

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TALLER DE GRADO
INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA

AUTOR
MARIA ALEJANDRA ROJAS BRAVO

TUTOR
MARIA CRISTINA RODRIGUEZ NIETO

2012

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

1. Planteamiento del problema
2. Objetivo general y objetivos específicos.
3. Marco teórico
4. Desarrollo de la metodología
5. Análisis de resultados
6. Conclusiones
7. Recomendaciones
8. Bibliografía

Anexos

INTRODUCCION

Se debe tener en cuenta que al realizar la medición del clima organizacional y al obtener resultados no es para atacar a los colaboradores por dichos resultados ni tomar represalias hacia los que están formando los problemas y no juzgar a los responsables. Es necesario analizar las diferentes condiciones que se tiene dentro del ambiente laboral, como el reconocimiento del trabajo, la estructura de la organización, las políticas y los factores ambientales.

Se puede ver también que el liderazgo afecta en los resultados del clima laboral, ya que un líder es capaz de guiar a sus seguidores para lograr los objetivos tanto de la empresa como de los mismos seguidores, este líder tiene que estar consiente hacia dónde va y gestionar estrategias de como poder hacerlo, conociendo a su equipo de trabajo teniendo en cuenta sus deseos y sus cualidades y tomando riesgos para así lograr de la mano de su equipo de seguidores la meta que se fija desde un principio.

Dentro de una organización hacen parte ciertos elementos claves y cada uno busca un objetivo claro, podemos ver que los trabajadores buscan tener excelente remuneración, buenos salarios, buen clima laboral, buen trato, y motivación, y los empresarios quieren beneficiarse tanto de los trabajadores como del entorno es por eso clave un buen clima laboral donde se logren los objetivos de todas las partes de una organización.

Al poder analizar los estilos de liderazgo presentes en cada departamento de la ILC que afectan el clima organizacional se podrá convertir en un plan de acción para poder mejorar algunos procedimientos, o condiciones que están afectando el desarrollo de un buen ambiente de trabajo, para poder cumplir con las políticas y valores que se crearon para implementar en toda la organización y que todos los colaboradores hagan parte de estos.

Dentro de este trabajo de investigación se hizo un estudio en la Industria Licorera del Cauca, la cual es una entidad presente en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca – Colombia, la cual es encargada de la producción y distribución dentro del departamento del aguardiente Caucaño. Una de las empresas más representativas en la economía del Cauca y la cual hace que sea de las principales gestoras de empleo en dicho departamento. Dentro de esta organización se realizó un estudio de la influencia del estilo de liderazgo de los líderes presentes en la organización con el resultado de la medición de clima organizacional, utilizando herramientas y cuestionarios de medición estandarizados (Focus 93: Clima organizacional, Cuestionario multifactorial de liderazgo: Estilos de liderazgo), separando a los colaboradores de la ILC por departamentos y así poder analizar los micro-climas al igual que generalizando dichos resultados en toda la organización. A continuación se detalla específicamente el desarrollo de la investigación realizada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En décadas anteriores cuando se empezó a crear la industria manufacturera, esta dependía principalmente de las actividades de la relación hombre y herramientas. Las industrias y organizaciones estaban en una situación estable donde el entorno no era dinámico y la estructura de esta no dependía de nada de lo que sucedía en el mundo exterior. Al pasar los años se ha podido evidenciar que el mundo no es el mismo de décadas pasadas, la tecnología ha influido y ha generado que el universo tenga una forma más plana; llamada globalización, haciendo que las empresas y organizaciones se adapten a estos cambios tan repentinos que esta trae, y hace que cada una adapte su estructura a dichos cambios para poder sobrevivir con éxito.

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal, estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados, como por ejemplo los desarrollos tecnológicos cambian la forma de trabajar de la gente, su nivel y su estilo de vida. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. (Johnson, G. Scholes, K & Whittington, R., 2008). La situación económica de Colombia se ha mantenido en los últimos años estable, lo que genera para las empresas colombianas y extranjeras la opción de seguir invirtiendo y tener mayor confianza y estabilidad,

pero esto no significa que no se esté expuesto a cualquier cambio ya que el mundo actual es cambiante y globalizado. Teniendo en cuenta este entorno las empresas tienen que estar preparadas tanto en tecnología, competitividad, rentabilidad, situación legal como con el aspecto vital de las mismas su capital humano.

Nadie duda hoy, de la importancia de la dirección de personas, éstas son el principal *Activo* de las organizaciones, por encima de los activos financieros, tecnológicos y estructurales. Son las mentes creativas de las organizaciones: las que diseñan el producto, estudian y aplican la logística de aprovisionamientos, planifican y controlan la producción, controlan la calidad, comercializan los productos terminados y establecen los objetivos y estrategias para la organización, sin *gente eficiente* es imposible que una organización logre sus objetivos en el mercado competitivo actual y con organizaciones sujetas al *cambio continuo*. (Ángel Baguer Alcalá, 2009).

Muchas veces las organizaciones han enfocado todos sus recursos y su esfuerzo en resolver problemas que van surgiendo, pero dejan a un lado lo primordial de toda organización como es la dirección de personas; en la cual se debería implementar una política de motivación, generar un buen ambiente de trabajo y tener en cuenta los deseos y problemas que pueda tener cada colaborador de la compañía, al igual que revisar el tipo de liderazgo que ejerce en la organización.

El clima organizacional, es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización, se puede decir que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades (Ángel Baguer Alcalá, 2009) uno de los factores que determinan el clima organizacional es el liderazgo, ya que un buen líder puede transmitir a sus colaboradores entusiasmo, alegría y así poder generar buenas relaciones laborales y buen rendimiento dentro de su puesto de trabajo y en sí en toda la organización.

Según (Thomas S. Bateman – Scott A. Snell 2005) existen tres categorías, que determinan el tipo de liderazgo que ejerce el Líder Organizacional; sea democrático (participativo) o autocrático (no participativo); las conductas relacionadas con el desempeño de tareas, el mantenimiento grupal y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

La industria licorera del Cauca es una empresa encargada de producir y comercializar en el departamento del Cauca bebidas alcohólicas. Situada en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca- Colombia. Es una empresa que ayuda a la economía del departamento, ya que por

medio de esta fomenta y genera empleo a muchas familias caucanas. “Quienes laboramos en la industria licorera del cauca tenemos la calidad de servidores públicos, algunos como empleados públicos y otros como trabajadores oficiales, destacándose entre otros, un clima de respeto, bienestar y estabilidad.” (“Abriendo puertas”, industria licorera del cauca, talento humano.). Uno de los principales activos con que cuenta la ILC (Industria Licorera del Cauca) es sus colaboradores, viéndose reflejado en todos los valores corporativos que tiene la empresa, en donde resalta las cualidades del capital humano presente en la organización.

Durante la gestión del departamento de talento humano se ha venido manejando el tema del clima organizacional, se han desarrollado mediciones las cuales han arrojado los siguientes resultados: dificultades en cuanto al trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales. El área de gestión humana al analizar dichos resultados implementó capacitaciones y encuentros, pero se encontró también que la asistencia de los colaboradores es poca y ha hecho que estas capacitaciones y encuentros desarrollados con el fin de mejorar no han traído buenos resultados, se puede dar debido a que la organización está conformada por colaboradores de planta, modalidad de contrato a término fijo y colaboradores afiliados a un sindicato, lo cual genera unas políticas de dirección y liderazgo particulares y específicas para los diferentes tipos de colaboradores que se presentan en la organización. Además, la directora de Talento humano ha percibido que los estilos de liderazgo de cada uno de los líderes de los departamentos o áreas establecidas en la empresa, podrían estar influenciando en los datos obtenidos en las mediciones realizadas hasta la fecha del clima organizacional. Por estas razones, se plantea el siguiente interrogante:

¿Que influencia tiene el estilo de liderazgo en la variación de los resultados de la medición del clima organizacional, en los diferentes departamentos de la Industria Licorera del Cauca?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Determinar cómo influye el estilo de liderazgo, de cada uno de los líderes organizacionales, en los resultados de la medición del clima organizacional en la Industria Licorera del Cauca.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los líderes presentes en las diferentes áreas de la Industria Licorera del Cauca.
- Seleccionar la muestra representativa para aplicar instrumentos de medición del clima organizacional y de los tipos de liderazgo en la ILC.
- Aplicar instrumentos de medición del tipo de liderazgo a través del MLQ 5x corta. Uno para los líderes y otro para los subordinados.
- Realizar medición del clima organizacional a la muestra representativa de los colaboradores de la ILC, con el instrumento del FOCUS 93.
- Analizar los resultados de la medición del Clima organizacional y relacionarla con los diferentes tipos de liderazgo de cada micro-entorno.

3. MARCO TEORICO

Las organizaciones son un sistema integrado por diferentes e importantes aspectos, la unión de ellos permite que las empresas funcionen como un todo y se logre ir hacia una meta planteada. Un aspecto realmente trascendente y fundamental de las organizaciones es el talento humano, ya que dentro de la academia y los autores que abarcan el tema, lo plasman que son el activo fundamental de las empresas, ya que por medio de sus actividades y sus conocimientos junto con ciertas herramientas que la empresa brinda, consienten que cumplan a cabalidades con sus labores y así poder lograr los objetivos de la organización.

Ángel Baguer Alcalá, (2009). Define la organización como “un sistema de actividades realizadas y coordinadas por varias personas con el objeto de fabricar y vender bienes y prestar servicios” (p27). Para cumplir los objetivos de las organizaciones es necesario tener una integridad entre las personas como con las herramientas y los activos tangibles. Podemos ver en la realidad que los altos mandos de una organización olvidan esta integralidad y se dedican a explotar a los colaboradores para obtener mayores resultados en cuanto a la rentabilidad y eficiencia de la organización.

Las organizaciones están compuestas por personas, en donde al pasar cierto tiempo realizando labores se desarrollan cierto tipo de relaciones laborales; lo cual se puede definir como clima organizacional.

Según Ángel Baguer Alcalá, (2009) el clima organizacional “es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización.” (p148). Es así donde se puede ver que existen factores que ayudan a que el clima organizacional sea bueno o que realmente este tenga resultados no favorables, donde cual sea el resultado influye en la obtención de los resultados de la organización. Se entiende que si existe un buen clima laboral, los colaboradores se sienten bien y dan lo mejor de sí, mientras que si no está con los mejores factores para desarrollar todo su talento la organización no va a presentar buenos resultados.

Como se puede ver el talento humano es formado por las personas que conforman dichas organizaciones, así que para poder tener un buen desempeño de estas personas se tiene que tener una gestión del talento humano; “es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002, p6)

La gestión del talento humano según Chiavenato “es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (p8)

Dentro del clima organizacional se encuentran factores como la comunicación entre colaboradores, trabajo en equipo, liderazgo, y motivación en donde son habilidades que pueden ser desarrollados por los colaboradores y directivos de una organización.

El liderazgo según Ángel Baguer Alcalá, (2009). “se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos (p108) en donde se sabe que se tiene un líder donde su principal actividad es generar una visión donde guía y enfoca a sus seguidores a conseguirla. Para Thomas S. Bateman, Scott A. Snell (2005) “una visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable en la organización.” (p366).

Para Darío Rodríguez M. (2001) el liderazgo “Es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo; esta función es la de representación del grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal etc. Por lo tanto el liderazgo no surge de un conjunto de características personales, sino que consiste en exigencias específicas del rol que han de ser satisfechas.”(p125).

Como se puede ver existen diferentes teorías y enfoques del liderazgo y la influencia de este aspecto en el funcionamiento y desarrollo de la organización, al igual que el éxito y la sobrevivencia. Es importante determinar que es el liderazgo en particular, pero también definir a

los líderes que componen dicha organización y los roles que desempeñan. Además un aspecto importante es el lugar que ocupan los colaboradores o también el acercamiento que estos tienen hacia los líderes presentes y las tareas que desempeñan. Según la teoría de intercambio entre líder y miembros “sostiene que los líderes en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con grupo pequeño de subordinado. Estas personas constituyen el grupo interno, son objeto de confianza, captan la mayor parte de atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales, los demás quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que controla; además, establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad” Martha Pinzón Schneider, (2002)

Para Rodríguez (2001) “El grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente, etc.” Se puede encontrar que cada líder es diferente, haciendo que las cualidades y los comportamientos crean diferentes estilos de liderazgo. Para Thomas S. Bateman, Scott A. Snell (2005) existen tres tipos de liderazgo las cuales son:

- Comportamiento de desempeño de tareas: acciones que se toman para garantizar que el grupo de trabajo u organización alcance sus metas.
- Comportamiento de mantenimiento del grupo: acciones que se toman para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones laborales armoniosas y preservar la estabilidad social del grupo.
- Participación en la toma de decisiones: dimensión de la variedad de comportamiento de liderazgo desarrollada por los administradores para involucrar a sus empleados en la toma de decisiones:
 - Liderazgo autocrático: forma de liderazgo en la que el líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo.
 - Liderazgo democrático: forma de liderazgo en la cual el líder solicita información a sus subordinados. (p 376-374).

Para Ángel Baguer Alcalá, (2009) el liderazgo es “el conjunto de acciones de liderazgo”...“El estilo de liderazgo es el factor que más poderosamente influye en el clima y política de la organización.”

Existen los siguientes estilos:

- Autocrático: este estilo se basa en la asignación y distribución de tareas a los trabajadores con lo que estos saben lo que tienen que hacer y lo que espera de ellos la organización. Se trata de liderazgos donde predomina el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y la forma de realizar el trabajo en el tiempo concedido para ello. Este estilo está orientado a la tarea centralizada del poder y de la toma de decisiones.
- Apoyo a los trabajadores: este estilo se caracteriza por promover el trabajo en equipo y la comunicación con los trabajadores. Estos realizan sugerencias y las decisiones se toman de manera consensuada. De esta forma los trabajadores integrados en equipos de trabajo participan activamente en la estrategia de la empresa y en el logro de los objetivos. El trabajador está siempre informado de la marcha de la empresa y de sus planes. Esto hace que los trabajadores consideren los objetivos de la empresa como suyos y se identifiquen con la misma. (p118)

Para Juan Esain (2008) Existen dos estilos de liderazgo: autocrático y paternalista: que se preocupa en cierta forma para que sus colaboradores acepten lo que él (líder) quiere que hagan, intenta venderles la idea de que les escucha y valora su punto de vista. Aunque al final ellos tengan que hacer lo que él dice o se verán pronto en problemas. (p74)

El Clima organizacional “Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros” (Chiavenato, 1993:74)

Por otro lado se puede determinar otros tipos de liderazgo, se puede ver que existe el liderazgo Transaccional donde (Bernard M. Bass) menciona que “El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio está basado en el acuerdo del líder con los demás sobre lo que se requiere hacer, especificando las condiciones y recompensas que recibirán si completan los requerimientos.” Haciendo así que toda relación entre líderes y seguidores van siempre de la mano en búsqueda de algún objetivo que es fijado con anterioridad donde se trae para las dos partes beneficios y recompensas.

Al igual que existe el tipo de liderazgo transaccional el cual va enfocado a que su líder motive a sus seguidores para conseguir metas establecidas también está el tipo de liderazgo transformacional el cual según Marta Pinzón Schneider (2002) define a los líderes transformacionales como “hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales

para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores” (p33).

Dentro del liderazgo transaccional (LT) vienen con los diferentes componentes en donde (Bernard M. Bass) menciona que “El liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula. El liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor. Cada uno de estos componentes puede medirse con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).”

Se debe tener en cuenta que estos dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional no van en diferentes direcciones, para Martha Pinzón Schneider (2002) “el liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional, produce grados de esfuerzo y de rendimiento de los subordinados que van mas allá de lo que se conseguiría con un enfoque transaccional” (p33)

Como bien se puede ver que el liderazgo abarca muchas condiciones de una organización y de cada individuo que hace parte de esta, es por eso que se presentan ciertos elementos que condicionan algún tipo de liderazgo y así mismo del liderazgo transaccional se puede ver que “Los críticos perciben al LT como elitista y antidemocrático. En efecto, particularmente en lo referente al carisma, Weber y sus sucesores enfatizan que el líder carismático dirige a sus dependientes fuera de las crisis con soluciones radicales a los problemas; El líder intelectualmente estimulante reta a sus seguidores y el líder individualmente considerado trata a cada subordinado de modo distinto de acuerdo a sus necesidades de crecimiento. Al mismo tiempo, tales líderes transformacionales pueden compartir la creación de visiones e ideas que pueden ser iniciativas democráticas y colectivas. Pueden alentar la participación de los seguidores en los procesos de cambio involucrados. Al mismo tiempo, LT puede ser directivo o participativo.” (Bernard M. Bass).

Se puede ver que el clima organizacional al ser el ambiente de trabajo en que los colaboradores desempeñan sus labores, teniendo en cuenta diferentes aspectos tanto de infraestructura (tecnología, herramientas) como intangibles (personal, directivos, comportamiento, motivación, liderazgo) que influyen en sus labores. Para poder desempeñar un buen clima organizacional es

necesario analizar dichos componentes para formar estrategias organizacionales que apoyen a su funcionamiento. La dirección hace parte fundamental en el clima Laboral, ya que los líderes por medio de reglas, procedimientos y delegación de actividades permiten que los colaboradores desarrollen sus actividades laborales de acuerdo las instrucciones dadas por los líderes de la organización, que pueden influir en las actitudes, humor, etc., y que depende de esto para la obtención de las metas y resultados esperados.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

Dentro de la investigación desarrollada en la Industria Licorera Del Cauca se realizaron las siguientes actividades para poder llegar a una conclusión y poder dar respuesta a la pregunta problema, formulada en el anteproyecto.

- Se identificó por medio de charlas informativas con el director de recursos humanos y con ayuda del organigrama de la empresa, los diferentes líderes que tienen grupos a su cargo.
- Se seleccionó una muestra aleatoria simple, según el lineamiento dado por la dirección de Recursos Humanos, la cual quedó constituida por 97 empleados.
- Luego de realizar una investigación exhaustiva, se seleccionaron las siguientes herramientas de medición: De liderazgo (MQL) y de clima organizacional (FOCUS 93), los cuales se encuentran estandarizados.
- Se aplicaron a 97 colaboradores de diferentes áreas de la Industria Licorera Del Cauca, la encuesta de clima organizacional Focus 93 la cual está conformado por 40 preguntas caracterizar cada uno de los test, en donde este test mide o determina 4 orientaciones conformadas así:
 1. Apoyo (flexibilidad y orientación interna): confianza personal, apertura hacia los demás, compromiso con los compañeros, relaciones interpersonales. Grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas y de colaboración mutua.

2. Innovación (flexibilidad, orientación externa) apertura de nuevas ideas, apoyo a cambios tecnológicos. Grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados)
 3. Reglas (control y orientación interna) respeto a reglas, al orden impuesto, a las jerarquías establecidas. Grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales.
 4. Metas (control y orientación externa). Búsqueda de los objetivos establecidos, resultados óptimos, y eficiencia en la organización. Grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia al logro de objetivos previamente establecidos.
- De los mismos 97 colaboradores encuestados anteriormente se seleccionaron los líderes el cual se obtuvieron 6 que son los que manejan grupos a su cargo y se le aplicó la encuesta MQL forma líder (5x) la cual consta de 78 preguntas que evalúan el tipo de liderazgo que maneja cada líder según su propia percepción, y evaluando variables internas como: Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, laissez-faire, satisfacción efectividad, esfuerzo extra
 - A los 91 colaboradores restantes se les aplica el cuestionario Multifactorial de liderazgo forma subordinado (5x) corta, forma del clasificador la cual consta de 82 preguntas donde se evalúa el tipo de liderazgo que cada empleado ve hacia su líder teniendo en cuenta las variables que se usa en el MQL forma líder (5x) corto y así determinando si es líder transaccional o transformacional.
 - Después de la aplicación de los cuestionarios de liderazgo y clima organizacional se tabularon dichos resultados en un cuadro de cálculo, separándolos por módulos según la clasificación obtenida.
 - Como paso final se desarrolló un análisis de la influencia de los resultados del liderazgo en los resultados del clima organizacional en la empresa.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

Toda organización es conformada y dirigida por personas y para personas, lo cual estipula el funcionamiento de dicha organización. Un aspecto importante en el manejo de personal y del talento humano es el clima organizacional, ya que el buen funcionamiento y direccionamiento de

toda organización depende de los resultados de cada colaborador y de cómo esta persona se encuentra satisfecha con su trabajo y como se recompensa dicha labor, así mismo como están las relaciones de los colaboradores y con el líder- seguidor.

Dentro de la Industria Licorera se identificaron 6 líderes presentes, uno para cada departamento los cuales son:

- Talento Humano
- Producción
- Control de calidad
- División financiera
- Planeación
- Jurídica

Al realizar un muestreo aleatorio simple se determinó que la aplicación de los cuestionarios de Focus 93 y MQL (5x) forma corta, se realizarían a 97 colaboradores correspondientes a los seis departamentos.

El total de los subordinados encuestados afirman estar en un nivel jerárquico más abajo que su líder organizacional al cual este entra a evaluar el estilo de liderazgo presente.

Dentro del análisis de resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) se especifico de la siguiente manera dependiendo de cada ítem se asigna a una variable las cuales especifican en estilo de liderazgo que el líder ve en sí, y el que el subordinado ve en su líder.

Liderazgo transformacional: LTF

Liderazgo transaccional: LTR

Liderazgo correctivo- evitador: LC/E

FORMA LIDER:

DIVISION ESTILO	TALENTO HUMANO	PRODUCCION	CONTROL DE CALIDAD	DIVISION FINANCIERA	PLANEACION	JURIDICA
LTR	9	11	13	10	11	10
LTF	22	20	20	17	22	22
LC/E	11	11	9	9	8	11

Como se pudo analizar con los cuestionarios aplicados a cada líder presente dentro de la Industria Licorera del Cauca, en donde se autoevaluó su estilo de liderazgo, se llego al resultado que todos manejan un *estilo de liderazgo transformacional* en donde el líder estimula a sus seguidores a ir

más allá de los intereses personales que cada uno tenga para poder conseguir metas y beneficios para la organización.

FORMA CLASIFICADOR- SUBORDINADO:

DIVISION ESTILO	TALENTO HUMANO	PRODUCCION	CONTROL DE CALIDAD	DIVISION FINANCIERA	PLANEACION	JURIDICA
LTR	12	11	10	13	9	7
LTF	11	12	10	16	13	14
LC/E	8	7	8	10	6	7

Al aplicar el cuestionario multifactorial de liderazgo a los subordinados de la ILC para poder definir qué tipo de liderazgo perciben en su líder y separándolo por departamentos se obtuvo los siguientes resultados.

En Talento Humano se determinó que el 39% de las respuestas indican que se percibe al líder como transaccional. El cual tiene como intención motivar a los seguidores para conseguir metas establecidas. Y el 35% como líder transformacional.

En el departamento de producción, donde se encuentran la mayoría de colaboradores encuestados se determinó después de la encuesta que el 40% de las respuestas indican que el líder maneja un estilo de liderazgo transformacional. El cual se caracteriza por impulsar a sus seguidores a dar más allá de sus intereses personales.

En el departamento de control de calidad se obtuvo un empate entre las respuestas que definen el tipo de liderazgo transaccional y transformacional con un 35.71%, mientras que el líder de este departamento se define como líder transformacional con un 31 % de respuestas enfocadas a el LTF.

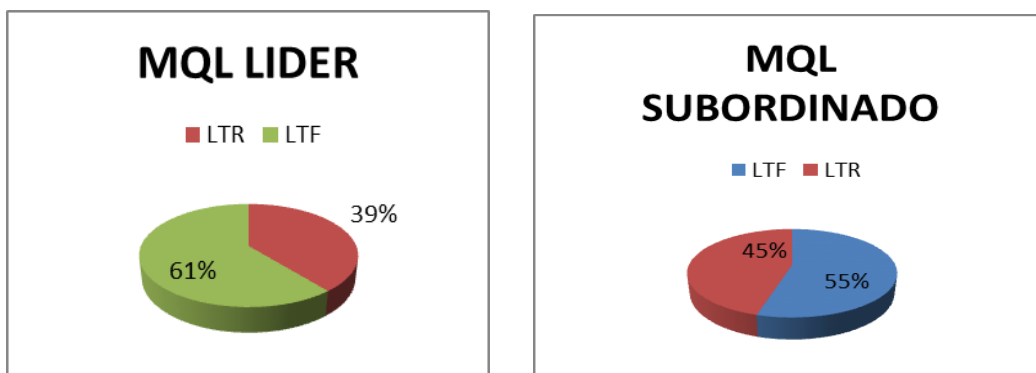
En cuanto a la división financiera se obtuvo como resultado del cuestionario multifactorial de liderazgo que el estilo de liderazgo percibido en los colaboradores es el transformacional con 44% y con 33% de liderazgo transaccional.

En el departamento de planeación se encontró que el estilo de liderazgo percibido por los seguidores es de transformacional con un porcentaje de respuestas del 46.43% y en jurídica con un 50% los colaboradores perciben que es un estilo de liderazgo transformacional.

Así que se puede determinar el estilo de liderazgo de cada área basándose en el consolidado el MQL líder y el MQL clasificador.

	TALENT O HUMAN O	PRODUCCI ON	CONTR OL DE CALIDA D	D. FINANCIE RA	PLANEACI ON	JURIDI CA
LÍDER	LTF	LTF	LTF	LTF	LTF	LTF
SUBORDINA DO	LTR	LTF	LTF	LTF	LTF	LTF

En cuanto al departamento de Talento humano se puede especificar que el líder maneja un estilo de liderazgo transaccional ya que es percibido por la mayoría de sus seguidores.



Con el estudio realizado anteriormente, en cuanto a los resultados del cuestionario multifactorial de liderazgo aplicado a los colaboradores, tanto líderes como seguidores se pudo evidenciar que la organización presenta predominantemente un estilo de liderazgo transformacional, el cual se enfoca en que los líderes hagan que sus seguidores den más de sí mismos para conseguir los objetivos establecidos.

Luego de aplicar el Cuestionario Focus 93 se establece un análisis del mismo bajo las siguientes orientaciones:

- Apoyo (flexibilidad y orientación interna)
- Innovación (flexibilidad y orientación externa)
- Reglas (control y orientación interna)
- Metas (control y orientación externa)

PROMEDIO RESPUESTAS FOCUS 93

	TALENTO HUMANO	PRODUCCION	CONTOL DE CALIDAD	DIVISION FINANCIERA	PLANEACION	JURIDICA
APOYO	4,91	4,08	4,95	4,25	4,09	4,15
INNOVACION	4,27	4,08	4,63	4,15	4,06	4,05
REGLAS	4,61	4,16	4,66	4,11	4,07	4,374
METAS	4,43	4,47	4,76	4,46	4,42	4.06
ENCUESTADOS	7	55	3	10	9	13

Dentro de los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional se puede observar que se mantiene un equilibrio en cada variable que se midió (apoyo, Innovación, reglas y metas).

En el departamento de Recursos humanos, se pudo evidenciar que el mayor puntaje lo obtuvo la orientación hacia el apoyo, donde se encuentran buenas relaciones interpersonales. Haciendo así que sea un ambiente de relaciones amistosas y de colaboración mutua en los miembros pertenecientes a este departamento.

En el área de producción, se encontró una mayor orientación a las metas, en donde hay objetivos establecidos y su mayor enfoque esta al cumplimiento de éstos. Buscando resultados óptimos que lleven a un buen funcionamiento y eficiencia de toda la organización.

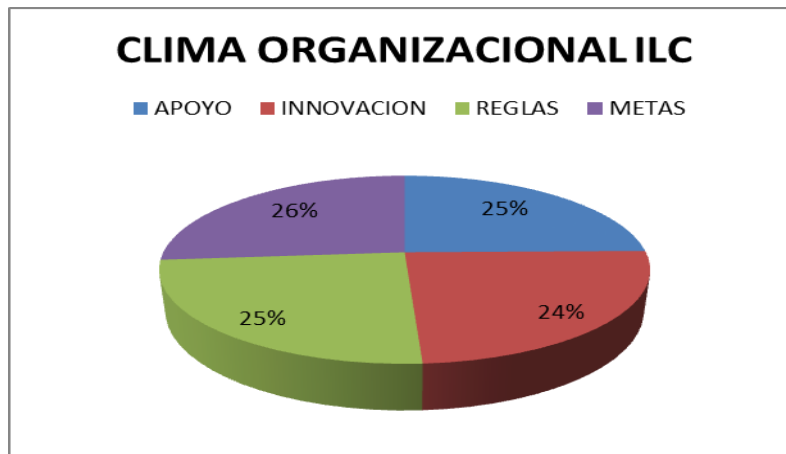
En el grupo de control de calidad, se pudo ver que presentan una mayor orientación al apoyo el cual se caracteriza por encontrar relaciones interpersonales enfocadas a una amistad y confianza entre los miembros de este departamento.

En la división financiera, se encontró una orientación a las metas, donde se evidencia que los colaboradores están enfocados a conseguir excelentes resultados de objetivos previamente establecidos por la organización.

En planeación, se evidenció que tienen una orientación hacia las metas. Siendo así un departamento que está enfocado al cumplimiento de los logros y objetivos fijados, para poder tener excelentes resultados dentro de la organización.

Dentro del departamento de jurídica se encontró que se maneja una orientación hacia las reglas, en donde se evidencia un respeto a reglas, normas y orden previamente establecidos por las jerarquías.

Al analizar los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo 5x corto, se analizó que dentro de toda la organización se percibe un clima organizacional con orientación hacia las metas; el cual esta enfocado en orientar las actividades de todos los colaboradores hacia la consecución de objetivos y metas establecidas.



Dentro de una organización, al analizar el clima organizacional se abarcan ciertas características y elementos tanto tangibles (infraestructura) como intangibles (comportamiento de colaboradores) los cuales se pudieron apreciar a través del proceso de observación directa a la infraestructura de toda la organización como a cada departamento, logrando analizar lo siguiente:

En el departamento de recursos humanos se encontró que las instalaciones están iluminadas, espacio amplio sillas y escritorios ergonómicos.

En la planta de producción se observó que es un lugar espacioso, con una luz adecuada, equipos de producción con un alto nivel de tecnología sistematizada y semi-automática, además, toda persona que se encontraba dentro de esta planta contaba con ropa e implementos de protección.

En el área de control de calidad se encontró que es un lugar amplio, limpio, la parte del laboratorio es espacioso, cuenta con equipos automáticos y los colaboradores que hacen parte de este departamento cuentan con ropa y elementos como guantes, tapabocas para evitar cualquier tipo de contaminación del producto.

En la división financiera se pudo observar que se encuentra dividido por oficinas independientes, con buena iluminación, amplio espacio y en silencio.

En cuanto al departamento de planeación y de jurídica se encuentran juntas y tienen un espacio amplio condiciones de luz adecuadas.

Dentro de este proceso de observación se encontró que las instalaciones físicas de la ILC son amplias y adecuadas para un buen funcionamiento de la organización y desarrollo de los colaboradores, aspectos que influyen en un buen clima organizacional.

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Al analizar cada cuestionario (MQL 5x corta y Focus 93) por departamento se obtuvo lo siguiente:

CARACTERISTICAS / DEPENDENCIA	LIDERAZGO		CLIMA ORGANIZACIONAL
	LIDER	SEGUIDORES	
TALENTO HUMANO	LTF	LTR	APOYO
PRODUCCION	LTF	LTF	METAS
CONTROL DE CALIDAD	LTF	LTF	APOYO
D. FINANCIERA	LTF	LTF	METAS
PLANEACION	LTF	LTF	METAS
JURIDICA	LFT	LTF	REGLAS

Al realizar la unificación de dichos resultados de la medición del clima organizacional y del estilo de liderazgo manejados en cada departamento de la ILC, se establecieron las siguientes inferencias:

En el departamento de talento humano, el líder se auto-identifica con el liderazgo transformacional lo cual indica que impulsa a sus seguidores a dar más de sí mismos y de sus intereses personales para conseguir metas y resultados para la organización, mientras que los seguidores lo perciben como un líder transaccional en el cual se estipulan metas y objetivos para conseguir guiándolos y recompensando a sus seguidores; así teniendo una desigualdad en cuanto a cómo es percibido por sus seguidores a lo que él se ve; es por eso que se puede establecer que en el área de talento humano se maneja un estilo de liderazgo transaccional ya que la mayoría de los seguidores lo perciben, así mismo se maneja un clima organizacional con orientación a apoyo, en donde teóricamente iría mas enfocado a un estilo de liderazgo cuyas características las tendría un líder transformacional.

Al encontrar resultados con este tipo de liderazgo se puede afirmar que al ser un grupo pequeño manejado por el líder hace que se conforme solo un grupo interno, el cual se desarrollan relaciones interpersonales, hay más confianza entre cada miembro del grupo, formando apoyo mutuo uno a uno y generando lazos de amistad. Es por eso que se concluye que a partir de que el líder es percibido como transaccional, se encuentra que maneja un clima organizacional enfocado al apoyo.

En el departamento de producción, se maneja un grupo más grande en donde los seguidores percibieron a su líder como un líder transformacional y el líder también se percibió como transformacional; el cual está enfocado en hacer que sus seguidores vayan mas allá de sus intereses personales para conseguir excelentes resultados para la organización además, así mismo el resultado de la medición del clima organizacional reflejo que hay una orientación hacia las metas, en donde el grupo de trabajo orienta sus actividades para la búsqueda de objetivos establecidos y fijados; logrando ver que el líder guía a sus seguidores a conseguir metas establecidas y conseguir el bien de la organización.

En cuanto al departamento de control de calidad, el líder y los seguidores percibieron que había un liderazgo transformacional y un clima organizacional orientado al apoyo, en donde al ser un grupo de trabajo pequeño se logra establecer buenas relaciones, se fortalecen los lazos de amistad, generando confianza y así mismo que el líder presten atención a las preocupaciones de sus seguidores y sea manejado como un nivel de apoyo y de confianza, logrando que ellos realicen esfuerzos más de lo normal para poder encontrar un beneficio para la organización y para ellos mismos.

En la división financiera, se evidenció el estilo de liderazgo percibido por el líder y sus seguidores como liderazgo transformacional y el clima organizacional con orientación enfocada a las metas; en donde se puede ver que es un departamento en donde está la medición de desempeño de la organización, es por eso que se dice que está enfocado a las metas ya que dentro de la organización se establecen objetivos en donde el líder tiene que impulsar a sus seguidores a ir mas allá para poder conseguir esas metas, las cuales ayuden a que la organización este financieramente estable y se enfoque a seguir creciendo.

En cuanto al departamento de planeación, se encontró que tanto el líder como los seguidores perciben el estilo de liderazgo como transformacional, y un clima organizacional enfocado a las metas; pudiendo ver que en este departamento está enfocado a seguir debidamente los objetivos de la organización, y que se asegure que está marchando bien, así mismo el líder hace que estos logren marchar hacia donde es, y con apoyo de su líder cuestionen más acerca de sus intereses y poder ir más allá.

En el departamento de jurídica, se encontró que hay un estilo de liderazgo transformacional y un clima organizacional enfocado a las reglas; en donde hay cierto control y orden; así mismo generando el grado de conducta de los colaboradores que son regidos por normas y conductas establecidas; pudiendo ver que el líder va enfocado a ir mas allá de los puntos de vista establecidos por la organización, pero que al ser un departamento altamente regulado por normas y orden se ven limitadas ciertas acciones de los colaboradores

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos de medición de liderazgo y clima organizacional, a los colaboradores de la ILC se pudo obtener que en toda la organización predomina el estilo de liderazgo transformacional, al igual que un clima organizacional con orientación a las metas, en donde se ve claramente que cada líder impulsa a sus seguidores a dar más de lo que se le impone, para que traiga beneficios a la ILC, así mismo al tener una orientación al cumplimiento de las metas, se desarrollan actividades que vayan encaminadas al cumplimiento de estas, teniendo así influencia del estilo de liderazgo al clima organizacional percibido por los todos los colaboradores

Al obtener los resultados de la medición del clima organizacional, sabiendo que según la teoría el clima organizacional Según Ángel Bager Alcalá, (2009) “es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización.” (p148). Viendo así que el liderazgo percibido por los miembros de la organización, influye en los resultados obtenidos del clima organizacional, ya que los líderes presentes en la ILC hace que los seguidores (colaboradores) creen un ambiente de trabajo adecuado para la consecución de metas establecidas, además de eso poder tener diferentes puntos de vista de lo ya formulado y estipulado y así poder dar más de sí mismos y favorecer a la organización en cuanto a los resultados obtenidos.

6. CONCLUSIONES

Dentro del proceso de investigación realizado en la Industria Licorera del Cauca en donde se analizó la influencia de los estilos de liderazgo en los resultados de la medición del clima organizacional, dos temas que son fundamentales en el funcionamiento de toda organización, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo obtener que dentro de la ILC existe un margen muy estrecho en cuanto a la diferenciación del liderazgo presente dentro de la organización por parte de los líderes.
2. Se concluyó que 100% de los colaboradores dicen estar en un nivel organizacional más abajo de la persona que están evaluando, en donde estos ven al líder como un ejemplo a seguir.
3. El estilo de liderazgo que predomina en la industria licorera del Cauca es el estilo de liderazgo transformacional, el cual está enfocado en que el líder sea capaz de hacer que sus seguidores vayan más allá, que no se queden con solo los puntos de vistas que han sido establecidos con anterioridad por otras personas o por parámetros, si no que busquen y exploren mas allá para poder conseguir beneficios tanto para ellos como para el cumplimiento de los objetivos estipulados por la organización.
4. En los resultados del clima organizacional en la industria licorera del Cauca se encontró que está orientado hacia las metas, ya que es una organización que es representativa y una de las más grandes del departamento del Cauca uno de sus principales objetivos es ser una empresa que de rentabilidad y sea sostenible, es por eso que trata de enfocar a sus colaboradores a luchar por las metas establecidas, para poder lograr tener un margen alto de volúmenes de ventas y así mismo de alta rentabilidad.
5. Se encontró que el **clima organizacional está fuertemente influido por el estilo de liderazgo** que se maneja, ya que se encontró que al tener un sentido de pertenencia con la empresa, hace que se direccionen sus acciones a lograr los objetivos propuestos por la organización, y logrando los lideres que sus seguidores quieran ir más allá de sus intereses personales para lograr éstos objetivos.
6. El liderazgo es uno de los principales motores influyentes del clima organizacional, ya que los líderes influyen en el comportamiento de los colaboradores haciendo que estos guíen sus actividades y comportamientos.
7. Al realizar la aplicación de los instrumentos de medición de clima organizacional y de estilos de liderazgo (Focus 93, y el cuestionario de liderazgo multifactorial 5x corto) en cada departamento, se logro ver que es una organización que está enfocada a conseguir excelentes resultados de rentabilidad, en donde se fijan metas y objetivos; así mismo unificando en toda la organización estos objetivos, logrando así que los lideres se adapten

a la organización y encaminen sus tareas y oficios; preocupándose por el desarrollo de sus seguidores, y fomentando en cada uno de los empleados el dar más allá de sus intereses, para el bien de toda la organización. Es así donde se puede concluir que si hay influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la organización.

8. Dentro del proceso de investigación se pudo ver que en la industria licorera del Cauca hay poca variación en cuanto a las orientaciones que se presenta en el clima organizacional, ya que no se presentó mayor diferencia entre las cuatro orientaciones, es por eso que se puede concluir que es un ambiente laboral que presenta características de las cuatro orientaciones medidas (apoyo, Innovación, Reglas, Metas).
9. Se pudo evidenciar que dentro de la ILC hay poca diferencia en las diferentes orientaciones del clima organizacional, es por eso que se puede concluir que a pesar que predomina la orientación a las metas, los colaboradores sienten que también se maneja orientaciones hacia apoyo y reglas, haciendo así que sea un buen clima organizacional para que los colaboradores se sientan en un buen ambiente laboral y den más de sí mismos para conseguir el bien de la organización y el buen desarrollo profesional y personal de ellos.
10. Se pudo evidenciar que el liderazgo influye en el clima organizacional, siendo el liderazgo como uno de los principales motores de los resultados que una organización pueda tener, teniendo en cuenta el comportamiento de los colaboradores como el desempeño de estos mismos.

7. RECOMENDACIONES

En el proceso de investigación realizado con el tema respecto al liderazgo y al clima organizacional presentado dentro de la industria licorera del Cauca, se pudo observar que es necesario implementar dicha medición a toda la organización, ya que con todos los colaboradores encuestados y medidos se llega a una mayor precisión de dichos resultados, para poder implementar mejoras dentro del sistema.

Otra recomendación que se hace es que se implementen acciones, en donde no todo sea realizar actividades enfocadas al cumplimiento de las metas y objetivos, si no que crear ambientes de recreación para impulsar un ambiente organizacional no tan rígido si no ser un poco más flexible,

en donde no siempre se presenten contextos laborales si no salir de ese contexto para poder seguir motivando a los empleados a dar más de sí mismos.

En cuanto a las instalaciones, al ser una empresa con un gran espacio, se recomienda que se implementen espacios físicos para poder desarrollar las actividades propuestas anteriormente.

Se recomienda, también realizar actividades en donde se potencialice más el liderazgo, y no solo implementarlo en los líderes y jefes de área si no en todos los colaboradores de la ILC; además de esto poder obtener en nuevos estudios de investigación de liderazgo, un estilo de liderazgo que cuente con mayor percepción por parte de los colaboradores, para que así sea un margen mayor de diferencia en los resultados obtenidos.

Al tener un buzón de sugerencias creado anteriormente por las psicólogas en práctica, se debe realizar buen uso de estos, y también implementar formatos en donde los colaboradores expongan sus ideas de mejoras tanto en la convivencia, ambiente laboral, relaciones interpersonales, si no que también en mejoras de procesos, nuevos proyectos ya que estas nuevas ideas pueden ayudar a crecer la empresa y generar mejores resultados

Se recomienda realizar actividades relacionado con fomentar más los niveles de orientación del clima organizacional, tanto el apoyo, reglas, innovación y metas, para así poder tener un equilibrio, logrando así motivar a los colaboradores para poder tener unos óptimos resultados en la organización.

Se recomienda seguir con procesos investigativos, en donde ayude a implementar estrategias para seguir fomentando el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la ILC, para así poder obtener óptimos resultados en la organización.

Socializar los documentos obtenidos de procesos de investigación realizados dentro de la industria licorera del Cauca, para que con los resultados obtenidos se puedan generar estrategias de mejora en cuanto procesos industriales, y también con respecto al talento humano. Además de eso dar a conocer los resultados obtenidos en toda la organización y saber que fue medido y que se obtuvo con los cuestionarios aplicados a cada colaborador, para que así en próximos estudios de investigación, estén dispuestos a colaborar.

8. BIBLIOGRAFIA

- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. (2ª edición). Díaz de Santos.
- Bateman. T, Snell. A.(2005) *Administración: un nuevo panorama competitiva*. (6ª Edición.) Mc Graw Hill.
- Bernard M. Bass, “*Liderazgo transaccional*”.
- Chiavenato, L. (1993) “*administración de los recursos humanos*” Mc Graw Hill. México.
- Esain. J. (2008) “*pasado, presente y futuro del liderazgo*” Visión Libros.
- Chiavenato, L (2002) “*Gestión del talento humano*” Mc Graw Hill.
- Girón M, Sandra L. (2010). “*Procesos de gestión del talento humano enfocados al desarrollo y mantenimiento de personas al interior de la industria licorera del cauca*” Fundación universitaria de Popayán- programa de psicología.
- Gonzales – Romá (1995) “Focus 93”.
- Paz. M. María C. (2008) “*optimización de la comunicación organizacional y fortalecimiento de las competencias individuales- colectivas del grupo prejubilados 2007 en la industria licorera del cauca.*” Fundación universitaria de Popayán- programa de psicología.
- Pinzón Schneider, Martha (2002) “*liderazgo empresarial Cooperativo*”.

- Sitio web industria licorera del cauca <http://aguardientecaucano.com/historia#pasado>.
- Talento humano. (2010). “*Abriendo puertas*”. Industria licorera del Cauca.
- Vega Villa, Carolina – Zavala Villalón, Gloria (2004) “adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo MQL forma 5x corta de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno.

ANEXO No. 1

La industria Licorera del Cauca es una empresa comercial e industrial del Estado que busca el desarrollo y bienestar de los habitantes del departamento del Cauca, aportando sus utilidades a la salud y la educación. Produce 100 empleos directos y más de 800 empleos indirectos, ofreciendo oportunidades y sustento a un gran número de familias.

Actualmente se encuentra en proceso de modernización, que cubre todos los aspectos operativos, técnicos, de gestión y mercadeo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, y que se fundamentan en la eficiencia, la innovación y el mejoramiento continuo. La empresa cuenta con el sello de calidad ISO 9001:2000 que certifica la calidad en los procesos de manufactura de la diversa gama de productos ofrecidos al mercado¹

VALORES:

- DISCIPLINA
- RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- TRANSPARENCIA
- TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS:

Están establecidos en la ordenanza 015 de 1998, en su artículo 1°.

a) La producción y/o adquisición y venta de alcohol, producción de licores destilados y la distribución y venta de sus propios productos.

¹ <http://aguardientecaucano.com/historia#presente>

b) Las actividades comerciales y/o industriales que la Junta Directiva de la empresa considere conveniente desarrollar, previo concepto favorable de la Oficina de Planeación Departamental²

MISIÓN:

Producir y comercializar licores de calidad para satisfacer a nuestros clientes y consumidores generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano.³

VISIÓN:

Ampliar y fortalecer al año 2014 el mercado interno y externo a través del desarrollo competitivo de nuestros productos, con alianzas estratégicas, acorde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

La dirección general de la Industria Licorera del Cauca, está a cargo de la JUNTA DIRECTIVA y de un gerente.

La junta directiva es el máximo organismo directivo y está integrada por: -El gobernador del departamento del cauca o su delegado, quien la preside- el secretario administrativo y financiero- el secretario de planeación y coordinación,- el gerente de la industria licorera del Cauca, asistirá a la junta directiva pero solo con derecho a voz.

La conforman las siguientes dependencias:

- Gerencia
- Control interno
- División administrativa y financieras
- División jurídica
- División planeación
- División producción
- División comercialización
- Sección contabilidad y presupuesto
- Sección tesorería
- Sección talento humano
- Control de calidad
- Mantenimiento

² <http://aguardientecaucano.com/values#valores>

³ <http://aguardientecaucano.com/values#mision>

FORMATOS CUESTIONARIOS

Cuestionario Multifactorial de liderazgo forma líder 5x corta

**PROYECTO DE INVESTIGACION: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA- INDUSTRIA
LICORERA DEL CAUCA.**

**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
Forma Líder (5X) Corta**

Nombre: _____ Fecha: _____
 Organización: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra "demás" puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría

NUNCA	RARA VEZ	AVECES	A MENUDO	FRECUENTE MENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 1 | Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 5 | Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 6 | Expreso mis valores y creencias más importantes | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7 | A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 8 | Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | Trato de mostrar el futuro de modo optimista | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10 | Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 11 | Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 14 | Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 15 | Le dedico tiempo a enseñar y orientar | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 16 | Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 17 | Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 18 | Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 19 | Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo | 0 | 1 | 2 | 3 |

20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	0	1	2	3
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3
25	Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3
26	Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	0	1	2	3
28	Suele costarme tomar decisiones	0	1	2	3
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	0	1	2	3
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartid	0	1	2	3
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	0	1	2	3
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	0	1	2	3
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	0	1	2	3
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo	0	1	2	3
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	0	1	2	3
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	0	1	2	3
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	0	1	2	3
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	0	1	2	3
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3
44	Motivo a los demás a trabajar más duro	0	1	2	3
45	Dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3
46	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0	1	2	3
47	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	0	1	2	3
48	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	0	1	2	3
49	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3
50	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	0	1	2	3
51	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	0	1	2	3
52	Me concentro en detectar y corregir errores	0	1	2	3
53	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar	0	1	2	3
54	Tiendo a no corregir errores ni fallas	0	1	2	3
55	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo	0	1	2	3
56	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización	0	1	2	3
57	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	0	1	2	3
58	Intento ser un modelo a seguir para los demás	0	1	2	3
59	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	0	1	2	3
60	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	0	1	2	3
61	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	0	1	2	3
62	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0	1	2	3
63	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	0	1	2	3
64	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	0	1	2	3
65	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	0	1	2	3
66	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	0	1	2	3
67	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás	0	1	2	3
68	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	0	1	2	3
69	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	0	1	2	3
70	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo	0	1	2	3
71	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0	1	2	3

72	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno significa el alcanzar las metas organizacionales	0	1	2	3
73	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas-opiniones sobre el método de trabajo	0	1	2	3
74	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	0	1	2	3
75	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo	0	1	2	3
76	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados	0	1	2	3
77	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	0	1	2	3
78	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	0	1	2	3

MUCHAS GRACIAS!!!

Cuestionario multifactorial forma clasificador 5x corta



PROYECTO DE INVESTIGACION: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA- INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
Forma S. (5X) Corta
Forma del Clasificador

Nombre de la persona evaluada: _____
Fecha: _____ Organización: _____
Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

- ____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.
____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.
____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.
____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

La persona que estoy clasificando

1 Me ayuda siempre que me esfuerce	0	1	2	3	4
2 Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	0	1	2	3	4
3 Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4 Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5 Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6 Expresa sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7 Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8 Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	0	1	2	3	4
9 Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
10 Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	0	1	2	3	4
11 Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12 decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan ma	0	1	2	3	4
13 Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
14 Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15 Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4

16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos lo errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	0	1	2	3	4
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro	0	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo	0	1	2	3	4
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0	1	2	3	4
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones	0	1	2	3	4
48	Aumenta la confianza en mí mismo/a	0	1	2	3	4
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades	0	1	2	3	4
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo	0	1	2	3	4
52	Se concentra en detectar y corregir errores	0	1	2	3	4
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar	0	1	2	3	4
54	Tiende a no corregir errores ni fallas	0	1	2	3	4
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización	0	1	2	3	4
57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace	0	1	2	3	4
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir	0	1	2	3	4
59	Me orienta a metas que son alcanzables	0	1	2	3	4
60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	0	1	2	3	4
61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62	Se relaciona conmigo personalmente	0	1	2	3	4
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien	0	1	2	3	4
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen	0	1	2	3	4
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones	0	1	2	3	4

- 67 Aumenta mi deseo de alcanzar las metas
- 68 Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo
- 69 Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas
- 70 Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella
- 71 Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
- 72 Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales
- 73 Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo
- 74 Se da cuenta de lo que necesito
- 75 Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo
- 76 Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella
- 77 Me informa constantemente sobre mis fortalezas
- 78 Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir
- 79 Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra
- 80 Lo/la escucho con atención.
- 81 Construye metas que incluyen mis necesidades
- 82 Me es grato trabajar con él /ella

0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4
0	1	2	3	4

MUCHAS GRACIAS!!!

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL FOCUS 93

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL FOCUS 93

DEPARTAMENTO: _____

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

Piense en su equipo de trabajo. Considérelo como un todo.
¿Con qué frecuencia...

	N°
7. ...las actividades laborales de tu equipo son previsibles?	
8. ...tu equipo tiene que cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	
9. ...tu equipo recibe información referida a sus tareas?	
10. ...se mide su rendimiento?	
11. ...tu equipo busca nuevos clientes para sus servicios?	

12. ...se determinan los objetivos de los miembros del equipo?	
13. ...se fomenta la crítica constructiva?	
14. ...se mide la competitividad en relación con otros equipos?	
15. ...se hacen grandes inversiones en servicios nuevos?	
16. ...se enfatiza la estabilidad en las actividades?	

Piense en su equipo de trabajo. Considérelo como un todo.
¿Con qué frecuencia...

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

		Nº
17. ...las opiniones de los componentes del equipo están relacionadas con el logro de los objetivos?		
18. ...el coordinador/a de mi equipo manifiesta su preocupación por los problemas personales de sus empleados?		
19. ...debido a demandas externas (de los clientes, de la administración, etc.) existen presiones para investigar y desarrollar nuevos servicios?		
20. ...se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los niveles fijados de rendimiento?		
21. ...se especifican los objetivos a conseguir?		
22. ...tienes claro cómo se evaluará el rendimiento de tu equipo?		
23. ...las instrucciones se dan por escrito?		

24. ...elementos impredecibles del entorno presentan buenas oportunidades de desarrollo?	
25. ...son objetivos los criterios con los que se mide el rendimiento del equipo de trabajo?	
26. ...se tratan los conflictos interpersonales?	
27. ...la comunicación en el equipo sigue la estructura jerárquica?	
28. ...el ambiente externo demanda cambios en el trabajo de tu equipo?	
29. ...el equipo hace uso de su tecnología para desarrollar mejores servicios?	
30. ...se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	
31.se potencian ideas nuevas sobre la organización del trabajo?	
32. ...el equipo tiene que alcanzar un determinado nivel de rendimiento prefijado?	
33. ...el equipo busca nuevas oportunidades de desarrollo en su entorno?	
34. ...las recompensas dependen de su rendimiento?	
35. ...la dirección cumple las reglas establecidas?	
36. ...la forma de dirigir al equipo permite cierta libertad en su trabajo?	
37. ...hay consenso acerca de los fines a alcanzar?	
38. ...el equipo aprovecha las habilidades de sus miembros para desarrollar mejores servicios?	

39. ...el equipo busca nuevos clientes para nuevos servicios?	
40. ...existe una fuerte competitividad entre los miembros del equipo para conseguir los mejores resultados?	

MEDICION CLIMA ORGANIZACIONAL (FOCUS 93)

Tabla 1. Medición Clima organizacional en la ILC

APOYO							
1	2	4	13	18	26	31	36
4,4	5	5	4,8	4,88	3,4	4,4	2,7

INNOVACION											
3	5	8	11	15	19	24	28	29	33	38	39
4,2	4	4	4,8	4,16	4,6	4,1	3,7	4,9	4,3	3,3	3

REGLAS					
7	16	23	27	30	35
3,5	4	5	3,7	4,55	4,6

METAS													
6	9	10	12	14	17	20	21	22	25	32	34	37	40
5,3	5	4	4,9	4,89	4,4	4,6	4,5	4,8	4,6	4,6	4	3	3,5

CLIMA ORGANIZACIONAL FOCUS 93	
ORIENTACION	PUNTAJE PROMEDIO
APOYO	4,200
INNOVACION	4,116
REGLAS	4,184
METAS	4,462

TABLA MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTOS

Talento humano

FOCUS 93 TALENTO HUMANO	
APOYO	4,91
INNOVACION	4,27
REGLAS	4,62
METAS	4,43

Producción

FOCUS 93 PRODUCCION	
APOYO	4,086
INNOVACION	4,085
REGLAS	4,164
METAS	4,477

Control de calidad

FOCUS 93 CONTROL DE CALIDAD	
APOYO	4,96
INNOVACION	4,64
REGLAS	4,67
METAS	4,76

Financiera

FOCUS 93 FINANCIERA	
APOYO	4,25
INNOVACION	4,15
REGLAS	4,12
METAS	4,46

Planeación

FOCUS 93 PLANEACIÓN	
APOYO	4,097
INNOVACION	4,065
REGLAS	4,074
METAS	4,421

Jurídica

FOCUS 93 PLANEACIÓN	
APOYO	4,15
INNOVACION	4,05
REGLAS	4,05
METAS	4,37

REFERENCIA MQL 5X CORTO

REFERENCIA MQL			
ITEM	VARIABLES	ITEM	VARIABLES
1	LTR	48	LTF
11	LTR	49	LTF
15	LTR	57	LTF
16	LTR	58	LTF
19	LTR	59	LTF
29	LTR	60	LTF
31	LTR	61	LTF
35	LTR	69	LTF
50	LTR	71	LTF
51	LTR	72	LTF
62	LTR	73	LTF
74	LTR	80	LTF
77	LTR	81	LTF
2	LTF	3	LC/E
6	LTF	4	LC/E
8	LTF	5	LC/E
9	LTF	7	LC/E
10	LTF	12	LC/E
11	LTF	16	LC/E
13	LTF	20	LC/E
14	LTF	22	LC/E
18	LTF	24	LC/E
21	LTF	27	LC/E
23	LTF	28	LC/E
25	LTF	33	LC/E
26	LTF	52	LC/E
30	LTF	53	LC/E
32	LTF	54	LC/E
34	LTF	64	LC/E
36	LTF	65	LC/E
46	LTF	66	LC/E
47	LTF	75	LC/E