

COMPARACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN COOMEVA SERVICIOS COMPARTIDOS

Comparison of leadership style and work environment in the Coomeva shared services organization

Jenny Viviana León Fernández
jevile22@hotmail.com

Lina Fernanda Monar Zapata
linafer-2007@hotmail.com

Asesora:
Diana Leidy Guerrero Sánchez
diguerrero@unicatolica.edu.co

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica, Cali, Colombia

RESUMEN

El liderazgo hoy en día continúa siendo un tema primordial en las organizaciones, de tal modo que un liderazgo negativo fomenta la desmotivación de los empleados, alta rotación del personal y disminución en la productividad, mientras que un liderazgo positivo conduce al éxito del trabajo en equipo en las organizaciones.

Considerando lo anterior, el objetivo de esta investigación es comparar los estilos de liderazgo que se presentan en el área de compras y registro de proveedores, de la empresa Coomeva unidad de servicios compartidos, con el fin de detectar cómo influye el clima laboral en el desempeño de las actividades ejercidas por los empleados, en esta entidad.

La recolección de la información se realiza a partir de la aplicación de una encuesta estructurada con una escala de medición de 10 puntos tipo Likert, a una muestra de 23

empleados. Los resultados demostraron que el tipo de liderazgo es una variable dependiente que puede influir positivamente o negativamente el clima laboral, para este estudio de caso se evidencia que el ambiente interno es bajo y con poca productividad cuando se presenta un estilo de liderazgo autocrático.

Palabras Clave: Clima Organizacional, liderazgo, estilos de liderazgo y productividad.

ABSTRACT

Leadership today continues to be a primary theme in organizations, such that negative leadership encourages demotivation of employees, high staff turnover, and decreased productivity, while positive leadership leads to successful teamwork. in organizations.

Considering the above, the objective of this research is to compare the leadership styles that are presented in the area of purchasing and supplier registration, of the company Coomeva shared services unit, in order to detect how the climate influences organizational in the performance of activities carried out by employees in this entity.

The collection of information is carried out from the application of a structured survey with a measurement scale of 10 Likert-type points, to a sample of 23 employees. The results showed that the type of leadership is a dependent variable that can positively or negatively influence the work climate, for this case study it is evident that the internal environment or organizational climate is low and with little productivity when an autocratic leadership style is presented.

Keywords: Organizational climate, leadership, leadership styles and productivity.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda continua de crecimiento y competitividad ha llevado a las empresas a despertar el interés e importancia del liderazgo en las organizaciones, ya que se ha demostrado a través de estudios que un buen líder aumenta la productividad de los empleados y puede convertirse en el activo más importante de una organización. Permittedo a las empresas alcanzar y sobre pasar las metas esperadas. “Todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización”(Mintzberg,1991,p.16).Un artículo publicado por la revista América Economía muestra el ranking de las 20 mejores compañías para el desarrollo del liderazgo dentro de las cuales se encuentran algunas como: General Electric, Unilever, LAN, 3M, Cemex. Etc. Estas empresas tienen en común, que

cuentan con programas de desarrollo para que los trabajadores cumplan sus metas o estrategias y tienen oportunidades de desarrollar las habilidades y competencias para asumir posiciones de liderazgo. En tal sentido, exponen como caso de éxito la empresa General Electric una Compañía que se enfoca fuertemente en promover la colaboración como una cultura en la que todos los empleados estén interesados en desarrollar su propia carrera; el promover ganar valor a partir de la diversidad y construir una fuerza de trabajo sustentable, son las estrategias que le han dado el éxito posicionándola no solo en los primeros lugares en el ranking global de las empresas que más promueven el liderazgo en América Latina, si no también, representando unos ingresos económicos. la empresa Coomeva, cuenta con tableros de control donde se registran diariamente los resultados de productividad y desempeño de cada área. Donde se evidencia que el área de registro

proveedores, siempre presenta como resultados una productividad exitosa. mientras que en el área de Compras se evidencia una productividad muy baja. Para el desarrollo de este estudio de caso el método aplicar es comparativo y el objetivo de este trabajo es comparar el estilo de liderazgo aplicado por el coordinador en estas dos áreas para dirigir su equipo de trabajo con el fin de identificar ¿cuál de los estilos de liderazgo es más efectivo con relación al desempeño de trabajo? y su impacto en el clima laboral.

Este artículo se divide en 5 secciones. Primero se presenta el marco teórico que describe los diferentes estilos del liderazgo, se expone la visión de diversos autores frente al concepto de liderazgo y las principales teorías sobre éste. La segunda parte describe la metodología utilizada indicando el tamaño de la muestra, las variables utilizadas. Como

tercera parte, se realiza la narración del caso donde se hace una breve reseña de la empresa Coomeva y de las dos áreas donde se realizó el estudio de caso. Posteriormente, se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

I. MARCO TEÓRICO

El liderazgo, como fenómeno social, ha sido objeto de investigación y discusión en los últimos años, dada a la necesidad que presentan las organizaciones de aumentar la productividad y competitividad para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Es así como, algunos estudios exponen que un buen liderazgo logra estimular de manera positiva a todos los grupos de interés, logrando mayor rentabilidad, una alta productividad, y perdurabilidad a través del tiempo ya que los beneficios se multiplican conllevando al éxito de todos (Rivera y Conrado, 2016). La base del

liderazgo eficaz está en permitir que el recurso del poder otorgado sea empleado en dos categorías: poder de posición para delegar tareas en cumplimiento con las metas u objetivos, reconocimiento a sus seguidores y poder personal para generar confianza, respeto y admiración como ejemplo a seguir (Paz, 2012).

Actualmente existen muchos conceptos sobre el liderazgo que lo definen como un conjunto de habilidades que tiene una persona con el fin de motivar y guiar a un grupo de personas para lograr metas u objetivos. A continuación, se incorporan las siguientes teorías sobre conceptos y estilos de liderazgo. algunos autores expresan que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.418).

Por otro lado, Vásquez (2010) señala que un buen liderazgo es una influencia positiva

Para todo el equipo de trabajo cuyo propósito es impulsar los intereses colectivos de los trabajadores y empleadores que le permitan a las organizaciones alcanzar los objetivos y aumentar la competitividad. A si como, también lo expresa Maxwell (2012) Cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial y cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad. Sin embargo, “Algunos han confundido el liderazgo con la habilidad de controlar a otros por medio de la manipulación de sus emociones y juzgando con sus temores y necesidades. Pero el verdadero liderazgo es producto de la inspiración, no de la manipulación” (Munroe,2005, p.5).

Tabla 1. Conceptualización de liderazgo

AUTORES	CONCEPTOS DE LIDERAZGO	ASPECTOS COMUNES Y DIFERENCIAS
Kreitner y Kinicki (1997)	Determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo.	El poder sobre los Empleados para el alcance de metas y objetivos
Robbins (1999)	Es la capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar las metas propuestas.	El poder sobre los Empleados para el alcance de metas y objetivos
French y Bell (1996)	Proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas.	Estrategias para el cumplimiento de metas y Motivación a sus seguidores.
Koontz y Heinrich (2002)	Proceso de influir sobre las personas para que se esfuerzen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.	Estrategias para el cumplimiento de metas y Motivación a sus seguidores.
Terry (2007)	Liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuerzen por alcanzar un objetivo de grupo.	El poder sobre los Empleados para el alcance de metas y objetivos
collante y florez (2018)	Liderazgo es un papel fundamental, dado que, los grupos laborales también necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir de una manera adecuada y satisfactoria a la consecución de los objetivos	Estrategias para el cumplimiento de metas y Motivación a sus seguidores.
Bass (1985), Egri y Herman (2000), y Gardner y Avolio (1998)	Refieren que el liderazgo y los valores de los líderes influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo.	Motivación a sus seguidores enfocados al cumplimiento de metas y objetivos.

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos, diferencias y similitudes citas de autores

Dentro de esta perspectiva, es necesario conocer los diferentes estilos de liderazgo que existen, para poder evaluarlos y comprender cuál de ellos es más efectivo en cuanto a los resultados y objetivos esperados por las organizaciones. De esta manera, se centra el análisis en 3 tipos de liderazgo más frecuentes. el liderazgo autocrático que se gobierna a sí mismo, y toma el poder total de sus decisiones,

mientras que, el liderazgo democrático fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, y el liderazgo liberal o laissez faire es quien delega toda la autoridad a sus seguidores.

“Según los comportamientos los estilos de liderazgo están basados en como los líderes emplean su autoridad en las organizaciones. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: **el líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; **el líder democrático, o participativo**, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación...**El líder liberal** utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012.p.418)

De modo que, las investigaciones sobre los estilos de liderazgo e impacto en el clima laboral, evidencian que se prefiere el estilo democrático que permita y facilite el buen ambiente en el entorno laboral, que el trabajador se sienta más importante en el espacio laboral, lo que produce efectos positivos en su compromiso con el trabajo y en la consecución de los objetivos marcados por la organización a corto y medio plazo (Jiménez y Villanueva, 2018). al igual que, Escandón y Hurtado (2016) comprueban que las empresas pueden alcanzar un alto desempeño cuando sus gerentes manejan el liderazgo democrático. Es decir, cuando permiten que sus empleados aporten sus ideas y participen en las decisiones.

Visto de esta forma, las teorías muestran que existen algunos estilos de liderazgo que pueden impactar positiva o negativamente a la organización, y que cada uno de los estilos de liderazgo inciden en el resultado final en la productividad y

desempeño de los trabajadores. A continuación, se representa en la siguiente tabla las características, ventajas y desventajas de cada uno de los estilos de liderazgo más comunes en las organizaciones.

Tabla 2. Estilos de liderazgo más Comunes

ESTILOS DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Liderazgo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Es unidireccional • El líder centraliza toda la autoridad • Está fuertemente orientado a la comandancia y el control de los empleados • Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones • Otorga recompensas o castigos a sus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Control total sobre el proceso • Velocidad en las tareas y actividades • Pueden conseguir resultados eficaces • Simplificación del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja motivación y falta de sentido de pertenencia • Falta de compromiso • Carencia de creatividad e innovación • Bajo clima laboral • Altos niveles de estrés • Poca confianza y comunicación • No tiene en cuenta la opinión de los empleados.
Liderazgo Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue normas estrictas y reglas de forma rigurosa. • Busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a las normas y políticas. • No le preocupa la motivación de los miembros de su equipo. • Dirige a los empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuyen Los riesgos de error • Se obtienen resultados de calidad • Los resultados son eficientes y siguen los tiempos establecidos • Se establecen reglas iguales para todos, no hay privilegios • Alto nivel de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aceptan cambios en el proceso. • Ambiente de trabajo estresante. • Bajo clima laboral. • No hay comunicación entre líderes y subordinados • Rigidez y resistencia al cambio.
Liderazgo Democrático / Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta y motiva a todo el equipo a que participen y aporten soluciones. • Reconoce en privado o públicamente los aportes del equipo. • Promueve el desarrollo personal de sus trabajadores. • Genera confianza y respecto entre los participantes y el líder • Empatía y Colaboración • Busca soluciones compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor autonomía. • Mejor comunicación • Mayores índices de innovación e iniciativa • Estimula sentido de pertenencia. • Mayor proactividad y creatividad. • Trabajo en equipo • Menor rotación de personal. • Excelente clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder puede volverse demasiado dependiente • Desacuerdos entre dos o más miembros del equipo • Demora en toma de decisiones • Se puede presentar abuso de autoridad y confianza
Liderazgo Carismático	<ul style="list-style-type: none"> • Espontaneidad, amabilidad, empatía. • Abiertos al cambio y motivadores. • Tiene gran capacidad de convicción. • Crea admiración y es positivo • Genera confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera más motivación en los trabajadores • Mayor rendimiento y productividad • Mejor clima laboral • Mejor comunicación entre líder y trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus logros pueden ser excesivamente alabados • Puede llegar a anular a las personas • Puede llegar a crear dependencia • El líder tiene mucho peso en el equipo
Liderazgo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de direccionamiento • Conceder completa libertad a los subordinados, Permitiendo que el equipo trabaje por su propia cuenta. • Facilitar recursos para hacer el trabajo, pero sin supervisión del proceso. • Escaso apoyo y orientación por parte del líder. • El objetivo del líder es avalar el trabajo de sus empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe independencia en los empleados. • No hay presiones por parte del líder. • El líder solo delega funciones y tareas. • Se evidencia más creatividad en los empleados. • Cada trabajador puede resolver posibles problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay presiones por parte del líder. • No existe el trabajo en equipo • No siempre obtienen buenos Resultados • Colaboradores conformes con sus tareas. • Los empleados deben tener suficiente experiencia para poder tomar decisiones

Fuente: Elaboración propia basada en citas de autores

Un instrumento de medida es una técnica o conjunto de técnicas que permiten la asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un

constructo que es medible solo de manera indirecta (Herrera, 1998). Entre los principales instrumentos de investigación se encuentran los siguientes: la encuesta, entrevista, cuestionario, análisis documental, observación no experimental, observación experimental. En este estudio de caso se emplea como instrumento de medición la encuesta, de acuerdo con Arias (2012), Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

En segundo lugar, se emplea como instrumento la entrevista no estructurada e informal, porque se indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, del tema tratado en este estudio de caso. Como plantea Arias (2012), La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de

un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

II. METODOLOGÍA

El tipo de investigación para el desarrollo de este estudio de caso es método comparativo porque se analizaron las similitudes y diferencias entre los estilos de liderazgo que se aplican al interior de la organización, con el propósito de comparar cuál de los estilos de liderazgo es más efectivo y cómo impacta actualmente en el desempeño y productividad de los empleados. Desde el punto de vista de Castillo (2020), el método comparativo de investigación consiste en buscar la relación o contraste de uno o más fenómenos, a través del cual se buscan establecer similitudes y diferencias entre ellos. Se encuentran otras definiciones como “El método comparativo se

considera como el más apropiado en la investigación que está basada en recursos limitados, y sugiere que los estudios que utilicen el método comparativo pueden con frecuencia servir como un primer paso hacia el análisis estadístico” (Collier,1993, p.24). El tipo de enfoque empleado para el presente estudio de caso es cuantitativo, porque mediante la recolección de datos se obtienen resultados válidos que brindan respuesta a la pregunta de investigación planteada.

La metodología aplicada en este estudio de caso es de tipo comparativo. debido que, se tomó como materia de investigación la empresa Coomeva, enfatizando dos áreas internas, Compras y Registro Proveedores con el propósito de comparar el comportamiento de los estilos de liderazgo, y analizar cómo impacta el clima laboral en cada área y que efectos tienen en las actividades realizadas por los colaboradores. Para este estudio de caso se

sustraer información por medio de la recolección de datos con la técnica de encuesta estructurada por escala de medición de 1- 10 puntos tipo Likert, con un cuestionario de preguntas cerradas dirigida a una población mixta con un total de 23 Auxiliares. Utilizando formato de 15 preguntas orientadas a conocer los estilos de liderazgo y motivación de sus puestos de trabajo encaminados al clima laboral (ver anexo). De acuerdo con Arias (2012), El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.

“Una escala Likert se construye con un elevado número de afirmaciones que califican al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase. Estas puntuaciones se correlacionan con las del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las

afirmaciones), y las frases o reactivos, cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala y se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.252).

Además, este se fundamentó en fuentes primarias obtenidas de información recopilada directamente de testimonios, entrevistas no estructurada e informal, encuesta de los empleados, así como, evidencia directa de la empresa sobre el tema de investigación, obteniendo acceso a material de apoyo como registros e indicadores de gestión. Finalmente, las herramientas empleadas para el análisis y procesamiento de la información obtenida se realizan a través de la tabulación de las variables utilizando la hoja electrónica Excel y como resultado de la tabulación se

realiza una representación gráfica. Para facilitar el análisis y comprensión del resultado.

III. NARRACIÓN DEL CASO

La Unidad Servicios Compartidos, nace en el año 2000 como una unidad estratégica de negocio de Coomeva a escala nacional. En el mes de febrero de 2003 se organiza como unidad estratégica de negocios de prestación de servicios, ofreciendo sus productos con una clara conciencia de servicio, revaluando procesos administrativos de la organización, brindando mejores y más alternativas, cobertura y tecnología al grupo empresarial. actualmente su razón social figura como Coomeva Unidad Servicios Compartidos ofreciendo a todas las 17 empresas del grupo los siguientes servicios:

- Maestras Registro de Proveedores

- Negociación y compras
- Selección y contratación.
- Nomina
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Gestión documental.
- Administración de Contratos

De acuerdo a las estadísticas presentadas mensualmente por el área de procesos en los tableros de control, dejan en evidencia los resultados que en algunas áreas son muy altos los indicadores a diferencia de otras que presentan indicadores más bajos. ¿cómo es posible que la productividad sea diferente si los colaboradores pertenecen a la misma empresa? he aquí, la necesidad de conocer qué aspectos están afectando los resultados esperados de cada área de la empresa.

Para desarrollar el presente estudio de caso se ha tomado como referencia dos áreas importantes de la empresa. En primer lugar, el área de registro proveedores siempre presenta en tableros

de control una productividad exitosa, mientras que en el área de Compras se evidencia una productividad muy baja.

El área de compras está conformada por un equipo de trabajo de 11 colaboradores y su función es realizar las compras a nivel nacional para todas las empresas del grupo Coomeva, buscando los mejores productos a un excelente precio generando ahorros por cada negociación y compra. A su vez, teniendo en cuenta la calidad de los productos para que se ajusten a las políticas establecidas por la empresa.

Imagen 1. Colaboradores Área Compras



Fuente: Autor Propio.

A diario llega un total 10 de solicitudes para cada comprador, con un promedio de 1.650 solicitudes al mes, estas se categorizan en Tecnología, Gestión Humana, Mercadeo, Publicidad, Servicios Generales, Infraestructura y Mantenimiento. El 1% de las compras son efectuadas a proveedores internacionales, el 24% corresponde a los proveedores nacionales y el 75%, a los proveedores regionales.

El área cuenta con un manual de procedimiento que indica que: Toda solicitud se debe cargar mediante un sistema de gestión base de datos llamado ORACLE, adjuntando la ficha técnica del artículo del Servicio y/o Tangible, cantidades y las especificaciones del producto. Una vez cargada la solicitud en el sistema llega a la bandeja del comprador quien a su vez debe validar y categorizar la compra de acuerdo al monto. Si la compra no supera los 3 SMMLV tiene 3 días

hábiles para dar respuesta al cliente, pero si esta supera los 3 SMMLV tiene 10 días hábiles para dar respuesta. En caso de que la información cargada por el solicitante no esté completa, se debe devolver en el sistema la solicitud para que el cliente cargue nuevamente el requerimiento con las especificaciones completas.

En la actualidad los colaboradores de esta área indican que no se está cumpliendo con el manual de procesos, dado que, la coordinadora a cargo tiene la ideología que independiente de las políticas o manual de procesos, el cliente tiene la razón y se debe de satisfacer en un 100%. No apoya el cumplimiento a cabalidad del proceso, por ejemplo, si llegan solicitudes incompletas dice que se deben recibir, los tiempos de respuesta los exige a medida que el cliente lo requiere, no permite que el equipo de trabajo sea autónomo para la toma de decisiones, no tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores y siempre siguen las

instrucciones indicadas por la coordinadora.

Por otro lado, el área de Maestras está conformada por un equipo de trabajo de 13 colaboradores y su función es realizar la creación de Proveedores y creación de Artículos. Está área se encarga de crear en ORACLE Sistema de gestión de base de datos todos los proveedores que superen 50 SMMLV y los terceros que están por debajo de los 50 SMMLV, la creación de un proveedor se compone de realizar un análisis financiero a sus estados financieros de los 2 últimos años, al realizar una exhaustiva validación a toda la documentación de la empresa.

Imagen 2. Colaboradores Área Registro Proveedores



Fuente: Autor Propio.

El área cuenta con el siguiente manual de procedimiento: La solicitud debe ser cargada al sistema aplicativo Remedy, con el formato y los respectivos documentos de soporte, el tiempo de respuesta que tarda la creación de un proveedor son 5 días hábiles y para los terceros y artículos es de 1 día hábil, se puede identificar que a diario llegan al portal un total de 153 solicitudes que se convierten al mes en 2.300, para Proveedores llegan 561 que se convierten en 4.871 Nit, y para el proceso de artículos llegan un total de 65 casos para un total de 1.393 artículos para creación; en caso que no se cumplan con los documentos requeridos, estos casos deben ser devueltos por la plataforma.

En la actualidad, los colaboradores de esta área indican que si están cumpliendo las actividades realizadas de acuerdo con el manual de procesos. Debido que, la coordinadora a cargo hace respetar el

procedimiento, siempre cuentan con el apoyo y respaldo para la toma de decisiones sobre las actividades a realizar en equipo, permitiendo a los empleados ser autónomos y creativos, además siempre tiene en cuenta las opiniones de los empleados para la realización de mejoras.

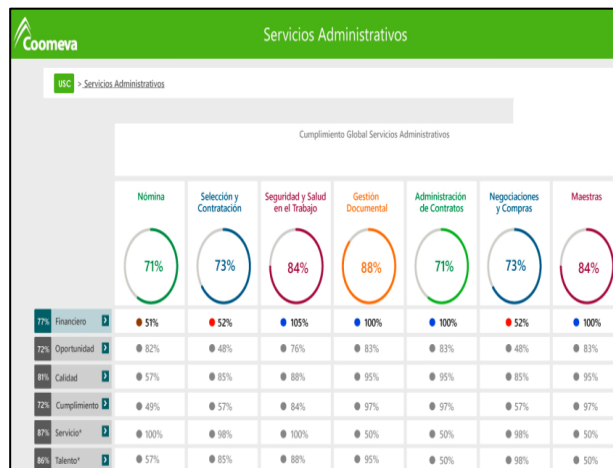
I. RESULTADOS

Con el objetivo de conocer cuál de los estilos de liderazgo, es más efectivo con relación al desempeño de trabajo a continuación se presentan los resultados correspondientes.

Como apoyo de la investigación en la imagen 3 Indicadores de Cumplimiento, se relacionan los indicadores de desempeño en productividad comprendidos entre el periodo enero 2019 a diciembre 2019. Se puede contemplar el cumplimiento global de todas las áreas de la empresa y cada uno de los subindicadores de gestión evaluados por la compañía conformados por los

siguientes aspectos: financiero relacionado con ahorros, oportunidad de respuesta, calidad de servicio, cumplimiento de metas, servicio y talento. En el área de Maestras Registro Proveedores reflejan un cumplimiento de 84% y con subindicadores muy por encima Vs. Los indicadores del área de Compras, el cual está posicionado en 73%. Por lo anterior, se puede constatar una gran diferencia porcentual general del 12% y bajos resultados de productividad en los indicadores de cumplimiento, oportunidad, calidad y financiero. Según Jiménez y Villanueva (2018) Las empresas son lo que llegan a ser sus trabajadores. No solo importa la capacidad laboral de un trabajador, ya que la falta de motivación desencadena una falta de resultados que, de manera lógica, afecta al rendimiento y productividad de la empresa como proveedor de productos y servicios.

Imagen 3. Indicadores de Cumplimiento Coomeva Servicios Administrativos



Fuente: Tomado de los informes Empresa Coomeva.

Métodos e instrumentos de recolección de información.

Para el estudio de caso se realizó una encuesta por la herramienta Excel enviada por correo corporativo, con preguntas cerradas en la cual está dirigida a una población mixta con un total de 23 Auxiliares. Se utilizó un formato de 15 preguntas orientadas a identificar los estilos de liderazgo que se aplican en estas dos áreas. como estos, influyen en el clima laboral y desempeño de los colaboradores, en el que se presenta una escala de valoración de 1 a 10 puntos; donde 1 es la

mínima calificación y 10 la máxima calificación, con la finalidad de identificar como perciben la participación de los coordinadores, así como también la forma de liderar de cada coordinador, en otras palabras, conocer la percepción de cada uno de los auxiliares con respecto al líder y al clima laboral que este está generando en estas dos áreas.

Para ello, se realizó un cuestionario estructurado con la finalidad de medir el grado percepción de cada de área. Teniendo en cuenta que el clima está directamente relacionado con el estilo de liderazgo y los modelos de estudio de clima laboral plantean que las preguntas deben tener relación entre los siguientes factores:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones entre Empleado/ jefe / Comunicación.
- Motivación / Polarización del puesto

- Flexibilidad / Innovación / Autonomía
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los individuos.

Para su aplicabilidad se tomaron preguntas de fuentes, cuya elección se establece de forma eficaz, para que estas proporcionen información acorde al estudio de caso y Para identificar el estilo de liderazgo aplicado en el interior de estas dos áreas se estructuraron las siguientes preguntas.

- Su coordinador muestra interés en usted como trabajador
- Considera que sus opiniones se tienen en cuenta
- Su coordinador le da apertura para transmitir sus inquietudes.
- Su coordinador realiza llamados de atención justificadamente.
- Sabe su coordinador gestionar bien las relaciones internas, así

como las tareas de su equipo de trabajo.

- Su coordinador realiza con frecuencia reuniones de trabajo para enseñarles los resultados del proceso como también información de la organización.
- Su coordinador tiene conocimientos técnicos, experiencias requeridas para ejercer su trabajo de manera efectiva.
- Considera que su coordinador es un buen líder.

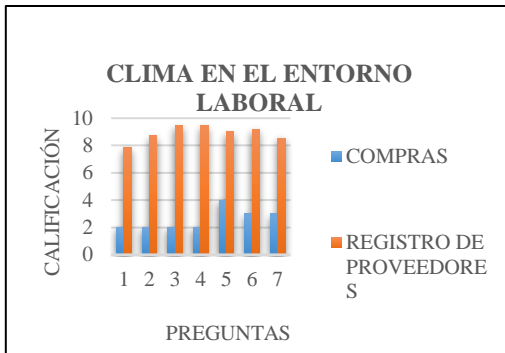
Para medir el clima laboral, se estructuraron las siguientes preguntas.

- Considera que usted tiene autonomía para realizar las tareas asignadas.
- Es positiva la relación entre los trabajadores y el coordinador.

- Se siente motivado o estimulado por su coordinador.
- Recibe retroalimentación positiva sobre las labores que realiza.
- Esta usted a gusto con el trabajo que hace.
- Es su cargo le dan la oportunidad de sacar lo mejor de sí.

Posterior a las respuestas de las encuestas realizadas se procede a demostrar los resultados consolidados con las siguientes gráficas donde se muestra el valor total promedio de cada factor discriminado por pregunta y calificación. así lograr, determinar con este medio estadístico con base a las teorías del marco teórico, conocer cuál es el estilo de liderazgo que se practica en las dos áreas en la empresa Coomeva y cómo influye en el clima laboral y desempeño de los colaboradores

Grafica 1. Clima del entorno laboral

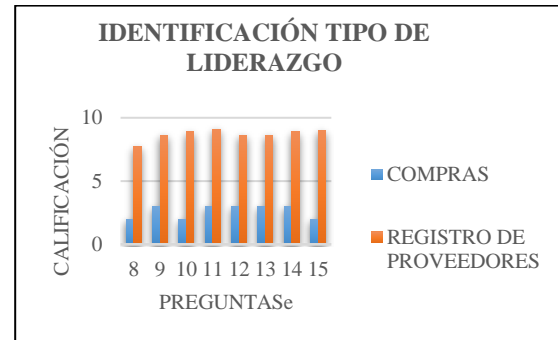


Fuente: Autor Propio

Se puede observar en el grafico 1. que el factor del clima en el entorno laboral para el área de Maestras los resultados obtenidos son altos, es decir que, los colaboradores se sienten satisfechos, motivados y comprometidos con sus actividades laborales. A diferencia que, el área de compras los resultados obtenidos son muy bajos, demostrando que se sienten insatisfechos, desmotivados y poco comprometidos con sus labores. Es así como, algunos estudios expresan que el impacto que tiene un líder dentro de su organización es de vital importancia porque afecta directa e indirectamente la

estructura interna de la organización (Rivera y Conrado ,2016).

Grafica 2. Identificación Estilo de Liderazgo



Fuente: Autor Propio

En el grafico 2. las preguntas entre 8 y 15 se ve reflejado el estilo de liderazgo que interviene en las dos áreas estudiadas. por lo tanto, se puede analizar una diferencia significativa entre ellas. El resultado del área de compras obtiene una calificación en la escala por debajo de 3 puntos, lo que revela un liderazgo poco eficaz. con estos resultados se evidencia la teoría del líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

En cambio, los resultados obtenidos por el área de Proveedores obtienen una calificación alta, en la escala promedio a los 9 puntos. revelando un liderazgo muy eficaz, demostrando que este estilo de liderazgo es democrático participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación, siendo este, es el más apropiado para la obtención de altos indicadores en los resultados de desempeño por productividad. En este sentido, los resultados de este estudio caso concuerdan con los obtenidos en las estadísticas publicadas en los tableros de control por la empresa Coomeva. Como dice Pineda (2017) el recurso más valioso de una empresa es el talento de sus colaboradores... es fundamental definir una estrategia que potencie la motivación en el entorno laboral de los colaboradores; un líder eficiente debe crear equipos positivos, generar constantemente nuevos talentos y fomentar la innovación.

Visto de esta forma, se puede evidenciar que para este estudio de caso se encontraron muy marcados los tipos de liderazgo autocrático y democrático. En el área de compras se detectó un tipo de liderazgo autocrático, que no se alinea con las estrategias del área, tiene el control total sobre el proceso, no fomenta la participación, creatividad y está fuertemente orientado a la comandancia y el control de los colaboradores. A diferencia del área de Registro de proveedores cuenta con un liderazgo democrático que fomenta la autonomía, participación, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, proactividad y cumplimiento de objetivos.

De hecho, las entrevistas realizadas a los colaboradores constatan que los estilos de liderazgo impactan en los resultados de desempeño de productividad. Así que, se realiza el siguiente cuadro comparativo con las características de los estilos de

liderazgo que se practican al interior de estas dos áreas.

Tabla 3. Comparación Estilo Liderazgo Áreas Coomeva

AREA DE COMPRAS (Lider Autocrático)	AREA REGISTRO DE PROVEEDORES (Lider Democrático)
Ordena y espera cumplimiento, dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.	Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
Siempre tiene la razón genera desorden, reprocesos en los tiempos de respuesta para los otros solicitantes.	Siempre demuestran altos índices de productividad y cumplimiento de los objetivos.
Genera Individualismo, presión y desmotivación en el equipo de trabajo, y poca comunicación.	Fomenta la participación individual y grupal del equipo de trabajo, se toma el tiempo de interactuar con los colaboradores.
Ordena y siempre espera el cumplimiento de los objetivos sin importar las horas extras que trabajan auxiliares.	Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas tanto del cómo líder y los del equipo.
Aunque cumplen con el objetivo planteado no reciben retroalimentación positiva sobre las labores realizadas.	Cada mes realiza una reunión para tratar el tema de las estadísticas mensuales, como también para felicitar y motivar por el resultado obtenido.
Realiza llamados de atención injustificadamente.	Realiza llamado de atención justificadamente y plantea los planes de mejora de inmediato.

Fuente: Autor Propio

Finalmente, los hallazgos de esta investigación comprueban que, el estilo de liderazgo se relaciona con el nivel de desempeño en su productividad debido a que se obtienen resultados más bajos en un área comparada con la otra. Cabe destacar que el líder democrático se asocia a la obtención de mayor resultados,

productividad y buen clima laboral. mientras que, el líder autocrático obtiene menores resultados en su productividad y bajo clima laboral.

II. CONCLUSIONES

Unidad Servicios Administrativos es una empresa que apuesta a la autonomía de sus colaboradores al buen clima laboral, a la filosofía Coomeva nos facilita la vida. Sin embargo, los hallazgos obtenidos de las dos áreas tomadas como muestra de estudio de caso, revelan que, los estilos de liderazgo influyen significativamente en la productividad de los empleados.

En definitiva, con la encuesta realizada permitió identificar los estilos de liderazgo que se relacionan con bajo o alto desempeño, así como, la manera en que cada coordinador orienta su proceso hacia los mismos objetivos estratégicos, pero que al evaluar los resultados el área de compras tiene una calificación global baja

con cumplimiento en un 73% y mientras que el área de Registro de Proveedores representa una calificación global más alta con un cumplimiento de 84% por lo que, este último logra satisfacer los objetivos grupales, personales y organizacionales.

También se definió los dos estilos de liderazgo que representan cualidades y características personales, analizando como los líderes utilizan su influencia en la gestión del proceso basándose en estrategias diferentes, pero con el mismo objetivo de la organización.

Por otra parte, en este trabajo se constata que el estilo de liderazgo se relaciona con el clima laboral, asociado a las dos muestras (Encuesta e Indicadores de desempeño) diferenciado por una calificación porcentual con una medición alta o baja. Estos resultados arrojan evidencia que el estilo de liderazgo si influye significativamente en los resultados de desempeño y clima laboral.

Finalmente, se puede decir que, este estudio de caso, además de los existentes, se establece como una evidencia más, que demuestra y afirma lo dicho por los mejores líderes. permitiendo concluir que, las dos áreas pueden alcanzar un 100% en el desempeño de productividad, cuando se practica el estilo de liderazgo democrático manejando un equilibrio entre la libertad y control, permitiendo la autonomía y participación de los colaboradores.

III. RECOMENDACIONES

La Unidad de Servicios Administrativos es una empresa que fomenta el clima laboral y para ellos trabaja día a día tanto con los jefes y los auxiliares, de forma individual y grupal con talleres y actividades lúdicas. sin embargo, se puede evidenciar que necesitan reforzar y trabajar más con los líderes de algunas áreas.

El liderazgo constituye un proceso dinámico entre varias personas que influyen en las actividades de una organización y para ellos es necesario trabajar en equipo, el líder debe conocer los procedimientos, fomentar la participación, comunicación, reconocimientos y desarrollar la capacidad de entender las diferentes aptitudes de sus colaboradores, orientándolos al logro de los resultados esperados por la organización.

Se recomienda fortalecer los talleres de liderazgo para los coordinadores y equipo de trabajo, e identificar las falencias y abordar los problemas existentes, con el objetivo de llegar acuerdos o soluciones. Este proceso debe realizarse a través del acompañamiento de gestión humana, otorgando confianza, autonomía y participación. haciendo sentir a los colaboradores que hacen bien su trabajo porque están capacitados para

ello y que a su vez contribuirán a mejorar el rendimiento y la productividad del área. Además, realizar talleres dirigidos únicamente a los coordinadores orientados a los métodos más eficaces para la dirección de un equipo de trabajo, evaluar el comportamiento actual y analizar a que dimensiones está llevando el equipo.

IV. REFERENCIAS

- Alvarado, J. M. (2017). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral. 33.
- Arias, F. G. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION*. Caracas: Episteme.
- Ayala, D. M. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 10.
- Carapia, R. M. (2007). *CASOS DE EXITO EN LIDERAZGO*. Mexico, D.F: McGraw-Hill.
- CASTILLO, I. (03 de 21 de 2020). *LIDEFER*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-comparativo/>
- Cerpa, Y. M. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas. *Dictamen Libre*, 12.

- COLLER, D. (1993). METODO COMPARATIVO. *REVISTA URUGUAYA DE CIENCIA POLITICA*, 24.
- Flores, A. J. (2028). LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA ORGANIZACION ESTUDIO DE CASOS EN EL CAMPO DE GILBRALTAR. *AJOICA* , 12.
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION Quinta Edición*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, A. N. (1998). Notas Sobre Psicometria. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Koontz, W. y. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México D.F: McGraw-Hill.
- Koontz, W. y. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México D.F: McGraw-Hill.
- MAXWELL, J. C. (2012). *LIDERAZGO*. Tennessee, Estados Unidos de America: Grupo Nelson.
- MINTZBERG, H. (1991). *MINTZBERG Y LA DIRECCION* . Madrid España: DIAZ DE SANTOS S.A.
- MUNROE, D. (2005). *EL ESPÍRITU DE LIDERAZGO CULTIVANDO LAS ACTITUDES QUE INFLUENCIAN LA ACCIÓN HUMANA*. Nassau, Bahamas: PERMISSIONS.
- Osorio, M. (13 de 04 de 2011). *Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región*. Obtenido de America Economia: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Parra, J. I. (2012). El liderazgo y la gerencia. *Revista Universidad EAFIT*, 13.
- Rada, C. A. (20 de 03 de 2002). *LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES*. Obtenido de https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_HALLAZGOS_RELEVANTES
- Serrano, A. R. (2003). *El camino del líder*. Barcelona. España: Ediciones Robinbook, S.L.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2005). *ADMINISTRACION Octava Edición*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Vázquez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y Aplicaciones*. España: UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA.

ANEXO

Encuesta Liderazgo Vs Clima Laboral											
Por favor conteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 10, (1 es la calificación mínima y 10 es la calificación máxima)											
Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción: ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → 											
1)	Considera usted que tiene autonomía para realizar las tareas asignadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2)	Es positiva la relación entre los trabajadores y el coordinador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	Se siente motivado o estimulado por su coordinador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	Recibe retroalimentación positiva sobre las labores que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	Esta usted a gusto con el trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)	Es su cargo le dan la oportunidad de sacar lo mejor de sí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)	Su coordinador promueve el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)	Su coordinador muestra interés en usted como trabajador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)	Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Su coordinador le da apertura para transmitir sus inquietudes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Su coordinador realiza llamados de atención justificadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Sabe su coordinador gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de su equipo de trabajo.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Su coordinador realiza con frecuencia reuniones de trabajo para enseñarles los resultados del proceso como también información de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Su coordinador tiene conocimientos técnicos, experiencias requeridas para ejercer su trabajo de manera efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Considera que su coordinador es un buen líder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>De antemano agradecemos la colaboración Prestada</i>											