de grandes cambios.
- Democrático: En este tipo de liderazgo, el líder tiene en cuenta las opiniones de todos los involucrados, al momento de tomar decisiones, se suele utilizar cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y es necesario alinear las diferentes disciplinas para desarrollar proyectos, debido a que se hace necesario alcanzar acuerdos en

donde hay diferencias o similitudes desde cada disciplina. También, es útil para un primer contacto con equipos o se inicia un proyecto.

- ✓ Toma de decisiones a partir de lo que piensan los involucrados.
  - ✓ Impacto positivo en el clima laboral.
  - ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia la colaboración y comunicación.
  - ✓ Útil para generar consenso y obtener contribuciones distintas de los involucrados.
- Afiliativo: Este tercero, busca armonía y colaboración formando lazos entre los involucrados, se centra en crear un ambiente humano que sea estimulante para las personas, sin embargo, una de sus debilidades es cuando hay conflictos ya que hay una implicación emocional de las personas.
    - ✓ Las personas son la prioridad.
    - ✓ Impacto positivo en el clima laboral.
    - ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia la empatía, comunicación y construcción de relaciones.
    - ✓ Útil para cerrar brechas de conflicto entre los involucrados y/o como motivación en situaciones de estrés.
  - Visionario u orientativo: El líder es el que motiva por medio de una visión clara y emocionante del proyecto u objetivo, por lo cual, los involucrados tienen claro hacia dónde se dirigen y el papel que ellos cumplen, así la motivación es omnipresente en este tipo de liderazgo.
    - ✓ “Vamos todos conmigo”

- ✓ Impacto positivo en el clima laboral.
- ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia la empatía, autoconfianza y catalizador del cambio.
- ✓ Útil para cambios que requieren visión y una dirección clara y definida.
- Timonel: Este líder es protagonista, su papel es marcar el destino y lograr su mantenimiento, siendo ellos mismos el ejemplo, pero esto impide al equipo sumar algo nuevo y limitarse a seguir un modelo y pasos ya marcados. Resulta útil para el líder que es maestro, experto y el equipo requiere aprendizaje.
  - ✓ Se hace lo que hace el líder.
  - ✓ Impacto negativo en el clima laboral.
  - ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia el cuidado y precisión al actuar y decidir, motivación al logro e iniciativa.
  - ✓ Útil cuando se buscan cambios rápidos en un equipo.
- Coach: El líder Coach es el que ayuda a los involucrados a potenciar sus puntos fuertes e identificar y superar los débiles, con el fin de desarrollar el potencial de los involucrados.
  - ✓ Intentarlo es la clave.
  - ✓ Impacto positivo en el clima laboral.
  - ✓ Desarrollo competitivo orientado hacia la empatía, comunicación, autoconciencia y desarrollo de los otros.
  - ✓ Útil cuando se busca potenciar y desarrollar a los involucrados, en sus competencias a largo plazo. (Merodio Yagüe Beatriz, 2019).



Teniendo en cuenta, los tipos de liderazgo propuestos por Goleman se puede enfocar la gestión y dirección de procesos, realizando análisis de efectividad, de acuerdo a lo que pretende cada organización, en este caso, es pertinente mencionar la teoría de la administración humana vista desde algunas perspectivas:

- Elton Mayo (1924-1927), realiza un experimento llamado Hawthorne, donde se busca evidenciar, bajo los cambios en las condiciones físicas de trabajo, el impacto sobre la productividad.
- Abraham Maslow (1968), propone una pirámide de necesidades del ser humano, lo cual, en el ámbito organizacional, permite generar planes de remuneración y compensación.
- Charles Perrow (1991), abarca la teoría de la administración humana con algunas características que son actualmente muy evidentes, por ejemplo, hablaba de las relaciones humanas como un aspecto de gran complejidad, de igual forma, la irregularidad y la imprevisibilidad del comportamiento humano (Agüero Juan Omar, n.d.).

Entonces, la gestión y dirección en los procesos operativos se deduce que tiene un carácter subjetivo, debido a que es necesario generar un equilibrio entre la comprensión del ser humano (necesidades humanas), las condiciones físicas (infraestructura, entorno) y finalmente, el cumplimiento de objetivos de la organización (en este caso, almacén de cadena en estudio).

De tal manera, existe un contexto para aplicar el tipo de liderazgo adecuado, por lo que es de gran dificultad generalizar lo que resulte de esta investigación, incluso podría tener margen de error, con respecto a otros almacenes de cadena o negocios similares, debido a que las condiciones no son las mismas.

En síntesis, es necesario enlazar el tipo de liderazgo con la exigencia de la gestión y dirección de los procesos operativos en un almacén de cadena, por tal razón, es vital realizar un diagnóstico de lo que en estos momentos sucede en la organización, para poder establecer un plan de mejora continua, en este caso cabe resaltar el ciclo PHVA, propuesto por William Edwards Deming (1900-1993) (Edraw, 2022), el cual propone cuatro fases cíclicas (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), para el desarrollo de la mejora continua en procesos, procedimientos, actividades, entre otros.

## **2.2 Marco Conceptual**

El liderazgo alude a la “influencia” para plantear lineamientos de manera que otras personas cumplan tales a fin de movilizar el propósito de la organización (Campoverde-Luque Rosa Isabel & Parrales-Villarreal Ruth Adela, 2021), por tal razón, el liderazgo se desarrolla alrededor de la creación de un ambiente empresarial donde las personas puedan alcanzar el rendimiento que se pretende y lograr la satisfacción esperada por cada individuo y por la organización (Alves, 2000).

Igualmente, cada organización maneja un tipo de liderazgo que funciona como la forma de “influir” sobre las personas, para Goleman existen 6 tipos de liderazgo: coercitivo o autoritario, democrático, afiliativo, visionario u orientativo, timonel y coach (Ejemplos.net, 2022), los cuales influyen de manera distinta en sus colaboradores.

En efecto, el liderazgo se hace complejo en la práctica ya que requiere adquirir y desarrollar las competencias necesarias (Delfin Pozos & Acosta Márquez, 2016), pues entre muchas de estas, se requiere desarrollar habilidades interpersonales como inteligencia emocional ya que se necesita relacionarse con los demás, escuchar empáticamente y mostrar interés, igualmente, inteligencia social necesaria para dar soluciones adaptativas y

de éxito que sean coherentes con la planeación estratégica de la organización (Paloma Vadillo María Teresa, 2013).

La complejidad de la aplicación del liderazgo es notable cuando se conceptualiza: la gestión y dirección; la gestión hace referencia a la organización de tareas para cumplir metas u objetivos (Westreicher Guillermo, 2020); la dirección hace referencia a dirigir o guiar la estrategia empresarial (Significados.com, 2022a), haciendo parte del proceso administrativo, en consecuencia, la gestión y dirección en los procesos operativos es clave ya que son las entradas de una serie de actividades que influyen de manera directa en la calidad del producto o servicio, es decir, en la satisfacción de los clientes (Quiroa Myriam, 2021).

De tal manera, para hablar de satisfacción (es subjetiva ya que no todos sentirán la misma satisfacción ante los mismos resultados (Significados.com, 2022b)) se necesita conocer la perspectiva inicialmente de los actores que influyen en el liderazgo en la gestión y dirección de procesos operativos, entonces la perspectiva se define como el modo de analizar una determinada situación u objeto o el punto de vista sobre la situación u objeto (Deconceptos.com, 2022), de manera similar, el percibir responde a la acción de captar a través de los sentidos y la experiencia (Ucha Florencia, 2012).

De manera que, para hacer útil las percepciones de las personas se debe conceptualizar lo que se recolectó mediante las mismas, entonces, conceptualizar desde el punto de vista del aprendizaje, responde a técnicas de estudio que permiten asimilar datos de manera más efectiva, es decir, permiten que la información sea analizada frente a el conocimiento existente sobre esta para poder generar una representación de lo que cada persona sabe sobre un tema (Concepto Definición.de, 2019).

Finalmente, la conceptualización permite relacionar en el caso presente la gestión y dirección de procesos operativos con los tipos de liderazgo que perciben las personas, de tal manera, relacionar es hacer vínculo entre personas o elementos (Definiciona.com, 2018), lo cual, permite establecer la influencia de los temas expuesto para la presente y brindar el conocimiento necesario para sus resultados.

### 2.3 Marco normativo

Existen leyes y reglamentos y entes que los regulan a nivel nacional e internacional que deben ser consideradas a la hora de hablar sobre liderazgo y trabajo en cualquier organización.

Tabla 1. Normatividad

<p><b>OIT: Organización Internacional del Trabajo</b></p>	<p>Es la máxima autoridad, cuando de aplicar normativas en el trabajo se trata, sus normativas son con fines de resolver un problema, basándose en sus principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Libertad de asociación y sindicación y derecho de negociación colectiva</li> <li>2. Erradicación de todas las formas de trabajo forzoso</li> <li>3. Abolición efectiva del trabajo infantil</li> <li>4. Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.</li> </ol>
<p><b>Norma ISO 45001-2018</b></p>	<p>Esta norma internacional aborda la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso ofrece un marco claro y único a todas las organizaciones que deseen mejorar su desempeño en materia de SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), es necesario que un buen líder, realice diplomados o estudios sobre esta, debido a que ayudara en su proceso profesional y en el proceso productivo al interior de la organización además evitará costos e implementa seguridad en sus colaboradores.</p>

<p><b>La constitución política de Colombia:</b></p>	<p>La constitución política de Colombia en su artículo 25, establece que "el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas". Por otro lado, en el artículo 39 de la normativa se estableció "los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple descripción del acta de constitución". En resumen, la constitución de Colombia es donde se establecen normativas para conformar sindicatos con el propósito que estas vele los derechos y beneficios de los empleados.</p>
<p><b>DECRETO 2264 DE 2013</b></p>	<p>" Que la Constitución Política establece en su artículo 39 como derecho de los trabajadores y empleadores el de constituir sindicatos o asociaciones sin intervención del Estado".</p>
<p><b>El código sustantivo del trabajo</b></p>	<p>Señala en sus normativas principales reconociendo la igualdad de sus colaboradores, se establece en el artículo 10 del Código sustantivo del trabajo " todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón de carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley".</p> <p>También se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● El trabajo digno</li> <li>● Vacaciones</li> <li>● Permisos por enfermedad o incapacidad medica</li> <li>● Prestaciones sociales</li> <li>● Pensión</li> <li>● Ajustes de sueldo</li> <li>● Contrato Laboral</li> <li>● Beneficios para las mujeres embarazadas.</li> </ul>

## **Capítulo 3: Marco metodológico**

### **3.1 Tipo de estudio**

Para el análisis de datos y conceptualización que se indican en los objetivos, se establece un tipo estudio correlacional, el cual permite a partir de dos variables como lo son liderazgo, gestión y dirección de procesos operativos, estableciendo la influencia de uno sobre el otro, igualmente determinando la conceptualización de lo práctico a lo teórico.

El método de investigación se enfoca en la comprensión tipo análisis-síntesis, el estudio realizado es cualitativo, por medio de la encuesta y de la observación como técnicas de recolección de información, la encuesta con el fin de reconocer el tipo de liderazgo en la población objetivo y la observación con el fin de verificar tal información y complementar lo que se recolecta con la encuesta.

### **3.2 Población**

#### **Contextualización**

Un almacén de cadena funciona como una empresa que conforma un servicio comercial de distribuidor y mayorista, con un amplio portafolio de productos de consumo masivo, electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería, lubricantes, entre otras categorías. Por otro lado, también se maneja el servicio al cliente como parte del proceso productivo, debido a que, se manejan canales de distribución propios y se busca liderazgo en tal ejercicio. De igual forma, la mayoría de los almacenes de cadena utilizan marcas propias especializadas.

De manera que, se deben tener en cuenta factores como la infraestructura, la curva de aprendizaje y experiencia del personal tanto del personal en los procesos operativos

como personas que dirigen tales, igualmente el contexto del horizonte institucional del almacén de cadena<sup>1</sup>.

En síntesis, es subjetivo el liderazgo adecuado en los procesos operativos ya que pueden tener falencias en la aplicación desde su gestión hasta en las personas que realizan la operación, sin embargo, tales falencias no son notables de manera superficial en gran medida, igualmente hay que tener en cuenta el enfoque de cada organización en las competencias de las personas.

Población: las personas que harán parte de la recolección de información son trabajadores en un almacén de cadena, los cuales tienen edades entre 19 años y 70 años, en su mayoría trabajan en el área de facturación, evidentemente son las personas adecuadas para conocer la percepción del tipo de liderazgo que se maneja en un proceso operativo. La antigüedad de las personas en las organizaciones es de 6 meses en adelante, debido a que deben estar familiarizados con los líderes de proceso.

Muestra: Teniendo en cuenta, la contextualización y población es un entorno muy dinámico, el área de facturación, es decir que es poco tiempo libre del que disponen las personas en el área operativa, igualmente hay que tener en cuenta la veracidad de las respuestas y el aporte a la recolección de datos, por lo tanto, se establece una pequeña muestra 11 personas<sup>2</sup>, las cuales cumplen con las características anteriores.

---

<sup>1</sup> Por efectos de privacidad de las compañías, se evita nombrar un almacén de cadena en específico.

<sup>2</sup> Por efectos de privacidad de las compañías, no se nombran cargos o posiciones en la compañía.

### 3.3 Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de la información son clave, para dar respuesta a la pregunta problema de tal manera, en este apartado se darán a conocer, las técnicas que ayudan a analizar, conceptualizar y generar estrategias, sugerencias de mejora para el tema correspondiente:

Encuesta: Esta técnica se realizará, por medio de un cuestionario como instrumento de recolección, de manera digital en la plataforma Google Forms, se compone de dos secciones, la primera tiene 4 preguntas encaminadas a la percepción de su liderazgo en la organización e igualmente, la satisfacción en los procesos humanos es determinante en la actitud y las respuestas de la segunda sección, sin embargo, es necesario aclarar las preguntas realizadas en esta primera sección:

Tabla 2. Preguntas encuesta Sección 1

<b>Pregunta 1</b>	¿Se considera una persona líder en su labor?	Respuesta cerrada. Si, no y tal vez.
<b>Pregunta 2</b>	¿Por qué cree que es un líder o no lo es?	Respuesta abierta.
<b>Pregunta 3</b>	En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la empresa para la que trabaja?	Respuesta escala tipo likert. Muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho,
<b>Pregunta 4</b>	¿Qué tan satisfecho se encuentra con los líderes de las diferentes áreas de la empresa en la que se encuentra?	insatisfecho y muy insatisfecho.

Fuente: Elaboración propia



Para la sección 2, se pretende una evaluación de los jefes de las personas encuestadas, las cuales son afirmaciones (8) que describen tipos de liderazgo según Goleman, expuestos en el marco teórico, las respuestas están en escala tipo Likert, igualmente las características de los tipos de líderes se exponen como una pregunta de respuesta múltiple al final de la encuesta. Las afirmaciones y su explicación son las siguientes:

Tabla 3. Afirmaciones encuesta Sección 2

<b>Afirmación</b>	<b>Explicación o enfoque</b>	<b>Respuestas</b>
Mi jefe conoce todo lo relacionado a mi labor	El conocimiento o desconocimiento es vital en un liderazgo adecuado en la organización, este va encaminado al tipo de liderazgo coach, aunque en todos debería existir este requisito previo.	Escala tipo Likert:  Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
Mi jefe se toma el tiempo de escuchar a las demás personas y tomar en cuenta sus opiniones, apreciaciones y demás sugerencias	Se enfoca en el tipo de liderazgo democrático o afiliativo.	

<p>Mi jefe se caracteriza por ser autoritario(a), genera unas instrucciones precisas y solo se hace lo que diga él o ella</p>	<p>Se enfoca en el liderazgo autoritario.</p>	
<p>Cuando tengo un problema personal, mi jefe es empático y trata de apoyarme con facilidades laborales para poder atender mis inconvenientes</p>	<p>Se establece si hay una inclinación hacia el tipo de liderazgo afiliativo, descartando el democrático.</p>	
<p>Mi jefe quiere que todos aprendan, incentiva la potenciación y desarrollo de habilidades</p>	<p>Se enfoca en el tipo de liderazgo coach o tipo entrenador.</p>	
<p>Mi jefe me comunica sus objetivos en su gestión, le gusta motivarme con la visión u objetivos que él o ella tienen</p>	<p>Es una afirmación para determinar si hay inclinación hacia el tipo de liderazgo visionario.</p>	

<p>Mi jefe es un modelo a seguir, es un ejemplo y se hace lo que él o ella proponga porque se considera un maestro o experto</p>	<p>Se enfoca en el tipo de liderazgo timonel.</p>	
<p>Mi jefe es un líder auténtico ayuda a que tengamos un buen ambiente laboral</p>	<p>Se enfoca al tipo de liderazgo afiliativo, coach, democrático y visionario, dependiendo del nivel de tendencia en las respuestas se puede definir.</p>	
<p>Para finalizar, le vamos a pedir que elija del siguiente conjunto de características, las que más se acerquen a la personalidad de sus jefes, superiores o quienes estén al mando. Igualmente, si le parece relevante mencionar otra lo puede hacer</p>	<p>Pretende tomar igualmente los rasgos más visibles de los jefes y así determinar el tipo de liderazgo</p>	<p>Motivación, autocontrol, proactividad, colaboración, comunicación, empatía, construcción de relaciones interpersonales, autoconfianza, impulsor del cambio, cuidado y precisión al actuar y decidir y otro.</p>

Fuente: Elaboración propia

Observación no participante (Check list): Se toma como modelo un artículo de la revista semana<sup>3</sup>, donde se exponen las características necesarias para el liderazgo, de este modo, se adaptará la información a una lista de chequeo para una observación no

<sup>3</sup> <https://blogs.elespectador.com/actualidad/don-ramon-psicologia-laboral/liderazgo-en-lista-de-chequeo>

participante en el escenario laboral. Para la aplicación de esta técnica, el observador 1 va ser uno de los investigadores y el observador 2 va ser una persona del área de facturación, y así se visualiza el checklist:

Tabla 4. Checklist

		OBSERVADOR 1		OBSERVADOR 2	
Liderazgo		SI	NO	SI	NO
1	Gestionar los conflictos con éxito				
2	Ante las falencias, convenir o conciliar acuerdos de planes de desarrollo.				
3	Centralizar los debates y las discusiones de manera positiva y constructiva.				
4	Tener la capacidad para generar un propósito común, que motive a los colaboradores.				
5	Colocarse de acuerdo sobre los objetivos comunes, hacerlos claros, promoverlos y gestionarlos adecuadamente.				
	Generar límites a la confianza con su equipo.				
6	Delegar adecuadamente: a quien delegar, cuando delegar y que delegar.				
7	Promover la auto-responsabilidad.				
8	Evaluar el desempeño.				
9	Expresar y demostrar el reconocimiento adecuadamente, todas las veces que sea necesario.				
10	Proporcionar información detallada, clara y específica. Lenguaje claro y centrado al asunto (habilidad de comunicación).				
11	Saber identificar los potenciales talentos y brindarles oportunidades para que se desarrollen.				
12	Promover los puntos fuertes de los empleados.				
13	Tomar decisiones acertadas en relación con sus colaboradores.				
14	Establecer prioridades correctamente.				
15	Reuniones frecuentes que hagan seguimiento a las estrategias y los resultados.				

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Técnicas de análisis de la información**

El análisis de la información es de tipo correlacional, ya que, en congruencia con la formulación del problema, se pretende establecer una relación de influencia entre el liderazgo y la gestión y dirección de procesos, enfocándose en personas operativas en el área de facturación, igualmente se busca inferir el tipo de liderazgo que se evidencia bajo los resultados de los métodos de recolección de datos, especialmente en la encuesta.

En segundo lugar, el check list se analiza en forma de verificación de la información que se recolecta encuesta, con lo cual se infiere la confiabilidad y veracidad de los datos, también al momento de generar recomendaciones es importante tener en cuenta la fuente usada y la utilidad de la información para las organizaciones.

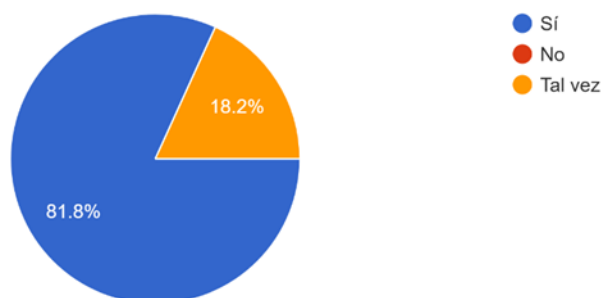
## Capítulo 4: Análisis de los resultados

### Encuesta

Figura 1. Pregunta #1 sección #1 encuesta.

¿Se considera una persona líder en su labor?

11 respuestas



Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 9 colaboradores con un 81,8% se consideran líderes en su labor, 2 colaboradores con un 18,2% se considera, como no se consideran líderes en sus labores y 0 colaboradores con un 0% se consideran no líderes en sus labores.

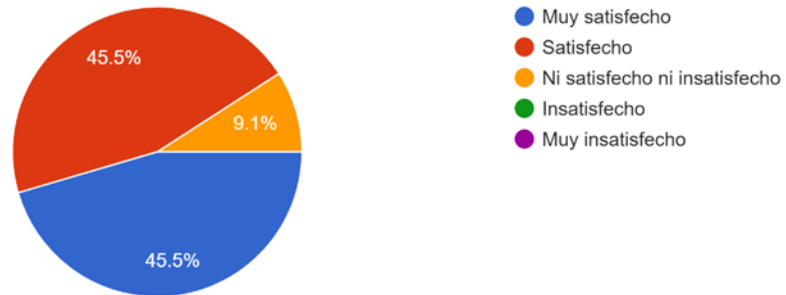
### 2. ¿Por qué cree que es un líder o no lo es?

Podemos evidenciar que un 100% escogió que un líder es aquel que motiva a un grupo, de iniciativa a un proyecto, de apoyo, tienen comunicación asertiva y por último le enseñan a su grupo de trabajo nuevas habilidades al igual, el líder aprende de su grupo de trabajo, el aprendizaje es mutuo.

Figura 2. Pregunta #3 sección #1 encuesta.

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la empresa para la que trabaja?

11 respuestas



Fuente: Google Forms

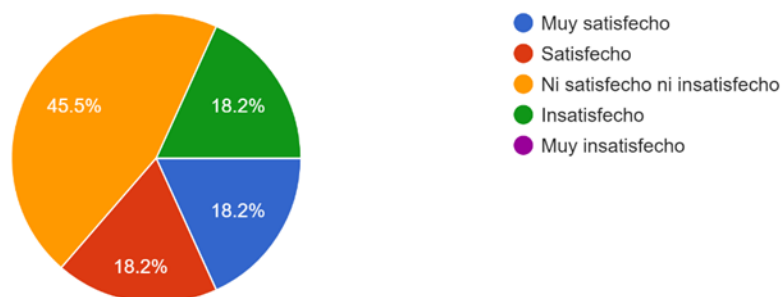
Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% se consideran muy satisfechos en la empresa donde trabajan, 5 colaboradores con un 45,5% se considera satisfecho en la empresa donde trabajan, 1 colaborador con un 9,1% se consideran ni satisfecho ni insatisfecho en la empresa donde trabaja, 0 colaboradores se consideran insatisfecho y muy insatisfecho en la empresa donde trabajan.



Figura 3. Pregunta #4 sección #1 encuesta.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los líderes de las diferentes áreas de la empresa en la que se encuentra?

11 respuestas



Fuente: Google Forms

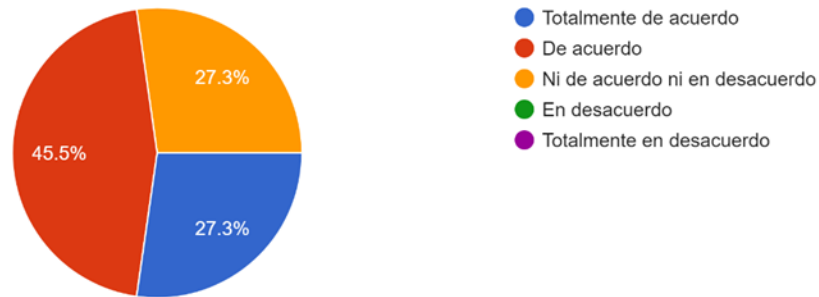
Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% se consideran ni satisfecho ni insatisfecho con sus líderes en el área de la empresa donde trabajan, 2 colaboradores con un 18,2% se considera muy satisfecho en el área de la empresa donde trabajan, 2 colaborador con un 18,2% se considera satisfecho en el área de la empresa donde trabajan, 2 colaboradores con un 18,2% se consideran insatisfecho en el área de la empresa donde trabajan y por último 0 colaboradores con un 0% se considera muy insatisfecho en el área de la empresa donde trabajan.

## Sección 2. Evaluando a mis jefes.

Figura 4. Afirmación #1 sección #2 encuesta.

Mi jefe conoce todo lo relacionado a mi labor.

11 respuestas



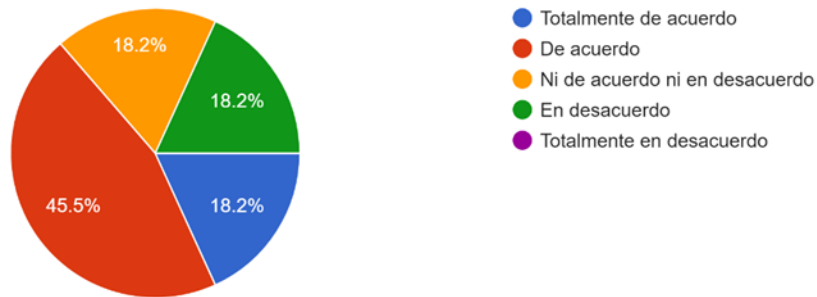
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que sus jefes conocen todo lo relacionado a la labor de sus colaboradores, 3 colaboradores con un 27,3% están totalmente de acuerdo en que sus jefes conocen todo lo relacionado a la labor de sus colaboradores, 3 colaboradores con un 27,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus jefes conocen todo lo relacionado a la labor de sus colaboradores y por último 0 colaboradores con un 0% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus jefes conocen todo lo relacionado a la labor de sus colaboradores.

Figura 5. Afirmación #2 sección #2 encuesta.

Mi jefe se toma el tiempo de escuchar a las demás personas y tomar en cuenta sus opiniones, apreciaciones y demás sugerencias.

11 respuestas



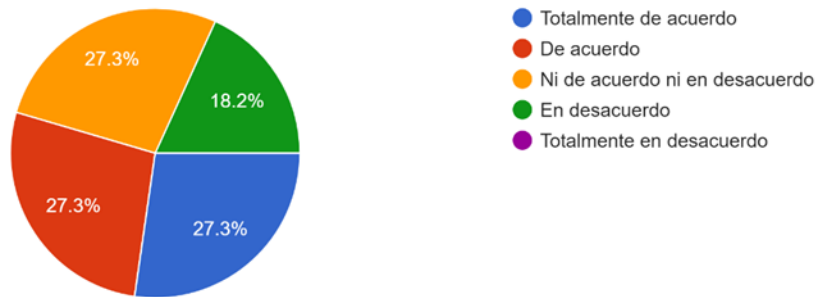
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que se toman el tiempo de escuchar y tomar en cuenta opiniones y sugerencias por parte de sus colaboradores, 2 colaboradores con un 18,2% están totalmente de acuerdo en que sus jefes se toman el tiempo de escuchar y tomar en cuenta opiniones y sugerencias por parte de sus colaboradores, 2 colaboradores con un 18,2% están ni de acuerdo ni en desacuerdo además de en de acuerdo en que sus jefes se toman el tiempo de escuchar y tomar en cuenta opiniones y sugerencias por parte de sus colaboradores, por último 0 colaboradores con un 0% están totalmente en desacuerdo en que sus jefes se toman el tiempo de escuchar y tomar en cuenta opiniones y sugerencias por parte de sus colaboradores.

Figura 6. Afirmación #3 sección #2 encuesta.

Mi jefe se caracteriza por ser autoritario(a), genera unas instrucciones precisas y solo se hace lo que diga él o ella.

11 respuestas



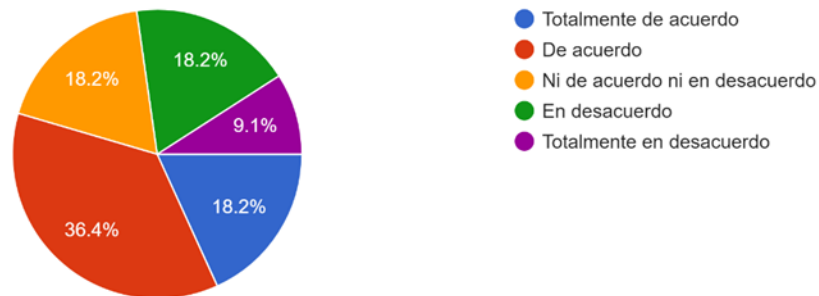
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 3 colaboradores con un 27,5% están totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus jefes se caracterizan por ser autoritario(a) además de generar instrucciones precisas y solo se hace lo que él o ella diga, 2 colaboradores con un 18.2% están en desacuerdo en que se en que sus jefes se caractericen por ser autoritario(a) además de generar instrucciones precisas y solo se hace lo que él o ella digan, por último 0 colaboradores con un 0% está totalmente en desacuerdo en que sus jefes se caracterizan por ser autoritario(a) además de generar instrucciones precisas y solo se hace lo que él o ella digan.

Figura 7. Afirmación #4 sección #2 encuesta.

Cuando tengo un problema personal, mi jefe es empático y trata de apoyarme con facilidades laborales para poder atender mis inconvenientes.

11 respuestas

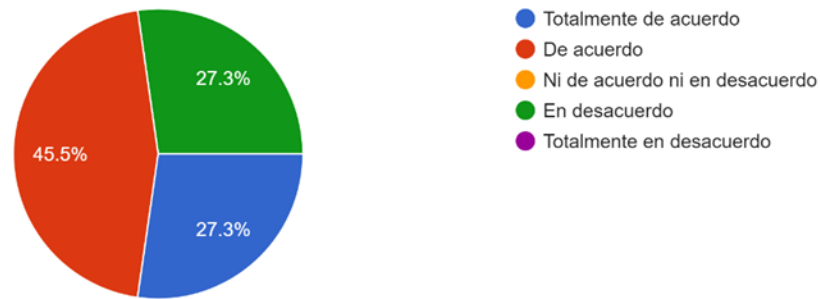


Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 4 colaboradores con un 36,4% están de acuerdo que cuando los jefes ven a sus colaboradores tener algún problema personal, este es empático y trata de apoyarlo brindando facilidades laborales con el fin de poder atender sus inconvenientes, 2 colaboradores con un 18,2% están totalmente de acuerdo también ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo de que cuando los jefes ven a sus colaboradores tener algún problema personal, este es empático y trata de apoyarlo brindando facilidades laborales con el fin de poder atender sus inconvenientes, por último, 1 colaborador con un 9,1% están totalmente en desacuerdo que cuando los jefes ven a sus colaboradores tener algún problema personal, este es empático y trata de apoyarlo brindando facilidades laborales con el fin de poder atender sus inconvenientes.

Figura 8. Afirmación #5 sección #2 encuesta.

Mi jefe quiere que todos aprendan, incentiva la potenciación y desarrollo de habilidades.  
11 respuestas



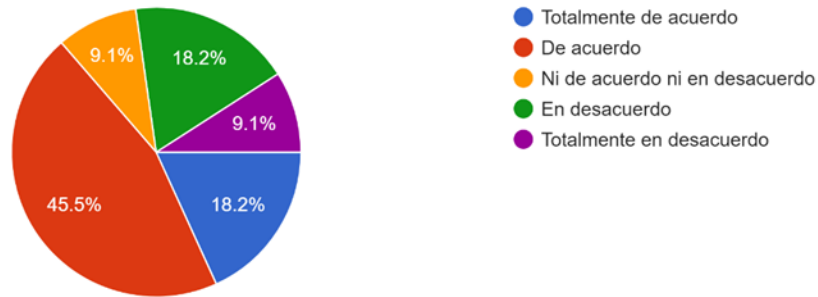
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que los jefes quieren que sus colaboradores aprendan e incentiven la potenciación y desarrollo de habilidades, 3 jefes con un 27,3% están totalmente de acuerdo y en desacuerdo en que los jefes quieren que sus colaboradores aprendan e incentiven la potenciación y desarrollo de habilidades por último, 0 jefes con un 0% están en ni de acuerdo ni en desacuerdo también totalmente en desacuerdo en que los jefes quieren que sus colaboradores aprendan e incentiven la potenciación y desarrollo de habilidades.

Figura 9. Afirmación #6 sección #2 encuesta.

Mi jefe me comunica sus objetivos en su gestión, le gusta motivarme con la visión u objetivos que él o ella tienen.

11 respuestas



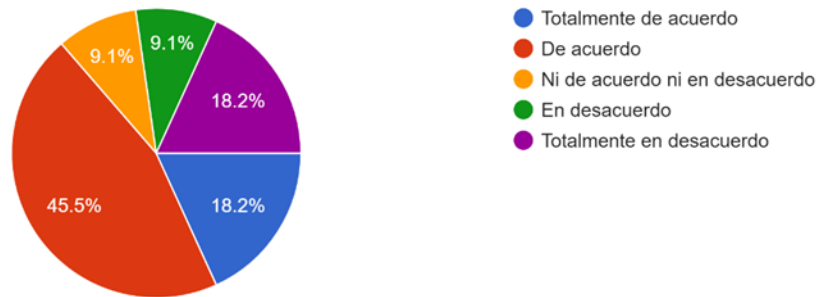
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que sus jefes se comunican con sus colaboradores sobre sus objetivos en su gestión, además de que le gusta motivar mediante su visión u objetivos que le tiene para la empresa, 2 colaboradores con un 18,2% están totalmente de acuerdo y en desacuerdo en que sus jefes se comunican con sus colaboradores sobre sus objetivos en su gestión, además de que le gusta motivar mediante su visión u objetivos que le tiene para la empresa, 1 colaborador con un 9,1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que sus jefes se comunican con sus colaboradores sobre sus objetivos en su gestión, además de que le gusta motivar mediante su visión u objetivos que le tiene para la empresa.

Figura 10. Afirmación #7 sección #2 encuesta.

Mi jefe es un modelo a seguir, es un ejemplo y se hace lo que él o ella proponga porque se considera un maestro o experto.

11 respuestas



Fuente: Google Forms

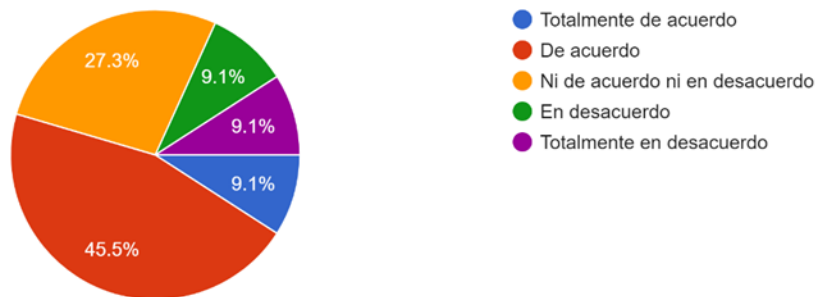
Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que ven a su jefe cómo ser un modelo a seguir y se hace lo que él o ella proponga por ser considerado un maestro en ello en función a la organización, 2 jefes con un 18,2% se consideran totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo en que ven a su jefe cómo ser un modelo a seguir y se hace lo que él o ella proponga por ser considerado un maestro en ello en función a la organización, por último, 1 jefe con un 9,1% se consideran de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo en ser ven a su jefe cómo ser un modelo a seguir y se hace lo que él o ella proponga por ser considerado un maestro en ello en función a la organización.



Figura 10. Afirmación #8 sección #2 encuesta.

Mi jefe es un líder auténtico ayuda a que tengamos un buen ambiente laboral.

11 respuestas



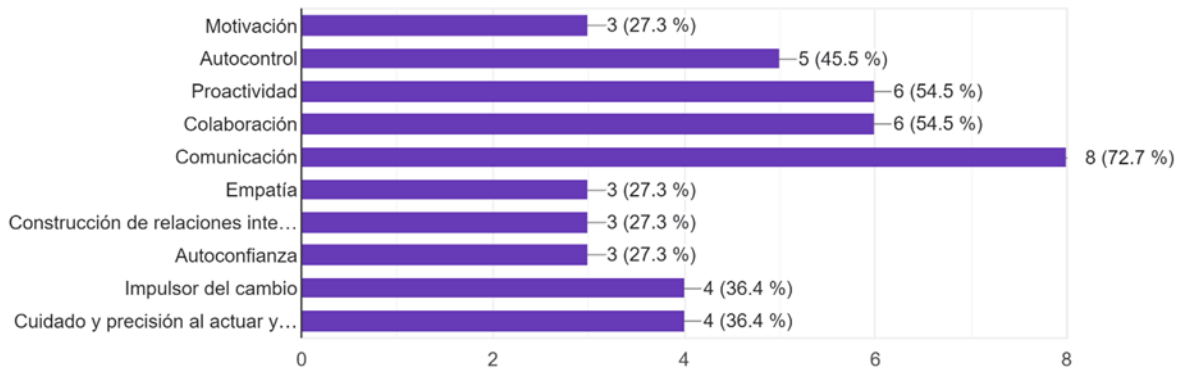
Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 5 colaboradores con un 45,5% están de acuerdo en que un líder auténtico, ayuda a que sus colaboradores y que estos tengan un buen ambiente laboral, 3 jefes con un 27,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que es un líder auténtico, ayuda a que sus colaboradores y que estos tengan un buen ambiente laboral, por último, 1 jefe con un 9,1% se considera totalmente de acuerdo también en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que es un líder auténtico, ayuda a que sus colaboradores y que estos tengan un buen ambiente laboral.

Figura 11. Pregunta respuesta múltiple #9 sección #2 encuesta.

Para finalizar, le vamos a pedir que elija del siguiente conjunto de características, las que más se acerquen a la personalidad de sus jefes, superiores...e parece relevante mencionar otra lo puede hacer.

11 respuestas



Fuente: Google Forms

Podemos evidenciar que 8 colaboradores con un 72,7% considera la comunicación como la principal característica que un jefe debe tener, seguido con una cifra de 6 colaboradores con un 54,5% consideran que la proactividad y la colaboración son importantes en las características de su líder, también, el autocontrol con un total de 5 colaboradores con un 45,5%, seguido del impulso del cambio y el cuidado y precisión al actuar con 4 colaboradores y un 36,4%, seguido de la motivación, empatía, la construcción de relaciones interpersonales y la autoconfianza con un total de 3 colaboradores y un 27,3 %.

Tabla 5. Resultados Check list

		OBSERVADOR 1		OBSERVADOR 2	
		SI	NO	SI	NO
	<b>Liderazgo</b>				
1	Gestionar los conflictos con éxito		X	X	
2	Ante las falencias, convenir o conciliar acuerdos de planes de desarrollo.	X		X	
3	Centralizar los debates y las discusiones de manera positiva y constructiva.		X		X
4	Tener la capacidad para generar un propósito común, que motive a los colaboradores.		X		X
5	Colocarse de acuerdo sobre los objetivos comunes, hacerlos claros, promoverlos y gestionarlos adecuadamente.		X		X
	Generar límites a la confianza con su equipo.	X			X
6	Delegar adecuadamente: a quien delegar, cuando delegar y que delegar.	X		X	
7	Promover la auto-responsabilidad.	X			X
8	Evaluar el desempeño.		X		X
9	Expresar y demostrar el reconocimiento adecuadamente, todas las veces que sea necesario.		X		X
10	Proporcionar información detallada, clara y específica. Lenguaje claro y centrado al asunto (habilidad de comunicación).		X	X	
11	Saber identificar los potenciales talentos y brindarles oportunidades para que se desarrollen.		X		X
12	Promover los puntos fuertes de los empleados.		X		X
13	Tomar decisiones acertadas en relación con sus colaboradores.		X		X
14	Establecer prioridades correctamente.		X		X
15	Reuniones frecuentes que hagan seguimiento a las estrategias y los resultados.		X		X

Fuente: Elaboración propia

Podemos evidenciar que los líderes en la organización de estudio, no cumple con su papel de manejar personas debido a que de las 11 habilidades y/o fortalezas que se establecen en la Check List, solo se cumplen 4 ítems, las otras 7.

El análisis de resultados del Check List:

Fortalezas:

- Los líderes gestionan los conflictos de manera exitosa.
- Concilian acuerdos de planes de desarrollo.
- Delegan adecuadamente.

Debilidades:

- No tienen el poder de la conversación para debatir y discutir de manera positiva y enriquecedora.
- No tienen propósito para motivar a los colaboradores o equipo de trabajo.
- No se ponen de acuerdo en los objetivos además de no hacerlos claros
- Se debe fortalecer la auto-responsabilidad.
- No evalúan el desempeño.
- No expresan o demuestran el reconocimiento.
- Se debe fortalecer la comunicación asertiva.
- No identifican los talentos y por lo tanto no brindan oportunidades para explotarlo.
- No promueven puntos fuertes de los colaboradores.
- No toman decisiones acertadas en relación con los colaboradores.

- No establecen prioridades de manera correcta.
- No realizan reuniones con el fin de discutir sobre estrategias para llegar a los resultados.

#### **4.1 Análisis de resultados generales**

Los diferentes colaboradores del establecimiento objeto de estudio, en su mayoría consideran que los líderes cuentan con varias habilidades necesarias para serlo, algunas de estas son la comunicación asertiva, respeto, trabajo en equipo, empatía y honestidad y poder en su palabra brindando principalmente la motivación.

Al igual un líder debe poner como prioridad al activo más importante de cualquier organización, las personas, ya que la infraestructura de la empresa y sus máquinas no son nada sin las personas, por lo tanto, se debe considerar construir y mantener un buen ambiente laboral y una cultura organizacional sólida, con el fin de mantener a los colaboradores satisfechos y tranquilos en su lugar de trabajo.

Las personas al pronunciar su retiro de alguna organización no renuncian a la organización, si no a sus líderes, debido a que consideran que estos no aportaron en su crecimiento personal y profesional a sus colaboradores, además estos tras sentirse desmotivados deciden renunciar, por lo tanto, se debe fortalecer el poder de la palabra en los líderes.

Un buen líder debe conocer a su equipo de trabajo, saber y organizar tareas y tiempos según las habilidades que cada uno tenga, con la finalidad que estos deberes se

cumplan de manera eficiente y productiva teniendo una finalidad de gana-gana con el fin de cumplir objetivos y metas ya propuestas.

## **Capítulo 5: Discusión y conclusiones**

### **Discusión**

Las diversas fuentes investigadas desde las teorías hasta la recolección de datos a partir de personas partícipes de un proceso operativo varían dependiendo el contexto, en el que se analiza el liderazgo y los tipos de liderazgo, bajo los cuales se han basado las distintas fuentes, de este modo, desde lo hallado en la presente investigación se puede tener en cuenta algunos aspectos respecto a otros autores, así:

- El comportamiento humano se basa en varios aspectos, específicamente en el liderazgo funciona la motivación, satisfacción, bienestar y valores humanos de cada persona, de este modo, los tipos de liderazgo no solo dependen de características como el trabajo en equipo vistas como competencias, además abarca sentimientos que relacionan la felicidad de las personas, lo cual no se abarca en los tipos de liderazgo de Goleman, utilizados en la presente investigación.
- El liderazgo en la actualidad es vital para las organizaciones y en la teoría todo es más sencillo, pero en realidad el liderazgo es un reto gigante tanto para la alta gerencia como para los colaboradores, es una habilidad genuina ya que, teniendo en cuenta la dinámica del comportamiento humano, que se involucra no solamente como un ser competitivo, sino un ser con sentimientos y demás aspectos que influyen su rendimiento en la organización.

- Los procesos operativos son un punto crítico en las organizaciones, porque es el personal más cercano al producto y/o servicio que se ofrece y en la mayoría de los casos, es casi el 60% a 80% de la nómina en la organización, por lo tanto, hay una gran responsabilidad sobre ellos, pero sobre todo en quienes lideran los procesos operativos.
- Por último, las organizaciones deben dejar de lado un poco las competencias de conocimiento y comenzar a evaluar de manera más periódica, la capacidad de liderazgo de las personas, de este modo, se garantiza que estén las personas idóneas en las posiciones correctas de la organización, igualmente en términos financieros y productivos es más rentable, lo cual cumple con los objetivos de la organización que sea, pero es un proceso donde quienes deben tomar la iniciativa son las personas de alta gerencia.

Entonces, el dinamismo del mundo actual exige otras habilidades, donde existe una fuerte tendencia hacia la humanización de las empresas, lo cual busca dar mayor importancia a los seres humanos como seres íntegros y no como máquinas o robots que siguen órdenes, por lo tanto, es un reto para los administradores adquirir la habilidad del liderazgo como una habilidad holística en el rendimiento de estos.

## **Conclusión**

El liderazgo es fundamental en el desarrollo profesional de los administradores de empresas, pero no es una habilidad que se aprenda en una cátedra o en la revisión documental del concepto, es una habilidad de práctica que necesita espacios donde las personas puedan desarrollarla. Igualmente, las organizaciones deben dar esa oportunidad de

establecer una valoración a esta habilidad y sea puesta por encima de los conocimientos técnicos de las personas.

De tal modo, consideramos relevante establecer algunas recomendaciones a modo de conclusión luego de realizar el presente trabajo de investigación:

- Las personas son vitales en la organización, sin ellas no podría desarrollarse, de tal modo, debe haber mayor atención no solamente al rendimiento sino a la persona como un ser que tiene sentimientos, problemas y/o diferentes circunstancias que afectan su desarrollo.
- Los líderes no son los jefes, los líderes son quienes inspiran, motivan, movilizan a las personas para el cumplimiento de metas, por lo cual, el liderazgo aplica tanto para personas de los cargos superiores como para las personas operativas, auxiliares y todos los cargos.
- Las organizaciones deben enfrentar los cambios que presenta el panorama actual, no pueden quedarse con lo que funcionaba antes, actualmente las nuevas generaciones no se aferran a una organización e incluso no se someten a nada, entonces deben existir mínimas condiciones tanto físicas como emocionales para las personas.
- El liderazgo expuesto en el presente es un breve resumen de lo que es necesario conocer sobre la temática para poder aplicarla, pero para esto es importante que el área de gestión humana tome la iniciativa en conjunto con la alta gerencia, ya que son quienes conocen en realidad como pueden desarrollar esta habilidad en los colaboradores.



En síntesis, el panorama actual exige otras condiciones que antes no estaban contempladas en las prioridades de las organizaciones, de tal manera, es de gran relevancia dar una valoración significativa a habilidades como el liderazgo en las organizaciones, igualmente hay que conocer que tipo de liderazgo maneja cada organización, para así saber que personas son idóneas para ser líderes en los diferentes cargos, facilitando el cumplimiento de objetivos, aumentando la productividad y otros beneficios de los que se hablan desde el bienestar de las personas en la organización.

### **Lista de referencias**

Agulló, C. (1999). CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL MUNDO EMPRESARIAL.

Catedrático de Administración de Empresas. ETSII - Universidad Politécnica de Madrid.

Alves, J. (2000). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. 9(2), 123–133.

Campoverde-Luque Rosa Isabel, & Parrales-Villarreal Ruth Adela. (2021, March 12). Incidencia del liderazgo innovador dentro del proceso enseñanza y aprendizaje de la UEM “Ileana Espinel Cedeño” - Dialnet. Digital Publisher.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897396>

Castillo Saavedra Ericson Félix, Medina Reyes Marleny Alida, Bernardo Trujillo Janette

Vanesa, Reyes Alfaro Cecilia Elizabeth, & Ayala Jara Carmen Isolina. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú.

Revista Cubana de Salud Pública. <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2019.v45n2/e1351/es>

Cernas Ortiz Daniel Arturo. (2021). El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en personal operativos de una empresa comercializadora. Un acercamiento mediante el modelo camino-meta.

- Ch, J., Medina Macías Arianne, & Avila Vidal Adalberto. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. Revista Cubana de Psicología, 19.
- Conceptodefinicion.de. (2019, July 18). ¿Qué es Conceptualizar? » Su Definición y Significado [2022]. <https://conceptodefinicion.de/conceptualizar/>
- Deconceptos.com. (2022, May 14). Significado de Perspectiva (Qué es, Concepto y Definición) - Significados. Recuperado. <https://www.significados.com/perspectiva/>
- Definiciona.com. (2018, June 21). Significado y definición de relacionar, etimología de relacionar. <https://definiciona.com/relacionar/>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. Revista Científica Pensamiento y Gestión, 40, 184–202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Ejemplos.net. (2022, May 12). Tipos de liderazgo según autores. Recuperado. <https://ejemplos.net/tipos-de-liderazgo-segun-autores/>
- Garzón Castrillón Manuel Alfonso. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado - Google Libros. Centro Editorial Universidad Del Rosario. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RDFJi-fNWNMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=desarrollo+organizacional&ots=y-S4cm4hhd&sig=AXSKrGaKeI3FyrY-I0yPH\\_icSGM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RDFJi-fNWNMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=desarrollo+organizacional&ots=y-S4cm4hhd&sig=AXSKrGaKeI3FyrY-I0yPH_icSGM&redir_esc=y#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false)
- Hernández, M., Blanco Dopico, R;& Isabel, M. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. Revista Venezolana de Gerencia, 22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967009>
- Jonathan, B., Orellana, S., & Ch, A. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional Suma de Negocios. Suma Neg, 5(11), 117–125.

[www.elsevier.es/sumanegocioshttp://www.elsevier.esel13/06/2016.Copiaparausopersonal.seprohibelatransmisióndeestedocumentoporcuualquiermedioformato](http://www.elsevier.es/sumanegocioshttp://www.elsevier.esel13/06/2016.Copiaparausopersonal.seprohibelatransmisióndeestedocumentoporcuualquiermedioformato)

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Escobar Álvarez Gerardo Raúl, & García Rivera Blanca Rosa. (2012, June 6). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista Del Centro de Investigación, Universidad La Salle, México. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>

Orrego Rojo Ignacio. (2001). Selección\_de\_personal\_repaired.

Paloma Vadillo María Teresa. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo - Google Libros. ESIC EDITORIAL.  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&ots=b9TGalJxcR&sig=0Q2wMco-q5wyaNjQIclJLJRs6V4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&ots=b9TGalJxcR&sig=0Q2wMco-q5wyaNjQIclJLJRs6V4&redir_esc=y#v=onepage&q=liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false)

Quiroa Myriam. (2021, March 4). Proceso operativo - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia. Economipedia.Com.  
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-operativo.html>

Rojero-Jiménez Roberto, Gómez-Romero José Gerardo, & Quintero-Robles Liz Margarita. (2019, June 25). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las MiPymes mexicanas. Estudios Gerenciales.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n151/0123-5923-eg-35-151-178.pdf>

Significados.com. (2022a, May 12). Significado de Dirección (Qué es, Concepto y Definición) - Significados. Recuperado. <https://www.significados.com/direccion/>

Significados.com. (2022b, May 14). Concepto de satisfacción - Definición en DeConceptos.com. Recuperado. <https://deconceptos.com/general/satisfaccion>

Ucha Florencia. (2012, May). Definición de Percibir» Concepto en Definición ABC. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/percibir.php>

Universidad ETAC. (2022, May 17). Administración de empresas funciones - Mundo ETAC. Recuperado. <https://etac.edu.mx/blog-etac/index.php/administracion-de-empresas-funciones/>

Vargas Encalada Eddie Enrique, Rengifo Lozano Raúl Alberto, Guizado Oscco Felipe, & Sánchez Aguirre Flor De María. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. Universidad Del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864015/html/>

Vasquez, R., & Sánchez, A. (2012). Plan de Mejoras de la Gestión de Operaciones de una Empresa Fabricante de Furgones para Camiones.

Vélez Bernal Olga Inés, Beltrán Ríos Jaime Alberto, López Giraldo José Antonio, & Arias Vargas Francisco Javier. (2019, June). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación - Dialnet. Revista de Ciencias Sociales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025992>

Westreicher Guillermo. (2020, August 7). Gestión - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia. Economipedia.Com. <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Zambrano Vargas, S. M., Acosta Gonzales, B. V., & Parada Camargo, J. E. (2021). El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja- Colombia.

Torres Satizabal, L. C. (2019). LIDERAZGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: UN FACTOR ESENCIAL EN LA REDUCCIÓN DE LA. Universidad Militar Nueva Granada, 24.

Agüero Juan Omar. (n.d.). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFAC. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Consultado en septiembre 27, 2022, tomado de:

<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/611/507>

Edraw. (2022, June 14). ¿Qué es el ciclo de Deming? Definiciones y ejemplos. Wondershare - Edraw. <https://www.edrawsoft.com/es/business-diagram/deming-cycle.html>

Merodio Yague Beatriz. (Julio 23 de 2019). Liderazgo de equipos, ¿te atreves a liderar? MUY AGILE. <https://muyagile.com/el-liderazgo-de-equipos-como-lideras/>

Ramos, R., Elena del Pilar Asesor, B., & Montenegro Ordoñez, M. (2019). TIPOS DE LIDERAZGO Y EMPOWERMENT EN JEFES DE EMPRESAS DE MOLINERAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2018.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6350/Rimarach%20adn%20Ramos%20Blanca%20Elena%20del%20Pilar.pdf?sequence=1>

funcionpublica.gov.co. (s.f.). funcionpublica.gov.co. Obtenido de funcionpublica.gov.co:

<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170874>

Laborales, J. (2022). juridicoslaborales.com. Obtenido de

[juridicoslaborales.com/blog/cuales-son-los-derechos-del-trabajador:](https://www.juridicoslaborales.com/blog/cuales-son-los-derechos-del-trabajador/)

<https://www.juridicoslaborales.com/blog/cuales-son-los-derechos-del-trabajador/>

Trabajo, O. I. (2022). <https://www.ilo.org/100/es/story/rights/>. Obtenido de

<https://www.ilo.org/100/es/story/rights/>: <https://www.ilo.org/100/es/story/rights/>

## **Anexos**

Anexo 1 - Encuesta: <https://forms.gle/7XFLXkEMA57dzbJa7>

Anexo 2 - Checklist:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZUeV1wHZz3CSjH0MrntkvOuejdubKuc\\_/edit?usp=sharing&oid=112781673630350346238&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZUeV1wHZz3CSjH0MrntkvOuejdubKuc_/edit?usp=sharing&oid=112781673630350346238&rtpof=true&sd=true)