

**DESEMPEÑO Y SIGNIFICADOS DEL LIDERAZGO EN MUJERES QUE  
OCUPAN JEFATURAS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN CEMENTERA**

**Presentado por:**

**Laura Milena Cáceres Castellanos, María Alejandra Chaparro Quintana & Ángela**

**Patricia Cortés Carvajal**

**Director:**

**Lucia Carolina Barbosa Ramírez**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Bogotá**

**22 de mayo de 2015**

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
Planteamiento del Problema .....	5
<b>Marco teórico</b> .....	7
Desarrollo del concepto de liderazgo.....	8
El liderazgo Transformacional.....	11
Evaluación del liderazgo en las organizaciones.....	14
El liderazgo femenino .....	16
<b>Objetivos</b> .....	22
General .....	22
Específicos .....	22
<b>Variables y Categorías</b> .....	23
1. Desempeño del Liderazgo: .....	23
2. Significados del Ejercicio de la Competencia de Liderazgo. ....	26
<b>Metodología</b> .....	26
Diseño .....	26
Participantes .....	26
Instrumento .....	27
Procedimiento .....	28
<b>Resultados</b> .....	29
Resultados evaluación de desempeño laboral en la competencia de liderazgo .....	30
Resultados cuestionario liderazgo.....	31
Resultados Entrevista Semiestructurada .....	43
<b>Análisis y discusión</b> .....	56
<b>Referencias</b> .....	64
<b>Apéndices</b> .....	66

### Lista de figuras

Figura 1. Puntuación obtenida por las tres líderes participantes, en la competencia organizacional de liderazgo de la evaluación de desempeño realizada para el periodo de 2014-2015.....	30
Figura 2. Puntajes obtenidos por la Líder 1 en el MLQ.....	31
Figura 3. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 1 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables de consecuencias organizacionales en el MLQ. ....	32
Figura 4. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 1 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en el MLQ. ....	34
Figura 5. Puntajes obtenidos por la Líder 2 en el MLQ.....	35
Figura 6. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 2 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables de consecuencias organizacionales en el MLQ. ....	37
Figura 7. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 2 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en el MLQ. ....	38
Figura 8. Puntajes obtenidos por la Líder 3 en el MLQ.....	40
Figura 9. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 3 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables de consecuencias organizacionales en el MLQ. ....	41
Figura 10. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 3 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en el MLQ. ....	42

### Lista de tablas

Tabla 1 Descriptores sociodemográficos para cada jefe.....	26
Tabla 2 Resultados entrevista semiestructurada categoría significado.....	43

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y describir las relaciones existentes entre el desempeño y los significados que tiene el liderazgo en tres mujeres que ocupan jefaturas en una empresa del sector cementero. Se describió el desempeño en la competencia de liderazgo a partir de dos fuentes de información: los indicadores utilizados por la empresa en la evaluación de gestión del desempeño y los indicadores propuestos en el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Por otro lado, los significados del liderazgo a nivel personal, laboral y familiar fueron abordados a través de una entrevista semiestructurada. Tanto la información cuantitativa como la cualitativa permitió establecer que los resultados de las líderes uno y dos en la evaluación de desempeño son congruentes con los del MLQ, existiendo una tendencia a un desempeño medio alto y presentándose percepciones distintas entre la autoevaluación del líder (MLQ) y la realizada por sus seguidores, fue evidente un mayor uso de conductas de dirección por excepción activa comportamiento correspondiente a la tendencia del liderazgo Transaccional. En la líder tres existe congruencia entre la evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en el MLQ (autoevaluación y la realizada por los seguidores), presentándose tendencia a ejercer un liderazgo transformacional con puntajes altos en la evaluación de desempeño y en las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. También fue posible identificar en todas las líderes una gran satisfacción por el ejercicio del liderazgo, diferentes maneras de ejercer el liderazgo femenino y la presencia de apoyo familiar y organizacional.

**Palabras claves:** Desempeño del liderazgo, significado del liderazgo, estilo de liderazgo.

## Introducción

Dentro de los retos de la psicología organizacional en el mundo contemporáneo se encuentra el indagar acerca de lo que espera una organización de un trabajador y lo que un trabajador espera de ésta última dentro del contexto de un mundo globalizado. Producto de estas comprensiones se han trabajado temas como el significado del trabajo, la calidad de vida laboral, el desarrollo de competencias gerenciales, la eficacia y la eficiencia en el trabajador actual.

En este contexto ha tomado gran relevancia el tema del liderazgo, siendo estudiado desde diversas perspectivas: como una competencia gerencial, como estilos contemporáneos de liderazgo, en su relación con variables de desempeño organizacional, identificando las características de un líder eficaz, estableciendo si existen diferencias entre el liderazgo ejercido por un hombre o el ejercido por una mujer y en algunos estudios estableciendo el significado de desempeñarlo.

La presente investigación optó por relacionar el desempeño en la competencia de liderazgo y el significado que tiene para los jefes ejercerlo, buscando realizar un abordaje novedoso que estableciera las relaciones existentes entre los resultados en el trabajo derivados del desempeño en la competencia y la percepción de significados en tres mujeres jefes de planta de una empresa productora y comercializadora de cemento.

Se partió entonces de realizar una revisión teórica del desarrollo del concepto de liderazgo, haciendo énfasis en la Teoría del Liderazgo de Rango Total, y se incluyeron investigaciones realizadas en Colombia, sobre todo aquellas que abordan el liderazgo ejercido por mujeres. Luego, a partir de la colaboración de la directora de gestión humana de la compañía a estudiar, cada jefe proporcionó los datos de su evaluación de desempeño en la competencia de liderazgo, respondió el cuestionario MLQ al igual que sus colaboradores y participó en la entrevista semiestructura diseñada para esta investigación. Finalmente se contrastaron los resultados encontrados con la revisión bibliográfica que permitió establecer relaciones entre los dos aspectos del liderazgo.

### Planteamiento del Problema

Como fue mencionado anteriormente, el liderazgo ha sido estudiado desde un amplio espectro de teorías, definiciones y evaluaciones (Lupano & Castro, 2013), algunas de las cuales han buscado establecer relaciones entre la manera en que este se desempeña dentro de las organizaciones y sus implicaciones para aspectos como el clima laboral y los riesgos

psicosociales (Contreras, Barbosa, Fernando, Uribe & Mejía, 2009). De esta manera se afirma que "el ambiente laboral y el tipo de liderazgo en particular pueden posibilitar en mayor o menor medida el desarrollo y el bienestar de las personas influyendo positivamente en la calidad de vida, en el bienestar percibido y en los recursos psicológicos de los trabajadores" (Shain & Kramer, 2004; Paton, Sengupta, & Hassan, 2005 citado en Contreras, 2008, p. 67).

Por lo anterior, se encuentra que ejercer un liderazgo adecuado tiene una gran relevancia en el contexto organizacional, al implicar una gran complejidad en el mundo laboral actual caracterizado por la globalización, economías emergentes e interdependientes, aumento de la competencia mundial, perspectivas más globales que locales y cambios demográficos y tecnológicos que dificultan la tarea de los líderes (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012). Este contexto requiere de personas que tengan la capacidad de adaptarse siendo flexibles, polivalentes, creativas e innovadoras; es así como las organizaciones tienen urgencia de cambiar el modelo tradicional de organización del trabajo, que hoy por hoy va más allá de reproducir estructuras burocráticas, rígidas y cerradas para buscar un giro a formas más horizontales y flexibles, donde hayan estilos de dirección más participativos (Garmendia, 1996 citado en Puyal & Sanagustín, 2006).

A los líderes actuales se les impone entonces un importante y gran reto: adaptarse al escenario existente y con ello sacar de la complejidad propia del mundo laboral lo mejor de sí mismos y de sus equipos de trabajo. Convertirse en fuente de confianza e inspiración es su mayor desafío en estas circunstancias, lo que implica posibilitar que el equipo a su cargo alcance metas que parecían imposibles a través del planteamiento de objetivos compartidos (Sánchez, 2000 citado en Prada, 2013).

Sumado a lo anterior otro aspecto que puede dificultar el desarrollo del liderazgo en estos tiempos, es la inequidad de género ya que la mujer desde hace varias décadas se ha visto expuesta a una serie de estereotipos que les asignan un rol inamovible relacionado con el cuidado de su familia, considerando que no se encuentra capacitada para asumir la dirección de otras dimensiones de la vida como es el caso de la laboral. Sin embargo esto ha cambiado en los últimos años a partir de iniciativas tales como la Conferencia Mundial de la Mujer que tuvo lugar en México (1975), Nairobi (1985) y Beijing (1994) a través de las cuales "se logró introducir el enfoque de género en todas las políticas y acciones gubernamentales tendientes a fortalecer la inclusión de la mujer" (Longo, 2009 citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012, p. 189). En el

caso Colombiano se implementó la ley de cuotas formulada en el año 2000, a través de la cual se reglamenta la participación de la mujer en por lo menos el 30% de los cargos de alta dirección del Estado (Carter & Silva, 2010 citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012).

Dentro de este contexto marcado por la existencia de múltiples retos para los trabajadores y las organizaciones, se hace relevante estudiar el tema, ya que los líderes son los responsables de guiar y orientar a los equipo de trabajo y potencializar y canalizar las fortalezas de sus trabajadores en miras a un objetivo común.

En relación con lo anterior, para la disciplina psicológica el liderazgo en el contexto organizacional es importante pues su desarrollo implica necesariamente una interacción social de autoridad que puede presentarse de manera inapropiada o inequitativa para alguna de las partes. Es por esta razón que es necesario explorar las visiones tanto del líder, como de sus superiores y sus colaboradores con el fin de identificar áreas que requieren ser fortalecidas para el beneficio común y de esta manera prevenir que tanto líderes como seguidores tengan un papel protagónico en esta relación (Lussier y Achúa 2011 citado en Castro, Clemenza & Araujo, 2012, p. 252).

Se considera que este abordaje integral se relacionaría entonces con el desarrollo de un liderazgo en el que ambas partes se sintieran cómodas con su labor al ser escuchadas y validadas como individuos, un liderazgo en el que se esté “más preparado para asumir la responsabilidad de sus acciones, juzgando en términos de balance e integración la conflictiva individual, grupal, organizacional y social” (Vega & Zavala, 2004, p. 30).

Teniendo en cuenta el contexto social antes descrito que sirve de marco para la elaboración de significados en cuanto al liderazgo y el enfoque integrador para evaluarlo, la pregunta que surge es: ¿Qué relaciones existen entre el desempeño del liderazgo y los significados del liderazgo formal en tres mujeres que ocupan jefaturas en una organización del sector cementero en Bogotá?

### **Marco teórico**

Teniendo en cuenta que el liderazgo es un concepto que se ha desarrollado desde múltiples perspectivas, a continuación se realiza un recorrido por algunos de estos enfoques haciendo especial énfasis en la teoría de Liderazgo Transformacional desarrollada por Bass, 1985 citado en Vega y Zavala (2004). Luego, teniendo en cuenta que la presente investigación se realiza en un contexto organizacional, se abordará la manera como se entiende y evalúa el liderazgo en las organizaciones actuales desde el concepto de competencia. Finalmente, considerando que los jefes que participan en este estudio son mujeres, se explora la manera como

investigaciones en Latinoamérica han entendido el papel que tiene el género femenino en el desempeño del liderazgo.

### **Desarrollo del concepto de liderazgo**

Algunos investigadores han conceptualizado al liderazgo como un rasgo, comportamiento, habilidad o competencia propia del individuo, mientras otros lo han entendido como un fenómeno que se produce en la interacción social y que por tanto no se ubica específicamente en una sola persona. Inicialmente en el siglo XX, el concepto estaba relacionado con el control y la dominación, más adelante, empieza a ser entendido como un fenómeno que implica metas compartidas. En los años 70, el concepto es aplicado al ámbito organizacional y se concibe como un proceso recíproco entre el líder y sus seguidores, en el que se movilizan ciertos valores y recursos en un contexto de conflicto y competencia. (Burns, 1978, citado en Northouse, 2013).

Finalmente, en el siglo XXI, los debates académicos se han enfocado principalmente en establecer si el liderazgo y la administración en una organización corresponden a procesos separados. Hugues, Ginnet & Curphy (2007) señalan que la gerencia tiene como labor principal planear, organizar y controlar el comportamiento de sus seguidores, sin que sea fundamental establecer una relación cercana con sus colaboradores como individuos, sino más bien una comunicación clara en términos de las consecuencias positivas y negativas que pueden tener los comportamientos de los trabajadores en el ámbito organizacional. En contraste, los líderes son descritos como personas que más allá de tener un pensamiento analítico y estructurado, se caracterizan por ser arriesgadas y creativas lo que les permite enfrentar el cambio de manera tranquila. Finalmente, los líderes suelen tener una relación más horizontal con los miembros de su equipo, lo que les permite motivarlos desde aspectos como la inspiración y el reconocimiento que evocan en estos últimos (Fairholm, 1991 citado en Hughes, Ginnett & Curphy, 2007).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es claro que el liderazgo es un concepto complejo con varias dimensiones, que ha sido pensado desde diferentes vértices, pero que podría definirse de manera general como el proceso en el cual un individuo influencia a un grupo de personas para alcanzar una meta compartida. Cabe aclarar que este fenómeno ocurre en grupos, por lo que es necesario entenderlo como un evento en doble vía que incluye al líder y a los seguidores (Northouse, 2013).

De las posturas más importantes al abordar el liderazgo, se retomarán el enfoque de los rasgos y el de las habilidades, en los cuales se hace énfasis en lo que un líder es; adicionalmente, se revisarán la perspectiva de estilo, la situacional, y de contingencia situacional, que hablan de cómo actúan los líderes y la relación de estos comportamientos con los diferentes contextos ante los cuales se enfrentan las personas que ejercen este rol, y finalmente, se hablará del continuo entre el liderazgo transformacional y transaccional, perspectiva que será central para el desarrollo de esta investigación.

Para empezar, la perspectiva de rasgos, inició con estudios en el siglo XX que recibieron el nombre de las teorías de “grandes hombres”, pues pretendían identificar características de los líderes políticos, sociales y militares más importantes. De esta manera, se consideraba que personas como Mahatma Gandhi, Catalina la Grande y Napoleón Bonaparte poseían un grupo de rasgos innatos que los distinguían como líderes (Northouse, 2013). Estas características, no son las mismas en todos los autores, sin embargo es claro que los rasgos más mencionados dentro del enfoque son la inteligencia, la confianza en sí mismo, la determinación, la integridad y la sociabilidad (Northouse, 2013).

Por otro lado, la perspectiva basada en las habilidades de los líderes, habla también de aspectos que definen a las personas que desempeñan este rol, pero en este caso se trata de destrezas que pueden ser aprendidas en lugar de características de la personalidad innatas y difíciles de potenciar (Northouse, 2013).

El desarrollo de este enfoque fue impulsado en sus inicios por el autor Katz (1995) en Northouse (2013), quien partió de observaciones en organizaciones para afirmar que el liderazgo efectivo se fundamenta en tres competencias personales básicas, que son las técnicas (la destreza y conocimiento en una actividad particular unidas a una capacidad de análisis desarrollada), las humanas (destreza para trabajar en equipo siendo sensible ante las motivaciones y necesidades de los demás) y las conceptuales (habilidad para trabajar sobre ideas y conceptos). Cabe mencionar que se encontró que en los niveles más altos de la jerarquía de una organización, las habilidades más importantes son las humanas y las conceptuales.

De manera similar, Mumford, Zaccaro & Harding (2000) citados en Northouse (2013), también proponen que las competencias más importantes para un líder son las habilidades para solucionar problemas, las habilidades de razonamiento social y el conocimiento, además de resaltar otros componentes como la experiencia en el campo profesional y las influencias del

ambiente. Por otro lado, se encuentra la perspectiva de estilos de liderazgo, la cual establece que existen tipos de liderazgo que se configuran a partir de la prioridad del líder, que puede ser la obtención de los resultados o la preocupación por las necesidades de los trabajadores. Un modelo de este enfoque es el de rejilla gerencial, en el que se explica que los estilos de los líderes se organizan de acuerdo al nivel de preocupación que tengan por la producción y el bienestar de las personas (Blake & McCause, 1991 citados en Northouse, 2013). Así, se destacan cinco estilos que son: Indiferente (baja preocupación por los resultados y los trabajadores), Status quo (existe un equilibrio entre la preocupación por cumplir objetivos y por las necesidades de las personas), Estilo del equipo (hay una máxima preocupación por ambos aspectos y se fomenta el trabajo en el equipo y compromiso con la organización), Estilo dictatorial (alta preocupación por la producción y baja por el equipo) y finalmente el Estilo complaciente que es opuesto al antes mencionado (Blake et al, 1991 citados en Northouse, 2013).

Por otra parte, los enfoques situacional y de contingencia situacional, rescatan que el desempeño del liderazgo debe ajustarse al contexto. De esta manera, el enfoque situacional es una perspectiva prescriptiva que sustenta que diferentes situaciones demandan distintas clases de líderes y que un líder efectivo debe adaptarse según las circunstancias para de esta manera enfocarse en apoyar a sus trabajadores (comunicación bidireccional que manifiesta apoyo emocional y social a los demás), o en dirigirlos (ayuda a miembros del equipo a cumplir con metas dándoles instrucciones). El énfasis que se haga en alguno de estos aspectos depende además del tipo de tarea que se asignó al equipo de trabajo, la complejidad de la misma, así como de las habilidades que ellos posean y de su motivación para trabajar (Northouse, 2013).

La perspectiva de contingencia situacional, a diferencia de la anterior, no considera que el líder debe ser capaz de adaptarse a todos los contextos, sino que la organización debe saber leer qué tipo de liderazgo se ajusta a su contexto particular. En esta medida, es importante para autores como Fiedler (1967) citado en Northouse (2013), entender las variables que configuran este ambiente, tales como la relación entre líder-seguidor (el clima percibido del equipo y el nivel de confianza y lealtad que tengan los seguidores hacia el líder), el grado de estructura de la tarea (relacionado con qué tan clara o ambigua es la actividad por hacer), y la posición de poder en la que se encuentra la persona (el nivel de autoridad que tenga un líder para castigar o premiar a sus seguidores).

### **El liderazgo Transformacional**

El último enfoque que será presentado es el de liderazgo transformacional, el cual afirma que existen varios estilos para guiar y acompañar a los trabajadores pero que el denominado transformacional es el que promueve en mayor medida el desarrollo de las personas, pues mueve a las mismas a hacer más de lo que se espera de ellas (Northouse, 2013); es decir que como lo dice su nombre implica una transformación y un giro de pensamiento y acción. Entonces, para que dicha transformación sea posible, los líderes estimulan a los miembros de su equipo a tener un cambio de visión de intereses particulares a intereses colectivos, aun cuando no tengan cubiertas totalmente sus necesidades propias (Bass, 1985 citado en en Mendoza & Ortiz, 2006).

Ese cambio de prioridades del individuo permite que la persona amplíe su abanico de necesidades, incluyendo la necesidad de crecimiento personal que empieza a jugar un papel relevante; es así como se explica el alto grado de compromiso que llega a adquirir la persona con el cumplimiento de la meta colectiva. En últimas, el ejercicio del liderazgo transformacional promueve que las personas empiecen a desarrollar el potencial de convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985 citado en Mendoza & Ortiz, 2006). “Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo” (Mendoza & Ortiz, 2006, p.120).

Es importante precisar que el desarrollo inicial más importante de esta perspectiva fue alcanzado por Burns (1978) en Northouse (2013), quien realizó una distinción entre los tipos de liderazgo transaccional y transformacional. Este autor afirmaba que en el estilo transaccional el líder pretende manejar y controlar el trabajo de sus subalternos a través del ejercicio de una autoridad formal asignando responsabilidades con claros objetivos cuyo cumplimiento es supervisado por el líder, reforzando así a los subalternos que los cumplen y aplicando medidas a los que no (Eagly & Carli, 2003, citados en Cárdenas, 2007, p. 30). Así, este tipo de liderazgo “está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos” (Molero, Recio & Cuadrado, 2010, p. 495).

En contraste, los líderes transformacionales presentan una interacción con su equipo que promueve un nivel elevado de motivación que se logra precisamente porque estos líderes constituyen modelos a seguir al ser carismáticos, es decir que tienen una gran confianza en sí

mismos y los demás, son dominantes y desean influir en las personas teniendo sus valores éticos siempre claros (Northouse, 2013).

Más adelante, Bass (1985) citado en Northouse (2013) planteó una propuesta más amplia sobre el liderazgo transformacional que hacía énfasis en las necesidades de los seguidores más que las de los líderes, proponía que el carisma era necesario pero no suficiente para desempeñar un liderazgo transformacional, y describía las dos formas de liderazgo (Transaccional y Transformacional) como polos de un continuo.

Retomando lo anterior, los tres puntos del continuo son justamente el liderazgo transformacional en un extremo, el transaccional en el medio y el Laissez-Faire en el extremo opuesto (Vega & Zavala, 2004). Cada uno de estos estilos tiene características propias siendo que el primero busca inspirar y motivar, el segundo está enfocado en realizar intercambios entre los líderes y los seguidores según los comportamientos de estos últimos, y el último evita los problemas y posterga las obligaciones o bien presta atención exclusivamente a las fallas para corregirlas (Laissez-Faire) (Vega & Zavala, 2004). Estos aspectos serán descritos con mayor detalle a continuación.

Para empezar, el liderazgo transformacional encierra cuatro factores principales que son la influencia idealizada, la motivación inspirada por el líder, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El primer factor se refiere al componente emocional del liderazgo, a partir del cual los líderes se convierten en modelos a seguir para los miembros de su equipo, siendo que sus subordinados les atribuyen ciertas características y observan algunas conductas en ellos relacionadas con tener estándares éticos sólidos y estar comprometidos con metas relevantes. Lo anterior es un aspecto clave que está ligado al factor que sigue, siendo que esta idealización del líder favorece que este último pueda inspirar o motivar a los trabajadores a esforzarse por una meta común trabajando de manera conjunta. El tercer factor hace referencia a la habilidad del líder para lograr que sus seguidores sean creativos, innovadores y estén desafiando constantemente sus creencias. Finalmente, el último factor se refiere a la disposición de los líderes para atender las necesidades particulares de sus subordinados, entendiendo que los miembros de su equipo son distintos (Northouse, 2013).

A diferencia del tipo de liderazgo mencionado previamente, el liderazgo transaccional no se enfoca en alcanzar resultados fuera de lo común, sino precisamente en cumplir con los objetivos propuestos, intercambiando cosas valiosas entre jefe y subordinados para avanzar en

los objetivos antes establecidos. Los aspectos más importantes de este tipo de liderazgo son la recompensa contingente (proceso de intercambio entre líderes y seguidores en el cual el esfuerzo de los últimos es recompensado desde aspectos pactados previamente por parte del líder) y la administración por excepción (examinar de cerca y vigilar si los miembros del equipo cometen errores para realizar una retroalimentación o un castigo negativo en estos casos) (Kunhert, 1994 citado en Northouse, 2013).

Para cerrar, el Laissez-Faire hace referencia a un estilo en el cual la persona a cargo del equipo posterga las decisiones, abandona las responsabilidades, se abstiene de hacer retroalimentaciones y se muestra despreocupado por las necesidades de sus trabajadores (Northouse, 2013).

Es así como la Teoría del rango total propuesta por Bass permite ubicar los estilos de liderazgo en un continuo, de manera que no limita la visión del liderazgo a categorías cerradas y excluyentes sino que más bien brinda una visión pragmática del mismo; siendo que contempla la posibilidad de ejercer todos los tipos de liderazgo teniendo en cuenta las variables situacionales. En síntesis, un líder efectivo “podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo” (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120).

De esta manera, esta perspectiva hace énfasis en las distintas características del contexto para evaluar la pertinencia del liderazgo desempeñado. Así, es importante tener en cuenta aspectos de las organizaciones teniendo en cuenta que Bass, 1985 citado en Vega & Zavala (2004) afirma que las organizaciones en las que las metas y la estructura son claras y existen contratos formales de trabajo, es más probable que se presente el Liderazgo Transformacional, mientras que cuando se trata de una institución en la que estas metas no están tan bien definidas y donde hay un ambiente de confianza en el que se espera que las personas sean creativas, se presenta con mayor frecuencia un Liderazgo Transaccional.

Así mismo cuando “las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, por su efectividad” (Vega & Zavala, 2004). Por otro lado, cuando se trata de tareas vagas para las que hay un tiempo reducido, y que pueden llegar a ser frustrantes por su grado de complejidad y por el grado de exigencia en las mismas, es pertinente que se presente un Liderazgo Transformacional (Vega & Zavala, 2004).

Para finalizar, en cuanto a los métodos para la aplicación de esta teoría, existe un cuestionario desde el cual se puede evaluar el estilo de liderazgo de una persona enmarcado en esta Teoría del Rango Total, denominado MLQ (Multifactor leadership Questionnaire). La adaptación chilena de esta prueba ha sido empleada en investigaciones colombianas, como la de Barbosa (2013), la cual pretendía describir los estilos de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de inteligencia emocional en jefes que trabajaban en tres empresas de Bogotá. En su investigación participaron 18 colaboradores que desempeñan jefaturas en tres empresas de Bogotá, de manera que en la evaluación de los líderes se abordaron tres aspectos: la percepción que tiene el líder sobre su estilo de liderazgo, la percepción de sus subordinados y las características de la personalidad, encontradas a partir de la aplicación del test de Wartegg (Barbosa, 2013).

Lo anterior permitió concluir que los líderes “tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales” (Barbosa, 2013, p. 88). Finalmente, Barbosa (2013) descubrió que contrario a lo que la literatura sugiere, las mujeres que participaron en su investigación no evidenciaron un patrón de liderazgo distinto al de los hombres.

### **Evaluación del liderazgo en las organizaciones**

Dentro de las organizaciones, el liderazgo es visto frecuentemente como una competencia, es decir como un conjunto de “comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo” (Alles, 2007, p.82), los cuales son evaluados por estar ligados al cumplimiento de metas organizacionales (Alles, 2007).

El origen del concepto de competencia se da en un marco histórico donde las pruebas de inteligencia y los test de aptitudes no parecían ser suficientes para predecir el éxito profesional dentro de las organizaciones, por lo que se crean otras formas de evaluar y analizar el comportamiento de las personas en contextos laborales. Es así como surgen modelos por competencias en donde se evalúan las aptitudes necesarias para determinado cargo por medio de la observación de dicha práctica (McClelland, 1973 citado en Lévy-Leboyer, 2003).

Uno de los primeros autores que estudia las competencias en el ámbito organizacional es McClelland, quien publica un artículo denominado “Testing for competence rather than for intelligence” el cual inaugura el interés por este modelo aplicado a la educación y al trabajo. Este

autor consideraba que "la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias" (McClelland, 1999, citado en Alles, 2007, p.19), siendo que para que se desarrollen ciertas conductas encaminadas a un objetivo particular, debe existir un incentivo que seleccione estos comportamientos.

Más adelante, otros autores hacen énfasis en que estas competencias son comportamientos que "se generalizan a diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo"(Spencer & Spencer 1993, citados en Alles, 2007, p.22), y que cada puesto de trabajo demanda diferentes características de acuerdo a la empresa y los aspectos que definen a la misma (Alles, 2007), siendo que las competencias son un vínculo entre "las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria" (Lévy-Leboyer, 2003, p.47).

Cabe mencionar algunas clasificaciones que se han propuesto de las competencias. En primer lugar, Spencer & Spencer (1993) citados en Alles (2007), indican que los cinco tipos principales de competencias de los sujetos se pueden organizar en un "modelo del iceberg", dividiendo las competencias en dos grandes grupos según su dificultad de detección. En primer lugar se encuentran las relativamente superficiales, fáciles de encontrar y desarrollar que son las destrezas y conocimientos; y por otro lado existen aquellas que se encuentran más escondidas, más estrechamente relacionadas con la personalidad, que son las competencias de concepto de sí mismo, las características personales (respuestas consistentes a situaciones) y las motivaciones.

A diferencia del enfoque anterior que se centra en las competencias de los sujetos, autores como Lévy-Leboyer (2003) proponen que además de las competencias individuales, compuestas por aptitudes y características de la personalidad que se desarrollan desde la integración y coordinación de los conocimientos y cualidades individuales, existen las competencias empresariales propias de la organización y ligadas a los objetivos o metas de la misma.

Es importante resaltar que según Lévy-Leboyer (2003) citado en Alles (2007), las competencias individuales se pueden evidenciar y potenciar desde el modelo de gestión por competencias el cual hace referencia a "la selección, formación y evaluación de los trabajadores" mediante la observación o la retroalimentación. Para esta labor, es necesario traducir las competencias en indicadores los cuales serán evaluados para valorar el desempeño productivo de los trabajadores. Cabe decir que estos indicadores "pasan a ser los criterios a partir de los cuales se organizan las actividades [...], tienden a adoptar un carácter normativo y performativo, en

cuanto terminan por definir el tipo de actividades por efectuar” (Amigot & Martínez, 2013, p.1079).

En Colombia se han desarrollado varias investigaciones sobre el liderazgo visto como competencia organizacional. Un ejemplo de lo anterior, es la desarrollada por Sacanamboy (2013), quien desde la aplicación de entrevistas semiestructuradas a cinco líderes del área técnica de una empresa de servicios públicos de Cali-Colombia, logra evidenciar la competencia de liderazgo como una característica fundamental que se desarrolla en la cotidianidad y a partir de las trayectorias laborales y sociales de las personas.

El postulado de Sacanamboy (2013) sobre la competencia de liderazgo hace referencia a una tarea en doble vía, es decir, una retroalimentación por parte del equipo de trabajo hacia el líder y viceversa. Cabe mencionar que el desarrollo del liderazgo como una competencia se origina desde las experiencias que se vivencian en el entorno laboral y el social. En este sentido, como la experiencia, las competencias implican un proceso de aprendizaje continuo, de redescubrimiento, y son aplicables a múltiples ambientes. Por consiguiente es relevante poder conocer el recorrido de los líderes desde su ingreso al mundo laboral, para así construir un marco de referencia que permita evidenciar, sucesos, relaciones, éxitos, fracasos, influencias y demás aspectos que fueron un apoyo para la construcción de liderazgo como una competencia (Sacanamboy, 2013)

En resumen, desde la postura de Sacanamboy (2013), la competencia de liderazgo se construye en las actividades diarias y en especial en las laborales, ya que como menciona el autor, son las acciones las que permiten generar potencial para maximizar la competencia de liderazgo; por ejemplo, la toma de riesgos, la manera de actuar frente las adversidades, las decisiones que son tomadas y la innovación al dirigir procesos y equipos.

### **El liderazgo femenino**

Antes de profundizar en la postura actual de la mujer en el mundo laboral es importante abordar el llamado techo de cristal que han tenido que enfrentar las mujeres; mecanismo que pone barreras implícitas derivadas de estereotipos sociales a la carrera de ascenso de las mujeres en las organizaciones. Lamentablemente, históricamente la capacidad de liderazgo y los altos cargos tienden a reducirse a perfiles masculinos. Es así como debido a

[...] estereotipos sociales se ha consolidado una desconfianza en el desempeño femenino en cargos ejecutivos; en muchas ocasiones los cargos de liderazgo son limitados para

mujeres porque se tiene la creencia que ellas no tienen la disposición para soportar jornadas prolongadas de trabajo, no tienen disponibilidad de tiempo ante demandas imprevistas, tampoco capacidad de trabajar bajo presión y contra el tiempo y mucho menos soportarían los ambientes competitivos y agresivos. Esta desconfianza hace que se haga menos probable su contratación relegándola a nuevamente a cargos secundarios (Longo, 2009, p.130).

La inequidad de género también se ve sustentada en los menores ingresos que adquiere la mujer a pesar de tener el mismo nivel profesional y habilidades que un hombre; esta situación de inequidad desafortunadamente se ve en la gran mayoría de lugares del mundo (Fernández, 2006 en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012, p. 185). En esta medida, las mujeres líderes tienen auestas una exigencia mayor a la que no se enfrentaría normalmente un hombre, debido a que tienen que demostrar tanto su capacidad como su potencial para ocupar estos cargos (Godoy & Mladinic, 2009 citados en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012).

Así como se reconocen los obstáculos que ha tenido que enfrentar la mujer en el mundo laboral para llegar a posiciones de dirección, también se hace necesario reconocer los avances que se han tenido a este respecto. Por ejemplo en el caso colombiano, Colombia es el país latinoamericano (entre Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Venezuela) con mayor proporción de mujeres en altos cargos de dirección con un 38% según el Global Gender Gap Report (2011) citado en Longo (2009), incluso llegando a tener un porcentaje equivalente a países como Canadá, Alemania y Gran Bretaña (Global Gender Gap Report, 2011 citado en Longo, 2009). Así mismo, los altos cargos que ahora ocupan las colombianas se han diversificado; las mujeres han incursionado en sectores que eran exclusivamente masculinos como lo son los sectores de la salud, la tecnología de la información, el derecho y las diversas ingenierías (OIT, 2004 citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012).

Por otra parte de acuerdo a Heller (2003) en Cárdenas (2007), si bien las mujeres en una primera etapa enfrentaban un *double bind*, “dilema que consiste en relacionar la autoridad y los comportamientos dominantes con la capacidad de ejercer el liderazgo. De modo que si actúan de manera <<masculina>>, ganan autoridad para liderar, pero dejan de lado características <<femeninas>>, lo que se califica negativamente, y si actúan con características socialmente asociadas a las mujeres, son percibidas como débiles para dirigir” (Ibarra, Carter, & Silva, 2010 citados en Cárdenas, Franco & Sandoval, 2014, p. 16); ahora en una segunda etapa de liderazgo,

las mujeres se han permitido ejercer un liderazgo alternativo a través del cual han obtenido resultados exitosos “involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de los planes a seguir y de las metas a alcanzar, de forma explícita y directa” (Cárdenas, 2007, p. 29).

Entonces, teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se visibiliza que el problema fundamental de inequidad de género en el ámbito laboral, se trata de un asunto sociocultural ya que la misma sociedad le ha asignado a la mujer y al hombre unos roles determinados: mujer-cuidadora y hombre-proveedor. Dichos estereotipos con respecto al género se convierten en una barrera para que la mujer acceda a oportunidades laborales específicas, sobre todo el acceso de la mujer a los altos cargos de las organizaciones. Cabe aclarar que cuando se habla de que la sociedad es quien obstaculiza el camino de la mujer hacia los altos cargos, también se incluye a la misma mujer ya que hay muchas que perpetúan los roles tradicionales y reproducen el discurso de la mujer inferior al hombre en el campo laboral; discurso que conlleva a que persista la discriminación en términos de remuneración, segregación vertical (concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía) y segregación horizontal (concentración del empleo femenino en aquellos sectores afines con su rol) (Maruani, 1993 citado en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012).

La segregación se acentúa cuando en la decisión acerca de quién puede tener mayor compromiso laboral entre un hombre y una mujer, la balanza se inclina hacia el género masculino ya que empiezan a pesar las responsabilidades del hogar que son propios del género femenino, específicamente refiriéndose a la maternidad y el cuidado de los hijos. Entonces estas cuestiones se convierte en una barrera en términos de compromiso y además se convierte en una desventaja para la empresa en cuanto a costos, limitando así la promoción de las mujeres a cargos dirigentes (López, Martín & Romero, 2009 citados en Contreras, Pedraza & Mejía, 2012).

Es así como es necesario subvertir los estereotipos sociales que obstaculizan el ascenso de la mujer a cargos de dirección, destacando sus potencialidades a la hora de liderar equipos. Las mujeres entonces se caracterizan de acuerdo a la literatura existente, por su capacidades comunicativas, por su empatía y capacidad para trabajar en equipo e inclusive por sus particulares dotes intuitivos; intuición que usan en el análisis y solución de problemas. En su generalidad las mujeres lideran sin dar tantas demostraciones de poder, adicionalmente se caracterizan por inclinarse hacia los consensos en lugar de enfrentarse a los problemas de modo frontal (Puyal & Sanagustín, 2006).

Por su parte Candela, Barberá, Ramos & Sarrió (2002) citados en Arteaga & Ramón (2009) explican que las mujeres son mucho más expresivas en relación con los hombres debido principalmente al tipo de socialización al que fueron expuestas; una socialización más en contacto con los sentimientos, lo que explica que las mujeres tengan mayores habilidades para entender los sentimientos de los otros. Por esto mismo, el liderazgo femenino se identifica por “un trato más personal, no tan jerárquico ni formal, con inclinación a fomentar los vínculos, las relaciones interpersonales, conformación de equipos, y motivación a las personas” (Arteaga & Ramón, 2009, p.293).

Es importante aclarar que no todas las mujeres que ocupan posiciones de dirección responden a las anteriores características siendo que es probable encontrar mujeres muy autoritarias que no encajan en dicho estilo femenino descrito y así mismo hombres cuyo estereotipo no corresponde al masculino. Sin duda son tendencias que identifican a un género u otro, pero hay que tener en cuenta que hay variables que se suman como los rasgos de personalidad de cada líder, su historia personal y las exigencias del contexto (Puyal & Sanagustín, 2006).

Independientemente de los estereotipos de género es claro que en tiempos actuales es importante potenciar más que habilidades técnicas, sin demeritar su importancia, competencias como la capacidad de trabajar con otros, de entender sus necesidades, de utilizar una comunicación abierta en pro del crecimiento, en fin una forma de liderazgo en el que la participación del equipo sea posible; un estilo de liderazgo que se identifica tradicionalmente como liderazgo “femenino”.

Retomando entonces el interés de la presente investigación de identificar las tendencias de las mujeres en el ejercicio del liderazgo; se procederá a hacer una revisión de las investigaciones realizadas a propósito del liderazgo femenino. Dentro de estas investigaciones se puede destacar aquellas realizadas por Maxfield (2002), quien se interesó por emprender una investigación orientada a identificar las características de las mujeres que ocupan posiciones de alta dirección en siete países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, México y Venezuela. En esta investigación se encontró que existe una tendencia en las mujeres latinoamericanas, que ocupan posiciones de dirección, a emprender un liderazgo participativo; liderazgo que se caracteriza por ser abierto y directo, orientado al desarrollo de equipos de trabajo, dirigido a lograr consensos, un liderazgo dispuesto a compartir el poder con colegas y

subalternos, comunicativo y dispuesto a compartir la información. Un tipo de liderazgo que se caracteriza por procurar el equilibrio entre las dimensiones personales y laborales, orientado a la inclusión pero así mismo al cumplimiento de la tarea. En últimas un liderazgo confiable y organizado (Maxfield, 2002, citado en Cárdenas, 2005).

Particularmente con respecto al caso colombiano, partiendo de entrevistas realizadas a 23 mujeres directivas de primer y segundo nivel que trabajan en Bogotá en los sectores privados financiero, industrial y comercial; se puede concluir que comparadas con los hombres, estas mujeres tienden a ser más abiertas y estar dispuestas a compartir la información relacionada con su trabajo; pueden ser interrumpidas en cualquier momento; les gusta reunirse con su equipo de trabajo periódicamente promoviendo la participación; son sinceras, organizadas y estructuradas. En síntesis son mujeres con un alto compromiso laboral, esto sustentado en su alto sentido de responsabilidad y consagración al trabajo (Cárdenas, 2007).

Según la investigación liderada por Maxfield (2005,2007) citado en Cárdenas & Durana (2009) sobre ejecutivas en 9 países de Latinoamérica, centrada en conocer las características de una muestra de 98 líderes ejecutivas colombianas de Bogotá y Barranquilla, se encontró que la gran mayoría de las ejecutivas comenzaron a trabajar desde la Universidad siendo su principal motivación la económica (Cárdenas & Durana, 2009).

También se evidenció que las áreas con mayor presencia de mujeres en altos cargos corresponden al área financiera, comercial y a las empresas de servicios. Este último sector sobresale con el porcentaje más alto de empleabilidad de estas ejecutivas (Cárdenas & Durana, 2009). Por otro lado, la mujeres participantes manifestaron estar o haber estado casadas y tener hijos para lo cual reconocen la ayuda del servicio doméstico ya que este se convierte en un apoyo significativo en la crianza de los hijos y la atención del hogar; ayuda que les permite hacer más presencia en el ámbito laboral para poder competir y así abrir posibilidades de volverse atractivas laboralmente (Cárdenas & Durana, 2009).

Finalmente, se encuentra que los motivos principales de cambio de trabajo, cuando estos se dan, obedecieron a motivos de índole personal entre ellos el matrimonio, estudio o la crianza de los hijos, igualmente para obtener mejores condiciones laborales o por diferencias en modificaciones a las directrices empresariales (Cárdenas & Durana, 2009).

En investigaciones más recientes, al encuestar a 162 mujeres líderes de primer nivel, pertenecientes a organizaciones privadas en 17 países Latinoamericanos, se evidenció que ellas

reconocen que el machismo está presente en sus respectivos países y que han sufrido discriminación salarial en algún momento de su trayectoria laboral. Cuando se indagó por la razón por la cual pocas mujeres ocupan altas posiciones de dirección, su respuesta mayoritaria fue que estos cargos conllevan una menor libertad para cuidar de sus hijos y familias. En conclusión, en esta investigación hay dos dimensiones en que se manifiestan los estereotipos de género, los cuales son: el estilo de liderazgo y el balance hogar-trabajo. De manera que las mujeres de la muestra, ocupantes de altos cargos de dirección, lograron usar estos estereotipos a su favor ya que su estilo de ejercer el liderazgo se convirtió en una de las mayores ventajas para su ascenso, además estas mujeres lograron un manejo estratégico de la relación hogar- trabajo venciendo así los estereotipos que podían limitar sus opciones laborales (Cardenas, Franco & Sandoval, 2014).

Ahora, teniendo en cuenta los hallazgos producto de investigaciones realizadas a nivel latinoamericano y en especial en Colombia respecto al liderazgo femenino, María Consuelo Cárdenas de Santamaría junto con un equipo académico, diseñó un programa denominado Programa de Conciencia Femenina y Liderazgo; dicho programa surge con la intención de identificar “no tanto el cómo ejercen las mujeres el liderazgo femenino sino más bien en cómo las mujeres al desarrollar una conciencia como mujeres, pueden ejercer un liderazgo femenino”(Cárdenas, 2005, p. 24). Así, el fin central de dicho programa es que “la mujer reconozca y valore la contribución femenina y poner dicha contribución al servicio de una mayor integración de las diferentes dimensiones de su vida misma” (Cárdenas, 2005, p. 24).

Las mujeres que fueron participantes del programa de conciencia femenina y liderazgo, destacan la intuición como una característica femenina, entendiendo ésta como la capacidad de captar dimensiones diferentes, como lo son las emociones propias y de los otros, para la toma de decisiones (Cárdenas, 2005). Así mismo, identifican la capacidad de reconocimiento como otra característica femenina ya que consideran que han hecho diversas acciones para ser aceptadas en un primer momento en sus familias y ahora en un grupo de jefes y colegas. “Quizá por eso trabajan largas horas, están siempre dispuestas a asumir más responsabilidades, no saben decir que no y aceptan más y más carga laboral “(Cárdenas, 2005, p.30). A la intuición y a la necesidad de reconocimiento se le suma, por un lado, una dedicación exagerada al trabajo, cuestión que afecta evidentemente su balance entre vida laboral, familiar y personal, y, por otro,

el temor al éxito: característica que les hace seguir auto exigiéndose y, por tanto, entregando demasiado a su trabajo (Cárdenas, 2005).

La hipótesis que la autora se plantea en miras a entender esta manera como ellas asumen las responsabilidades en el trabajo, es que las mujeres tradicionalmente han asumido tareas que no es posible posponer, que se tienen que cumplir, tales como el cuidado de un bebé o la adecuada alimentación de un grupo familiar. Teniendo en cuenta lo anterior las mujeres asumen las responsabilidades laborales de la misma manera; con un nivel equivalente de compromiso, llegando al punto incluso de agotarse de tanta carga. En síntesis a las mujeres las caracteriza un alto sentido de autoexigencia que tiene como fin él ser sobresalientes e inclusive excepcionales y cuando eso sucede, “bajarse de ese podio no resulta tan sencillo” (Cárdenas, 2005, p. 34).

Lo anterior permite concluir que si bien las ejecutivas colombianas se han posicionado con gran éxito en posiciones de dirección, aún reclaman ambientes más receptivos al estilo de liderazgo que las identifica; entornos en los que se reconozca y valore las diferencias de género, de manera que no sea necesario ni que las mujeres tengan que adoptar un estilo masculino, ni tampoco suprimir este tipo de liderazgo (Cárdenas, 2005). Se trata entonces de validar las diferentes formas de liderar, las inquietudes y necesidades particulares, siempre y cuando se tenga como eje transversal en el ejercicio del liderazgo “el creer en la gente, el confiar en su trabajo y el motivarlos para que desarrollen su máximo potencial en beneficio de ellos mismos y de la organización” (Barbosa, 2013, p. 103).

## **Objetivos**

### **General**

Establecer relaciones posibles entre el desempeño del liderazgo y los significados que tiene el liderazgo formal en tres mujeres que ocupan jefaturas en una organización del sector cementero en Bogotá.

### **Específicos**

1. Analizar los resultados encontrados en la evaluación de desempeño de tres Jefes-líderes en la competencia de liderazgo durante el periodo 2014-2015.

2. Determinar la tendencia del estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional o Laissez-Faire) ejercido por tres mujeres jefes de planta en una empresa del sector cementero ubicada en Bogotá.
3. Identificar el significado que tiene el rol de liderazgo a nivel laboral/profesional, personal y familiar para cada jefe-líder.

### **Variables y Categorías**

A continuación se presentan las variables y categorías tenidas en cuenta para el desarrollo de la presente investigación. En primer lugar se encuentra la variable de Desempeño del liderazgo, la cual se compone de: Competencia de liderazgo y Estilo de Liderazgo. En segundo lugar, se encuentra la categoría de Significado del Ejercicio del Liderazgo.

- 1. Desempeño del Liderazgo:** Actitudes, comportamientos y resultados que evidencia el líder en su desempeño laboral y estilo que utiliza para desarrollarlo. Se utilizarán dos categorías: competencia de liderazgo y estilo de liderazgo:

**1.1 Competencia de liderazgo:** Según la organización en la que se elabora la presente investigación, el liderazgo es una competencia asociada al desarrollo personal y laboral. El liderazgo como competencia tiene tres pilares: dirección, movilización y logro. La dirección se refiere al establecimiento de principios que guíen la acción y a los comportamientos del líder que generan soporte y ejemplo de inspiración para sus colaboradores; por otro lado, con la movilización se pretende que el equipo de trabajo sea encaminado por medio de la confianza, la buena comunicación y el reconocimiento de su potencial al cumplimiento de los objetivos organizacionales; finalmente, el logro implica organización de procesos y equipos, así como la realización de seguimientos al trabajo de los miembros del equipo.

Esta competencia es evaluada en conjunto con las demás competencias organizacionales y las propias de cada cargo una vez al iniciar cada año, después de lo cual se hace un

seguimiento a mitad de año. Esta evaluación se hace a partir de una conversación del trabajador con su líder inmediato y comprende los siguientes descriptores:

- **Modelo de rol:** Autoconocimiento y trabajo en el desarrollo personal y laboral, buscando ser modelo a seguir para sus colaboradores, siendo coherente entre el decir y actuar.
- **Toma de decisiones:** Definir en forma oportuna acciones para resolver y prevenir dificultades.
- **Aprendizaje y retroalimentación:** Incentivar el aprendizaje en miembros del equipo buscando su desarrollo, para crear ambientes que generen satisfacción para el equipo, incentivando la experimentación y ofreciendo retroalimentación a sus colaboradores.
- **Comunicación:** Asegurar que el equipo asuma las responsabilidades pertinente, comunicar los resultados esperados, ofrecer las directrices necesarias para que el equipo se alinee con las estrategias y las políticas organizacionales.

**1.2 Estilo de liderazgo:** Se utilizará la clasificación construida por Bass y Avolio, 1994 citados en Vega y Zavala (2004) quienes plantean el liderazgo de Rango Total como la posibilidad que tiene una líder de presentar actitudes y comportamientos de diferentes tipos de liderazgo que en su conjunto mostraran una mayor tendencia al estilo transformacional o transaccional. A continuación se describe cada estilo.

*Estilo de liderazgo Transformacional:* Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. En este contexto el líder es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994 citados en Vega y Zavala, 2004). Este estilo incluye las siguientes subvariables:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.
- **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás y en cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
- **Estimulación Intelectual:** El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
- **Consideración Individualizada:** El líder se focaliza en el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

***Estilo de liderazgo Transaccional:*** Proceso en el cual líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass y Avolio, 1994 citados en Vega y Zavala, 2004). Este estilo incluye la siguientes subvariables:

- **Recompensa Contingente:** El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando una recompensa asociada al trabajo bien hecho.
- **Dirección por Excepción Activa:** El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.
- **Dirección por Excepción Pasiva:** El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

*Estilo de Liderazgo Laissez-Faire:* El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto. Prefiere no actuar, evitando tomar decisiones (Vega y Zavala, 2004).

**2. Significados del Ejercicio de la Competencia de Liderazgo:** Valoración personal sobre lo que representa y el sentido que tiene el ser líder a nivel laboral/profesional, personal y familiar.

- Significado a nivel laboral/profesional: valoración personal sobre lo que representa y el sentido que tiene el ser líder a nivel de metas, satisfacciones, desempeño, capacitación y el ser mujer.
- Significado a nivel personal: valoración personal sobre lo que representa y el sentido que tiene el ser líder a nivel de metas, aporte individual, aporte a otros y motivación.
- Significado a nivel familiar: valoración personal sobre lo que representa y el sentido que tiene el ser líder a nivel de la opinión y aporte de la familia para el desempeño como líder.

## Metodología

### Diseño

La presente investigación es de tipo mixto, pues combina métodos cualitativos y cuantitativos para una mejor comprensión del problema de investigación (Creswell & Plano, 2007). En esta indagación se hizo una complementación consistente en la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para integrar los datos obtenidos (Bericat, 1998). Se tuvieron en cuenta dos dimensiones: desempeño del liderazgo y el significado del mismo.

Es un estudio transversal de alcance descriptivo cuyo propósito fue especificar algunas características de un grupo de mujeres que ejercen jefaturas y son líderes formales en una empresa del sector cementero. Concretamente se estableció el desempeño del liderazgo y los significados que tienen acerca del mismo las participantes seleccionadas. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### Participantes

*Tabla 1*

*Descriptores sociodemográficos por cada jefe-líder*

<b>Descriptores sociodemográficos</b>	<b>Líder 1</b>	<b>Líder 2</b>	<b>Líder 3</b>
<b>Edad</b>	30	34	33
<b>Estado civil</b>	Soltera	Soltera	Casada
<b>Hijos</b>	No	No	Si
<b>Estrato social</b>	4	4	3
<b>Profesión</b>	Ing. Civil	Ing. Civil	Arquitecta
<b>Escolaridad</b>	Postgrado	Postgrado	Postgrado
<b>Antigüedad en la empresa</b>	6 años y medio	6 años y medio	3 años y medio
<b>Antigüedad en el cargo</b>	6 años y medio	6 años y medio	6 meses
<b>Personas a cargo</b>	50	147	48

Además de las líderes descritas en la tabla anterior, participaron 24 colaboradores en total, los cuales eran en su mayoría hombres a excepción de tres trabajadoras. Ellos fueron seleccionados por muestreo por conveniencia, siendo que participaron los colaboradores que tenían disponibilidad para la realización de la prueba.

**Instrumento**

Se emplean dos instrumentos principales que son una entrevista semiestructurada y el cuestionario MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire). La aplicación de una entrevista semiestructurada a las tres participantes tiene la intención de conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual ellas organizan su entorno y orientan su comportamiento (Patton, 1980, citado en Bonilla & Rodríguez, 2013).

Es decir, se pretende entender cómo a través de sus experiencias personales y laborales, las participantes entienden el liderazgo. Se considera que el instrumento más adecuado para dicho fin corresponde a una entrevista semiestructurada pues esta permite tener unos tópicos determinados a tratar, reformulando preguntas de la forma que se considere conveniente (Bonilla & Rodríguez, 2013). La entrevista aplicada fue validada por la directora de esta investigación y

por dos jueces, quienes trabajan en el área de la psicología organizacional. En esta se abordan 16 preguntas que se distribuyen en tres subcategorías: Significado personal, familiar y laboral (Ver Apéndice B).

Por su parte, el MLQ Es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, citado en Vega & Zavala, 2004) que explora comportamientos y actitudes de los participantes para relacionarlos con los distintos estilos de liderazgo que son abordados en el Modelo de Liderazgo de Rango Total elaborado por estos autores.

Cabe mencionar que este cuestionario emplea una escala tipo Likert, es decir que los participantes deben responder a una serie de afirmaciones o juicios teniendo en cuenta el grado de acuerdo (de 0 a 4) que identifiquen para cada una de estas formulaciones; en este caso las opciones son de menor a mayor: Nunca, Rara Vez, A veces, A Menudo y Frecuentemente sino Siempre. El resultado se obtiene entonces al sumar las puntuaciones obtenidas con respecto a las afirmaciones del instrumento (Vega & Zavala, 2004).

Finalmente, es importante aclarar que para esta investigación se empleará la adaptación Chilena de este instrumento realizada por Vega & Zavala (2004). Esta versión del cuestionario se compone de 82 ítems resultado de un proceso de transculturización y validación previo, que miden 9 variables: Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI), Consideración Individual (CI), Recompensa Contingente (RC), Dirección por Excepción Activa (DPE-A), Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P) y Laissez-Faire (LF). Sumado a lo anterior, se miden las consecuencias organizacionales que tienen los estilos de liderazgo, las cuales son Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra.

Cabe aclarar que para la presente investigación se utilizarán las dos formas del cuestionario que realizan Vega & Zavala (2004), la forma de autoevaluación del líder se aplicará a tres jefas y la forma de calificador será aplicada a ocho colaboradores por líder (Ver Apéndice C).

### **Procedimiento**

Se contó con la colaboración del área de recursos humanos de una organización del sector cementero en Bogotá. Se recolectaron datos demográficos de las tres líderes y posteriormente se realizaron entrevistas semiestructuradas en sus lugares de trabajo. Luego, se aplicó la versión corta de la adaptación chilena del MLQ para cada una de ellas y para ocho de sus colaboradores.

Adicionalmente se obtuvieron los resultados cuantitativos de la evaluación de desempeño para la competencia institucional de liderazgo contando con el consentimiento explícito de las líderes.

Se presentan los resultados cuantitativos por medio de gráficas que incluyen los puntajes de la evaluación de desempeño de la competencia institucional de liderazgo y los puntajes de la autoevaluación en el MLQ así como la calificación otorgada a cada líder por ocho de sus colaboradores. Los resultados cualitativos se presentan en una matriz de contenido que incluye tres subcategorías en las que se describen los significados del liderazgo a nivel laboral/profesional, personal y familiar.

### **Resultados**

A continuación se presentarán los resultados expuestos en dos secciones: La primera muestra resultados cuantitativos obtenidos a partir de la evaluación de desempeño de cada una de las jefes-líderes focalizada en la competencia de liderazgo, además, se presentan los resultados derivados de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo versión corta (MLQ-corta). La segunda sección expone los resultados cualitativos derivados de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con cada jefe-líder.

En cuanto al desempeño de las tres jefes-líderes en la competencia de Liderazgo se contó con la información suministrada por la organización en la cual trabajan, a partir de la cual se diseñó una gráfica que permite visualizar la puntuación obtenida por ellas en la evaluación de desempeño Periodo 2014-2015, para este aspecto específicamente. Cabe mencionar que la organización evalúa el desempeño de la competencia de liderazgo teniendo en cuenta los siguientes criterios: modelo de rol, toma de decisiones, aprendizaje/retroalimentación y comunicación.

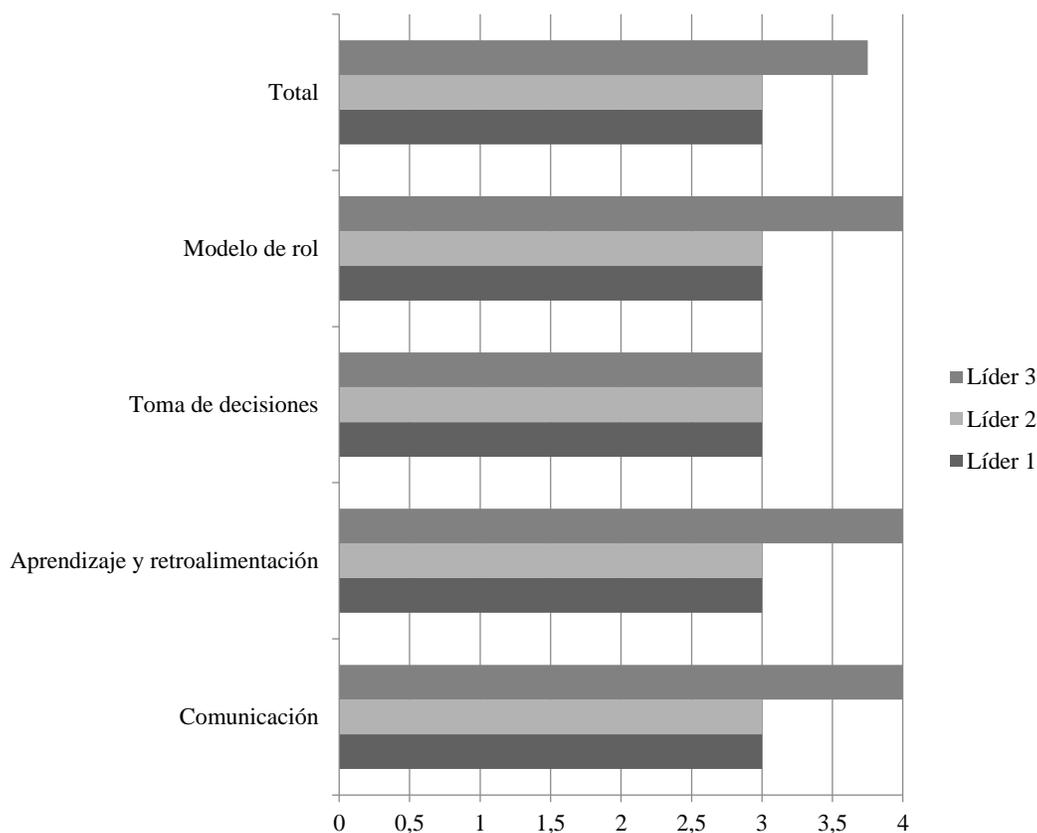
Los resultados obtenidos de la aplicación de la adaptación chilena del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) versión corta, desarrollado por Vega y Zavala (2004) incluyen tanto la versión existente para la autoevaluación del líder como la versión calificador que fue contestada por ocho colaboradores de cada una de las líderes.

En relación a los resultados obtenidos de la aplicación del MLQ versión corta, se presentarán las siguientes gráficas por cada jefe-líder: la primera, con las puntuaciones producto de la autoevaluación de cada líder de las variables de segundo orden para cada estilo de liderazgo; la segunda muestra la comparación entre la autoevaluación de cada líder con la valoración que hacen sus colaboradores de las variables de consecuencias organizacionales (Satisfacción,

Efectividad y Esfuerzo Extra) y finalmente, se muestra una comparación entre la autoevaluación de cada líder con la evaluación realizada por sus colaboradores para las nueve variables de segundo orden.

En cuanto a los resultados cualitativos se presenta la información en una matriz de contenido en la que se relacionan los significados que tiene para cada una de las líderes su rol de liderazgo a nivel personal, familiar y laboral.

### Resultados evaluación de desempeño laboral en la competencia de liderazgo



*Figura 1. Puntuación obtenida por las tres líderes participantes, en los componentes de la competencia organizacional de liderazgo de la evaluación de desempeño realizada para el periodo de 2014-2015.*

En la gráfica anterior se observa que las Jefas 1 y 2 obtuvieron el mismo puntaje total de 3 puntos sobre 4 en la competencia organizacional de liderazgo en su evaluación de desempeño, mientras la líder 3 obtuvo una puntuación de 3,75.

Las puntuaciones más altas fueron obtenidas por la líder 3 en las categorías de modelo de rol, Aprendizaje y retroalimentación y Comunicación. Lo anterior indica que según lo conversado entre esta jefa y su supervisora, se determinó que en la líder 3 siempre se evidencia la conducta de estar en constante proceso de aprendizaje para ser un ejemplo a seguir para sus colaboradores. Además esta líder logra potenciar las habilidades de sus colaboradores de forma oportuna, así como también posee la capacidad de comunicar de manera efectiva las metas organizacionales a sus colaboradores.

Finalmente, es claro que existen puntuaciones de 3 en el resto de categorías para las distintas líderes, lo cual significaría que en términos generales, las líderes 1 y 2, evidencian los comportamientos señalados en el párrafo anterior en la mayoría de ocasiones, y con esta misma frecuencia toman decisiones de manera oportuna teniendo en cuenta las consecuencias a futuro de sus determinaciones. Para la líder 3 este último aspecto es el que realiza con menor frecuencia, teniendo en cuenta que para esta categoría su puntaje es de 3 y el resto de sus puntuaciones se encuentran por encima de esta calificación.

### Resultados cuestionario liderazgo

#### Líder 1

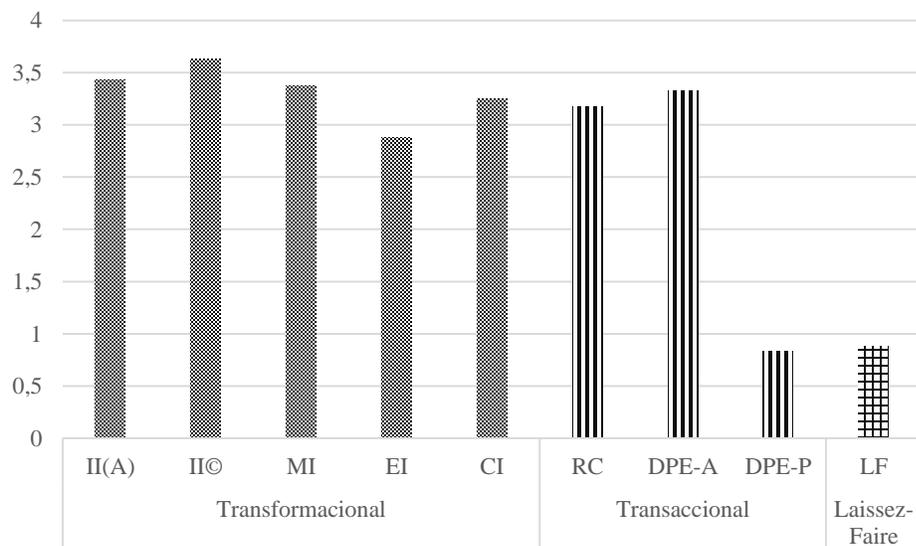
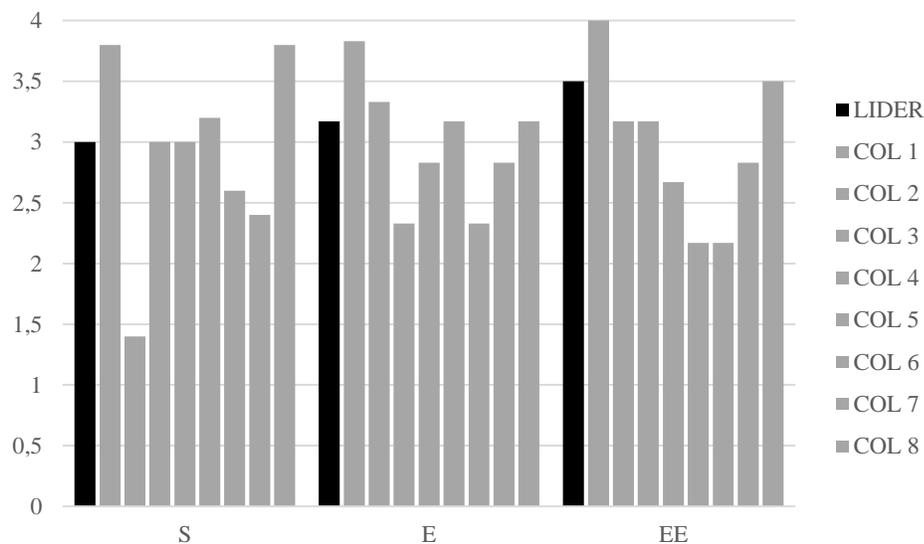


Figura 2. Puntajes obtenidos por la Líder 1 en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega & Zavala (2004).

En la gráfica anterior, se observa que las puntuaciones más altas fueron obtenidas en las variables de segundo orden correspondientes a Influencia Idealizada Conductual (IIC) con un

valor de 3,63, seguido por Influencia Idealizada Atribuida (IIA) y Motivación Inspiracional (MI). Con respecto a las variables de segundo orden de Influencia Idealizada Atribuida y Conductual puede decirse que esta líder considera que con frecuencia logra que sus colaboradores se identifiquen con un sentido de propósito y una visión del futuro articulada, siendo además un modelo de rol para ellos.

En general, se observan puntajes medio-altos en la variable de primer orden liderazgo Transformacional, mientras que las puntuaciones más bajas se encuentran en las variables de segundo orden de Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P), que forma parte del liderazgo Transaccional, si bien hay una puntuación medio-alta en Dirección por Excepción Activa (DPE-A) con un valor de 3,33. Lo anterior indica que esta líder considera que monitorea con frecuencia en búsqueda de fallas, si bien en muy pocas ocasiones espera a que le informen sobre estos errores u opta por no intervenir en los mismos.



*Figura 3. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 1 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables: Satisfacción (S), Efectividad (E) y Esfuerzo Extra (EE) en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).*

Cabe aclarar que la primera barra de cada una de las variables corresponde a las puntuaciones del cuestionario consignadas por la líder y las demás muestran los puntajes otorgados a la líder 1 por ocho de sus colaboradores. En primer lugar, en la variable de Satisfacción se obtuvo la menor puntuación promedio desde los perspectiva de los colaboradores (2,9), la cual es casi igual al puntaje obtenido por la líder (3,0), lo que significa que para ambas partes, la líder logra a menudo conocer e integrar las necesidades de los colaboradores e incluso

para los colaboradores 1 y 8 lo logra frecuentemente. Sin embargo, los colaboradores 6 y 7 aportan un puntaje menor a su líder, y el colaborador 2 aportó una calificación de 1,4, lo que indicaría que para este grupo de colaboradores, la líder no reconoce sus requerimientos como individuos de manera constante.

En la dimensión de Efectividad (E) la líder obtiene un promedio de 3,17 lo cual indica que a menudo considera que logra cumplir con los objetivos planteados con el apoyo de su equipo de trabajo, además de ser capaz de potenciar los recursos materiales y humanos para obtener los resultados esperados. Lo anterior se logra evidenciar en la calificación de sus colaboradores, en donde se aprecia que las puntuaciones más altas fueron otorgadas a esta variable de Efectividad (E), en donde el promedio de los colaboradores es de 2,98 puntos, esto implica que ellos consideran que esta líder logra cumplir las metas trazadas a menudo, sin embargo, esto se presenta con menor regularidad para los colaboradores 3, 4, 6 y 7. En conjunto, los resultados en esta variable son semejantes a los encontrados en la autoevaluación que hace la líder, siendo estos últimos un poco más altos.

Cabe mencionar que el colaborador número 1, puntuó a su líder significativamente más alto que sus compañeros en las tres variables. Un ejemplo de esto es la puntuación que otorga precisamente a la variable de Efectividad (3,83) y aquella que aportó en la última variable que será descrita a continuación, de Esfuerzo Extra.

Se observa que en el cuestionario de forma líder, la Jefa 1 obtuvo una puntuación de 3,5 en la variable de Esfuerzo Extra, mientras que la calificación que le otorgan los colaboradores se identifica con un promedio de 2,96. Esta dista en 0,5 puntos de la obtenida en la prueba consignada por el líder, si bien en ambos casos se hablaría de una líder que a menudo logra potenciar el deseo y motivación para trabajar de los colaboradores participantes. En general, 3 colaboradores estarían de acuerdo con este desempeño de la líder, aunque para el colaborador 1 su líder logra un Esfuerzo Extra frecuentemente, sino siempre. Sin embargo, para los colaboradores 4, 5, 6 y 7 esto sucede con menor regularidad.

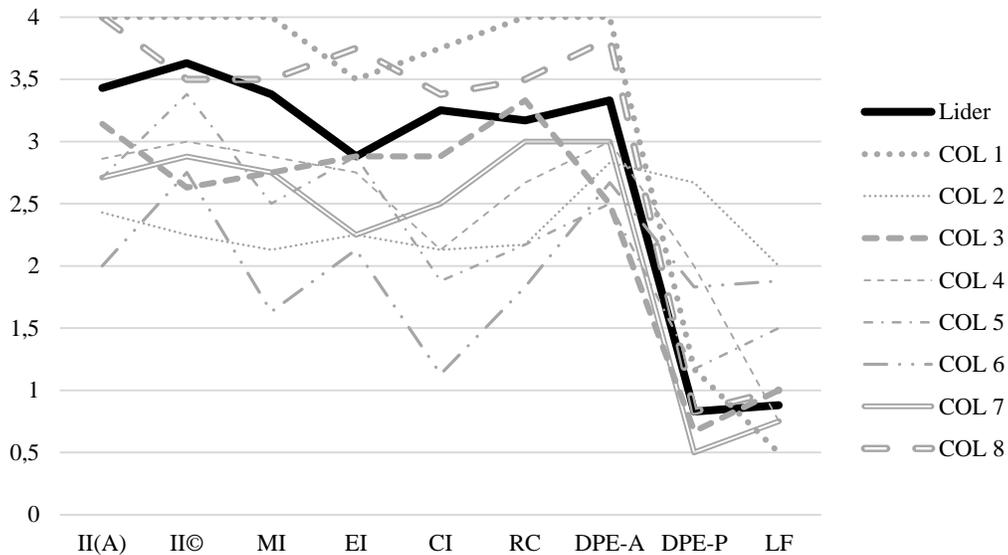


Figura 4. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 1 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).

En primer lugar, se observa que la tendencia en el estilo de liderazgo de la autoevaluación que hace esta líder, es similar a la encontrada en los resultados de cinco de sus colaboradores, teniendo en cuenta que dos de estos (el colaborador 1 y el 8) la puntúan más alto que ella misma en las siete primeras variables de segundo orden. El resto de estos cinco colaboradores muestran mayores diferencias en las frecuencias de las variables de segundo orden, tales como el colaborador 7 que la puntúa con 2,25 en Estimulación Intelectual, o el colaborador 4 que la puntúa en 2,6 en la variable de Consideración Individual.

Ahora bien, para los colaboradores 5, 6 y 2, la líder despliega con menor frecuencia las conductas características del liderazgo Transformacional al igual que en la primera subvariable del Liderazgo Transaccional. Dicha frecuencia no dista mucho de la subvariable de Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire. Esto implica que para ellos son más frecuentes en su jefe las conductas de dejar sin supervisión las dificultades o intervenir sólo hasta ser informada de estas fallas por otros, que para el resto de sus compañeros participantes.

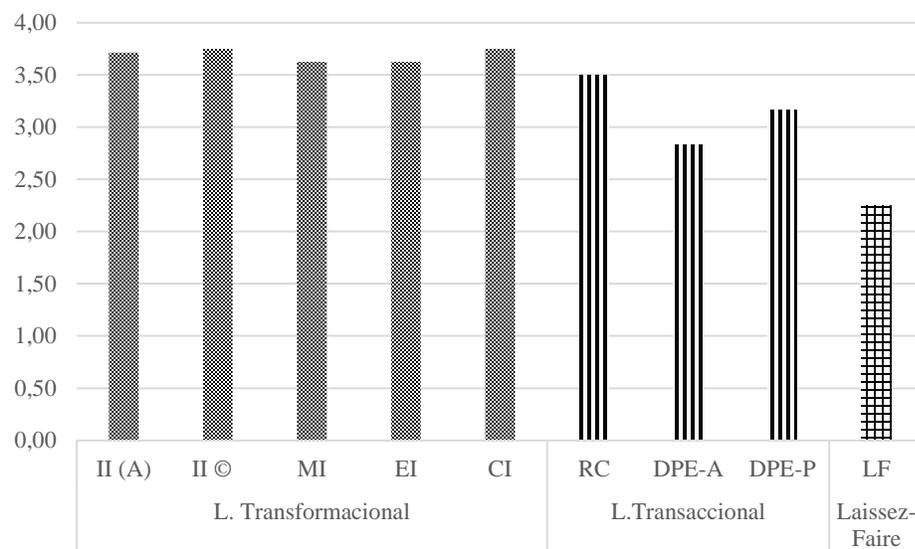
Se observa también que el colaborador cuyos resultados apuntan a una tendencia más cercana a la encontrada en la líder 1, es el colaborador 7, quien si bien presenta frecuencias más bajas que las percibidas por la líder en las distintas variables, muestra una distribución en estas

frecuencias bastante semejante. En oposición a lo anterior, el colaborador 6 es quien muestra la distribución de frecuencias más distinta a los resultados de la líder.

Se identifica que la variable con mayor puntaje otorgado por los colaboradores es la de Influencia Idealizada Conductual (IIC), con un promedio de 3,05, lo cual indica que en general para el equipo de trabajo participante, su líder constituye un modelo de conducta a menudo, seguida por la variable de Dirección por Excepción Activa (DPE-A) con una puntuación promedio de 3,04, lo cual indicaría que los colaboradores perciben a su líder como alguien que a menudo busca fallas en sus labores para corregirlas. En contraste con lo anterior, sus colaboradores establecieron que esta líder utiliza el mecanismo de la variable de segundo orden Dirección por Excepción Pasiva rara vez (puntuación promedio de 1,17), que corresponde a un estilo de liderazgo Transaccional.

Finalmente, en relación con lo anterior, cabe decir que la puntuación más alta fue otorgada por los colaboradores 1 y 8 en la variable de Influencia Idealizada Atribuida, con 4 puntos. Por otra parte, el puntaje más bajo se encontró en las variables de Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva en los cuestionarios de los colaboradores 1 y 7 respectivamente, con una puntuación de 0,5.

### *Líder 2*

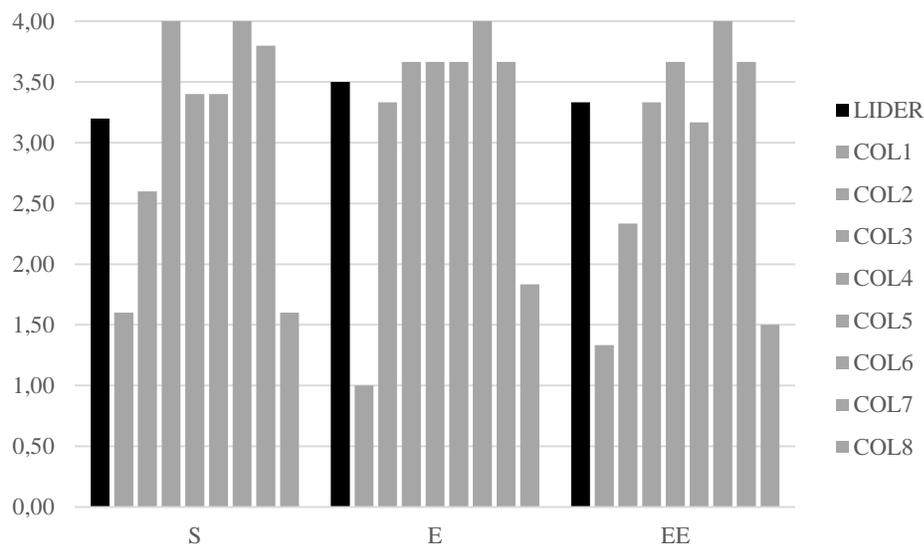


*Figura 5. Puntajes obtenidos por la Líder 2 en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).*

La gráfica anterior muestra que la puntuación más alta fue obtenida en las variables de segundo orden de liderazgo Transformacional, Consideración Individualizada (CI) e Influencia Atribuida Conductual (IIC), seguidas por los puntajes de la variable Influencia Idealizada Atribuida (IIA). Esto indica que la líder considera que tiene en cuenta las características y necesidades particulares de sus trabajadores al desempeñar su labor. Así mismo, esta jefa piensa que sus colaboradores la ven como un modelo a seguir en la medida en que evidencia congruencia entre lo que dice y hace, además de considerar que los miembros de su equipo confían en ella y la respetan.

Adicionalmente, esta jefa también puntúa alto en las demás variables de liderazgo Transformacional tales como Motivación Inspiracional (MI) y Estimulación Intelectual (EI), por lo que puede decirse que se percibe con alta capacidad para movilizar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, llevándolos además a solucionar los obstáculos de manera creativa. Además, al obtener un puntaje de 3,5 en la variable de segundo orden de Liderazgo Transaccional, Recompensa Contingente (RC), es posible decir que esta líder considera que a menudo establece acuerdos con sus colaboradores, indicando las consecuencias positivas que obtendrán en caso de cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente, las puntuaciones más bajas fueron obtenidas en Dirección por Excepción Activa (DPE-A) y Laissez Faire (LS), indicando que esta líder considera que no está tan enfocada en encontrar fallas constantemente en el trabajo de sus colaboradores, sin embargo, tampoco espera que los problemas sean muy graves para intervenir en ellos.



*Figura 6. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 2 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables: Satisfacción (S), Efectividad (E) y Esfuerzo Extra (EE) en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).*

Para empezar, en la variable de Satisfacción (S), la líder obtuvo un puntaje de 3,20 en el cuestionario que consignó. Lo anterior indica que percibe que a menudo responde a las expectativas y necesidades de sus colaboradores. Percepción que comparten cinco de los colaboradores que la evaluaron, e incluso tres de ellos consideran que su líder no sólo a menudo sino más bien frecuentemente sino siempre está atenta a sus necesidades. Sin embargo tres de los ocho colaboradores, uno con puntaje de 2,6 y dos con puntajes de 1,6, consideran que su líder a veces o rara vez se preocupa por sus expectativas o necesidades.

Por otro lado, se observa que la líder 2 obtiene la mayor puntuación (3,50) en la variable de Efectividad (E). De tal forma que ella percibe que a menudo e incluso frecuentemente optimiza los recursos tanto materiales como humanos de su equipo de trabajo, lo que le permite obtener excelentes resultados con el menor costo posible. Esta percepción coincide con la valoración que hacen seis de los ocho colaboradores. Sin embargo dos de sus colaboradores, con puntajes de 1,00 y 1,83 consideran que su líder rara vez hace aprovechamiento de los recursos para la búsqueda de objetivos.

Finalmente, con respecto al Esfuerzo Extra (EE) donde obtuvo un puntaje de 3,3, la líder considera que a menudo logra aumentar el deseo o la capacidad de sus colaboradores de trabajar para conseguir las metas del equipo y la organización. Dicha percepción es coherente con la valoración que realizan cinco de sus colaboradores, e incluso uno de ellos, con un puntaje de 4, considera que su líder no sólo a menudo sino más bien frecuentemente sino siempre logra aumentar su deseo de trabajar para alcanzar las metas del grupo y organización. Sin embargo, tres de los ocho colaboradores que evaluaron la consecuencia organizacional de Esfuerzo Extra tienen una valoración menor a la de su líder, ya que uno de ellos considera que sólo a veces su líder logra aumentar su deseo de trabajo y dos de ellos consideran que el Esfuerzo Extra sólo se da rara vez en el equipo de trabajo.

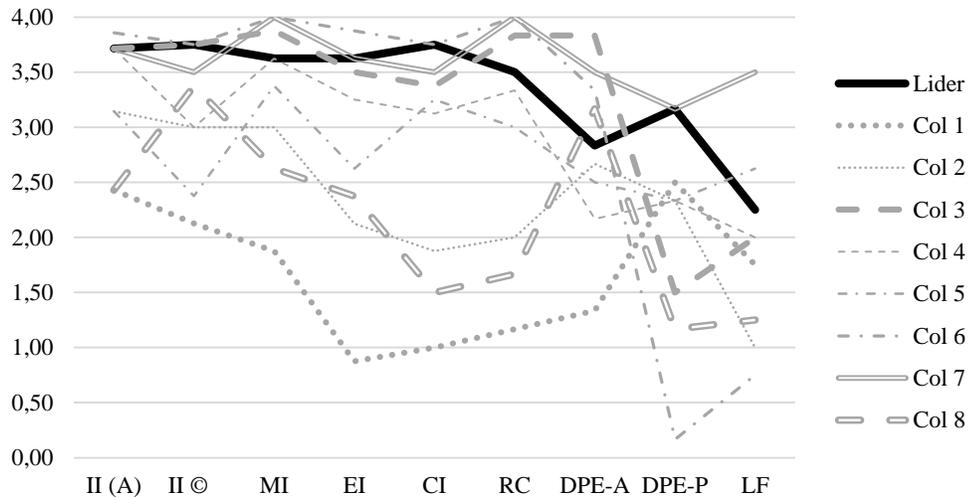


Figura 7. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 2 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).

La Jefa 2 percibe que su estilo de liderazgo tiene una tendencia hacia el Liderazgo Transformacional con puntajes también altos en Liderazgo Transaccional y más bajos en Liderazgo Laissez-Faire, lo cual no resulta ser coherente con las puntuaciones que le otorgan ocho de sus colaboradores en la mayoría de los casos, ya que los puntajes para cada una de las variables de segundo orden tienden a tener diferencias amplias entre sí ya que no se acercan significativamente a la tendencia autoevaluada por esta jefa.

Así mismo, la percepción de Laissez-Faire varía desde 0,75 hasta 3,50, de tal manera que se observa que no hay congruencia en los resultados para dicha variable la cual hace referencia a la evitación por parte de la líder a tomar acción y decidir en cualquier asunto. Por tanto, esta variable de primer orden se convierte en la que menor nivel de acuerdo tiene en los resultados entre colaboradores y entre líder 2 y los mismos.

La variable de segundo orden que tiene mayor nivel de acuerdo en sus resultados corresponde a la influencia idealizada II (A), en donde la menor calificación está en 2,43 y la mayor calificación está en 3,86, es decir se considera que la líder a veces o a menudo inspira respeto, confianza y admiración por parte de sus colaboradores, incluso llegando a ser un modelo de imitación.

Cabe mencionar que el colaborador 7 es el que mayor nivel de acuerdo tiene con la autovaloración de la líder, mientras que el colaborador que más difiere en su calificación con respecto a la puntuación de la líder corresponde al colaborador 1.

Por otro lado, la variable de segundo orden de Dirección por Excepción Activa DPE-A es donde más colaboradores, 4 de 8, superan la calificación de la jefe, lo que indica que no sólo a veces, percepción de la líder 2, sino que a menudo e incluso frecuentemente sino siempre la líder se focaliza en el monitoreo de las tareas en busca de errores. Es decir, en este aspecto la mitad de los trabajadores de la muestra tienen la percepción de que el nivel de monitoreo es mucho mayor de lo que la líder considera.

En lo que respecta a la variable DPE-P correspondiente a la Dirección por Excepción Pasiva, es importante resaltar que sólo uno de los ocho colaboradores coincide con su líder en la calificación de este aspecto, el resto de los colaboradores, es decir 7 de 8, consideran que su líder es menos pasiva ante situaciones problemáticas que lo que ella misma percibe.

La puntuación más baja corresponde a la calificación otorgada por el colaborador 6 al aspecto Dirección por Excepción Pasiva. La calificación otorgada fue de 0, 17 lo que quiere decir que el colaborador 6 muy rara vez o incluso nunca cree que su jefe es pasiva ante situaciones problemáticas y no espera a que los problemas sean graves para actuar.

En contraste con lo anterior, las puntuaciones más altas fueron las otorgadas por los colaboradores 6 y 7, con un puntaje de 4 puntos. Ellos coinciden en las calificaciones de las variables Motivación Inspiracional y Recompensa Contingente de manera que consideran que su líder frecuentemente sino siempre es capaz de integrar una visión organizacional donde tiene en cuenta metas propias y del equipo de trabajo llevando a cabo un plan de acción para lograrlas. Además consideran que su líder se destaca por su claridad al expresar qué se espera del equipo y qué recompensa obtendrá cada uno de ellos si cumplen con niveles esperados de desempeño.

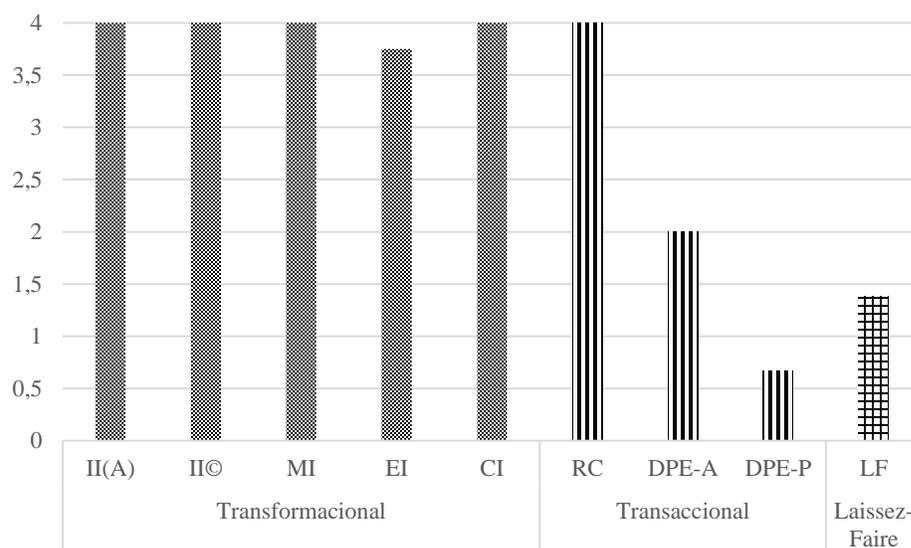
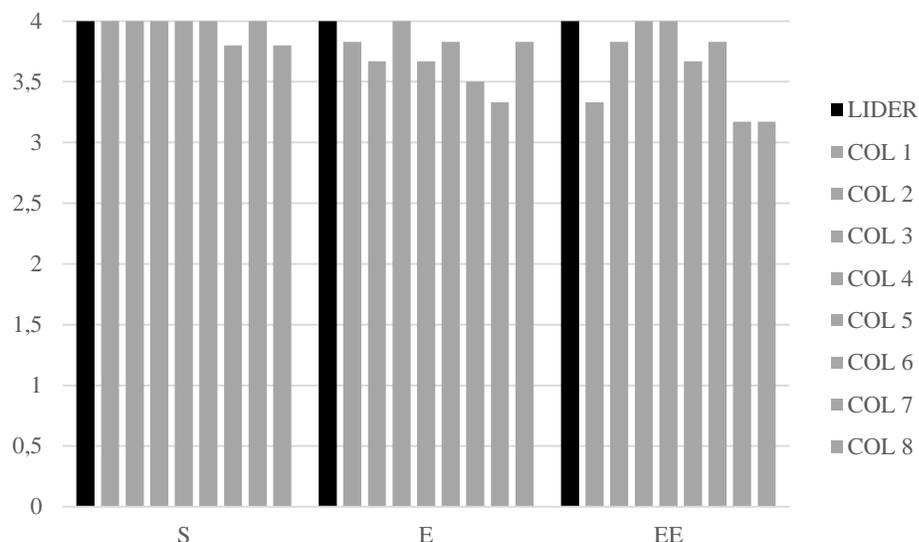
**Líder 3**

Figura 8. Puntajes obtenidos por la Líder 3 en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).

Al observar las altas puntuaciones en las variables de segundo orden: Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC), Motivación Inspiracional (MI) y Estimulación Intelectual (EI), características del liderazgo Transformacional, puede decirse que esta jefa se percibe como un modelo a seguir para sus colaboradores y cree ser efectiva logrando direccionarlos a las metas establecidas comunicando la importancia de las mismas y entendiendo las necesidades particulares de sus trabajadores.

Adicionalmente la puntuación de 4,0 en Recompensa Contingente (RC) implica que ella considera que comunica de manera clara los beneficios que obtienen sus colaboradores al cumplir con los acuerdos estipulados. Además, al puntuar 3,75 en la dimensión de Estimulación Intelectual (EI), la líder considera que impulsa a su equipo constantemente a ver los problemas desde perspectivas distintas o innovadoras.

Para terminar, esta líder cree que usa con menor frecuencia algunas estrategias propias del liderazgo de tipo Transaccional (variables de Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva) pues estas variables de segundo orden tienen los puntajes más bajos, lo cual implica que no considera estar especialmente enfocada en identificar errores exclusivamente al supervisar el trabajo de los miembros de su equipo de trabajo o esperar a que le informen sobre estos. Así mismo, ocurre en el liderazgo Laissez-Faire, en donde piensa que pocas veces deja que los problemas en el ámbito laboral escalen sin intervenir en estos.



*Figura 9. Puntajes obtenidos por la autoevaluación de la Líder 3 y la puntuación otorgada por sus colaboradores en las variables: Satisfacción (S), Efectividad (E) y Esfuerzo Extra (EE) en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).*

Para empezar, se observa que en la autoevaluación la líder 3 obtuvo una puntuación de 4 en todas las variables de consecuencias organizacionales de los estilos de liderazgo. De esto se sigue que ella se considera una líder que frecuentemente sino siempre, logra cumplir con las metas estipuladas, es capaz de aumentar el deseo y capacidad de trabajo de sus colaboradores y que también tiene en cuenta las necesidades particulares de sus colaboradores.

De manera similar, sus colaboradores le otorgan puntuaciones altas en las tres variables evaluadas. Con respecto a la variable de Satisfacción (S), la mayoría de los trabajadores que consignaron el cuestionario, la puntuaron por encima de 3,8, teniendo en cuenta además que sólo dos personas le dieron 3,8 de puntuación mientras que el resto la calificaron con el puntaje máximo de 4,0 puntos. Esto indica un alto nivel de acuerdo entre los colaboradores con respecto a la capacidad de su líder para atender sus necesidades como individuos frecuentemente sino siempre.

Con respecto a la variable de Efectividad, el colaborador 7 la calificó por debajo de 3,5 que fue la puntuación más baja y los colaboradores 1, 5 y 8 le otorgaron la puntuación más alta correspondiente a 3,83. De esta manera, el promedio general para la variable de Efectividad fue de 3,71, lo cual indica que para los colaboradores participantes, la Jefa 3 casi siempre cumple con los resultados esperados o exigidos dentro de la organización, haciendo un buen manejo de los recursos materiales y humanos.

Para finalizar, el promedio general de los colaboradores en la variable de Esfuerzo Extra fue de 3,63, por su parte, la líder en su autoevaluación comparte con dos de los colaboradores un puntaje promedio de 4 y el puntaje más bajo fue dado por dos colaboradores con una calificación de 3,17 seguido de 3,33. Además, dos personas la puntuaron con 3,83. Lo que permite interpretar que si bien la jefa considera que frecuentemente sino siempre logra que sus colaboradores deseen trabajar más, potenciando sus capacidades para el cumplimiento de las metas organizacionales, la mayoría de sus colaboradores evidencian que más bien a menudo su líder manifiesta dichos comportamientos.

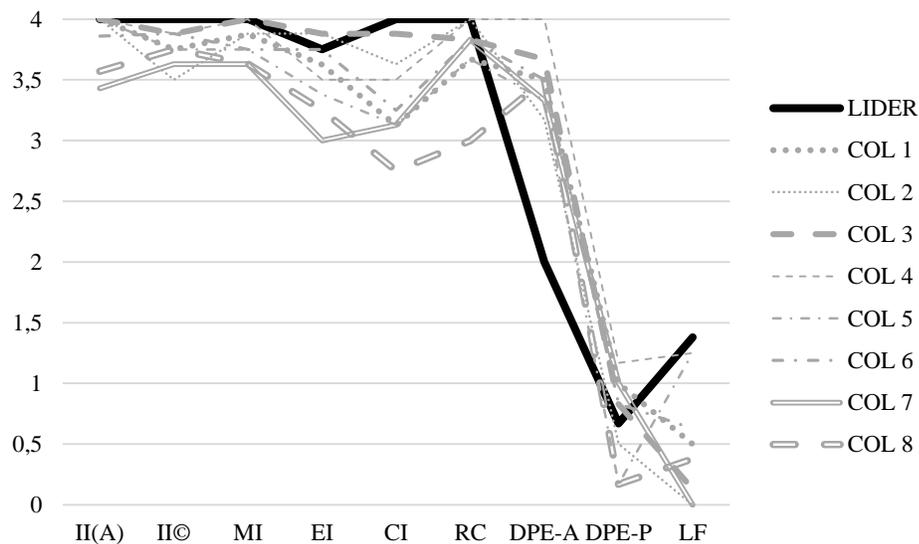


Figura 10. Puntajes de las variables de segundo orden en la autoevaluación de la Líder 3 y aquellos otorgados por ocho de sus colaboradores en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo realizada por Vega y Zavala (2004).

La líder percibe que su estilo de liderazgo tiende hacia el liderazgo Transformacional, con una autoevaluación del liderazgo Transaccional también alta, realizando comportamientos asociados a estos dos estilos de liderazgo frecuentemente sino siempre. En contraste, ella considera que emplea el liderazgo Laissez-Faire con una frecuencia menor en su labor como jefa. Ahora, como se evidencia en la gráfica, existe una similitud significativa entre los puntajes de la líder y sus colaboradores, mostrando que para la generalidad de los trabajadores participantes, su jefa efectivamente despliega predominantemente un estilo Transformacional de liderazgo con una presencia menor de los estilos restantes, si bien presenta puntuaciones altas según sus colaboradores en la variable de segundo orden del Liderazgo Transaccional de Recompensa Contingente. En la subvariable del Liderazgo Transformacional, Influencia Idealizada Atribuida

(IIA) la mayoría de colaboradores la puntúan por encima de 3,5, lo cual quiere decir que en general los trabajadores participantes confían en su líder, la respetan y admiran e incluso la identifican como un modelo a seguir.

Esto es semejante a lo observado en la variable de Influencia Idealizada Conductual (IIC), en la cual todos sus colaboradores la puntúan igual o por encima de 3,5. Lo mismo se observa en la variable de Motivación Inspiracional (MI), lo cual indica que para los colaboradores participantes la jefa muestra consideración por las necesidades de otros a menudo, siendo consistente con lo que dice y hace.

En contraposición a lo anterior, las variables de segundo orden en las que menor acuerdo existe entre la jefa 3 y sus colaboradores, son las de Laissez-Faire y Consideración Individual, puesto que las frecuencias aquí varían significativamente y existe un rango de 1,25 puntos para Consideración Individual y 1,38 para Laissez-Faire entre la puntuación más alta y la más baja de estas variables.

Para terminar, se observa que el puntaje más bajo se presenta en la variable de primer orden Laissez-Faire, con un valor de 0, desde lo consignado por los colaboradores 2 y 7. En el otro extremo, se encuentran Influencia Idealizada Atribuida y Recompensa Contingente con las puntuaciones más altas (4,0), otorgadas por varios colaboradores como el 2, 3 y 4.

### Resultados Entrevista Semiestructurada

A continuación se presenta una matriz de contenido, en la que se presentan las dimensiones abordadas en la entrevista con cada una de las líderes. En esta tabla, al finalizar cada cita de las participantes, las abreviaturas “L#” “P#” y “C#” hacen referencia a la líder, pregunta o categoría a la cual corresponde lo reportado. Luego de la tabla, se realizarán algunas descripciones de lo encontrado en esta matriz.

*Tabla 2*

*Resultados por categoría (Significado Laboral/Profesional, Personal y Familiar), de entrevistas realizadas a las tres líderes participantes.*

	<b>Laboral/profesional</b>	<b>Personal</b>	<b>Familiar</b>
<b>Líder 1</b>	“Sí claro que sí totalmente, porque uno incluso como profesional de obra duré nueve meses y fue una promoción muy rápida de	“Emocionalmente muchísimos. Tiene uno autocontrol, manejo de las emociones; me ha dado muchísima seguridad en mi	“Ellos más orgullo no pueden sentir. Mi mamá cada vez que puede me dice que se siente orgullosa de que

<p>profesional a jefe de planta ” (L1, P,1)</p>	<p>misma, y digamos que lo que tú aprendes laboralmente lo aplicas personalmente, tú lo vives también en tu casa, entonces no sólo demuestras tu liderazgo acá dentro de esta operación sino que también en la casa, entonces te vuelves más propositivo, más activo, más independiente, tomas decisiones más rápidamente pero previo a un análisis, y también en cierta forma te vuelves estricto con muchas cosas”. (L1, P9)</p>	<p>esté trabajando en una empresa tan importante y el cargo que tengo. Me dice que soy una berraca.” (L1, P13).</p> <p>“Mi familia vive muy orgullosos de mí. Ellos han tenido la oportunidad de conocer las operaciones y viven conmigo en cierta forma lo que yo hago [...] ellos empiezan a preguntar para entender más o menos qué hago y pues viven contentos.” (L1, P14).</p>
<p>“Ser líder de un equipo de trabajo, ser líder de un grupo de personas, es encaminar pues como a tu grupo a conseguir unos objetivos que la compañía te ha planteado. Sí, digamos que en el momento que tú asumes el rol de jefe de planta, asumes que debes ser líder”. (L1, P2).</p>	<p>“El logro colectivo. El logro de resultados pues de acuerdo a un trabajo en equipo. Yo creo que la confianza, de cualquier grupo de trabajo que uno tiene a cargo... acá nos han reconocido por ser la planta que tiene más días sin accidentes” (L1, P3).</p> <p>“El cumplimiento de objetivos y de metas que te pone la organización mes a mes o incluso en el año, pero también garantizar una armonía en el grupo de trabajo, velar porque el ambiente laboral de la planta sea el más agradable; el ser mejor persona, y mejor profesional todos los días porque este trabajo te enseña todos los días cosas” (L1, P4)</p>	<p>“ellos lo ven como un medio difícil, un gremio difícil. Y mi mama dice “¡usted con todos esos hombres, no puede ser!”, de verdad que la admiro”. Volvemos como a lo mismo, para los hombres por temas culturales no está tan bien visto que una jovencita los venga a mandar hacer las cosas”. (L1, P15).</p>
<p>“El logro colectivo. El logro de resultados pues de acuerdo a un trabajo en equipo. Yo creo que la confianza, de cualquier grupo de trabajo que uno tiene a cargo... acá nos han reconocido por ser la planta que tiene más días sin accidentes” (L1, P3).</p> <p>“El cumplimiento de objetivos y de metas que te pone la organización mes a mes o incluso en el año, pero también garantizar una armonía en el grupo de trabajo, velar porque el ambiente laboral de la planta sea el más agradable; el ser mejor persona, y mejor profesional todos los días porque este trabajo te enseña todos los días cosas” (L1, P4)</p> <p>“Una vez tú empiezas a conocer la gente con la que estás trabajando el ser líder o el demostrar tu liderazgo se facilita un poco más. Obviamente me falta y uno aprende mucho día a día. Tengo claros ejemplos de lo que es un buen líder. Y</p>	<p>“Yo digo que tal vez la tranquilidad al asumir las cosas o enfrentar situaciones duras. No desesperarme ni nada sino asumir las dificultades con tranquilidad y buscar siempre el caminito para salir adelante. Eso es como lo que puedo aportarle a un par mío frente a una situaciones determinadas” (L1, P,10)</p> <p>“Sí claro. En el aspecto familiar, en lo que te digo, muy de organizar, de proponer, de decir vayamos, de guiar. Pues es que es algo que uno vive acá todos los días entonces termina uno implementando lo que vive aquí a otros casos” (L1, P,11)</p> <p>“No, pues tal vez, mi familia está encerrada con</p>	<p>“Sí claro, los consejos que no faltan [...] como que llegamos a la casa a contar todo lo que nos pasó para que alguien nos escuche y que de pronto nos dé como una voz de aliento y un apoyo e incluso nos trate de corregir sobre cómo</p>

digamos que trato de estar como muy pegada a ellos para aprender de las cosas buenas que tienen, pero sí considero que me falta mucho por aprender” (L1, P5)

“Sí, obviamente falta pero sí. Tal vez a veces lo que falta es vender lo que tú haces. Porque tú puedes hacer mil cosas brillantes pero muchas veces no las muestras, entonces esas son cosas que uno tiene que trabajar” (L1, P5).

“ La Jefe de puente Aranda tiene algo muy chévere y es como esa energía esa berraquera que le pone a las cosas [...] Eso, incluso el director de operaciones actual fue jefe de planta y trabajé muy cerquita de él, entonces son como guías para poder llegar cada vez más arriba” (L1, P.6)

“Pues [en la empresa] tenemos un programa de gestión del desempeño anual en donde recibimos retroalimentación del área de gestión humana, de tu mismo jefe inmediato y nos hacen muchísimas capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo. Yo creo que cada una de esas capacitaciones y la misma retroalimentación que recibe uno, que siempre es como muy constructiva, va encaminado a que tú mejores como persona o desarrolles habilidades que tal vez tienes como un poquito bajas para

un problema frente al cual no saben cómo actuar, de pronto uno entonces dice “por qué no hacemos esto?”, entonces nos vamos como por ese camino. Pero es por lo mismo, esa solución sale así de rápido porque debe salir de esa manera en el día a día aquí” (L1, P11).

“Me perfilo o me veo en algo diferente de lo que estoy haciendo hora. Me gusta mucho el área técnica, el área de calidad, de investigación, entonces eso de cierta forma no implica [...] Seguramente terminaré liderando clientes y en proyectos pero no sería igual [...] igual cualquier cargo que tú tengas dentro de una organización necesita de liderazgo”. (L1, P12)

manejar a las personas. Mi mamá me escucha mucho y me dice: “venga pero téngale paciencia al señor o intente esto otro”. Entonces ellos le dan a uno como un punto de vista diferente y para de lo que vive uno día a día” (L1, P16).

---

ser un mejor profesional en la vida” (L1,P6)

“Yo creo que los beneficios son muchos. El mismo respeto que hay de ellos hacia nosotras. Nosotras somos mujeres jóvenes que tienen a cargo un gran número de personas que en esta planta ya son mayores y que llevan muchísimos años en la compañía. Pero yo creo que el tema del respeto, más que todo eso [...] me atrevería a decir que ellos se sienten más escuchados y más comprendidos por nosotras. Yo diría que eso es algo muy a favor y es que sienten la confianza y tranquilidad de poderte contar una situación que les pasa en la casa, una situación personal, y mirar cómo nosotras podemos ayudarlos a salir de una situación cualquiera, por la cercanía” (L1,P7)

“Dificultades, es que a veces es difícil que puedan asimilar que tienen una mujer como líder, porque muchos de ellos son machistas, y entonces no permiten ¿cómo me va a mandar una mujer? ¿Una china que tiene 30 años y yo teniendo 65? (L1, P7).

“Tú entras siendo una persona y todo el proceso de capacitación, de formación, el día que tú te vayas de acá te vas 100% cambiada”. (L1, SL)

---

“Tuvimos la oportunidad de hacer una tesis de investigación sobre el concreto y algunas adiciones, y nos apoyó [la empresa] como en todo ese proceso. Nos capacitaron, la universidad pues también nos apoyó muchísimo en concursos, capacitaciones acá en Bogotá y mucho apoyo en todo el tema de investigación y digamos que eso fue lo que abrió las puertas acá en [esta empresa] como profesionales de obra”(L1, SL - capacitación)

“Yo creo que la escucha, el hablar con las personas que tienes a tu alrededor o que tienes a cargo. El hacerlos parte a ellos de las cosas que suceden o permitir que ellos sugieran o que ellos propongan cosas de mejora dentro de la planta o de la misma producción, yo creo que el tema de escucharlos, de pronto de reunirme seguido con ellos es vital” (L1, SL- desempeño)

“A mí me gusta llegar como mucho a acuerdos, no me gusta imponer las cosas sino que cuando hay que tomar una decisión con respecto a una persona, me gusta hacerla parte de esa decisión. Trato de hacerlos parte de esa solución o de esa decisión que los involucra a ellos” (L1,SL - desempeño)

---

<b>Líder</b> <b>2</b>	“Cuando yo estudiaba en la universidad yo soñaba era con	“El hecho de uno pensar en tener su propio negocio eso	“Para los papás eso siempre es un orgullo
--------------------------	--	--	---

---

tener mi propia empresa [...] pero de pronto dirigiendo un grupo de personas tan grande no... eso se ha dado es a través del trabajo en la compañía a través del desarrollo profesional y personal que he tenido acá [...] me ha gustado, pues yo de hecho antes había sido independiente y había tenido ya mis personas a cargo y siempre me ha gustado el tema de liderazgo, de administrar, de mover la gente eso me gusta". (L2, P1-2)

"Eso también le ayuda a uno muchísimo en lo personal y pues es que ser líder es una convicción personal, eso lo va ayudando a uno en todos los aspectos de la vida, como en lo laboral y es que la gente lo identifique a uno como líder y eso es una ganancia en todo ámbito". (L2, P3).

"Primero seguir sacando adelante esta planta que es la plata más representativa de la empresa en Colombia. Acá ya llevo año y medio pero el crecimiento ha sido pasando a través de varias plantas donde hay grupos de trabajo más pequeños y obviamente ya después de estar en una planta donde tiene un grupo tan importante buscar participar en otro cargo ya directivo dentro de la compañía. Obviamente para eso hay que seguir uno formándose no solamente académicamente

hace que uno quiera ser líder y se me ha facilitado inclusive desde lo académico y sí siempre uno pensando en poder mover un equipo de personas y poder movilizarlos a lo que uno busca, entonces sí siempre me ha gustado el tema y siempre me he visto así" (L2, P,8)

"Uno aprende a ser negociadora [...] aplica muchas cosas en la vida personal [...] hasta en la casa ya es uno un ejemplo, puede orientar, puede dar un consejo, puede movilizar no solamente a las personas que están a cargo de uno, sino a los familiares, a los hermanos , a los amigos de modo que es algo muy ganador para todo". (L2, P,9).

"Por ejemplo pues para uno es algo muy chévere que de pronto empiecen a llegar nuevas personas a la compañía que aspiran en algún momento a ser jefes de planta y que lo identifiquen a uno como su par o que le digan a uno : "Ay acompáñame porque quiero que me des tipcitos para ser jefe de planta o que me invites a tus reuniones para que me digas cómo manejas tu a la gente", [...] nosotros también formamos nuestros líderes dentro de la planta, dentro del equipo

que sus hijos estén teniendo un buen trabajo y más en una compañía como esta pues el hecho de ser jefe o de escuchar que uno maneja un equipo importante de personas eso es para la familia es un orgullo"(L2, P 13)

"Admiran que pueda uno manejar un equipo tan grande y tan diverso de personas y sobre todo un gremio tan complicado como son los conductores [...] entonces es un reto de verdad muy muy grande poder llevarlos porque ellos siempre tienen diversos temas. Entonces ellos se sienten orgullosos dicen : "bueno es que usted tiene voz de mando" por ejemplo me dijo alguna vez un hermano" (L2, P14)

"Que un hombre tenga una mujer jefe eso hace que haya como más respeto en algunas cosas, pero digamos entre hombres hay una relación un poco más fuerte [...] hay inclusive vocabularios más fuertes. Hay como un roce más rudo, ya con una mujer es muy diferente y eso facilita y eso hace que como que ellos puedan bajarse un poquito y

sino también desarrollándose en la práctica”. (L2, P,4)

“Yo me considero una buena líder, pues el hecho de poder liderar un equipo tan diverso como es puente Aranda donde tenemos casi 200 personas, se necesita una buena comunicación, que no haya conflicto, lograr que la gente este toda tranquila y pues poder lograr eso durante año y medio que llevo uno se da cuenta ahí con los resultados que si es un buen líder.” (L2, P,5)

“Hay momentos en los que uno tiene mucho estrés y el mal genio...hay momentos en los que uno puede sin darse cuenta herir a las personas porque hay un momento muy tenso o porque esta uno de mal genio” (L2, P,5)

“A través de la experiencia y del desarrollo del rol todos los días uno va desarrollando esas habilidades y también la empresa se caracteriza porque nos capacita muchísimo a los líderes. Aparte de todo como en esta compañía se aplica la encuesta de clima laboral que es Best place to work, también estamos capacitados constantemente entonces eso hace que uno desarrolle todas esas competencias de camaradería, trabajo en equipo, de estarnos ayudando unos entre otros y así mismo transmitirle al equipo de nosotros o a las personas que dependen de uno que puedan

para que nos ayuden a mover [...] y así mismo a compañeros que quieren de pronto adquirir o aprender algo de lo poquito que uno pueda dar”. (L2 P 10)

“En la familia sí, soy la mayor de mi casa entonces le toca a uno dicen que dar ejemplo. Si en mi familia he asumido responsabilidades pues con mis hermanos y todo por ser la mayor entonces eso también lo fortalece a uno como líder” (L2 P 11).

“Yo creo que uno en el momento en que se empieza a identificar como líder eso es como para toda la vida” (L2 P 12)

hay momentos en que uno le toca también pararlos y pegarles sus regaños porque hay momentos que no son fáciles” (L2, P15)

“Pues en los momentos que uno tiene de dificultad cuando uno quiere salir porque hay momentos muy difíciles acá la verdad ha habido momentos muy muy tensos, son los que le dan a uno la fuerza para uno no dejar las cosas y seguir adelante” (L2,P16)

desarrollar las mismas competencias.” (L2, P,6).

“Yo lo que veo es que manejando un grupo tan diverso y sobre todo de hombres ha sido beneficioso. En esta planta en particular que ha sido tan grande históricamente a las mujeres que hemos sido jefes de planta nos ha ido mejor en los resultados precisamente porque el trato de las mujeres hacia los hombres puede ser un poco más delicado y respetuoso, [...] entonces para mí ha sido una súper ventaja y [...] se le facilita a uno el tema de liderazgo para poder llevar a las personas y también para poder tener todo más organizado, más bonito, es como otra visión”. (L2, P,7)

“yo digo que lo más o para mí lo que me ha funcionado para poder manejar mejor a la gente es ser amigo de la gente, es generar confianza con ellos...ser amigo... eso hace que sea mucho más fácil , entonces es ser uno humilde” (L2, SL- desempeño).

<b>Líder 3</b>	“Si, desde que entre realmente desde la universidad de cierta manera, como dicen por ahí a mí me ha gustado liderar, me ha gustado mandar, me ha gustado ser la cabeza de algo; cuando yo ingresé [...] como a los dos meses ya estuve a planta asignada a Puente Aranda, tuve una muy buen ejemplo que fue mi jefe en su momento y en ese momento	“La verdad, desde hace muchísimo tiempo [...] de por si cuando yo estaba en el colegio siempre soñé con tener mi empresa y liderar un grupo y que fuera la mejor y desde eso estoy luchando para... creo que es un meta a largo plazo que en algún momento cumpliré, pero siempre me he visto como	“Al principio estaban asustados, en especial mi mamá y mi papá, pero también me brindaron la confianza, de cierto modo, mi papa me dijo “pues si lidera a esta familia que es de locos, pues va a hacer muy fácil liderar a otra gente”, están muy contentos, me lo
----------------	--	--	---

cuando yo empecé a ver el rol y todo lo que ella hacía, yo quise llegar a hacer lo que ella estaba haciendo, desde ese momento yo [...] me propuse la meta de llegar a ser jefe y pues ahora tengo otras metas diferentes, pues obviamente quiero seguir subiendo dentro de la jerarquía como tal, pero sí más o menos desde eso desde hace tres meses que estoy en busca de ese cargo” (L3, P.1).

“Si, siempre he pensado, siempre había querido tener como gente a cargo, pensé que por la forma en como soy, se me hace fácil de cierta manera liderar y llevar un equipo” (L3, P.2)

“Ahorita la más grande que me siento muy bien en la encuesta de clima laboral que nos realizaron el año pasado y planta Fontibón no venía en una buena racha de esa encuesta como tal, cuando yo llegué aquí encontré un ambiente tenso, pesado y la verdad en esa encuesta me di cuenta, me di cuenta que pues salimos adelante con muchos temas fue una planta que se mencionó a nivel nacional y a nivel internacional precisamente por temas de liderazgo, entonces para mi es una satisfacción grande” (L3,P.3).

“Pues uno de los retos es leer más, estudiar más, si creo que esto es un aprendizaje día a día, ese creo que es como el

líder, realmente pues no me gusta ser una más del montón por decirlo de alguna manera, siempre me gusta brillar y me parece que esta es una muy buena manera de hacerlo” (L3, P8).

“Me he vuelto una persona más paciente, más tranquila que aprendió a escuchar, que tiene muchos más sueños [...]me he vuelto más curiosa en otros temas que de pronto en su momento pues para mí era la arquitectura y la ingeniería y brillar por eso, pero ahora me doy cuenta que uno puede crear las cosas más maravillosas en el papel pero si uno no tiene un buen equipo de trabajo, en el papel se queda” (L3, P.9)

“Me baso en los comentarios que los mismos colaboradores me hacen... ellos se sienten apoyados, respaldados sienten que tienen una persona en quien confiar, entonces ellos se me acercan y me dicen “gracias porque siempre está ahí, porque si yo tengo una duda o algo voy y la busco, porque de pronto tu estas pendiente de mí, de mi seguridad, de que yo llegue bien a trabajar y me vaya bien para mi casa, porque estas pendiente de mi familia”(L3,P10).

dicen pues que se sienten orgullosos de verme donde estoy” (L3, 13).

“Pues lo han visto positivo, pero también lo han visto negativo porque esto absorbe mucho tiempo, entonces el tiempo que antes yo les brindaba a ellos [...] hoy en día no cuento con ese tiempo, porque entonces es estar aquí a las 4:30 de la mañana, salir a veces a las 5 de la tarde, fuera de eso llevarse, como la producción sigue, igual [...] entonces yo trabajo 24 horas al día así no lo esté” (L3, P.14)

“Están tranquilos porque mi papá siempre me enseñó a ser mano dura, entonces no lo ven como tan complicado... de cierta manera y más porque tuve la experiencia en mi casa de que mi papá era una persona muy reacia y entre mi mamá y yo de cierta manera logramos dominar ese genio que tenía entonces mi papá me dice “pues si me domino a mí, entonces cualquier cosa no le va a quedar grande”” (L3, 15).

reto así como grande que tengo y lo otro seguir brillando con todo mi equipo, realmente ese es el tema del liderazgo y yo lo enfoco como a eso, siempre como a brillar y que siempre seamos los primeros y que luchemos” (L3, P4)

“ Trato de liderar con pasión de liderar con amor, de que esto lo hago no por cumplir, lo hago porque me nace realmente; porque todos los días vengo acá y pues finalmente es mi gente, mi trabajo y los veo a todos como mi familia yo creo que ese liderazgo como con amor y cómo con paciencia y como de llenarme todos los días de la fuerza para hacer mi trabajo creo que es lo que más me caracteriza” (L3,P.5)

“Creo que soy equitativa, no me gusta darle prioridades [...] creo que todos somos iguales, si bien es cierto soy la jefe, igual soy un colaborador más de la empresa que tengo una meta y que tengo que cumplirla y como debo de hacerla, de cierta manera ayudar a mucha gente que esta atras de mi a encauzar el mismo camino, [...] estamos trabajando para un fin común que no solo es cumplir la meta de una empresa, sino cumplir la meta de una familia que es salir adelante y pues igual mi familia también para mi es una empresa, es una inversión” (L3, P5).

“La empresa nos ayuda mucho a capacitarnos y a guiarnos para poder realizar los objetivos que tenemos que cumplir y cosas que uno aprende aquí, completamente las aplica en la casa, ósea uno ya en la manera en como habla, la manera en cómo retroalimenta [...] en mi relación de pareja [...] de pronto no es el disgusto, sino la retroalimentación de no ir a la crítica, de que lo hiciste mal porque lo hiciste, si no ven me parece que podemos hacerlo de tal manera y de tal otra hasta llegar al acuerdo en donde el o yo digo uy si la embarre” (L3, P11)

“Si me gustaría seguir viéndome como líder , pero igual yo considero de que en lo profesional en mi carrera a mí me gusta mucho la parte técnica y me encantaría estar en esa área, esta empresa tiene muchas áreas donde uno se puede meter y esa es una de las áreas donde a mí me gustaría llegar, creo que en esta empresa es un paso a paso, entonces aquí entre como profesional, ya soy jefe, posiblemente el día de mañana asesor técnico y sucesivamente voy seguir subiendo” (L3, P.12),

“realmente para mí el apoyo grande son mi mama, mi papa, mi hermano y mi esposo, esas cuatro personas son las que me mueven y siempre me están apoyando, creo que cada uno de ellos me empuja de una manera diferente; [...] me felicitan y todo eso, de cierta manera cuando a uno lo están felicitando, le va subiendo el ego tema de decirle por ejemplo a mi esposo, mira hoy tu llevas a la niña al jardín, te toca bañarla, arreglarla, esto y lo otro y llevarla al jardín, porque yo tengo una reunión, ósea es ese apoyo de cierta manera a mí me está diciendo “yo creo en ti, confié en lo que estás haciendo y pues dale yo te apoyo y te colaboro con esta parte”, entonces todos esos temas son súper importantes, si ellos no me estuvieran apoyando y dándome todos los días ánimo y echándome porras pues muy seguramente esto no estaría funcionando” (L3, P.16).

---

“Ha sido todo un proceso, realmente he tomado de ejemplo a mis jefes que han sido muy buenos jefes en su momento cuando he tenido, y obtenido de ellos lo que de cierta manera me sirve, lo he replicado, he corregido y también he mejorado temas que veo que puedo mejorar... leyendo, leyendo muchísimo, conociendo a la gente, dándome el tiempo para sí... para hacer actividades y demás, ósea yo creo que ser líder pues hay unos que de pronto nacen con ese don, que hablan y mueven gente, en el caso mío es más como de leer, de conocer más a fondo como es un buen líder, como lo puedo replicar” (L3, P6).

“Yo digo que es más la sutileza y delicadeza de una mujer, llegar como a ese equipo, a cada uno de ellos, por ejemplo como le llego a mi papá, a mi hermano, esposo a toda mi familia y de pronto esa manera en como a cada uno les puedo llegar a tocar el corazón como diría mi papá, entonces eso de cierta manera sí ha permitido de pronto tener esa buena relación y sinergia que tengo con ellos” (L3, P7).

---

De acuerdo a la tabla anterior, se pueden identificar ciertos aspectos acerca del significado personal, laboral y familiar que tiene para las líderes entrevistadas la competencia de liderazgo. Para empezar, es claro que la trayectoria en el desarrollo del liderazgo no fue igual para las participantes, pues las líderes 2 y 3 consideran que siempre se han destacado o los demás las han visto como líderes: "siempre me ha gustado el tema del liderazgo"(L2) "desde la

universidad ... a mi me ha gustado ser la cabeza de algo" (L3) , mientras que la jefa 1 considera que fue una capacidad que fue mejorando desde su cargo en la empresa: "en el momento en el que tú asumes el rol de jefe de planta, asumes que debes ser líder". De igual forma la jefa 1, encuentra satisfacción por ser líder desde un logro colectivo junto con sus colaboradores y desde la confianza que se puede generar en su equipo de trabajo, mientras que para las jefas 2 y 3 la satisfacción que se genera por ser líder se basa en el poder ser reconocida.

Igualmente, para las jefas 2 y 3, el propósito es seguir liderando en el futuro: "yo creo que uno en el momento en que se empieza a identificar como líder eso es como para toda la vida"(L2) y " sí me gustaría seguir viéndome como líder" (L3), mientras que para la otra jefe sería importante explorar otras alternativas sin dejar de lado lo aprendido sobre liderazgo: "me perfilo o me veo en algo diferente de lo que estoy haciendo ahora [...] terminaré liderando clientes pero no sería igual".

A pesar de estas distinciones, las tres jefas entrevistadas consideran que han logrado aplicar lo aprendido a otras esferas de su vida personal, particularmente con su familia: "hasta en la casa ya es uno un ejemplo, puede orientar"(L2) y rescatan la manera en que la educación desde la organización ha aportado significativamente a su desarrollo como líderes: "la empresa nos ayuda mucho a capacitarnos" (L3) y lo que se aprende "termina uno implementándolo"(L1).

Por otro lado, se observa que para las líderes participantes, en general el liderazgo está estrechamente ligado al cumplimiento de resultados bien definidos y medidos por medio de indicadores al igual que los retos que se imponen a sí mismas en cooperación con sus colaboradores: "acá nos han reconocido por ser la planta que tiene más días sin accidentes" (L1) "uno se da cuenta ahí con los resultados que sí es buen líder" (L2) " esta fue una planta que se mencionó a nivel nacional [...] por temas de liderazgo, entonces para mi es una satisfacción muy grande[...]."(L3).

Adicionalmente, para ellas el liderazgo adecuado implica esforzarse por que exista un ambiente armónico con sus colaboradores y por establecer relaciones de confianza: "garantizar una armonía en el grupo de trabajo, velar porque el ambiente laboral de la planta sea el más agradable"(L1) "buena comunicación, que no haya conflicto, lograr que la gente esté tranquila"(L2). Por su parte, la jefa 3, indica que un buen liderazgo implica liderar con pasión, amor y ser una persona equitativa.

Para lograr estas relaciones con su equipo de trabajo, las jefas destacan el desarrollo de algunas habilidades relacionadas con la autorregulación y el respeto en la relación con sus colaboradores: "me he vuelto una persona más paciente, más tranquila que aprendió a escuchar"(L3), "tiene uno autocontrol, manejo de las emociones"(L1), además, tienen en cuenta la importancia de movilizar al otro, entendiendo el impacto que tienen estos aspectos en la interacción con su equipo como lo menciona la líder 2: "hay momentos en los que uno puede sin darse cuenta herir a las personas porque hay momentos muy tensos".

Con respecto a lo que ha implicado para ellas ser líderes mujeres, todas rescatan que ha significado contar con mayor respeto por parte de sus colaboradores, además, indican que el ser mujer facilita una forma de comunicación más personal, delicada y sutil, específicamente la jefa 1 agrega que sus colaboradores perciben un ambiente en donde se promueve la "escucha y comprensión" hacia ellos. Para la líder 2, el hecho de ser mujer significa hacer que todo resulte más "organizado y más bonito". Finalmente la jefa 3, opina que ser mujer le ha permitido llegar al "corazón de la gente".

Por otro lado, la familia es vista como apoyo y fuente de motivación para seguir desempeñando el cargo, el cual es visto con orgullo por sus familias, las cuales sienten admiración y confianza por cada una de las de las jefas. Sin embargo, la líder 3 menciona que el liderar y tener el cargo de jefe de planta la distanció un poco de su vida familiar ya que menciona: "trabajo 24 horas al día así no esté (en la empresa)".

Adicionalmente, el hecho de ser líderes de una planta en donde la mayoría son hombres, generó en las familias de las jefas distintas reacciones; por un lado la jefe 1, comentó que a su familia le pareció difícil la población con la que trabajaba por temas culturales de machismo en donde "no está tan bien visto que una jovencita los venga a mandar hacer las cosas", mientras que la familia de la jefe 2 pensaba que era una ventaja ya que por ser mujer la respetarían más, lo cual se relaciona con la jefe 3, quien fue formada como una mujer de "mano dura" por lo que sus padres no se preocupan al respecto.

Finalmente, es importante mencionar que las tres jefas han desarrollado sus habilidades de liderazgo por medio de una constante formación y retroalimentación que les ha brindado la empresa: "ser mejor persona, y mejor profesional todos los días porque este trabajo te enseña todos los días cosas" (L1). Además, para el desarrollo de dichas habilidades han sido de significativa importancia modelos de referencia los cuales han apropiado para ejercer su rol

como líderes; por ejemplo una de las jefes destacaba que "La Jefe de [otra planta] tiene algo muy chévere y es como esa energía esa verraquera que le pone a las cosas"(L1).

### **Análisis y discusión**

El análisis de los resultados permite confirmar premisas que existen en la literatura y en otras investigaciones realizadas acerca del tema y genera también interrogantes de algunos de estos supuestos. Se optó entonces por ir integrando simultáneamente tanto resultados de evaluación de desempeño como de estilo de liderazgo y significados para construir el análisis y la discusión.

Las tres jefas-líderes son adultas jóvenes (promedio de 31 años) con carreras relacionadas con la construcción. Presentan diferencias en cuanto a estrato social, estado civil, antigüedad tanto en la empresa como en el cargo, y en el número de colaboradores, características que serán tenidas en cuenta en el análisis.

Las jefas-líderes uno y dos obtuvieron un 75% de la calificación total en la evaluación de desempeño (realizada en marzo del 2014) por parte de su jefe, siendo explícita la necesidad de optimizar la comunicación y el manejo de los conflictos con sus subalternos, así como potencializar la habilidad para la toma de decisiones y el análisis de resultados e indicadores financieros. En el plan de mejoramiento se sugirió que buscaran referentes que pudieran ser ejemplo de liderazgo, capacitación formal proporcionada por la compañía y lectura individual. La evaluación evidencia un desempeño medio, además, del interés de la compañía y de ellas por mejorar.

Tanto en los resultados encontrados en el MLQ para las líderes uno y dos, lo mismo que en sus respuestas respecto al significado laboral/profesional se evidencia una autoevaluación tendiente al liderazgo transformacional. Sin embargo, al comparar sus respuestas con las de sus colaboradores (MLQ) se presentan discrepancias en la percepción, ya que un porcentaje significativo las percibe más como líderes transaccionales e incluso la líder dos es percibida como una líder Laissez-Faire.

Más específicamente, para la variable de segundo orden de liderazgo Transaccional de Dirección por Excepción Activa, se encuentra que para los colaboradores las dos líderes tienden a supervisar de cerca las fallas o dificultades de los colaboradores para mantener los niveles de desempeño esperados (DPE-A). Ahora bien, en relación a la dimensión de Consideración

Individualizada que correspondo al liderazgo Transformacional, se evidencia una puntuación baja otorgada por los colaboradores, lo cual se relaciona con una dificultad de estas líderes para identificar las necesidades de los trabajadores como individuos.

El que estas dos líderes sean transaccionales desde lo teórico plantearía que en los resultados de las variables organizacionales evaluadas en el MLQ aparecería baja satisfacción, alta eficiencia y alto esfuerzo extra. Sin embargo, lo que se presenta de nuevo, son percepciones diferentes en los colaboradores existiendo un porcentaje significativo de baja satisfacción y bajo esfuerzo extra, con una tendencia media alta a la efectividad. Es un resultado que debe ser tenido en cuenta por la organización ya que puede estar impactando la motivación y el grado de compromiso de los trabajadores (Masi & Cooke, 2000, citados en Vega & Zavala 204).

Podría plantearse como posible explicación que el interés y deseo por responder a las expectativas de la organización las ha llevado a asumir el rol de líder desde la postura del deber ser, con un manejo cognitivo producto de los ideales planteados en libros y capacitaciones. Otra posible explicación es que las líderes uno y dos son ingenieras y su perfil profesional puede influir para realizar un liderazgo tendiente a una supervisión constante. Otra opción puede ser que las dos en su experiencia consideran que deben actuar con “mano dura” para conseguir la obediencia de sus colaboradores teniendo en cuenta que existe una diferencia sociocultural respecto a ellos. Finalmente también es válido tener en cuenta el número de personas que cada una tiene a su cargo ya que en la líder uno la tendencia a transaccional es mayor con 50 personas a cargo, en cambio la líder dos manifiesta tener 200 personas y esto puede plantear que no es posible físicamente estar atenta a cada uno dejándolos sin la supervisión constante a la que ellos pueden estar acostumbrados.

Lo que es evidente es que sigue existiendo una oportunidad muy grande en el desarrollo de la competencia de liderazgo desde la percepción de sus subalternos e incluso ratificado por ellas mismas: “Obviamente me falta y uno aprende mucho día a día. Tengo claros ejemplos de lo que es un buen líder y digamos que trato de estar como muy pegada a ellos” (L1, P5).

Es evidente por las respuestas dadas en las entrevistas semiestructuradas que el proceso del desarrollo en la competencia de liderazgo ha sido difícil para las dos líderes quienes han requerido un acompañamiento por parte de sus jefes y del área de gestión humana. También han contado con el apoyo de parte de sus familiares quienes manifiestan opiniones como: “usted con

todos esos hombres no puede ser, de verdad que la admiro” (L1 P15) evidenciándose una visión de este trabajo como un tarea compleja por tratarse de trabajadores del género masculino.

Hasta acá puede confirmarse que como lo plantea la teoría, el liderazgo transaccional puede estar relacionado con el cumplimiento de las metas esperadas por la organización, (Efectividad desde el MLQ), si bien la Satisfacción recibe puntuaciones bajas en este caso (Vega & Zavala, 2004; Barbosa, 2013). Con esto último, se resaltan las oportunidades de desarrollo planteadas en el plan de mejoramiento de cada una en el 2014 que son congruentes con las percepciones de los seguidores en el MLQ.

Por su parte, la líder tres en la autoevaluación del MLQ se caracteriza por ejercer un Liderazgo Transformacional identificado por un alto nivel de Influencia Idealizada (Atribuida y Conductual) así como por un alto nivel en Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional. Del liderazgo transaccional hace uso únicamente de la conducta de Recompensa Contingente. En coherencia con lo anteriormente expuesto, la líder dice a propósito de su manera de liderar lo siguiente: “Trato de liderar con pasión, de liderar con amor, de que esto lo hago no por cumplir, lo hago porque me nace realmente; porque todos los días vengo acá y pues finalmente es mi gente, mi trabajo” (L3,P5).

Lo anteriormente manifestado por la líder tanto en su autoevaluación como en su discurso es congruente con la apreciación que tienen sus colaboradores acerca de su manera de liderar ya que ellos puntúan significativamente alto el desempeño en las subvariables pertenecientes al Liderazgo Transformacional. Específicamente, aquellas mejor valoradas son la Influencia Idealizada Atribuida, donde el colaborador que menor calificación le otorgó a su líder tuvo una diferencia con ella de 0,57. Esta variable se ve evidenciada en comportamientos cotidianos de la líder cuando menciona que los colaboradores “se sienten apoyados y respaldados porque sienten que tienen una persona en quien confiar” (L3, P10).

Lo mismo sucede con la subvariable Influencia Idealizada Conductual ya que la menor calificación otorgada en esta categoría por un colaborador fue de 3,5 por lo cual se concluye que los colaboradores de la líder tres la ven frecuentemente como un ejemplo a seguir ya que ella actúa teniendo en cuenta las necesidades de sus colaboradores además de ser capaz de compartir riesgos con ellos siendo consistente entre lo que dice y hace, lo que la hace digna de admiración y respeto (Vega & Zavala, 2004).

Dicha valoración por parte de sus colaboradores está estrechamente relacionada con lo expresado por su líder cuando dice: “Soy un colaborador más de (la empresa) que tengo una meta y sé que tengo que cumplirla y cómo debo hacerla, de cierta manera ayudar a mucha gente que está atrás de mí a encauzar el mismo camino” (L3, C1). En síntesis, para esta líder es importante ser un modelo a seguir para otros y actúa coherente con ello. Conducta que al ser observada por sus colaboradores le asignan una puntuación alta en la prueba; además, es valorada de esta manera por su jefe inmediato en la evaluación de desempeño, en la que obtuvo una calificación de 4 en el descriptor de Modelo a Seguir.

La Motivación Inspiracional también es una variable en la que valoran de manera significativamente similar la líder tres y sus colaboradores. Para sus colaboradores su líder logra articular una visión organizacional haciendo énfasis en metas deseables para todos, lo que permite que los colaboradores se sientan más empoderados (Vega y Zavala, 2004). Visión que es corroborada cuando la líder tres afirma: “Soy equitativa [...] creo que todos somos iguales, si bien es cierto soy la jefe, igual soy un colaborador más de la empresa que tengo una meta y que tengo que cumplirla [...] estamos trabajando para un fin común” (L3, P5).

Por otro lado, los puntajes más bajos se encuentran en la variable de segundo orden, dirección por excepción pasiva (DPE-P) y en Laissez-Faire. Lo anterior es bastante congruente con la valoración que hacen sus colaboradores ya que identifican que su líder, como se había dicho antes, tiene una tendencia al estilo transformacional la cual de acuerdo con Brown, Birnstihl & Wheeler, 1996, en Vega & Zavala (2004), es correlacionada positivamente con “satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo en el trabajo y en la organización” (p. 12).

Lo anterior es coherente con las altas puntuaciones cercanas a 4, obtenidas por esta líder en las consecuencias organizacionales (Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra), valoración que es compartida por sus colaboradores. Esto es congruente también con lo comentado por la jefa en la entrevista: “me doy cuenta que uno puede crear las cosas más maravillosas en el papel pero si uno no tiene un buen equipo de trabajo, en el papel se queda” (L3, P.9).

Altos niveles de Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra manifestados por sus colaboradores están acompañados por una excelente evaluación de desempeño en la competencia de Liderazgo en la que la Líder tres obtiene la máxima puntuación en tres dimensiones (Modelo

de Rol, Comunicación, Aprendizaje y Retroalimentación) de los cuatro criterios a partir de los cuales se evalúa la competencia de Liderazgo por parte de la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que la líder tres es la líder que más características posee de un liderazgo que ha sido denominado en la literatura como femenino según Maxfield (2002), el cual además comparte algunas características con el Liderazgo Transformacional. Según el estudio de esta autora que se realizó en Latinoamérica, este tipo de liderazgo está enfocado en el desarrollo de equipos de trabajo y busca lograr consensos compartiendo el poder con los colaboradores. Este liderazgo busca un equilibrio entre las dimensiones personales y laborales, pues está orientado a la inclusión pero así mismo al cumplimiento de la tarea (Maxfield, 2002, en Cárdenas, 2005).

Además, en relación con los supuestos de Cárdenas (2005) cabe mencionar la dedicación exagerada al trabajo que le atribuye a las mujeres, cuestión que afecta evidentemente el balance entre vida laboral, familiar y personal. Esto se observa en la líder tres quien a partir de una descripción sobre lo que opina su familia del trabajo indica que “lo han visto positivo, pero también lo han visto negativo porque esto absorbe mucho tiempo [...] entonces el tiempo que antes yo les brindaba a ellos, la producción sigue, igual yo soy la jefe y si llega a pasar algo pues salga y corra y soluciónelo, pese que la compañía nos da muchos espacios y nos brinda mucho apoyo [...] igual es una gran responsabilidad” (L3, P15).

En síntesis el estilo transformacional que tiene esta líder igual a como lo plantea la literatura y las investigaciones realizadas acerca del tema tiene consecuencias favorables que se demuestran no sólo en los resultados y/o cumplimiento de metas a nivel organizacional sino también en el ambiente laboral. Así, el líder Transformacional “tiene la habilidad de animar a sus seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales y son capaces de crear un ambiente en el cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso” (Vega & Zavala, 2004, p. 29). En esa medida se logra conformar un equipo de trabajo sólido en el que sus miembros están satisfechos. Dicha satisfacción se da principalmente porque la cabeza del equipo es capaz de entender y atender las necesidades particulares de sus trabajadores, velando por su seguridad y bienestar, un liderazgo en el que es posible llegar a objetivos deseables para todos, lo que posibilita que cada individuo se sienta empoderado y potenciado como trabajador y por qué no como ser humano.

Finalmente el trabajo, como lo dice la líder tres, alcanza una trascendencia importante cuando menciona “estamos trabajando para un fin común que no sólo es cumplir la meta de una empresa, sino cumplir la meta de una familia que es salir adelante” (L3, P5).

Podría plantearse que esta líder asume y desarrolla el estilo de liderazgo transformacional en mayor medida debido a su formación profesional y su experiencia sociocultural.

Ahora bien, se considera importante desatacar los aspectos en común de las tres líderes. De esta manera se encontró que para ellas su trabajo constituye un aspecto muy importante en su vida del cual dicen sentirse satisfechas por el crecimiento que han tenido dentro de la empresa, esto se evidencia en las oportunidades de aprendizaje que les ha dado la misma a partir de la retroalimentación y las capacitaciones constantes. Las tres líderes están orgullosas de la labor que cumplen en la organización, aspecto que es compartido por sus familias, las cuales han brindado un apoyo importante en este proceso: “Mi familia vive muy orgullosa de mí. Ellos han tenido la oportunidad de conocer las operaciones y viven conmigo en cierta forma lo que yo hago” (L1, P13).

Teniendo en cuenta que su trabajo actual ha sido tan significativo para ellas, se identifica que tal como lo menciona Sacanamboy (2013) aplican estos aprendizajes a otras esferas de su vida, en este caso la familiar: “no sólo demuestras tu liderazgo acá dentro de esta operación sino que también en la casa, te vuelves más propositivo, más activo, más independiente, tomas decisiones más rápidamente pero previo a un análisis, y también en cierta forma te vuelves estricto con muchas cosas”. (L1, P9).

En las tres líderes se identifica una conciencia de su liderazgo tal como lo propone Cárdenas (2005), el ser mujeres ha marcado una diferencia en su rol como líderes por lo que señalan de manera similar a Puyal & Sanagustín (2006) que tienen habilidades para el trabajo en grupo y la empatía: “me atrevería a decir que ellos se sienten más escuchados y más comprendidos por nosotras” (L1, P7). Así mismo, ellas afirman de manera similar a lo que proponen Arteaga & Ramón (2009) sobre el establecimiento de vínculos más cercanos y horizontales con los colaboradores: “Yo digo que es más la sutileza y delicadeza de una mujer, llegar a ese equipo, a cada uno de ellos” (L3, P7). Ellas perciben que reciben un trato diferente por parte de sus colaboradores al ser mujeres: “El trato de las mujeres hacia los hombres puede ser un poco más delicado y respetuoso” (L2, P7).

A pesar de que las tres jefas identifican el liderazgo femenino con este tipo de conductas, en algunos momentos consideran que es necesario adoptar comportamientos del liderazgo tradicional atribuido generalmente al estilo masculino del que habla Puyal & Sanagustín (2006), que implica afrontar los conflictos de manera más frontal y centrar la atención en el cumplimiento de objetivos: “si bien yo soy colaboradora de (la organización) y ellos también, estamos en un nivel diferente de jerarquía [...] entonces cuando yo tengo que poner mano dura y decir no [...] no hay nada más que hablar”.(L3, P15) y “hay momentos en que a uno le toca también pararlos y pegarles sus regaños porque hay momentos que no son fáciles” (L2, P15).

Teniendo en cuenta el recorrido realizado del análisis de los resultados de las tres líderes, se comprende que no hay un estilo de liderazgo exclusivo que sea el correcto, ya que las complejidades de la labor del líder implican más una tarea de conciliación de las distintas demandas del ambiente, las cuales cambian de manera constante por lo que el líder debe estar adaptado al momento y contexto específico en el que se encuentra, teniendo claro que lo fundamental es que siempre prime el creer en la gente, confiar en su trabajo y tener en cuenta que para desarrollar su máximo potencial a nivel personal y grupal es primordial incluir la perspectiva de otros (Barbosa, 2013).

Para cerrar este apartado queda como interrogante a nivel investigativo cómo lograr y qué metodologías utilizar para potencializar las habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo transformacional en el trabajo, de tal manera que estas trasciendan de lo cognitivo y puedan tener un impacto real en lo emocional que redunde en beneficios para los seguidores y las organizaciones.

La investigación evidencia que si no se tiene en cuenta la percepción de los trabajadores los jefes y la organización pueden estar trabajando sobre supuestos no adecuados. Es importante que se adopte una visión en la que se acepte y respete la importancia tanto del líder como de los seguidores en el desempeño del liderazgo, lo cual se sugiere puede aplicarse a las formas de evaluación de competencias. Integrar la perspectiva de los colaboradores cambia de manera importante la organización de los aspectos que deben priorizarse o tenerse en cuenta en los programas de gestión y desarrollo, teniendo en cuenta que se pretende ir más allá de ver al líder como un individuo aislado o “un héroe solitario que toma las banderas y logra las victorias requeridas para el triunfo” (Casares, 2004 citado en Castro, Clemenza & Araujo, 2012, p.253). Así, es importante ampliar la mirada y ver al liderazgo como un fenómeno dual ya que no sólo el

líder influye en sus seguidores sino que incluso es importante visibilizar que no existe líder sin seguidores (Casares, 2004 citado en Castro, Clemenza & Araujo, 2012).

En esta medida, se recomienda que en próximas investigaciones no sólo se evidencie la visión de los colaboradores desde el aspecto cuantitativo, sino ampliar esta información a partir de resultados cualitativos explorados desde preguntas claves que profundicen en los estilos de liderazgo percibido con respecto a sus jefes.

Finalmente, al observar que precisamente los procesos de aprendizaje dentro de la organización han tenido un impacto tan significativo en otras esferas de las líderes distintas a la laboral, se considera que un camino para las investigaciones futuras puede estar relacionado con la exploración de cómo estos aprendizajes al interior de una organización, terminan siendo aplicados a otros ámbitos de la vida de las personas.

### Referencias

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amigot, P. & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 15 (4), 1073-1084.
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, Zulia: Venezuela, 9(3), 289-295.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 87-106.
- Bericat, A. (1998). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social*. Ariel: Barcelona.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Universidad de los Andes - Grupo Editorial Norma.
- Cárdenas, M. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista de Empresa*, (11), 24-38.
- Cárdenas, M. (2007). Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna! *Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 27-44.
- Cárdenas, M., & Durana, V (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Revista Soluciones de Postgrado*, 2(4), 19-43.
- Cárdenas, M., Franco, V & Sandoval, D (2014). Las mujeres en posiciones de dirección en Colombia: una ilustración. *Business and Entrepreneurship*, (5), 14-18.
- Castro, E., Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12, 251-255.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*. 1 (2), 64-72.
- Contreras, F., Pedraza, J. & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1), 183-193.
- Contreras, F.; Barbosa, D.; Fernando J.; Uribe, A. & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*. 12 (2), 13-26.

- Creswell, J & Plano, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo*. México DF: Mc Graw Hill.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Longo, M. (2009). Género y trayectorias laborales: Un análisis del entramado permanente de exclusiones en el trabajo. *Trayectorias: revista de ciencias sociales de la Universidad Nacional de Nuevo León*, 28(7), 118-141.
- Lupano, M. & Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad*. (6), 107-122.
- Mendoza, M. & Ortiz, O. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*, 1(2), 45-50.
- Puyal, E. & Sanagustín, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas. *Revista andaluza de relaciones laborales*. (17), 169-186.
- Sacanambo, J. (2013). *Factores claves en la construcción de la competencia de liderazgo a partir de las trayectorias laborales y relacionales de supervisores técnicos*. Trabajo de grado. Facultad de Psicología. Universidad San Buenaventura. Santiago de Cali.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.

## Apéndices

### Apéndice A

Consolidado de las puntuaciones de la evaluación de desempeño de la competencia institucional de liderazgo.

<b>Escala</b>				
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>Calificación</b>			
Siempre se evidencia	4			
Se evidencia en la mayoría de las ocasiones	3			
Se evidencia en algunas ocasiones	2			
No se evidencia en absoluto	1			

<b>Nombres</b>		<b>Líder 1</b>	<b>Líder 2</b>	<b>Líder 3</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>
Respeto por las personas	Muestra autocontrol y autocuidado, mide riesgos y actúa preservando su seguridad y la de otros.	4	4	4
	Interactúa con amabilidad, equidad y transparencia con las personas, aceptando y promoviendo la diversidad.	4	4	4
	Mantiene un claro equilibrio entre los roles personales, laborales y familiares a nivel individual y de su equipo de trabajo.	4	4	4
	Expresa lo que piensa de manera directa y constructiva.	4	4	4
Total		4	4	4
<b>DESCRIPTOR</b>		<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>

Organización que trasciende resultados	Conoce las metas y prioridades de la corporación, cumple con sus objetivos de trabajo, teniendo en cuenta para conseguir las el impacto en los grupos de interés (colaboradores, comunidades, medio ambiente, etc.) y reflejando coherencia con la expresión "el fin no justifica los medios".	4	4	4
	Toma decisiones aplicando su criterio y buen juicio, buscando la eficiencia operacional y la sostenibilidad.	4	4	3
	Experimenta y aprende alrededor de conceptos, prácticas y/o conocimientos que puedan agregar valor a la corporación, mejorando su desempeño.	4	3	4
	Crea sinergias con otros para conseguir objetivos comunes que beneficien a la corporación.	4	4	4
Total		3,75	4	3,75
<b>Liderazgo</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>
	Asegura que él (ella) y su equipo entiendan sus responsabilidades, resultados esperados y derechos de decisión, garantizando la alineación con la estrategia y políticas organizacionales.	3	3	4
	Incentiva la experimentación y el aprendizaje, ofrece retroalimentación y busca el desarrollo de su equipo de trabajo, creando ambientes que generen satisfacción.	3	3	4

Toma decisiones de manera oportuna, maximizando la rentabilidad presente y la sostenibilidad futura.	3	3	3
Se conoce y deliberadamente trabaja en su desarrollo personal y profesional, buscando ser modelo y denotando coherencia entre el decir y el actuar.	3	3	4
<b>Total</b>	3	3	3,75
<b>TOTAL</b>	3,58	3,67	3,83

**Apéndice B**

Formato de entrevista semiestructurada y transcripciones de entrevistas semiestructurada a tres jefes-líderes de planta del sector cementero de Bogotá.

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA****Datos sociodemográficos y ocupacionales**

Edad \_\_\_\_\_ Genero \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ No de Hijos \_\_\_\_\_

Estrato Social \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Nivel jerárquico: \_\_\_\_\_

Antigüedad empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad cargo \_\_\_\_\_

Número de personas que dirige: \_\_\_\_\_ Nivel jerárquico \_\_\_\_\_

**Encuadre:**

Le agradecemos el haber aceptado participar en esta investigación.

El objetivo de la investigación es ver qué relaciones existen entre el significado que tiene para usted ser jefe-líder y el desempeño que tiene en este rol. La idea es que esta información pueda serle útil para identificar aspectos que puedan trabajarse en capacitaciones o en asesoramientos individuales puede apoyar a los jefes-líderes en el desempeño de su cargo y de su rol como líder.

Le agradecemos el habernos permitido tener acceso a la información concerniente a la competencia de liderazgo de su evaluación de desempeño.

Las otras dos cosas que le pedimos nos colabore son:

1. Responder este cuestionario que tiene 82 preguntas y una duración aproximada de 20 minutos. Si usted está de acuerdo se lo enviaremos al correo para que por favor lo diligencie y no lo reenvíe.
2. Realizar una entrevista semiestructurada con nosotras en este momento. La idea es que conversemos acerca del significado que tiene para usted ejercer el rol de líder a nivel laboral/profesional, personal y familiar. Nosotras tenemos unas preguntas que guiaran nuestra charla. Si está de acuerdo podemos iniciar.

**Sugerencias datos sociodemográficos y ocupacionales:**


---



---



---



---

**Significado laboral/profesional**

1. ¿En su trayectoria laboral usted se había propuesto como meta llegar a ser jefe?
2. ¿En su trayectoria laboral usted se había propuesto como meta llegar a ser líder?
3. ¿Cuáles son las satisfacciones que tiene para usted de ser líder?
4. ¿Cuáles son los retos que tiene para usted el ser líder?
5. ¿Qué evaluación hace de usted misma como líder?
6. ¿Cómo ha desarrollado las habilidades que necesita para desempeñarse como líder?
7. ¿El ser mujer ha tenido beneficios o dificultades para el desempeño de su liderazgo?

**Significado personal**

8. ¿Si mira en su historia personal usted había contemplado como meta personal que algún día llegaría a desempeñarse como como líder?
9. ¿Qué aportes ha tenido para su desarrollo personal el ser líder?
10. ¿Qué aportes le ha dado usted a los demás como líder?
11. ¿Usted es líder en otros escenarios de su vida?
12. ¿Cuándo termine su vida laboral le gustaría seguir siendo líder?

**Significado familiar**

13. ¿Qué opina su familia de que usted sea jefe en esta empresa?
14. ¿Qué opina su familia de que usted sea líder?
15. ¿Qué opina su familia de que usted lidere un equipo en el que el 99,9% son hombres?
16. ¿La motivan para que sea líder?

¡Mil gracias!

**Entrevista jefe de planta Líder 1.****T: Jefe de planta Líder 1**

**Entrevistador:** Como te decía vamos a hacer entonces la entrevista es una entrevista semiestructurada es decir que tenemos unas preguntas base, pero pues según los temas que vayan saliendo desde lo que nos comentas, vamos a abordar otras cosas que vayan apareciendo. Así mismo vamos a aplicar una prueba, que es esta, es el cuestionario de liderazgo. Entonces voy a empezar con la entrevista si te parece. Estas preguntas buscan en general mirar el significado que has construido del liderazgo a lo largo de tu trayectoria personal y laboral y cómo ha sido ese proceso.

Entonces, en primer lugar te queríamos preguntar; ¿tú te habías propuesto como meta llegar a ser jefe?

**Líder Soacha:** Sí, digamos que cuando yo inicié como profesional de obra, y duré como profesional de obra nueve meses. Digamos que en la línea de la operación, es: profesional, jefe de planta, director de operaciones, gerente y ya de ahí hacia arriba son gerentes nacionales. Sí claro que sí totalmente, porque uno incluso como profesional de obra duré nueve meses y fue una promoción muy rápida de profesional a jefe de planta.

**E:** Ok, sí, son nueve meses, es poco tiempo.

**L.S:** Sí, la verdad sí. Pues las condiciones, digamos que en el momento hubo un acceso de un gerente, entonces como que se abrieron más plantas, nuevas oportunidades, entonces, digamos que la experiencia uno empieza adquiriéndola como profesional de obra y el paso a seguir en esa línea de producción es ser jefe de planta.

**E:** Ok, entonces eso que me cuentas de ese recorrido que empezaste en operaciones. Cuéntanos un poco cuántos años tienes.

**L.S:** Ok, yo tengo 30 años, soy ingeniera civil, egresada de la universidad Santo Tomás, llevo 6 años y medio trabando con (la empresa), tuve la oportunidad de hacer una tesis como muy relacionada con lo que (la empresa) hacía hace seis años junto con otra compañera que tú vas a entrevistar.

**E:** ¿Con cuál? ¿Con la de Puente Aranda?

**L.S:** Sí, entonces vas a escuchar algo muy parecido. Estudié con ella en la Santo Tomás, tuvimos la oportunidad de hacer una tesis de investigación sobre el concreto y algunas adiciones, y nos apoyó [la empresa] como en todo ese proceso. Nos capacitaron, la universidad pues también nos apoyó muchísimo en concursos, capacitaciones acá en Bogotá y mucho apoyo en todo el tema de investigación y digamos que eso fue lo que abrió las puertas acá en [esta empresa] como profesionales de obra.

**E:** ¿Y cómo decidieron hacer el proyecto con [esta empresa]?

**L.S:** Pues digamos que empezamos a tocar puertas, de las posibles empresas que podían como apoyarnos en el suministro de materiales, conocimiento, capacitación, entonces enviamos cartas a todas las empresas, y nos respondieron de [esta empresa], nos respondió a jefe de planta Sogamoso en su momento, porque nosotras estudiábamos en Tunja, entonces ella muy amablemente nos invitó a Bogotá, nosotros contamos más o menos el proyecto, era un proyecto como demasiado ambicioso y acá nos aterrizaron un poquito, y nos dieron la oportunidad y nos ayudaron con materiales, con capacitación, [en esta empresa], siendo estudiantes. Eso fue lo principal para llegar acá.

**E:** ¡Qué bueno! ¿Entonces llevas seis años me dices?

**L.S:** Seis años y medio

**E:** ¿Y el número de personas que diriges entonces cuántos son acá?

**L.S:** En este momento, aquí somos como 50. Yo he rotado más o menos por tres plantas. Inicié como jefe de planta en una planta pequeña en Bucaramanga. De Bucaramanga pasé a una planta grande, la más grande de Bogotá que es Cajicá. Allá más o menos tenía entre 80 y 90 personas, y hace dos años hubo una rotación de jefes de planta y en este momento en esta planta somos 50.

**E:** Igual son bastantes.

**L.S:** Sí, pero acá son poquitos para lo que le toca a la Jefe de planta Aranda.

**E:** Ah sí, me cuentan que son más

**L.S:** Sí, 200.

**E:** Bueno, entonces me dices que sí te habías propuesto ser jefe porque es parte de la trayectoria laboral de los cargos acá en la empresa.

**L.S:** Sí, es como el paso a seguir después de que eres profesional de obra.

**E:** Como la escalerita. Y en tu trayectoria laboral, ¿te habías propuesto ser líder?

**L.S:** Pues digamos que el ser jefe de planta pues es ser líder. Ser líder de un equipo de trabajo, ser líder de un grupo de personas, es encaminar pues como a tu grupo a conseguir unos objetivos que la compañía te ha planteado. Sí, digamos que en el momento que tú asumes el rol de jefe de planta, asumes que debes ser líder.

**E:** Listo, y ¿cuáles son las gratificaciones o satisfacciones que ha traído para ti el hecho de ser líder?

**L.S:** El logro colectivo. El logro de resultados pues de acuerdo a un trabajo en equipo. Yo creo que la confianza, de cualquier grupo de trabajo que uno tiene a cargo. El reconocimiento, ¿por

qué no?, y no un reconocimiento propio sino colectivo. Acá nos han reconocido por ser la planta tiene más días sin accidentes.

**E:** Sí ahorita viendo eso a la entrada.

**L.S:** Sí, y no es una cultura que haya nacido hace dos años, eso es algo que lleva muchísimos años, cinco o seis años, es algo que tiene la gente. Es un tema cultural de ellos.

**E:** Sí, como orgullo de trabajar aquí.

**L.S:** Exactamente, claro que sí. Y ¿cuáles son los retos que tiene para ti ser líder?

**L.S:** Eh, obviamente pues el cumplimiento de objetivos y de metas que te pone la organización mes a mes o incluso en el año, pero también garantizar una armonía en el grupo de trabajo, velar porque el ambiente laboral de la planta sea el más agradable; el ser mejor persona, y mejor profesional todos los días porque este trabajo te enseña todos los días cosas. Es un trabajo que te mantiene muy activo, es un trabajo que te permite como buscar soluciones inmediatas, necesita de gente proactiva, de gente solucionadora, de gente que escuche, ese tipo de cosas.

**E:** Ok, y ¿qué evaluación haces de ti misma como líder? ¿Cómo te ves cómo líder?

**L.S:** Pues, qué te digo; yo creo que obviamente cuando tú cambias de grupo de trabajo, el acomodarse es un poco difícil al comienzo. Pero una vez tú empiezas a conocer la gente con la que estás trabajando el ser líder o el demostrar tu liderazgo se facilita un poco más. Obviamente me falta y lo que te digo uno aprende mucho día a día. Tengo claros ejemplos de lo que es un buen líder. Y digamos que trato de estar como muy pegada a ellos para aprender de las cosas buenas que tienen, pero sí considero que me falta mucho por aprender.

**E:** ¿Y quiénes son esos buenos líderes?

**L.S:** La Jefe de puente Aranda tiene algo muy chévere y es como esa energía esa berraquera que le pone a las cosas.

**E:** ¿Cómo determinación? ¿Motivación?

**L.S:** Eso, incluso el director de operaciones actual fue jefe de planta y trabajé muy cerquita de él, entonces son como guías para poder llegar cada vez más arriba.

**E:** Ok, y ¿cuáles de esas cosas crees que tienes presentes ahora en tu liderazgo?

**L.S:** Yo creo que la escucha, el hablar con las personas que tienes a tu alrededor o que tienes a cargo. El hacerlos parte a ellos de las cosas que suceden o permitir que ellos sugieran o que ellos propongan cosas de mejora dentro de la planta o de la misma producción, yo creo que el tema de escucharlos, de pronto de reunirme seguido con ellos es vital.

**E:** Sí, he notado en las respuestas que me has dado que es muy importante para ti el componente grupal, como del bienestar de todos. ¿Es algo importante para ti en el liderazgo?

**L.S:** Sí.

**E:** Bueno, la siguiente pregunta sería ¿cómo crees que has desarrollado estas habilidades como líder?

**L.S:** Pues [en la empresa] tenemos un programa de gestión del desempeño anual en donde recibimos retroalimentación del área de gestión humana, de tu mismo jefe inmediato y nos hacen muchísimas capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo. Yo creo que cada una de esas capacitaciones y la misma retroalimentación que recibe uno, que siempre es como muy constructiva, va encaminado a que tú mejores como persona o desarrolles habilidades que tal vez tienes como un poquito bajas para ser un mejor profesional en la vida.

**E:** Listo. Y te iba a preguntar un poco con todo este tema de ser mujer, porque además ¿eres líder de cuántos hombres?

**L.S:** 50

**E:** Te iba a preguntar si crees que el hecho de ser mujer ha significado algunos beneficios o algunas dificultades en este camino como líder

**L.S:** Yo creo que los beneficios son muchos. El mismo respeto que hay de ellos hacia nosotras. Nosotras somos mujeres jóvenes que tienen a cargo un gran número de personas que en esta planta ya son mayores y que llevan muchísimos años en la compañía. Pero yo creo que el tema del respeto, más que todo eso. Yo creería que de pronto es más difícil para ellos que los lidere una mujer. Considero yo.

**E:** ¿Por qué lo dices?

**L.S:** Porque yo tuve una experiencia cuando llegué a Bucaramanga, que es una tierra muy machista y obviamente que llegara una mujer y yo en ese entonces tenía 25 años, joven, pues como a liderar un grupo de trabajo y antes tenían era a un ingeniero santandereano. Y de pronto la relación hombre-hombre es más... ¿sí me entiendes? Con nosotras sienten que tal vez hay un poquito más de respeto. Pero de la misma forma me atrevería a decir que ellos se sienten más escuchados y más comprendidos por nosotras. Yo diría que eso es algo muy a favor y es que sienten la confianza y tranquilidad de poderte contar una situación que les pasa en la casa, una situación personal, y mirar cómo nosotras podemos ayudarlos a salir de una situación cualquiera, por la cercanía.

**E:** Ok, ¿y las dificultades?

**L.S:** Pues dificultades, lo que te decía, es que a veces es difícil que puedan a similar que tienen una mujer como líder, porque muchos de ellos son machistas, y entonces no permiten, ¿cómo me va a mandar una mujer? ¿Una china que tiene 30 años y yo teniendo 65?, pero son más ese tipo de cosas, realmente a mí me parece muy chévere. Yo me gozo lo que hago y me gusta muchísimo lo que hago y eso es lo que hace que uno todos los días tenga esa emoción de venir a trabajar y de hacer las cosas.

**E:** Sí, porque hace poco me decías que de hecho una de las partes más difíciles para ti fue llegar acá, ¿tiene algo que ver con eso?

**L.S:** Es el cambio, el mismo cambio, porque si tú me preguntas, claro cuando yo llegué pensaba: “No pero es que otra vez conocer la gente”, cuando llevaba dos años y medio allá. Y si me preguntas hoy como está todo, pues no me quiero ir de acá, porque ya conozco la gente, ya sé cómo es cada uno, ya conozco la situación de cada uno de ellos, ya conozco la operación, ya sé cómo se maneja, o sea estoy plena, si nos mueven implica llegar y acomodarse nuevamente, pero no por la gente.

Sí fue difícil porque hubo muchas cosas cuando yo llegué acá, había un tema sindical, un tema de unos carros, entonces es como tratar de que lo conozcan a uno... y a cualquiera le pasa cuando llega a una operación, conozcanme, conozcan mi forma de trabajar, mi forma de liderar y cómo me gusta hacer las cosas. A mí me gusta llegar como mucho a acuerdos, no me gusta imponer las cosas sino que cuando hay que tomar una decisión con respecto a una persona, me gusta hacerla parte de esa decisión. Trato de hacerlos parte de esa solución o de esa decisión que los involucra a ellos.

**E:** Como más democrático...

**L.S:** Aja.

**E:** Ahora vamos a hablar específicamente del significado personal que ha tenido para ti el hecho de ser líder, entonces te iba a preguntar, ¿si miras tu historia personal, tú habías contemplado como meta ser líder? Tú me habías dicho que sí era algo que formaba parte de lo que implicaba este trabajo acá cierto.

**L.S:** Sí

**E:** ¿Qué aportes crees que ha tenido para ti ser líder para tu desarrollo personal?

**L.S:** Emocionalmente muchísimos. Tiene uno autocontrol, manejo de las emociones; me ha dado muchísima seguridad en mi misma, y digamos que los que tú aprendes laboralmente lo aplicas personalmente, tú lo vives también en tu casa, entonces no sólo demuestras tu liderazgo acá dentro de esta operación sino que también en la casa, entonces te vuelves más propositivo, más activo, más independiente, tomas decisiones más rápidamente pero previo a un análisis, y también en cierta forma te vuelves estricto con muchas cosas.

**E:** ¿A qué te refieres?

**L.S:** Estricta con el cumplimiento de normas, con el cumplimiento de especificaciones, de requerimientos

**E:** ¿Y qué aportes crees que tú le has dado a los demás como líder?

**L.S:** Yo digo que tal vez la tranquilidad al asumir las cosas o enfrentar situaciones duras. No desesperarme ni nada sino asumir las dificultades con tranquilidad y buscar siempre el caminito para salir adelante. Eso es como lo que puedo aportarle a un par mío frente a una situaciones determinadas,

**E:** Ok, entonces tú me decías que habías aplicado cosas siendo líder acá a otros aspectos de tu vida, como la familia, entonces te iba a preguntar, ¿te consideras líder en otros escenarios de la vida?

**L.S:** Sí claro. En el aspecto familiar, en lo que te digo, muy de organizar, de proponer, de decir vayamos, de guiar. Pues es que es algo que uno vive acá todos los días entonces termina uno implementando lo que vive aquí a otros casos.

**E:** ¿Y tienes alguna situación particular en la que haya sucedido eso?

**L.S:** No, pues tal vez, mi familia está encerrada con un problema frente al cual no saben cómo actuar, de pronto uno entonces dice “por qué no hacemos esto?”, entonces nos vamos como por ese camino. Pero es por lo mismo, esa solución sale así de rápido porque debe salir de esa manera en el día a día aquí.

**E:** Sí, urgente. Y cuando termines tu vida laboral, ¿te gustaría seguir siendo líder?

**L.S:** Como te decía a mí me gusta muchísimo lo que hago, sin embargo, o me perfilo o me veo en algo diferente de lo que estoy haciendo hora. Me gusta mucho el área técnica, el área de calidad, de investigación, entonces eso que de cierta forma no implica... o bueno si puede tener uno personal a cargo en ese tipo de cargos, pero no serían de una magnitud tan grande como la que tengo acá. Yo estoy como muy encaminada a llegar a una área de investigación y desarrollo, de innovación, a algo de lo técnico. Seguramente terminaré liderando clientes y en proyectos pero no sería igual

**E:** Entonces, ¿no consideras que sería lo central en esos cargos?

**L.S:** Pues igual cualquier cargo que tú tengas dentro de una organización necesita de liderazgo. Un conductor de mixer necesita ser líder para sacar su equipo adelante, para sacar su producción, para ganarse al cliente, para descargar el concreto, en todo. Pero obviamente como a menor escala. Tú aquí lo demuestras porque tienes un montón de gente a cargo, pero cuando ya estás en lo que te digo, es un liderazgo a otro nivel, no tal amplio.

**E:** Y con respecto a esto ¿cómo te sientes?, pues si en tu proyección de lo que quieres hacer tendrás que pasar líder de poquitas personas, ¿te gusta también?

**L.S:** Sí.

**E:** Y con respecto a la familia te iba a preguntar, ¿eres madre, estás casada?

**L.S:** No. Soy soltera, vico sola y mi familia vive en Tunja. Entonces acá vivo sola, no tengo hijos y no soy casada.

**E:** Ok, y ¿para ellos?, ¿ellos qué opinan de que seas jefe de esta planta?

**L.S:** Ellos más orgullo no pueden sentir. Mi mamá cada vez que puede me dice que se siente orgullosa de que esté trabajando en una empresa tan importante y el cargo que tengo. Me dice que soy una verraca. Obviamente pues los papás siempre son así. Y además yo creo que el crecimiento personal que me ha dejado esta oportunidad ha sido grandísimo. Mira tú entras siendo una persona y todo el proceso de capacitación, de formación, el día que tú te vayas de acá te vas 100% cambiada. Y es lo mismo que pasa cuando llegan las practicantes a las plantas, ellas llegan siendo calmadas, tranquilas y se van siendo tesas, duras.

**E:** Y ¿qué opina tu familia de que seas líder?

**L.S:** Lo que te digo, mi familia vive muy orgullosos de mí. Ellos han tenido la oportunidad de conocer las operaciones y viven conmigo en cierta forma lo que yo hago. Entonces quieren conocer siempre un poco más acerca de lo que yo hago

**E:** ¿Te preguntan?

**L.S:** Claro, ellos empiezan a preguntar para entender más o menos qué hago y pues viven contentos.

**E:** Que bueno, ¿y qué opina tu familia de que lideres un equipo en el que casi todos son hombres?

**L.S:** Pues ellos lo ven como un medio difícil, un gremio difícil. Y mi mamá dice “¡usted con todos esos hombres, no puede ser!”, de verdad que la admiro”. Volvemos como a lo mismo, para los hombres por temas culturales no está tan bien visto que una jovencita los venga a mandar hacer las cosas.

**E:** Y entonces ¿ellos te motivan para ser líder? ¿La familia?

**L.S:** Sí claro, los consejos que no faltan. De pronto cuando les cuenta uno como situaciones porque eso si lo hago mucho yo y es que comparto las cosas con ellos, y yo creo que nos pasa como a todos, como que llegamos a la casa a contar todo lo que nos pasó para que alguien nos escuche y que de pronto nos dé como una voz de aliento y un apoyo e incluso nos trate de corregir sobre cómo manejar a las personas. Mi mamá me escucha mucho y me dice: “venga pero téngale paciencia al señor o intente esto otro”. Entonces ellos le dan a uno como un punto de vista diferente y para de lo que vive uno día a día.

**E:** Ok, entonces ¿para ti en general qué sería el liderazgo con todo esto que me has contado?

**L.S:** Es como tener la capacidad de llevar a tu equipo de trabajo hacia donde tú quieres. La obtención de resultados, el clima laboral, su crecimiento profesional. Es tú como personas y profesional los guías para que eso se cumpla.

**E:** Entonces yo creo que eso sería todo, muchísimas gracias, ¿tienes algún comentario o pregunta que quisieras hacer?

**L.S:** No, gracias a ti, a ustedes. Es como chévere devolverse en el tiempo y mirar qué tanto uno ha crecido, qué tanto uno ha evolucionado y también darse cuenta de la magnitud de la empresa en la que estás trabajando

**E:** ¿Cómo que ayuda a hacer memoria de las cosas?

**L.S:** Total.

**E:** ¿Sientes que has cambiado bastante?

**L.S:** Sí, obviamente falta pero sí. Tal vez a veces lo que falta es vender lo que tú haces. Porque tu puede hacer mil cosas brillantes pero muchas veces no las muestras, entonces esas son cosas que uno tiene que trabajar.

**E:** ¿Te parece que a veces te hace falta ese aspecto?

**L.S:** Claro que sí, igual es lo que uno se propone mejorar cada año, y lo que te digo del sistema de evaluación de desempeño es muy bueno y el tema de capacitación también

**E:** Me alegra mucho haberte entrevistado, muchas gracias por habernos colaborado en nuestra investigación

**L.S:** No, a ti, con mucho gusto.

### **Entrevista jefe de planta Líder 2.**

**A: Entrevistador**

**B : Entrevistado**

A: Es una entrevista guiada, como una conversación sobre cómo has vivido el liderazgo.

B: Mjj dale

A: Y aparte está un cuestionario que tú lo responderías según cómo te percibes tú. Pero eso ya sería la segunda parte.

B: Oka.

A: Entonces qué edad tienes?.

B: Tu me preguntas y me guías.

A: claro que sí.

B: 34.

A: Estado civil.

B : Soltera.

A: Estrato social.

B: 4.

A: Escolaridad?.

B: postgrado.

A: Tu profesión es.

B: Ingeniero civil.

A: Tu cargo es.

B: Jefe de planta.

A: Cuánto tiempo llevas en la empresa?.

B: En la compañía llevo seis años y medio.

A: Y cuánto tiempo llevas en el cargo actual?.

B: En este cargo seis años.

A: Seis años ok, cuántas personas diriges acá?.

B: En esta plata trabajamos 192 personas, obviamente hay algunas de ellas que dependen de otra persona, directamente más son 147.

A: Bueno entonces en principio nos gustaría saber en tu trayectoria laboral te habías imaginado, te habías propuesto ser jefe en algún momento de tu vida?.

B: Durante mi desarrollo profesional, en la universidad te refieres?.

A: Si.

B: Cuando yo estudiaba en la universidad yo soñaba era con tener mi propia empresa y resulte fue... pero de pronto dirigiendo un grupo de personas tan grande no... eso se ha dado es a través del trabajo en la compañía a través del desarrollo profesional y personal que he tenido acá.

A: Ok y ese cambio de esa trayectoria laboral, que tu tenias el propósito más bien de crear tu propia empresa a estar como jefe de planta. Cómo es para ti en este momento?.

B: No, me ha gustado pues yo de hecho antes había sido independiente y había tenido ya mis personas a cargo y siempre me ha gustado el tema de liderazgo, de administrar, de mover la gente eso me gusta.

A: Ok y cuándo tú dices liderazgo. Para ti qué es el liderazgo?.

B: Liderazgo es movilizar a la gente...ser ejemplo, guiar a las personas, orientarlos y lograr los resultados que uno tenga como líder. Hacer que a través de las personas los pueda lograr. Administrar, optimizar.

A: Bueno de acuerdo a cómo nos describiste el liderazgo. Cuáles han sido las satisfacciones que has tenido cómo líder, en el papel de líder?.

B: Que eso como que se ... en lo personal eso también redunda no? .Eso también le ayuda a uno muchísimo en lo personal y pues es que ser líder es... sí es una convicción personal, eso lo va ayudando a uno en todos los aspectos de la vida: en lo profesional lo que te decía en lo personal, en lo laboral y es que la gente lo identifique a uno como líder y eso es una ganancia en todo ámbito.

A: Es decir tu lo ves en varios ámbitos no solamente en el laboral?

B: Si claro, claro. Además que en esta compañía para nosotros ser líderes hemos sido también muy capacitados y eso lo ayudo a uno muchísimo en las relaciones interpersonales no solamente dentro del trabajo sino con los pares, con los compañeros, con los clientes, con la familia mm??

A: Si entiendo. Bueno cuáles son los retos que tienes actualmente como líder?

B: Los retos que tengo actualmente como líder. Primero seguir sacando adelante esta planta que es la planta más representativa de [la empresa] en Colombia. Acá ya llevo año y medio pero el crecimiento ha sido pasando a través de varias plantas donde hay grupos de trabajo más pequeños y obviamente ya después de estar en una planta donde tiene un grupo tan importante buscar participar en otro cargo ya directivo dentro de la compañía. Obviamente para eso hay que seguir uno formándose no solamente académicamente sino también desarrollándose en la práctica.

A: Ok. Tu cómo te ves cómo líder. Cómo te podrías evaluar, autoevaluar?.

B: Yo me considero una buena líder, pues el hecho de poder liderar un equipo tan diverso como es puente Aranda donde no solamente tenemos casi 200 personas sino aparte de todo dos sindicatos, poder administrarlos, ser negociadora...no he negociado directamente con ellos pero si tiene que lograr que dentro del desarrollo diario haya una buena comunicación, que no haya conflicto, lograr que la gente este toda tranquila y pues poder lograr eso durante año y medio que llevo acá pues es el resultado de...pues uno se da cuenta ahí con los resultados que si es un buen líder.

A: Ok. Si pudieras mencionar tres fortalezas de tu liderazgo que mencionarías?.

B: Tres fortalezas. Ahí si me... no mentiras...tres fortalezas... soy personalidad tipo 8, líder natural. Si han visto el eniagrama?.

A: Si

B: Eso soy 8, si soy 8: líder natural. De pronto eso se me facilita...no, por ejemplo: buen relacionamiento con las personas eso es súper clave, de pronto puede haber momentos en los que una persona no le caiga a uno bien entonces uno tiene que aprender a saber llevar esos momentos o esas personas, entonces buen relacionamiento, trabajo en equipo...otra palabra de liderazgo...yo digo que lo más o para mí lo que me ha funcionado para poder manejar mejor a la gente es ser amigo de la gente, es generar confianza con ellos...ser amigo... eso hace que sea mucho más fácil , entonces es ser uno humilde. Mm?

A: Listo esas son las tres fortalezas. Y algo para mejorar, qué crees que puedes mejorar como líder?.

B: Que hay momentos en los que uno tiene mucho estrés y el mal genio...hay momentos en los que puede de pronto inclusive sin darse cuenta herir a las personas porque hay un momento muy tenso o porque esta uno de mal genio, yo creo que eso es lo que es. Dices que deben ser tres?.

A: no sólo una, ok. Bueno cómo has desarrollado las habilidades de liderazgo que has mencionado?

B: Pues a través de la experiencia y del desarrollo del rol todos los días uno va desarrollando esas habilidades y lo te decía también [la empresa] se caracteriza porque nos capacita muchísimo a los líderes muchísimo es muchísimo. Aparte de todo como en esta compañía se aplica la encuesta de clima laboral que es Best place to work, también estamos capacitados constantemente entonces eso hace que uno desarrolle todas esas competencias de camaradería, trabajo en equipo, de estarnos ayudando unos entre otros y así mismo transmitirle al equipo de nosotros o a las personas que dependen de uno que puedan desarrollar las mismas competencias.

A: Bueno por otro lado nos gustaría saber si él ser mujer ha tenido beneficios o dificultades para el desempeño de tu liderazgo?.

B: Yo lo que veo es que manejando un grupo tan diverso y sobre todo de hombres ha sido beneficioso. En esta planta en particular que ha sido tan grande históricamente a las mujeres que hemos sido jefes de planta nos ha ido mejor en los resultados precisamente porque pues el trato de las mujeres hacia los hombres puede ser un poco más delicado y respetuoso y así también de los hombres hacia las mujeres, entonces para mí ha sido una súper ventaja y de hecho casi todas las jefes de planta aquí en [la empresa], en zona centro somos mujeres y tenemos muchísima... no solamente se le facilita a uno el tema de liderazgo para poder llevar a las personas sino también para poder tener todo más organizado, más bonito, es como otra visión.

A: Bueno ya entrando un poco más a la parte personal, pues tu como ser humano, tenías esa meta de llegar a ser líder?.

B: Lo que yo te decía que el hecho de uno pensar en tener su propio negocio eso hace que uno quiera ser líder y se me ha facilitado inclusive desde lo académico y sí siempre uno pensando en poder mover un equipo de personas y poder movilizarlos a lo que uno busca, entonces sí siempre me ha gustado el tema y siempre me he visto así.

A: Qué aportes ha tenido para tu desarrollo personal el ser líder?.

B: Aportes... púes que uno tiene...siendo en una compañía como esta y recibiendo tanta capacitación y todos los días que uno aprende a ser negociadora no se imaginan, es que las invitaría a un día mío acá, uno va aprendiendo también como que aplica muchas cosas en la vida personal lo que les decía inicialmente entonces eso se facilita que uno tenga ... hasta que en la casa ya es uno un ejemplo puede orientar puede dar un consejo puede movilizar no solamente a las personas que están a cargo de uno, sino a los familiares, a los hermanos , a los amigos de modo que es algo muy ganador para todo.

A: Qué aportes les has tu a los demás desde el papel de liderazgo?.

B: Por ejemplo pues para uno es algo muy chévere que de pronto empiecen a llegar nuevas personas a la compañía que aspiran en algún momento a ser jefes de planta por ejemplo y que lo identifiquen a uno como su par o que le digan a uno : “Ay acompáñame porque quiero que me des tipsitos para por ejemplo como ser jefe de planta o que me invites a tus reuniones para que me digas como manejas tu a la gente cómo llevas”, entonces de esa forma ha sido como el aporte no solamente a los colaboradores que dependen directamente de uno porque nosotros también formamos nuestros líderes dentro de la planta dentro del equipo para que nos ayuden a

mover, porque uno solo con una operación tan grande pues no es fácil y así mismo a compañeros que quieren de pronto adquirir o aprender algo de lo poquito que uno pueda dar.

A: Cuando termines tu vida laboral. Te gustaría seguir siendo líder?

B: Pues yo creo que uno en el momento en que se empiece a identificar como líder eso es como para toda la vida cierto?

[Interrupción]

A: Te preguntaba que si quieres seguir siendo líder?.

B: Ahh cierto que si después que me muriera.

A: No cuando ya estés terminando tu vida laboral.

B: Cuando ya esté pura viejita viejita? , yo creo que ya no o no sé [risas]... a descansar sí. No sé pero yo creo que cuando es líder... como que eso nunca se olvida y se sigue haciendo sabes que no he pensado tan a futuro.

A: Bueno digamos aparte de la planta y del trabajo en [la empresa]. Eres líder en otros escenarios de tu vida?.

B: En la familia sí, soy la mayor de mi casa entonces le toca a uno dicen que dar ejemplo. Si en mi familia he asumido responsabilidades pues con mis hermanos y todo por ser la mayor entonces eso también lo fortalece a uno como líder.

A: Ok. Bueno hablando de la familia. Qué opina tu familia de que seas jefe-líder en esta empresa?.

B: Ellos contentos pero yo no [risas]... no mentiras... no mentiras... es broma... no pues por ejemplo para los papás eso siempre es un orgullo que sus hijos estén teniendo un buen trabajo y más en una compañía como esta pues el hecho de ser jefe o de escuchar que uno maneja un equipo importante de personas eso es para la familia es un orgullo no?

A: Y digamos te han dicho algo específicamente del hecho que seas líder?.

B: Cómo qué?

A: No sé tal vez : “mijita estoy muy orgulloso que sea líder por tal y tal cosa”.

B: Pues si a veces que admiran que pueda uno, lo que te digo manejar un equipo tan grande y tan diverso de personas y sobre todo un gremio tan complicado como son los conductores que es donde tenemos el mayor número de personas, yo manejo 110 conductores en esta planta , entonces es un reto de verdad muy muy grande poder llevarlos porque ellos siempre tienen diversos temas. Entonces para la familia eso es...ellos se sienten orgullosos dicen bueno es que usted tiene voz de mando por ejemplo me dijo alguna vez un hermano y yo le contaba a todo mundo, pero digamos que eso no más.

A: Y bueno cuéntame que opina tu familia que sean la mayoría hombres?.

B: Es que para los hombres yo creo que es más, bueno aunque para algunos hombres no , que un hombre tenga una mujer jefe eso hace que haya como más respeto en algunas cosas y obviamente también hay compañías donde los grandes líderes y la mayoría de líderes en el país son hombres pero digamos que entre hombres hay una relación un poco más fuerte si?, entre ellos hay inclusive vocabularios más fuertes a eso me refiero, tanto que competitivo no, pero si hay como un roce más rudo digamos, ya con una mujer es muy diferente y eso facilita y eso hace que como que ellos puedan bajarse un poquito y hay momentos en que uno le toca también pararlos y pegarles sus regaños porque hay momentos que no son fáciles, entonces el hecho de ser mujer para mí no ha sido desventaja.

A: Bueno ya para finalizar en su familia pues aparte de manifestarle el orgullo que sienten la motivan de otra manera para ser líder?

B: Pues en los momentos que uno tiene de dificultad cuando uno quiere salir porque hay momentos muy difíciles acá la verdad ha habido momentos muy muy tensos, son los que le dan a uno la fuerza para uno no dejar las cosas y seguir adelante.

A: Bueno hasta aquí va la entrevista muchísimas gracias!!

A: No a ustedes.

### Entrevista jefe de planta Líder 3.

Entrevistadora (E)

Líder (L)

E: Bueno, como te estaba contando, es sobre liderazgo, como el desempeño del liderazgo y los significados que tiene para ti ser líder, bueno primero cuéntame un poquito ¿cuántos años tienes?

L: tengo 33

E: estado civil

L: casada, felizmente casada

E: ¿tienes hijos?

L: una niña

E: ¿estrato social?

L: 3

E: ¿escolaridad?

L: especialización

E: ¿cuál es tu profesión?

L: soy arquitecta constructora

E: de ¿dónde saliste?

L: salí de la universidad Nacional, sede Manizales y la especialización en la Universidad Javeriana

E: ¿cuál es tu cargo?

L: jefe de planta

E: ¿nivel jerárquico?

L: nivel jerárquico... me corchaste, creo que es 4

E: ¿cuánto llevas en la empresa?

L: 3 años y 1 mes

E: ¿cuánto tienes en el cargo?

L: 6 meses

E: estas empezando el cargo, antes ¿en qué cargo estabas?

L: era profesional de obra, pero pues realmente desde que inicie en [la empresa], estoy trabajando mucho en hacer reemplazos a jefes de planta, entonces pues tuve la planta Puente Aranda, que creo ya tuvieron la oportunidad de conocerla. entonces cuando salían a vacaciones los jefes de allá, a mí me asignaban la planta durante 2 años estuve cogiendo esa planta; estuve en calle 80, en Cajicá y por último estuve acá en Fontibón por un encargo de tres meses y me ascendieron a jefe de planta.

E: ok, ¿cuántas personas diriges acá en esta planta?

L: en este momento tengo 48 personas a cargo

E: bueno pues...comenzando un poco, ¿para ti que significa ser líder? ¿Qué significado tiene el liderazgo?

*L:* para mí el liderazgo, considero que es un reto si... porque cuando tú te vuelves una líder, te debes de convertir en una persona que te siguen si?, que te ven como un ideal si?, como: “yo quiero llegar a ser como es mi líder; es una responsabilidad bastante alta porque hay muchas personas que están mirándote tus actuaciones y fuera de eso es como un... como nosotros decimos acá pues es un capitán que lleva un gran barco con muchos marineros donde tenemos que saberlos guiar si?, entonces tenemos una meta, tenemos una meta que cumplir, un logro que alcanzar, tiene que ser un equipo completo si?, unir y como sincronizar a todo ese equipo no es fácil, pero pues de eso se trata el liderazgo, de convertir como a todo ese gran equipo en uno solo y que marche hacia un mismo rumbo y para mí ese es el liderazgo

*E:* listo, muchas gracias, entonces ¿en tu trayectoria laboral, te habías propuesto llegar a ser jefe?

*L:* si, desde que entre

*E:* cuéntame un poquito

*L:* desde que entre, realmente desde la universidad de cierta manera, como dicen por ahí a mí me ha gustado liderar, me ha gustado mandar, me ha gustado ser la cabeza de algo; cuando yo ingrese a [la empresa] como profesional de obra, yo estaba recién terminada la especialización, ingrese acá a profesional, después como a los dos meses ya estuve a planta asignada a Puente Aranda, tuve un muy buen ejemplo que fue mi jefe en su momento y en ese momento cuando yo empecé a ver el rol y todo lo que ella hacía, yo quise llegar a hacer lo que ella estaba haciendo, desde ese momento yo creo que al segundo tercer mes de yo haber entrado a [la empresa] me propuse la meta de llegar a ser jefe y pues ahora tengo otras metas diferentes, pues obviamente quiero seguir subiendo dentro de la jerarquía como tal, pero sí más o menos desde eso desde hace tres meses que estoy en busca de ese cargo

*E:* ¿más o menos pues por qué decidiste [la empresa] o como llegaste a [la empresa]?

*L:* a [la empresa] llegue porque pues yo soy de la ciudad de Manizales, termine mi carrera, estuve trabajando allá, estuve como residente de obra, después por temas de la vida termine en Bogotá, he conseguí... pues entre a la javeriana, hice mi especialización, me fui de vacaciones seis meses y cuando regrese pues ya dije “hay que buscar trabajo”, me metí a una página por internet aplique, no decía empresa, no decía nada, aplique para tres entrevistas en diferentes, en diferentes empresas, cuando yo llegue pues me di cuenta que era [la empresa], cuando me citaron me di cuenta que era [la empresa], ya había pasado las otras dos entrevistas, ósea la decisión era entre tres empresas y finalmente pues decidí [la empresa], pues realmente es una multinacional que me da estabilidad, pues en su momento pensé en voy a tener estabilidad, voy a tener un trabajo estable, hee sé que puedo, realmente me conozco y sé hasta qué punto puedo dar y sé que en las empresas en las que he estado lo mínimo que he durado son seis años, entonces pues no ha habido problemas por eso

*E:* ¿en tu trayectoria laboral te habías propuesto como meta llegar a ser líder?

*L:* hee si, si total, lo que te digo siempre he pensado, siempre había querido tener como gente a cargo, pensé que por la forma en como soy, se me hace fácil de cierta manera liderar y llevar un equipo

*E:* ¿cuáles crees que son esas habilidades innatas que tienes entonces para...?

*L:* mira yo creo que los temas es... lo primero es ser uno feliz en la vida, ya después yo creo que como a uno se le vuelve el tema más tranquilo; creo que soy equitativa, no me gusta darle prioridades o por ejemplo como de cierta manera o como aquí lo llaman, “tener como la rosca” o tener a mis predilectos, No creo que todos somos iguales, si bien es cierto soy la jefe, igual soy un colaborador más de [la empresa] que tengo una meta y que tengo que cumplirla y como debo de hacerla, de cierta manera ayudar a mucha gente que esta atrás de mí a encauzar el mismo

camino, entonces pese a que puede ser la jefe o hay momentos donde yo me siento acá y si soy la jefe y tengo que tomar decisiones duras o en fin, las tomo pero con argumento pero también no se me olvida que yo soy uno más de ellos, y que estamos trabajando para un fin común que no solo es cumplir la meta de una empresa, sino cumplir la meta de una familia que es salir adelante y pues igual mi familia también para mi es una empresa, es una inversión, entonces creo que es eso

*E:* ¿cuáles son las satisfacciones que tiene para usted ser líder?

*L:* ¿siendo líder? satisfacción ahorita la más grande que me siento muy bien en la encuesta de clima laboral que nos realizaron el año pasado y planta Fontibón no venía en una buena racha de esa encuesta como tal, cuando yo llegué aquí encontré un ambiente tenso, pesado y la verdad en esa encuesta me di cuenta, me di cuenta que pues salimos adelante con muchos temas fue una planta que se mencionó a nivel nacional y a nivel internacional precisamente por temas de liderazgo, entonces para mi es una satisfacción grande, más allá de ver unos resultados, es ver que por ejemplo hoy hice un trabajo en equipo y todos participaron y todos fueron felices y veo las fotos y lo único que veo es alegría y que veo que por fin estoy logrando como que lleguen y se levantan con ganas a trabajar y si se levantan con ganas pues vamos a cumplir una meta que tenemos el día de hoy

*E:* ¿cuáles son los retos que tiene para ti ser líder?

*L:* mmm los retos que tengo para ser líder...no te entiendo la pregunta

*E:* sí... como qué retos te propones ahorita siendo líder, como el ser líder que retos te impone

*L:* qué retos me pone... pues uno de los retos es leer más, estudiar más, si creo que esto es un aprendizaje día a día, ese creo que es como el reto así como grande que tengo y lo otro seguir brillando con todo mi equipo, realmente ese es el tema del liderazgo y yo lo enfoco como a eso, siempre como a brillar y que siempre seamos los primeros y que luchemos, creo que voy muy de la mano con el pensamiento que tiene nuestro líder que es el gerente de la regional, hee para mí no hay último puesto, realmente para mi tenemos que ser el primer puesto y en todo lo que propone la empresa como tal, ese es el reto

*E:* ok, ¿qué evaluación harías de ti misma como líder?

*L:* esa pregunta puede subirle a uno el ego jaja. vale... que pienso como líder? realmente pienso que soy como líder una persona noble que creo en la buena fe de la gente hee a veces cometo pecados por esa creencia que tengo pero trato por creer en eso, trato de liderar con pasión de liderar con amor, de que esto lo hago no por cumplir, lo hago porque me nace realmente; porque todos los días vengo acá y pues finalmente es mi gente, mi trabajo y los veo a todos como mi familia, yo creo que ese liderazgo como con amor y como con paciencia y como de llenarme todos los días de la fuerza para hacer mi trabajo creo que es lo que más me caracteriza

*E:* ¿cómo has desarrollado esas habilidades que necesitas para desempeñarte como líder?

*L:* ha sido todo un proceso, realmente he tomado de ejemplo a mis jefes que han sido muy buenos jefes en su momento cuando he tenido, y obtenido de ellos lo que de cierta manera me sirve, lo he replicado, he corregido y también he mejorado temas que veo que puedo mejorar... leyendo, leyendo muchísimo, conociendo a la gente, dándome el tiempo para sí... para hacer actividades y demás, ósea yo creo que ser líder pues hay unos que de pronto nacen con ese don, que hablan y mueven gente, en el caso mío es más como de leer, de conocer más a fondo como es un buen líder, como lo puedo replicar, como lo traigo a... si leo algo entonces soy muy de que si leo algo en algún libro, entonces yo vengo acá y si los meto en la cabeza hasta que sí... si a mí me gusto, ellos lo hacen parte de ellos, entonces es como eso, pero es todo un proceso que día a día es un aprendizaje, todos los días uno aprende

*E:* digamos este liderazgo que me comentas ¿lo habías aplicado antes a otra cosa, antes de entrar a [la empresa]o...?

*L:* no, antes no había tenido la oportunidad, o pues cuando fue residencia de obra en su momento creo que fue la primera vez que tuve un grupo de personas y en su momento pues yo realmente estaba recién salida de la universidad y había sido ahí si como dicen “ratón de biblioteca”, investigadora neta, entonces yo dije pues me meto a otro campo, en ese momento me di cuenta que me gustaba el tema, que me gustaba liderar, que me gustaba que si yo dijera algo, pues la gente me copiara y fuera loco así fuera como sea pues me copiaba, entonces pues en ese momento fue

*E:* ok, ¿el ser mujer ha tenido beneficios o dificultades para el desempeño de tu liderazgo?

*L:* pues eso depende de donde se mire realmente jaja, en esta compañía en donde yo por ejemplo te digo que tengo 48 personas a cargo de las cuales dos son mujer, de resto son varones, el tema es de yo digo que es más la sutileza y delicadeza de una mujer, llegar como a ese equipo, a cada uno de ellos, entonces uno ya sabe más o menos, ósea ahí si toma uno como el ejemplo como le llego a mi papá, a mi hermano, esposo a toda mi familia y de pronto esa manera en como a cada uno les puedo llegar a tocar el corazón como diría mi papá, entonces eso de cierta manera si ha permitido de pronto tener esa buena relación y sinergia que tengo con ellos

*E:* si miras en tu historia personal, ¿habías contemplado como meta personal que algún día te desempeñarías como líder?

*L:* la verdad, desde hace muchísimo tiempo, mm no se desde cuándo, pero siempre, de por si cuando yo estaba en el colegio siempre soñé con tener mi empresa y liderar un grupo y que fuera la mejor y desde eso estoy luchando para... creo que es un meta a largo plazo que en algún momento cumpliré, pero siempre me he visto como líder, realmente pues no me gusta ser una más del montón por decirlo de alguna manera, siempre me gusta brillar y me parece que esta es una muy buena manera de hacerlo

*E:* ¿crees que esas habilidades del liderazgo han trascendido digamos en otros aspectos de tu vida, otras esferas?

*L:* si total, eso trasciende ósea aquí en la empresa nos ayudan mucho a capacitarnos y a guiarnos para poder realizar los objetivos que tenemos que cumplir y cosas que uno aprende aquí, completamente las aplica en la casa, ósea uno ya en la manera en como habla, la manera en como retroalimenta, ósea yo aquí a un colaborador no le puedo decir “pero es que por que, mira esto y lo otro”, sino “venga como lo hiciste, porque lo hiciste esto y lo otro”, y en mi relación de pareja me he dado cuenta que la misma manera la utilizo allá y que ha servido y que ha mejorado entonces ya de pronto no es el disgusto, sino la retroalimentación de no ir a la crítica, de que lo hiciste mal porque lo hiciste, sino ven me parece que podemos hacerlo de tal manera y de tal otra hasta llegar al acuerdo en donde el o yo digo uy si la embarre, si total, total, lo mismo en mi familia, en mi núcleo familiar por madre y padre también lo mismo

*E:* ¿qué aportes ha tenido para tu desarrollo personal el ser líder?

*L:* mm jaja un montón de cosas, me he vuelto una persona más paciente, me he vuelto una persona más tranquila que aprendió a escuchar, que tiene muchos más sueños, tengo muchos más sueños en muchos temas, me he vuelto más curiosa en otros temas que de pronto en su momento pues para mí la curiosidad era la arquitectura y la ingeniería y brillar por eso, pero ahora me doy cuenta que uno puede crear las cosas más maravillosas en el papel pero si uno no tiene un buen equipo de trabajo en el papel se queda, para mí eso realmente me ha enseñado, en lo personal he crecido muchísimo, mucho y me siento más madura para este tipo de roles que debo manejar el día a día

*E:* ¿qué aportes crees que les has dado tú a los demás como líder?

*L:* que aportes le he dado... pues mira me baso en los comentarios que los mismos colaboradores me hacen... ellos se sienten apoyados, respaldados sienten que tienen una persona en quien confiar, entonces ellos se me acercan y me dicen “gracias porque siempre esta ahí, porque si yo tengo una duda o algo voy y la busco, porque de pronto tu estas pendiente de mí, de mi seguridad, de que yo llegue bien a trabajar y me vaya bien para mi casa, porque estas pendiente de mi familia”. entonces mi esposo mi hacia una reflexión esta semana... recibí de un conductor un regalo, una caja de chocolates y la tarjeta decía “Dios la bendiga por todas las bendiciones que me ha traído a mí a mi familia”, entonces mi esposo me decía “mira tú llegaste allá y tocaste el corazón de la gente, pero no sabes a cuanta más gente con la forma en la que tu líderes y la forma en la que estas llevando a la gente”, tuve una reunión acá con las familias y me decían, de cierta manera cuando tu llegaste, le cambiaste tanto la vida a ellos, que llegan de buen genio, entonces es como ese tipo de cosas que uno dice “es chévere”, lo que te digo puede ser que uno simplemente lo haga, ósea yo hago cosas aquí que las hago porque me nacen, porque si, porque hay que hacerlas, pero con eso que para mí simplemente lo hago, otra persona lo está interpretando completamente diferente, entonces para mí ha sido una sorpresa cada vez que me dicen es que usted hizo tal cosa y me sentí súper bien

*E:* ¿digamos varios años más adelante, como te verías, te seguirías, te gustaría seguirte viendo como líder o...?

*L:* mira a mi todo este tema me gusta muchísimo, si me gustaría seguir viéndome como líder , pero igual yo considero de que en lo profesional en mi carrera, enrutandome en mi carrera, a mí me gusta mucho la parte técnica y me encantaría estar en esa área, me encantaría, ósea [la empresa]tiene muchas áreas donde uno se puede meter y esa es una de las áreas donde a mí me gustaría llegar, ósea, creo que en [la empresa] es un paso a paso, entonces aquí entre como profesional, ya soy jefe, posiblemente el día de mañana asesor técnico y sucesivamente voy seguir subiendo, pero mientras el tiempo en que yo este como líder, procurare por hacerlo lo mejor que pueda, es como la meta que tengo, es lo que ósea, así si como dicen no solo es hacerlo bien, sino dar lo mejor para que quede bien, esa es la actitud

*E:* ok digamos ¿que opina tu familia de que seas jefe de planta?

*L:* pues al principio estaban asustados, en especial mi mama y mi papa, pero también me brindaron la confianza, de cierto modo, mi papa me dijo “pues si lidera a esta familia que es de locos, pues va a hacer muy fácil liderar a otra gente”, están muy contentos, me lo dicen pues que se sienten orgullosos de verme donde estoy y pues eso es chévere y pues realmente gracias a ellos y al esfuerzo que ellos hicieron yo estoy aquí sentada, no hay de otra para mi ellos son los mayores líderes y el mejor ejemplo que yo he tenido en toda mi vida

*E:* ¿asustados por qué? ¿Qué te mencionaban?

*L:* asustados porque es una responsabilidad muy grande, ósea no solo tener 44 personas, sino manejar presupuesto, administrar, aquí se mueve mucha cantidad de dinero, yo tengo que responder siempre porque los costos no se me eleven y pues no estamos hablando de cifras pequeñas, entonces ellos me decían “cuál es el presupuesto que tú vas a manejar en la planta” “no papi tantos millones” y mi papa se quedaba como “Dios que no vaya a pasar nada”, pero pues realmente hasta donde llevo están muy tranquilos

*E:* que bueno ¿que opina tu familia de todos estos cambios que tuviste, de ser líder, como ha visto eso en ti?

*L:* pues lo han visto positivo, pero también lo han visto negativo porque esto absorbe mucho tiempo, demasiado tiempo, entonces el tiempo que antes yo les brindaba a ellos, porque era

profesional y mi responsabilidad era ir a atender un reclamo, hacer una carta, dejar el cliente satisfecho, pues me podía dedicar tiempo para ellos, hoy en día no cuento ese tiempo, porque entonces es venir aquí como te comentada, estar aquí a las 4:30 de la mañana, salir a veces a las 5 de la tarde, fuera de eso llevarse, como la producción sigue, igual yo soy la jefe y si llega a pasar algo pues salga y corra y soluciónelo, pese que la compañía nos da mucho espacios y nos brinda mucho apoyo para que no nos quede la carga tan pesada, pues igual es una responsabilidad que tú, ósea, en el momento en que abren la planta, en ese momento empieza mi responsabilidad y hasta que cierra, hasta ahí podría decir cierra ya listo, pero pues igual quedan todas las instalaciones y hay que estar pendiente, entonces yo trabajo 24 horas al día así no lo este, entonces que de pronto le veamos eso, per de resto súper bien

*E:* y ¿que opina tu familia de que líderes un equipo con tantos hombres?

*L:* pues la verdad están tranquilos porque mi papa siempre me enseñó a ser mano dura, entonces no lo ven como tan complicado... de cierta manera y más porque tuve la experiencia en mi casa de que mi papa era una persona muy reacia y entre mi mama y yo de cierta manera logramos dominar ese genio que tenía entonces mi papa me dice “pues si me domino a mí, entonces cualquier cosa no le va a quedar grande”

*E:* ¿digamos eso que dices de mano dura, como sería eso describirme un poco?

*L:* mano dura es más que todo porque nosotros en nuestra profesión, sea la construcción hablando de ese tema, nosotros tenemos que liderar a un equipo de personas que no tiene un nivel de escolaridad alto, viven en barrios en que de pronto la violencia y demás es como lo que prima, entonces cuando ellos llegan son a la defensiva, y siempre llegan algunos con mañas, otros con temores y siempre es como a atacar, muchos de ellos y pasa eso; en este ámbito sucede lo mismo ósea igual sigo en la construcción y aquí a la persona que se contrata es aquel que viaja y viaja constantemente llevando mulas a uno y otro sitio, pero igual si tú le preguntas a ellos, escasamente el bachiller han llegado y con mucho esfuerzo, entonces manejar ese tipo de personas, a veces es complicado ósea no los estoy discriminando y espero no suene así, pero es complicado, entonces cuando tu llegas y te ven, porque he visto que ha pasado, cuando tu llegas y muestras como la cara amable y la cara bonita, la cara de vengas y hablemos, pasan de la confianza a la confiancita o pasan de actos que no son pertinentes. entonces mano dura es en cuanto a que, lo que yo te decía al principio, si bien yo soy colaboradora de [la empresa] y ellos también y estamos en un nivel diferente de jerarquía, yo debo de mantener esa jerarquía, entonces cuando yo tengo que poner mano dura y decir no es que aquí las cosas se hacen así o vamos a tomar este acuerdo y según acuerdo de todos llegamos a este punto y no hay nada más que hablar, o decisiones de esas que yo debo de tomar, en ese momento es cuando yo te digo mano dura, donde ellos digan no ella es súper buena gente, ella es queridísima pero no se la saquen, en ese momento ellos saben que en el momento en que la embarran ya pasaron un límite conmigo donde la buena gente y querida y demás pasa a otro estado completamente diferente a so me refiero a mano dura

*E:* no se digamos esto que me comentabas de tu familia, del orgullo que ellos sienten por ti, o el apoyo que te están dando, ¿te motivan de alguna otra manera para que sigas siendo líder?

*L:* realmente para mí el apoyo grande son mi mama, mi papa, mi hermano y mi esposo, esas cuatro personas son las que me mueven y siempre me están apoyando, creo que cada uno de ellos me empuja de una manera diferente; con mi esposo que es con el que más convivo y con el que día a día comparto mis experiencias, siempre hacemos como una retroalimentación chiquita, “oye chévere, me parece bacano”, y es como si hago algo bien, pues lo celebramos de una manera especial y de cierta manera él me está diciendo súper vas por buen camino y lo mismo en

mi casa, si me pasa algo chévere pues yo los llamo y les digo mire como les parece que esto, hacemos teleconferencia entre los tres, entre los cuatro, entre los cinco y entre todos me felicitan y todo eso y pues lo que yo te decía, de cierta manera cuando a uno lo están felicitando, le están diciendo pues eso a uno le va subiendo el ego y uno dice no yo quiero ser mejor y quiero brillar de otra manera, entonces es como ese apoyo, el tema de decirle por ejemplo a mi esposo, mira hoy tu llevas a la niña al jardín, te toca bañarla, arreglarla, esto y lo otro y llevarla al jardín, porque yo tengo una reunión, ósea es ese apoyo de cierta manera a mí me está diciendo yo creo en ti, confió en lo que estás haciendo y pues dale yo te apoyo y te colaboro con esta parte, entonces todos esos temas son súper importantes, si porque sin ellos y si ellos no me estuvieran apoyando y dándome todos los días ánimo y echándome porras pues muy seguramente esto no estaría funcionando

*E:* pues bueno ya muchas gracias, ya quedaría el cuestionario.

### **Apéndice C**

Aplicaciones MLQ (versión corta) adaptación chilena de líderes y colaboradores y aplicaciones del mismo para esta investigación.

## ANEXO 5: MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

#### Forma Lider (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 correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0 1 2 3 4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
6. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
25. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

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

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:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
--------------------------------------	---	---	---	---	---

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
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. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	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

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
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 los 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
31. 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 cumpla 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

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
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

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
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.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES**  
(Licencia de uso)

Bogotá, D.C., 4 de Agosto de 2015

Señores  
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.  
Pontificia Universidad Javeriana  
Ciudad

Los suscritos:

<u>María Alejandra Chaparro Quintana</u>	, con C.C. No	<u>1020785146</u>
<u>Laura Milena Cáceres Castellanos</u>	, con C.C. No	<u>1018452971</u>
<u>Ángela Patricia Cortés Carvajal</u>	, con C.C. No	<u>1015438027</u>

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:  
Desempeño y significados del liderazgo en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de producción y comercialización cementera

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral  Trabajo de grado  Premio o distinción: Si  No

cual:  
presentado y aprobado en el año 2015, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	X	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	x	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de

acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si  No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Laura Milena Cáceres Castellanos	1018452971	<i>Laura Cáceres Castellanos</i>
María Alejandra Chaparro Quintana	1020785146	<i>María Alejandra Quintana</i>
Ángela Patricia Cortés Carvajal	1015438027	<i>Ángela Cortés Carvajal</i>

FACULTAD: Psicología

PROGRAMA ACADÉMICO: Psicología

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.  
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO  
FORMULARIO**

<b>TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>						
Desempeño y significados del liderazgo en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de producción y comercialización cementera						
<b>SUBTÍTULO, SI LO TIENE</b>						
<b>AUTOR O AUTORES</b>						
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>				
Cáceres Castellanos		Laura Milena				
Chaparro Quintana		María Alejandra				
Cortés Carvajal		Ángela Patricia				
<b>DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>						
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>				
Barbosa Ramírez		Lucia Carolina				
<b>FACULTAD</b>						
Psicología						
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>						
<b>Tipo de programa ( seleccione con "x" )</b>						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
x						
<b>Nombre del programa académico</b>						
Psicología						
<b>Nombres y apellidos del director del programa académico</b>						
Sandra Juliana Plata Contreras						
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>						
Psicóloga						
<b>PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</b>						
<b>CIUDAD</b>	<b>AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>		<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>			
Bogotá D.C	2015		98			
<b>TIPO DE ILUSTRACIONES ( seleccione con "x" )</b>						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		x				
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>						
<b>Nota:</b> En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro ¿Cuál?					
<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS</b>					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo <a href="mailto:biblioteca@javeriana.edu.co">biblioteca@javeriana.edu.co</a>, donde se les orientará).</i>					
<b>ESPAÑOL</b>			<b>INGLÉS</b>		
Desempeño del liderazgo.			Leadership performance		
Significado del liderazgo.			Meaning of Leadership		
Estilo de liderazgo.			Leadership style		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
Resumen					
<p>La presente investigación tuvo como objetivo identificar y describir las relaciones existentes entre el desempeño y los significados que tiene el liderazgo en tres mujeres que ocupan jefaturas en una empresa del sector cementero. Se describió el desempeño en la competencia de liderazgo a partir de dos fuentes de información: los indicadores utilizados por la empresa en la evaluación de gestión del desempeño y los indicadores propuestos en el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Por otro lado, los significados del liderazgo a nivel personal, laboral y familiar fueron abordados a través de una entrevista semiestructurada. Tanto la información cuantitativa como la cualitativa permitió establecer que los resultados de las líderes uno y dos en la evaluación de desempeño son congruentes con los del MLQ, existiendo una tendencia a un desempeño medio alto y presentándose percepciones distintas entre la autoevaluación del líder (MLQ) y la realizada por sus seguidores, fue evidente un mayor uso de conductas de dirección por excepción activa comportamiento correspondiente a la tendencia del liderazgo Transaccional. En la líder tres existe congruencia entre la evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en el MLQ (autoevaluación y la realizada por los seguidores), presentándose tendencia a ejercer un liderazgo transformacional con puntajes altos en la evaluación de desempeño y en las variables de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. También fue posible identificar en todas las líderes una gran satisfacción por el ejercicio del liderazgo, diferentes maneras de ejercer el liderazgo femenino y la presencia de apoyo familiar y organizacional.</p>					
Abstract					
<p>The aim of this study was to identify and describe the relation between the performance of leadership and its meanings across three participants with chief positions in a company of the cement industry. Two sources of information were used to describe the performance of the competency of leadership: the indicators used by the organization in the employee performance evaluation and those proposed by the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Furthermore, the meanings of leadership (self, family and organization) were explored with a semi-structured interview. Both the qualitative and quantitative data established that the MLQ results of the first and the second leader is coherent with their employee performance evaluation, so there is a tendency</p>					

for a medium-high performance, however, differences were found between the self-assessment of the leaders (MLQ) and the one made by their followers; also, a Transactional Leadership style was identified because of the frequent behaviors regarding active management-by-exception. Moreover, the consistency between the third leader employee performance evaluation and the results obtained in the MLQ (both self-assessment and the one made by followers) show a tendency to perform a Transformational leadership style with high scores in the employee performance evaluation and the variables of satisfaction, extra effort and effectiveness. Finally, it was found that the three participants were highly satisfied with their leadership role, all of them affirmed that they had the support of both their families and the company where they worked, and they all showed various ways to perform the often called women leadership.