



El liderazgo como movilizador del desempeño en la empresa Bonem

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialización en Gerencia del

Talento Humano

Laura Catalina Estrada Isaza

Laura Tatiana Marulanda Pamplona

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa: Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo de 2023

El liderazgo como movilizador del desempeño en la empresa Bonem

Laura Catalina Estrada Isaza

Laura Tatiana Marulanda Pamplona

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del
Talento Humano

Asesor(a)

Jaime Darío Restrepo Díaz

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Mayo de 2023

Contenido

Lista de anexos.....	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I	10
1 Planteamiento del Problema	10
1.1 Descripción del Problema	10
1.2 Formulación del Problema.....	11
2 Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.1.1 Objetivos específicos	11
3 Justificación.....	12
CAPÍTULO II	13
4 Marco Referencial.....	13
4.1 Marco Conceptual.....	13
4.1.1 Liderazgo	13
4.1.2 Estilos de liderazgo.....	14
4.1.3 Desempeño	17
4.2 Marco Contextual	18
4.3 Marco Legal.....	21
4.4 Marco Teórico	21
CAPÍTULO III	27
5 Diseño Metodológico.....	27
5.1 Línea de investigación institucional	27
5.2 Eje temático	28
5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	28
5.4 Diseño	28
5.4.1 Alcance	28
CAPÍTULO IV	34

6	Resultados y Discusiones	34
6.1	Objetivo 1.....	34
6.1.1	Resultados.....	34
6.1.2	Análisis	35
6.2	Objetivo 2.....	40
6.2.1	Resultados y análisis	40
6.3	Objetivo 3.....	41
6.3.1	Resultados y análisis	41
6.4	Objetivo 4.....	42
6.4.1	Resultados y análisis	42
	CAPÍTULO V.....	43
7	Conclusiones y/o recomendaciones	43
	Referencias.....	45
	Anexos.....	51

Lista de anexos

<i>Anexo A. Encuestas estilos de liderazgo aplicadas a la muestra de personal operativo plantas Bonem</i>	51
<i>Anexo B. Consentimiento Informado.</i>	56
<i>Anexo C Percepciones de estilo de liderazgo en las plantas operativas Bonem</i>	56

Resumen

Palabras clave: desempeño; liderazgo; liderazgo autócrata; liderazgo democrata; liderazgo transaccional; liderazgo transformacional

El presente estudio tiene como propósito determinar la incidencia que tiene el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de las tres plantas operativas de la empresa Bonem, mediante una identificación de causas principales para la generación de propuestas que permitan potencializar el liderazgo y desempeño a nivel organizacional, para ello se identificó los estilos de liderazgo que allí predominan, la percepción de los colaboradores sobre sus jefes inmediatos y el desempeño en el último año.

La metodología utilizada fue de enfoque mixto ya que se abarcaron características a nivel cuantitativo y cualitativo, el instrumento empleado para la recolección de la información fue por medio del diseño y aplicación de una encuesta, así mismo, se analizaron los resultados de las evaluaciones de desempeño del año 2022.

Entre los resultados obtenidos se evidencia que el estilo de liderazgo que predomina en las tres plantas operativas de Bonem es el transformacional, lo cual guarda relación con la percepción favorable que tienen los colaboradores de sus jefes inmediatos. En cuanto al desempeño se evidencia que todas las plantas presentaron un nivel medio en el año 2022, pero no se identifica que dicho desempeño este correlacionado con el estilo de liderazgo ejercido.

Abstract

Keywords: performance; leadership; autocratic leadership; democratic leadership; transactional leadership; transformational leadership

The purpose of this study is to determine the incidence that leadership has on the performance of the employees of the three operating plants of the Bonem Company, through an identification of the main causes for the generation of proposals that allow potentiating leadership and performance at the organizational level. , for this, the leadership styles that prevail there, the perception of the collaborators about their immediate bosses and the performance in the last year were identified.

The methodology used was a mixed approach since characteristics were covered at a quantitative and qualitative level, the instrument used to collect the information was through the design and application of a survey, likewise, the results of the performance evaluations were analyzed. of the year 2022.

Among the results obtained, it is evident that the leadership style that predominates in the three Bonem operating plants is transformational, which is related to the favorable perception that employees have of their immediate bosses. Regarding performance, it is evident that all the plants presented an average level in 2022, but it is not identified that said performance is correlated with the leadership style exercised.

Introducción

El liderazgo es un fenómeno social complejo derivado de las relaciones entre las personas y depende de la interacción de factores personales del líder, los liderados y el contexto. Por tanto, es un fenómeno interaccional en el que se aprenden comportamientos a partir de la relación entre los miembros del grupo y el entorno. (Rodríguez, V. d. M., & Saldanha, A. A. W. 2016) Así mismo, “el liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas.” Contreras, F. (2008).

El liderazgo en sí mismo ha tenido un proceso de transformación, desde los inicios de la escuela de administración hasta llegar a lo que hoy día consideramos como gestión del talento humano se ha logrado un avance significativo que incluye todo el proceso de liderazgo, desempeño y la parte productiva que continúa siendo el interés especial de cualquier organización. Dentro del margen de las empresas ya no solo se habla de lo productivo, sino también de todo el proceso movilizador a nivel de bienestar y desarrollo de los colaboradores, en el que según soportes teóricos el liderazgo apalanca los procesos productivos a nivel de desempeño, incluso desde la empresa moderna se habla de migrar de un enfoque mecanicista y centrado exclusivamente en la evaluación del desempeño, hacia un enfoque orientado al futuro, al cambio y lograr el máximo desarrollo posible del colaborador.

El desempeño de un líder se vuelve central, porque por un lado puede mejorar el desempeño del equipo al motivar a sus miembros o, por otro lado, puede hacer que el desempeño del equipo sea insatisfactorio, comprometiendo la calidad de los servicios públicos entregados a la población. Borges, R., Simoes Guimaraes. (2017)

Este trabajo pretende entre otros objetivos, identificar los diferentes estilos de liderazgo predominantes en los coordinadores de las plantas de producción de la empresa Bonem, identificando una posible correlación con el desempeño, donde se toma como base los resultados de la evaluación de desempeño de las 3 plantas de producción del año 2022. Este trabajo de grado nace del interés particular de validar la incidencia que puede existir entre el desempeño y el liderazgo en la empresa Bonem, correspondiente a la población identificada como personal operativo vinculado de las tres (3) plantas de producción (amortiguadores, embragues y agrícola) con un total de 55 colaboradores, la muestra fue de una participación de 49 colaboradores con un margen de error del 5%.

El método utilizado para recolección de información fue una encuesta para identificar el tipo de liderazgo predominante (autocrático, democrático, transaccional, transformacional) en una escala de Likert. Los resultados obtenidos permitieron realizar una ponderación identificando que los estilos de liderazgos predominantes en el área operativa vinculada de la empresa Bonem son el transformacional con un puntaje del 37% y el demócrata con 35%. El estilo de liderazgo transaccional puntuó con un 26% y el de más baja puntuación fue el autócrata con un 2% de puntuación; para este procedimiento se elaboraron tablas de resultados y graficas que presentan el porcentaje de los estilos de liderazgo.

Finalmente, los resultados obtenidos sirven como línea base para futuros análisis o estudios con un enfoque en gestión del talento humano dentro de Bonem cuyo propósito es el mejoramiento del desarrollo organizacional.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

El desempeño juega un papel muy importante en el mundo laboral y es un reto que existe en la actualidad ya que está asociado a varios factores como lo es la productividad, la motivación y el crecimiento de los colaboradores, es por ello que los equipos de alto desempeño requieren de líderes estratégicos que se basen tanto en el desarrollo individual, grupal y organizacional en pro de los objetivos de la organización.

Según Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013) el liderazgo tradicional resulta insuficiente para las nuevas generaciones y para la alta competitividad del mercado actual, los cambios que se están viviendo en las organizaciones exigen asumir nuevos desafíos incluyendo el rol que tienen los líderes en cuanto a dinámicas y prácticas de liderazgo, siendo fundamental el desarrollo y formación de competencias encaminadas en un liderazgo que apunte a lo transformacional.

Por lo anterior, este proyecto está encaminado en Bonem, empresa con más de 56 años de experiencia fabricando herramientas para el sector agrícola y metalmecánico, ubicada en el sur de la ciudad de Medellín. Bonem se destaca por la calidad, confianza y seguridad que brinda en cada uno de sus productos. Actualmente cuenta con 170 colaboradores entre personal administrativo y operativo, a su vez el personal operativo cuenta con un grupo de vinculados con contrato indefinido y un grupo inferior con contrato obra o labor mediante una temporal.

Bonem en pro del desarrollo y crecimiento de sus colaboradores ha realizado asensos en los últimos años para cargos de jefatura y coordinación, pero se ha identificado que el desempeño de los

colaboradores ha disminuido en los equipos donde se tienen líderes que se han promovido y no han tenido personal a cargo anteriormente.

1.2 Formulación del Problema

Desde la jefatura de gestión humana se reporta que los líderes actuales desconocen los nuevos modelos de liderazgo y se basan en el modelo tradicional, lo cual lleva a identificar la pregunta objeto de investigación sobre:

¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Bonem?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia que tiene el liderazgo en el desempeño de los empleados de la empresa Bonem mediante una identificación de causas principales para la generación de propuestas que permita potencializar el liderazgo y desempeño a nivel organizacional.

2.1.1 Objetivos específicos

-Identificar los diferentes estilos de liderazgo ejercido por los coordinadores de planta de las áreas operativas en la empresa Bonem.

-Conocer la percepción de los trabajadores frente al estilo de liderazgo que ejercen los coordinadores de planta de las áreas operativas en la empresa Bonem.

- Identificar la correlación existente entre el estilo de liderazgo predominante en las áreas operativas de Bonem y el resultado de la evaluación de desempeño.

-Proponer estrategias para el fomento de un buen estilo de liderazgo en Bonem

3 Justificación

Actualmente vivimos en un mundo de constantes cambios, competitivo, dinámico y multigeneracional, por lo cual, en las empresas se hace necesario modificar estructuras y procesos organizacionales; se debe de contar con líderes competentes para guiar a los equipos de trabajo a la adaptación de estos cambios.

Con el presente estudio se busca identificar los diferentes estilos de liderazgo implementados en la planta operativa de la empresa Bonem, lo cual, permitirá a la organización realizar un diagnóstico y evaluar cuál es el tipo de liderazgo más acorde para generar programas de entrenamiento y formación, siendo un beneficio, no solo desde el ámbito empresarial, sino también psicosocial al generarse mayor motivación en los trabajadores.

A su vez, este proyecto impacta a nivel económico la organización ya que al poder conocer la correlación e incidencia del liderazgo en el desempeño de los operarios de la empresa Bonem, se podrán tomar acciones para intervenir en el bajo desempeño de los mismos, impactando directamente en los costos de la organización en relación a la rotación, el ausentismo y la baja productividad, puesto que se estaría trabajando por aumentar el desempeño de la fuerza laboral.

Los grupos de interés en el proyecto tiene su enfoque principal en los colaboradores de la planta operativa, ya que al lograr el objetivo propuesto se podrá tomar medidas correctivas y apuntar al mejoramiento del desempeño en las plantas de producción, a su vez se genera un impacto positivo en la organización y sus clientes externos ya que, al mejorar el desempeño y el tipo de liderazgo, se podrán agilizar más los procesos y, por ende, ser más productivos y competentes frente al mercado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño del año 2022 realizadas al personal operativo de la empresa Bonem, se espera que un gran porcentaje de los empleados que ocupan el área operativa se vean beneficien con los logros del proyecto.

La viabilidad del análisis en la empresa Bonem es acorde debido al conocimiento que se tiene de esta y la facilidad en el acercamiento con los líderes y colaboradores de la organización, convirtiéndose en un proyecto que sirve como elemento de consulta y referencia para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

4 Marco Referencial

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 Liderazgo

Existen múltiples definiciones del liderazgo, a continuación, se relacionan algunas de ellas:

Kohler (2022) define el liderazgo como “la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigido a la solución de problemas mutuos”, así mismo, indica que el liderazgo no está basado en la agresividad o la fuerza ,por el contrario, está conformado por personas que hacen que las cosas sucedan logrando unos objetivos determinados, fundamentado en la eficiencia para manejar las interacciones sociales y la forma es que se genera un cambio en el desempeño del equipo.

Por su parte, Lazzati y Tailhade (2019) lo definen como la influencia que tiene una persona sobre otra, para el logro de los objetivos organizacionales, este depende tanto del líder como del liderado ya que entre ambos debe de existir dicha influencia. También afirman que es el desarrollo de una estrategia en la cual se delega a un individuo para hacer realidad una visión o una meta.

El liderazgo de acuerdo con López (2018) es un proceso por el cual una organización asegura una dirección clara y sensata y allí se motiva a los demás para el logro, superando dificultades y adaptándose a los cambios y circunstancias del entorno, el liderazgo trabaja para el bien común y va encaminado en dos sentidos por un lado el beneficio empresarial en cuanto a la eficiencia y crecimiento económico y por otro el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización.

Complementando lo anterior, Molina (2020) afirma que:

El liderazgo no es una cuestión de dar órdenes y controlar como sería simplemente una jefatura administrativa, se trata de formar una ética de la responsabilidad en todos los eslabones de la organización, desarrollar plenamente las capacidades del ser humano, la puesta en práctica de redes de cooperación y la posibilidad de trabajar formando equipos que puedan desarrollar al máximo la profesionalidad de los sujetos de la organización (p.36)

Alvesson (2020) lo define como el arte de hacer que los otros creen resultados no antes vistos, y lo describe como un rol desinteresado, en cuanto a las interacciones que se tienen con el equipo de trabajo y el conocimiento compartido con ellos; como igualitario por las condiciones de derecho e igualdad que deben de brindar a sus colaboradores y como egoísta ya que se debe de tener un equilibrio entre el bienestar, el tiempo y la familia.

4.1.2 Estilos de liderazgo

Chin, Trimble y Garcia (2017) Afirma que el liderazgo está pasando por un sin número de cambios en el mundo, estos se dan como resultado de una sociedad donde hay líderes globales y diversos culturalmente. El liderazgo tiene varias definiciones y así mismo diversos estilos, los actuales van enfocados en la influencia interpersonal, en el poder y en la autoridad para alentar a otros a actuar frente al logro de los objetivos.

4.1.2.1 Autócrata /Autoritario

Lazzati y Tailhade (2019) definen este estilo de liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo Autoritario o tradicional evoca una forma de conducir en la que hay una persona que concita la adhesión de otros, con una autoridad que no es cuestionada; una autoridad que le permite ordenar, dirigir, asignar roles y tomar decisiones, para que otros hagan lo que él sabe que hay que hacer para resolver los problemas. Eso es efectivo en el caso de los problemas técnicos p. (28)

Es un liderazgo orientado a la tarea, se centra en perseguir objetivos, generar estrategias y resolver problemas para el logro de estos. El líder autoritario supervisa todas las operaciones y genera plazos de entrega, además que asigna funciones y designa quien es el encargado de realizarlas. Se caracteriza por ser dominante centralizando el poder y la toma de decisiones en sí mismo, por lo tanto, asume toda la responsabilidad, con ello, generando seguridad en sus seguidores, pero a la vez baja competencia y nivel de compromiso (Kohler,2022)

4.1.2.2 Demócrata u orientado a las personas.

Kohler (2022) lo define como un grupo se identifica con los objetivos de la empresa, todos asumen las responsabilidades y tienen un alto grado de compromiso y motivación, son innovadores y toman decisiones en conjunto, poseen la libertad de indicar lo que piensan y sienten. Este tipo de líderes están enfocados en formar un equipo humano y social donde sus subalternos se sienten motivados y donde se promueve la comunicación intergrupala, complementando lo anterior este mismo autor afirma que “El líder y el grupo actúan como una unidad social, se les estimula a que expresen sus ideas, orientado en las personas donde se construye un ambiente de apoyo y bienestar”.

Lazzati y Tailhade (2019) también afirman que este estilo de liderazgo “No es una fórmula para lograr influencia en el corto plazo, sino más bien una transformación interna que tiene su impacto en el exterior, en los demás”. El rol del líder es llevar a las personas a donde quieren llegar teniendo en cuenta sus objetivos personales y los de la organización, ser mentores de aprendizajes y corregir cuando se requiera, sacando provecho de estas situaciones para llevar su equipo al mayor potencial y desarrollo.

4.1.2.3 Transaccional

Lazzati y Tailhade (2019) Lo definen como una relación de conveniencia entre el líder y seguidor, La cual está orientada en suplir las necesidades de ambas partes.

Así mismo, D'Alessio (2017) afirma que "El liderazgo transaccional está encabezado por el intercambio de votos; el líder trabaja dentro del marco de los propios intereses de su circunscripción. Dentro de esta categoría, esbozó el liderazgo de opinión, de grupo, de partido, y el ejecutivo".

Este mismo autor menciona que este estilo de liderazgo está basado en establecer contacto solo con el propósito de realizar un intercambio por el esfuerzo y el desempeño de los subalternos, lo anterior, es llamado recompensa contingente la cual ofrece un reconocimiento cuando se logran las metas u objetivos propuestos.

Este tipo de liderazgo se ejerce desde la negociación en el cual se realizan acuerdos con el fin de obtener unos resultados, por lo tanto, se premia por un buen desempeño y se castiga por el no cumplimiento de metas o resultados no satisfactorios. (Días, Borges y Simoes, 2017)

4.1.2.4 Transformacional

Lazzati y Tailhade (2019) indican que en este estilo de liderazgo se ejerce una influencia en el desarrollo personal del colaborador teniendo en cuenta sus valores, creencias y motivación; es una relación recíproca en la que ambas partes generan un cambio positivo.

El liderazgo transformacional eleva al líder, a sus seguidores y aumenta el nivel de motivación de ambos, este tipo de líderes poseen habilidades tales como la innovación, la proactividad, el optimismo y la capacidad para captar tensiones en el grupo, generando estrategias con rapidez y dominancia, es considerado como el liderazgo "real" ya que busca el crecimiento a nivel individual, grupal y organizacional (Ipinza,2017).

Así mismo, Días, Borges Y Simoes (2017) afirman que La era de la transformación requiere líderes inspiradores, asertivos y autosuficientes, por lo que este tipo de liderazgo se basa en un liderazgo capaz de lograr equipos de alto desempeño basándose en una motivación intrínseca con líderes creativos y con ideas nuevas e innovadoras.

Dirk, Stam, Boersma, Windt y Alkema (2014), indican que es un estilo de liderazgo multidimensional que lleva a los integrantes de un equipo a desempeñarse más allá de las expectativas y enfatiza en las necesidades y valores a nivel colectivo, muchos estudios han demostrado como este liderazgo tiene efectos positivos en las organizaciones en cuanto a la motivación, satisfacción y desempeño innovador.

4.1.3 Desempeño

Mayorca (2020), Lo define como la demostración y actuación de habilidades de tipo relacionales, duras y blandas que tienen las personas en una organización, es un proceso que lleva a un colaborador a contribuir con su experiencia y conocimiento al sostenimiento, desarrollo y mejora de la organización.

Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa (2013), lo definen como factor influyente en las organizaciones actuales y lo describen como uno de los retos más importantes en las organizaciones actuales, puesto que tiene gran incidencia en la productividad, en la consolidación y desarrollo de las áreas de gestión humana.

Días, Borges y Simoes (2017) afirman que “el desempeño casi siempre depende de la identificación de un modelo causal que describa cómo las acciones de hoy pueden influir en los resultados del futuro”, así mismo, indica que el desempeño es visto como una suma de procesos que miden el potencial y los resultados que se generan a través del esfuerzo, desarrollo y comportamiento del empleado en una organización.

Peinado (2016) brinda la siguiente definición:

Cuando hablamos de desempeño no nos referimos al mero ejercicio de la profesión, o a la ejecución propiamente dicha de un trabajo. Además de las tareas inherentes a la actividad profesional, el desempeño implica también la interacción con la realidad económica y social del momento, cómo nos relacionamos y actuamos con compañeros y clientes, y cómo ponemos en valor nuestro conocimiento,

experiencia, habilidades y valores personales. El desempeño profesional está condenado a evolucionar y adaptarse a la nueva realidad.p.15

Según este mismo autor ,el concepto de desempeño ha venido evolucionando en el tiempo y va ligado a las generaciones , en un principio se enfocaba netamente en la realización de una tarea de la mejor forma posible, con la era moderna este concepto se enfocó en el cumplimiento de tareas con la concepción de progresar para obtener incremento salarial o acumulación de capital y hoy en día está relacionado con las competencias y la inteligencia emocional, las cuales son determinantes para un buen desempeño laboral, instaurando una economía del conocimiento y una ética profesional para ser competitivo.

4.2 Marco Contextual

Bonem fue constituida en 1964 por la sociedad Ingersoll Apolo S.A. cuenta como 58 años de experiencia fabricando herramientas para el sector agrícola y automotriz. Se destaca por la calidad, confianza y seguridad que brinda cada uno de sus productos. La empresa nació como respuesta a la necesidad de fabricar discos agrícolas en el país, sustituyendo así, las importaciones de estos productos. Durante su existencia, Bonem ha logrado consolidarse como empresa líder en el país y en el exterior, llegando a exportar sus productos a Guatemala, Salvador, Perú, Ecuador, República Dominicana, Estados Unidos, Australia.

Bonem pertenece al grupo <a> grupo multicultural centrado en la innovación y el desarrollo humano para garantizar la sostenibilidad de la excelencia en los productos y servicios brindados con 4 sectores principales, entre los que destacan autopartes, minería, maquinaria y mobiliario.

Bonem cuenta con un total de 170 colaboradores entre personal administrativos (44 personas) y operativos (102), este último grupo parte de una división entre personal operativo vinculado (55 personas) y personal operativo temporal (47 personas) contratado mediante una empresa tercera con un contrato obra o labor por los periodos de alto flujo de producción. La empresa cuenta con 3 plantas operativas principales las cuales son planta agrícola, planta de embragues y planta de amortiguadores; se cuenta con 2 almacenes de apoyo nombrados como almacén materia prima encargados del registro inicial de mercancía y almacén producto terminado quienes hacen entrega final del proceso; así mismo existen 2 áreas transversales a todos los procesos operativos, los cuales son taller máquinas y herramientas y el área de mantenimiento. Cabe resaltar que pilares como calidad, mejora continua y seguridad y salud en el trabajo hacen parte fundamental de Bonem.

Tanto el grupo <a> como Bonem mismo, destacan los siguientes valores y principios para todos los integrantes de la empresa, dando paso incluso a una capacitación de los valores de manera bimensual, así como de los diferentes temas técnicos que consideren los líderes.

Lo valores de Bonem son los siguientes:

Pasión por los clientes

Responsabilidad y compromiso

Ejecución efectiva

Compromiso social

Innovación

Generación de valor

La gran mayoría de colaboradores que pertenecen a Bonem están en el grupo generacional X que se refieren a los nacidos entre 1965 y 1981, un porcentaje inferior en generación Y o Millennials, nacidos

entre 1981 y 1997 y un porcentaje inferior en Centennials o generación Z nacidos entre 1997 y 2001. La gran mayoría de personal contratado mediante la empresa tercera pertenece a la última generación y según opiniones de los coordinadores de planta, se detecta en varias ocasiones muy poco sentido de pertenencia a la empresa, su historia y valores. La mezcla de diferentes generaciones dentro de la empresa Bonem hace que sea necesario analizar el tipo de liderazgo que se lleva a cabo dentro de la empresa y la manera en que influye en el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Desde la jefatura de gestión humana y gerencia general se obtuvieron resultados en la evaluación de desempeño y surgió el interrogante respecto a si ¿puede tener incidencia el tipo de liderazgo ejercido por cada coordinador o jefe dentro de la empresa?, puesto que los líderes de Bonem tienen un promedio de 11 años de pertenecer a la empresa, algunos de ellos han tenido la oportunidad de crecer a nivel profesional dentro de la misma. Lo anterior causa interrogantes en los directivos de la organización, puesto que se puede deducir de manera somera que los líderes actuales pueden ejercer un liderazgo tradicional que no se relaciona de manera directa con el bienestar y desempeño de sus equipos, sino por el contrario, una orientación fijada únicamente en las metas organizacionales, e incluso, desde la jefatura de gestión humana se tiene la perspectiva de que los líderes que ahora hacen parte de Bonem no están preparados para movilizar a diferentes o nuevas generaciones hacia un desempeño efectivo, donde se tenga en cuenta también el bienestar del colaborador y las habilidades indispensables, que como líderes se deberían implementar para conducir al éxito a su equipo de trabajo, y por ende, a la empresa en general, lo anterior soportado con los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a finales de 2022, donde participaron 144 colaboradores, 76% del total de los colaboradores.

4.3 Marco Legal

Todas las organizaciones están regidas por la normatividad y están obligadas a cumplir con normas relacionadas a la protección, seguridad y amparo, tanto de los empleados, como del empleador; a continuación, se describen algunas de las leyes relacionadas a los temas del presente estudio.

La Ley 1567 de 1998 del Código Sustantivo de Trabajo, estipula la inclusión de un plan de capacitación con el fin de promover la eficiencia, motivación y bienestar de los empleados, así mismo, establece la obligación de incluir programas para facilitar la integración del empleado a la cultura organizacional, estimulando el desarrollo individual con una metodología flexible, integral y práctica.

Así mismo, en el artículo 21 de la Ley 50 del 1990, se establece que el personal que labore 48 horas a la semana tiene derecho a que dos horas de dicha jornada se dedique exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas y de capacitación.

Teniendo dicha normativa, Bonem establece en su reglamento interno de trabajo en el artículo 43 del capítulo 2, la obligación que tiene el empleado de asistir y participar activamente en los programas, capacitaciones y actividades especiales, tales como sesiones solemnes, jornadas de crecimiento, evaluación de desempeño y cualquier otro tipo de celebración y evento.

Relacionado a lo anterior, La ley 1010 del 2016, establece medidas con el fin de prevenir y sancionar el acoso laboral y cualquier tipo de agresión o conducta que atente sobre la dignidad humana, ejercida por el empleador, jefe inmediato, compañero o subalterno que ocasione perjuicios laborales y desmotivación.

4.4 Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un proceso de búsqueda en bases teóricas en relación al liderazgo y desempeño, hallando los siguientes resultados:

En el estudio “Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena” (2017), donde tenían el propósito de evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional que ejercían los directivos departamentales en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), para lo cual, hallaron esenciales los factores de la motivación, comunicación y participación que el liderazgo debe desarrollar para la consecución de los objetivos mediante el desempeño de los trabajadores, mencionando que “el liderazgo que ejercen los directivos escasamente promueve la motivación, existe desinterés, descontento e inconformidad en la realización de las actividades que realiza el colaborador. La motivación contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos por la organización.” Isidro Fierro, Lindao, Ramos Holguín (2017) realizan un análisis con título de la misma manera se sustenta su estudio al incluir que “los resultados obtenidos demuestran que los componentes del liderazgo insuficientemente influyen en la mayoría de los trabajadores, entre el 54% al 96% de los colaboradores indican que existe una baja motivación, comunicación y participación al realizar sus tareas administrativas, en consecuencia, eso afecta los componentes del desempeño laboral de los trabajadores.” Isidro Fierro, Lindao, Ramos Holguín (2017)

Por su parte, para el año 2019 se realiza una investigación expuesta en la revista Orbis con título “Investigación del efecto del liderazgo transformacional en el desempeño comunicacional de empleados”, donde se investiga la relación entre las cuatro dimensiones del estilo de liderazgo transformacional (influencia ideacional, la motivación inspiradora, la persuasión subjetiva y las consideraciones individuales) y el desempeño comunicacional del personal. Los resultados de la prueba de correlación de Pearson mostraron que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento comunicativo. Además, “investigar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y el desempeño comunicativo mostró que la consideración individual y la persuasión

mental están correlacionadas con el desempeño comunicativo” Zeinab, N. B., Hojjat, M. K., & Fariba, A. E. (2019)

Para el año 2021, se realizó un estudio en las fuerzas aéreas de los Estados Unidos, puesto que para este grupo es fundamental mencionar que “en la milicia el líder toma un rol importante en su relación con el seguidor. Esa relación es moldeada por factores situacionales influyentes en los estilos de liderazgos que el líder utilizará para lograr que los seguidores realicen un desempeño adecuado” Ramos Graulau, C.,A. (2021) Para esta ocasión, su investigación presentó por nombre “El impacto de los factores situacionales en los estilos de liderazgo y el desempeño de los oficiales de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos” Este estudio examinó el efecto de los factores situacionales y los estilos de liderazgo en el desempeño con la moderación de la motivación y para lograrlo utilizaron una metodología cuantitativa de naturaleza exploratoria. Se concluye pues que los factores situacionales impactan a los estilos de liderazgo y el desempeño, las conclusiones indican que “los estilos de liderazgo tienen una correlación con el desempeño demostrando, así que si la organización militar desea aumentar el desempeño de los oficiales de su fuerza debería utilizar los estilos transaccionales y transformacionales; pero no el laissez-faire debido a que su correlación fue negativa.” Ramos Graulau, C., A. (2021)

También en Latinoamérica se han realizado investigaciones en relación al liderazgo, como lo es el caso de “leadership styles and organizational performance in convenience stores in mexico”, investigación expuesta en la revista Orbis para el año 2020 donde su principal objetivo fue analizar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido y el desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en el noroeste de México. Esta investigación arroja resultados diferentes a los expuestos anteriormente, ya que su postura se encuentra del otro lado de la balanza al concluir luego de la aplicación de 104 cuestionarios con la prueba ANOVA de Kruskal-Wallis encuestas que “no existe relación entre el estilo de liderazgo ejercido y

el nivel de desempeño organizacional en las tiendas objeto de estudio” Jacobo, C., Duarte, F., & Ochoa, S. (2020) pese a que en los hallazgos de las encuestas se identificó que el tipo de liderazgo que predomina en las tiendas es el democrático y “es evidencia de que los líderes de las tiendas brindan participación a sus trabajadores en la toma de decisiones, los involucran en el proceso y comunican resultados.” Jacobo, C., Duarte, F., & Ochoa, S. (2020) Los resultados de esta investigación coinciden con lo mencionado por diferentes autores como el caso de Grusky (1963) quienes a través de sus estudios demostraron que el liderazgo tiene impacto mínimo con el desempeño.

Dando continuidad a estudios sobre liderazgo en Latinoamérica, se abarca un estudio colombiano del año 2021, en donde se comprende la investigación “Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano” para dicho estudio, se usó una metodología con diseño no experimental, transversal y correlacional con un enfoque cuantitativo para abordar su objetivo de analizar la relación entre un estilo de liderazgo adaptativo y el desempeño laboral de una organización del sector eléctrico colombiano dentro del contexto COVID19. Y es que según Sánchez (2020) el nuevo marco de vida establecido por la pandemia COVID19 requiere de liderazgos resilientes, adaptativos y con altas competencias emocionales. Así pues, se da respuesta al objetivo de la investigación, teniendo como conclusión que existe “una relación fuerte entre ambas variables cuantitativas de 0,814 lo que indica que el tipo de liderazgo prevalente en la organización motivo de estudio explica o puede predecir en un 66% del desempeño laboral de sus trabajadores lo que es un alto nivel de confiabilidad en el pronóstico.” Carlos, S. T. (2021)

Según (Alles, 2005 y Rodríguez Orozco, 2017) la estrategia corporativa está intrínsecamente vinculada con el desempeño global esperado de toda la organización, pues de ahí surgirán los objetivos colectivos que bajarán en cascada hacia todos sus integrantes, determinándose de esta forma los

objetivos individuales. Así mismo, apoyando la sustentación de Alles, indica Hernández (2017) que, dentro de la psicología organizacional, el liderazgo ha sido un tema muy estudiado, puesto que su importancia nace de la creencia de que el liderazgo es vital para el funcionamiento y éxito de las empresas. Es por lo anterior que el objetivo de cada empresa es estar posicionada como la mejor dentro del sector económico en el cual se desarrolla, para esto el tema de la producción y rentabilidad juega un papel significativo para sus directivos. El liderazgo en las organizaciones es clave para el excelente desempeño en los diferentes niveles de la organización; ya que esta influye en el ambiente laboral, en el desempeño de la empresa y en los diferentes sectores productivos.

En la investigación “Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica” publicada en 2020 se expone que “el grado de sinergia entre las partes del desempeño laboral: las tareas y las personas que las desarrollan determina un liderazgo exitoso, en términos de desarrollo técnico y humano. A fin de cuentas, en el largo plazo, esta sinergia conducida por un líder democrático o transformacional producirá a la organización altos índices de productividad, puesto que el sector humano se sentirá como una pieza clave para su empresa y siempre estará motivado por nuevos desafíos” Así mismo, estudios con una perspectiva diferente desde la parte académica indican que “el papel del liderazgo educativo es vital y puede ser un determinante de excelencia y el logro de la educación deseada” (Jamalullail, A. W., Ahmad, Z. M., Hussin, M., & Kumarasamy, S. 2019)

Como lo afirma Romero (2014) “la cultura identifica el entorno de una organización. Por tal motivo la importancia de una visión competitiva, para estimular el desarrollo del liderazgo tanto para los directivos como subordinados, los cuales cambiarían las técnicas de implementación de sus actividades y se unirían a ejecutar una sola estrategia que beneficie el desarrollo económico y laboral dentro de la organización”. A lo anterior se puede mencionar que un liderazgo organizacional efectivo facilita la

implementación estrategia corporativa y la mejora del desempeño en los diferentes niveles de la organización. Por lo tanto, la influencia del liderazgo permite un alto desempeño dentro de la organización, a través de sus características, comportamientos e indirectamente a través de las elecciones estratégicas que toman. “Es por esto que en todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, y por ende, el desarrollo y sostenibilidad de las compañías.” Escandón, Hurtado (2016)

Una revisión de la literatura muestra que existe una necesidad de comprender cómo y por qué, el proceso de liderazgo organizacional afecta el comportamiento organizacional en los resultados (por ejemplo, el desempeño laboral) de manera diferente, según los distintos entornos culturales nacionales. Para Tziner, Aharon, Kaufmann, Rudi, Vasiliu, Cristinel y Tordera, Nuria. (2011) en su estudio “Percepciones Organizacionales, Liderazgo y Desempeño en los Entornos Laborales: ¿Se Interrelacionan?” plantean la hipótesis de la hipótesis de las necesidades y los valores de los empleados (determinados por los valores culturales y la edad), los estilos de liderazgo, la justicia organizacional percibida y LMX como las variables antecedentes y el desempeño laboral (como cumplimiento, desviación, ciudadanía organizacional y dentro y fuera del rol). Comportamiento como la variable de resultado. Se sugiere que la relación entre estilos de liderazgo, justicia organizacional, LMX y desempeño laboral sea moderada por la cultura organizacional.

De la misma forma, para la investigación titulada “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” se planteó como objetivo identificar la relación de los estilos de liderazgo con el desempeño exportador de las empresas en Colombia, para lo cual parten de la teoría de rasgos donde se caracterizan 3 tipos de líderes: autocrático, democrático y liberal y para

cumplir con el objetivo del trabajo se utilizó una base de datos que recogió 306 encuestas realizadas a empresas exportadoras colombianas, concluyendo que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos ejercen el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control. “Los líderes de las empresas colombianas confían en gran medida en sus subordinados, mantienen un alto nivel de participación de sus empleados en la gestión y esta es la base de su éxito.” Escandón, Hurtado (2016) de la misma forma añaden que “los resultados del estudio permiten concluir que las empresas exportadoras colombianas pueden alcanzar un alto desempeño~ exportador cuando sus gerentes manejan el equilibrio entre la libertad y el control, es decir, cuando permiten que sus empleados aporten sus ideas y participen en las decisiones, utilizando estas ideas para tomar las decisiones necesarias que conduzcan a una actividad internacional pujante.” Escandón, Hurtado (2016)

El liderazgo ejercido por cada jefe o colaborador permitirá a la empresa alcanzar metas de forma eficiente mediante la coordinación adecuada de su equipo, es por esto que “en el largo plazo, esta sinergia conducida por un líder democrático o transformacional producirá a la organización altos índices de productividad, puesto que el sector humano se sentirá como una pieza clave para su empresa y siempre estará motivado por nuevos desafíos.” Geraldo Campos, L. A., Alicia Roxana Mera Sánchez, & Esther, R. P. (2020)

CAPÍTULO III

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional

Innovaciones sociales y Productivas con la sub línea de investigación Gestión Estratégica para la Globalidad.

5.2 Eje temático

La línea de investigación que corresponde a la especialización en Gerencia del talento humano no contiene en el documento maestro la temática definida.

5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque de investigación es mixto ya que vincula datos cuantitativos y cualitativos para el logro de los objetivos, por una parte, se busca cuantificar los resultados de las encuestas aplicadas con el fin de realizar un análisis e identificar los estilos de liderazgo predominantes en la planta operativa de la empresa Bonem, así mismo realizar un análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño correspondientes al año 2022; el enfoque es de tipo cualitativo ya que se va a conocer la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo de sus jefes inmediatos.

5.4 Diseño

Es de tipo no experimental ya que este tipo de estudios carecen de una variable independiente y se basan en la observación del contexto en que se desarrolla el fenómeno para posterior a ello realizar un análisis.

5.4.1 Alcance

El desarrollo del presente estudio se realiza bajo diferentes alcances, tales como el correlacional ya que se pretende analizar la relación existente entre el liderazgo y el desempeño y con base a ello, realizar una descripción de ambas y a su vez se convierte en exploratoria, ya que dicho análisis no se ha investigado ni profundizado anteriormente en la empresa Bonem.

5.4.1.1 Población

Teniendo en cuenta que el parámetro de la población es un elemento numérico o medible que define el sistema del conjunto, el presente estudio presentó una población específica de colaboradores operarios vinculados a Bonem de las tres (3) plantas de producción. Los colaboradores que hicieron parte del proceso pertenecen a las plantas agrícolas, amortiguadores y embragues; toda la población

mencionada cuenta con un contrato de trabajo a término indefinido, se identifica por registro 55 colaboradores vinculados en el total de las tres (3) plantas de producción (amortiguadores, agrícola, embragues) y sobre el cual se toma base para establecer el tamaño de muestra.

5.4.1.2 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se tomo basado en lo siguiente:

Nivel de confianza: Indica el grado de seguridad de que los datos son representativos de toda la población.

Margen de error: Es el porcentaje de error que puede existir en la muestra. Cuanto más grande es el margen de error, menor es el nivel de confianza de los resultados.

De esta forma, se toman los datos correspondientes a la población de estudio de Bonem, arrojando un número total de muestra de 49 personas.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5

Población: 55

Muestra: 49

5.4.1.3 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Para el estudio se pretende recolectar la información necesaria a través de diferentes técnicas tales como la encuesta para validar el estilo de liderazgo predominante en la empresa y así mismo la percepción que tienen los operarios del liderazgo de sus jefes inmediatos.

Así mismo, por medio de la técnica de revisión documental, se busca realizar una verificación y análisis de los resultados del desempeño obtenido en el 2022 lo cual se validará por medio de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de dicho año.

Teniendo en cuenta lo anterior se hará uso de fuentes tales como los colaboradores de planta y el histórico de las evaluaciones de desempeño.

5.4.1.4 Análisis y tratamiento de datos.

Los datos de los participantes de la encuesta aplicada para el presente trabajo de grado permanecerán en custodia de manera confidencial, de la misma forma las encuestas aplicadas se diligenciaron bajo anonimato. Cada participante leyó y firmó el consentimiento informado donde se dejó constancia de los siguientes ítems:

1. He sido invitado(a) a participar en el trabajo de grado (tipo monografía) de manera voluntaria con fines académicos y de formación.
2. He leído y entendido el consentimiento informado o el mismo se me ha leído y explicado.
3. No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este, ni retribución económica alguna.
4. Todas mis preguntas han sido contestadas claramente y he tenido el tiempo suficiente para pensar acerca de mi decisión de participar.
5. Puedo dejar de participar en cualquier momento sin que esto tenga consecuencias.

Según la ley estatutaria 1581 de 2012 (octubre 17) por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, el congreso de Colombia decreta:

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

La presente ley aplicará al tratamiento de datos personales efectuado en territorio colombiano o cuando al responsable del Tratamiento o encargado del Tratamiento no establecido en territorio nacional le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales.

5.4.1.5 Plan de acción del proyecto

Tabla 1.

Plan de acción del proyecto

Objetivos específicos	Actividades	Técnicas de investigación	Fuentes de investigación	Resultados
Identificar los diferentes estilos de liderazgo ejercido por los coordinadores de planta de las áreas operativas en la empresa Bonem	-Búsqueda documental y teórica de estilos de liderazgo. -Diseño de encuesta para identificar estilos de liderazgo predominantes.	Encuesta tipo escala de Likert	49 operarios de planta de la empresa Bonem	Se identifica que los estilos de liderazgo más predominantes en las plantas de la empresa Bonem son el transformacional con un 37% y el

	-Aplicación de encuesta -Análisis de resultados			demócrata con un 35%.
Conocer la percepción de los trabajadores frente al estilo de liderazgo que ejercen los coordinadores de las plantas de producción operativa en la empresa Bonem	-Diseño de encuesta para identificar percepción de los operarios de planta hacia sus jefes inmediatos. -Aplicación de encuesta -Análisis de respuestas	Encuesta de pregunta abierta	49 operarios de planta de la empresa Bonem	Se evidencia que el 86% de los operarios tienen una buena percepción de su líder y lo describen como alguien inspirador, cercano, humano y enfocado en el bienestar colectivo. También se identifica que el 8% de la muestra evaluada perciben en su líder oportunidades de mejora

				relacionados con la comunicación, exigencia y acompañamiento.
Identificar la correlación existente entre el estilo de liderazgo predominante en la planta de las áreas operativas de Bonem y el resultado de la evaluación de desempeño.	Revisión documental de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada en año 2022 de las 3 plantas de producción.	Evaluaciones de desempeño del año 2022	Evaluaciones de desempeño del año 2022	Se hallan los siguientes resultados: -Promedio desempeño planta agrícola: 3,59 potencial Medio. -Promedio desempeño planta embragues: 3,61 potencial medio. Promedio desempeño planta amortiguadores: 3,43 potencial medio.
Proponer estrategias para el fomento de un	Fuente secundaria: analizar e interpretar	Técnica de investigación cualitativa: teoría	análisis de resultados de los objetivos anteriores	Creación de estrategias enfocadas en planes de formación para

buen estilo de liderazgo en Bonem	información dada por las fuentes primarias	fundamentada – narrativa.		líderes, acompañamiento, seguimiento y escuelas de aprendizaje para potencializar el estilo de liderazgo transformacional y mejorar el desempeño de los colaboradores de planta.
-----------------------------------	--	---------------------------	--	--

CAPÍTULO IV

6 Resultados y Discusiones

6.1 Objetivo 1

Identificar los diferentes estilos de liderazgo ejercido por los coordinadores de planta de las áreas operativas en la empresa Bonem.

6.1.1 Resultados

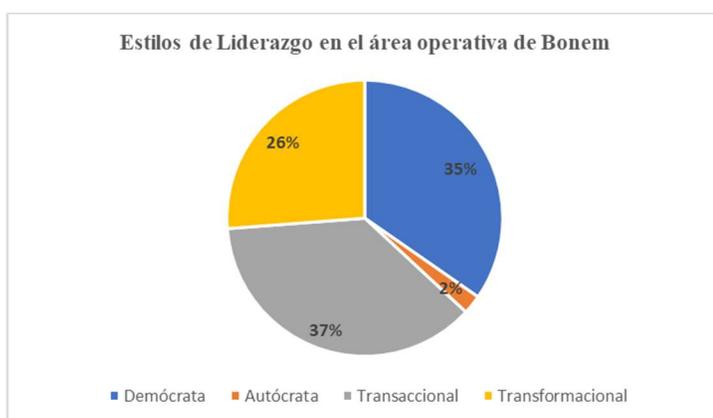
Mediante el diseño y aplicación de la encuesta de 16 preguntas, de las cuales 15 están encaminadas a identificar los estilos de liderazgo más predominante en el área operativa de Bonem, se evidencia que hay 2 estilos de liderazgo que sobresalen en cuanto a las puntuaciones y son el transformacional y el demócrata, se evaluaron otros tipos de liderazgo tales como el transaccional y el demócrata, este último fue el que puntó más bajo.

Así mismo, se evaluó el estilo de liderazgo en cada una de las plantas operativas de Bonem (embragues, amortiguadores y agrícola), se logra identificar que en las 3 predomina el liderazgo transformacional.

6.1.2 Análisis

Figura 1

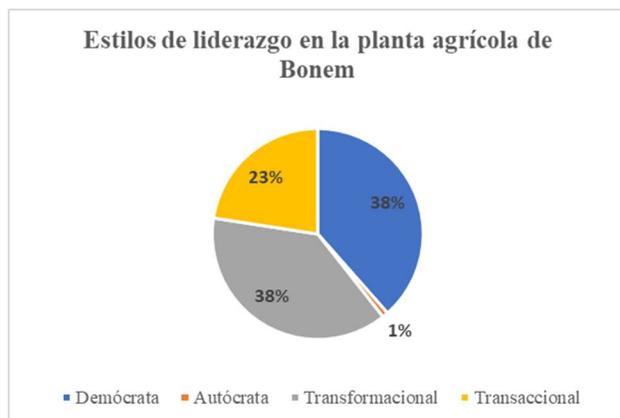
Estilos de liderazgo en el área operativa de Bonem



Se puede observar que los estilos de liderazgos predominantes en el área operativa de la empresa Bonem son el transformacional, con un puntaje del 37% y el demócrata con 35%. El estilo de liderazgo autócrata puntúa con un 26% y el de más baja puntuación fue el autócrata con un 2% de puntuación.

Figura 2

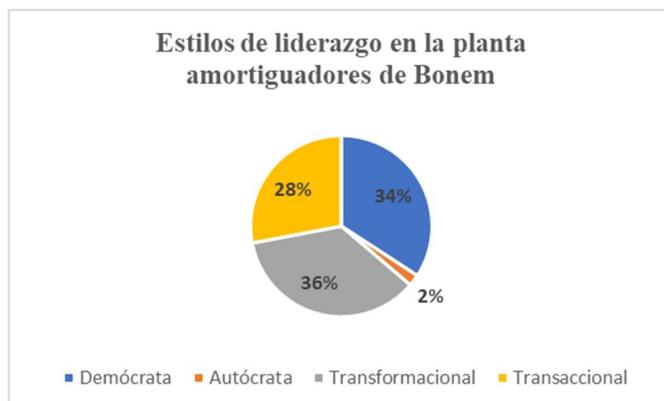
Estilos de liderazgo en la planta agrícola de Bonem



Se evidencia que los estilos de liderazgo que predominan en la planta Agrícola de Bonem es el transformacional y el demócrata con una puntuación del 38% cada uno, también se identifica que el estilo transaccional obtuvo una puntuación del 23%, mientras que el autócrata solo el 1% de la muestra.

Figura 3

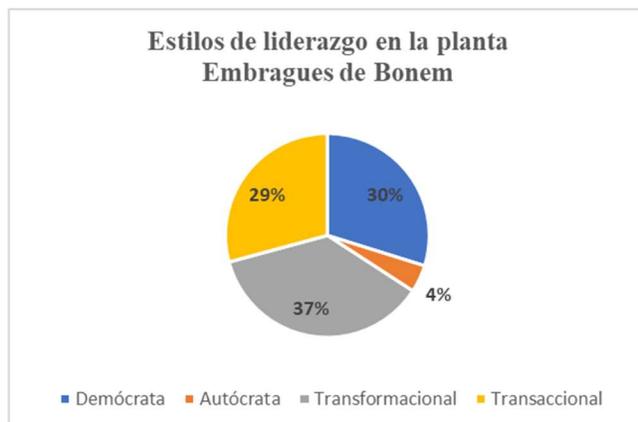
Estilos de liderazgo en la planta amortiguadores de Bonem



El estilo de liderazgo que predomina en la planta amortiguadores de la empresa Bonem es el transformacional con un porcentaje del 36%, el demócrata puntúa con un resultado similar al anterior con un 34%, también se evidencia que el 28% de la muestra puntuó con un estilo transaccional y un 2% con el demócrata.

Figura 4

Estilos de liderazgo en la planta embragues de Bonem

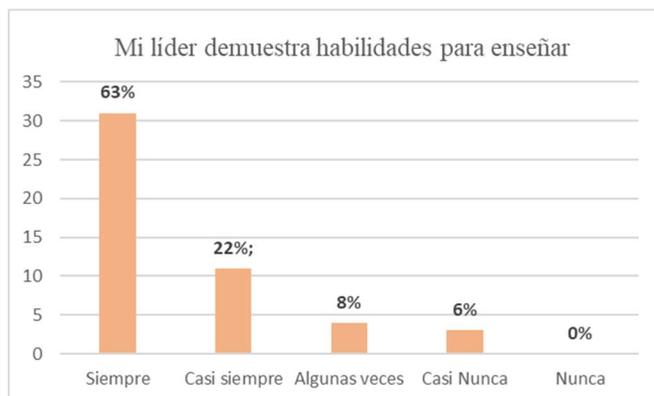


Se evidencia que el estilo de liderazgo más representativo en la planta de embragues de Bonem es el transformacional con un porcentaje del 37%. En cuanto al estilo demócrata y transaccional se observan porcentajes muy similares, el primero con un 30% y el segundo con un 29%. Por último, se observa un 4% el estilo autócrata, aunque es el porcentaje más bajo incrementó en relación a las anteriores plantas.

6.1.2.1 Análisis de preguntas orientadas al liderazgo predominante (transformacional)

Figura 5

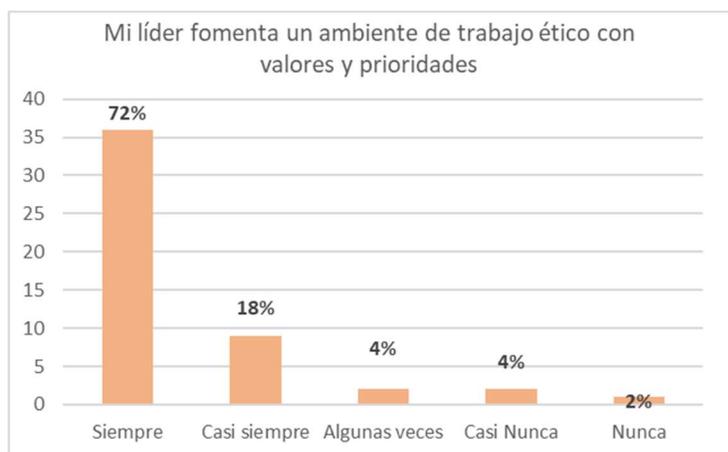
Pregunta 6: mi líder demuestra habilidades para enseñar



Se identifica que el 63% de los operarios considera que su líder tiene habilidades para enseñar, así mismo el 22% consideran que casi siempre demuestran dichas habilidades, el 10% considera que algunas veces y un pequeño porcentaje del 4% considera que casi nunca.

Figura 6

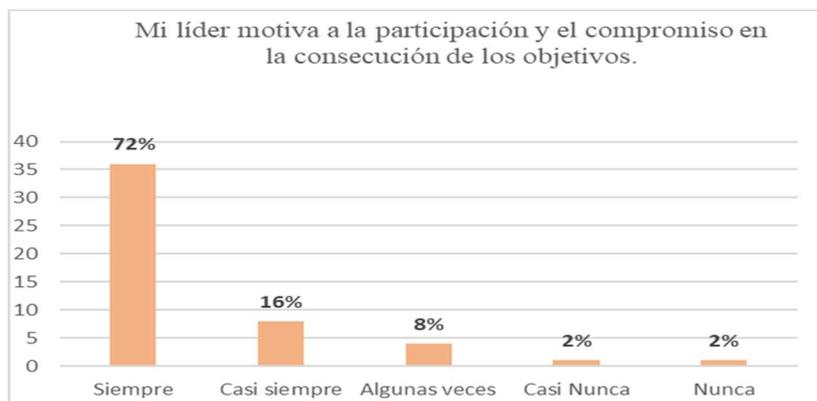
Pregunta 7: mi líder fomenta un ambiente de trabajo ético con valores y prioridades



Se evidencia que el 72% de los operarios considera que su líder fomenta un ambiente de trabajo ético con valores y prioridades, mientras un 18% identifican que casi siempre se fomenta, para la opción de algunas veces y casi nunca se obtuvo un porcentaje del 4% en cada uno y para la opción nunca un 2% de la muestra.

Figura 7

Pregunta 8: mi líder motiva a la participación y el compromiso en la consecución de los objetivos



En la figura anterior se observa que un 72% del total de la muestra de operarios considera que su líder siempre los motiva para la participación y el compromiso hacia el logro de objetivos, un 16% consideran

que su líder casi siempre lo hace, un 8% algunas veces y en la opción casi nunca y nunca puntúa cada uno con un 2%.

Figura 8

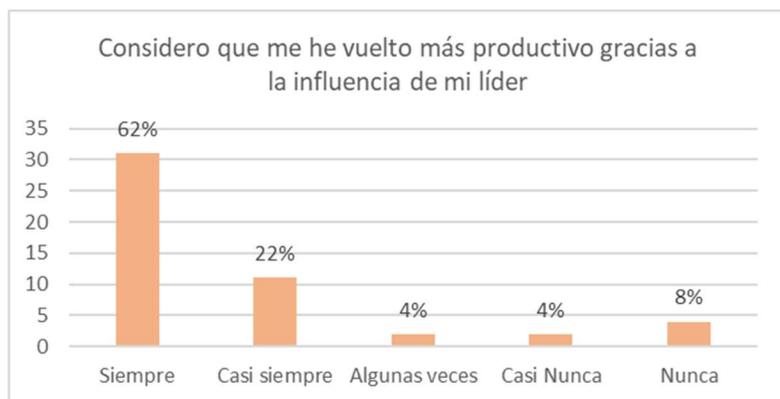
Pregunta 9: mi líder me motiva a realizar tareas o aprender nuevos procedimientos



Se puede evidenciar que el 69% de la muestra de operarios considera que su líder los motiva a realizar nuevas tareas y obtener nuevos aprendizajes, el 14% considera que casi siempre lo hacen, mientras que un 8% respondieron en la opción de algunas veces, al igual que en la opción casi nunca.

Figura 9

Pregunta 10: considero que me he vuelto más productivo gracias a la influencia de mi líder



Se identifica que el 62% de los operarios consideran que se han vuelto más productivos gracias a la influencia de su líder, así mismo el 22% puntúa con la opción casi siempre, en el 4% puntuaron como

algunas veces y casi nunca y la opción nunca puntuó en un 8%, la cual en comparación a las gráficas anteriores se evidencia un incremento en este último ítem.

6.2 Objetivo 2

Conocer la percepción de los trabajadores frente al estilo de liderazgo que ejercen los coordinadores de planta de las áreas operativas en la empresa Bonem.

6.2.1 Resultados y análisis

Mediante el diseño y aplicación de la encuesta de 16 preguntas, de las cuales 1 es abierta y está encaminada a identificar la percepción que tienen los operarios de planta sobre el estilo de liderazgo de sus jefes inmediatos, se logra identificar que el 86% (42 operarios) de las respuestas son positivas y están encaminadas al liderazgo transformacional, ya que describen a él líder como alguien inspirador, cercano, humano y enfocado en el bienestar colectivo, por otra parte se evidencia que el 8% (7 operarios) de la muestra estudiada no tiene una buena percepción de sus líderes con aspectos relacionados a la comunicación, exigencia y acompañamiento al equipo de trabajo.

En cuanto a la planta operativa agrícola, conformada por 20 colaboradores se identifica que el 90% (18 operarios) tienen una buena percepción de su líder y resaltan en el respeto, la excelencia, el orden, la confianza y el compromiso. Por otro lado, un 10% (2 operarios) de los operarios reconocen que su líder presenta oportunidades de mejora en cuanto a la exigencia y la comunicación con el equipo de trabajo.

La planta operativa amortiguadores conformada por 15 colaboradores, es la que puntúa más alto en cuanto a la buena percepción que tienen los integrantes del equipo, presentó un porcentaje del 93% (14 operarios) que consideran que su líder es comprometido, equitativo, diligente y motivador; solo 1 operario de este equipo quien representa el 7% del grupo, manifestó oportunidades de mejora en su líder en cuanto a la comunicación.

Por último, se analizan los resultados obtenidos en la planta operativa embragues y se logra identificar que el 71% (10 operarios) tiene una buena percepción de su líder, resaltando en el enfoque hacia los objetivos, el compromiso por el cumplimiento, y su conocimiento en el área. Por otro lado, se evidencia que el 29% (4 operarios), consideran que su líder debe de mejorar en cuanto a la comprensión, acompañamiento y toma de decisiones en su equipo. De los resultados de las tres plantas esta es la que se identifican más comentarios y oportunidades de mejora hacia el coordinador.

6.3 Objetivo 3

Identificar la correlación existente entre el estilo de liderazgo predominante en las áreas operativas de Bonem y el resultado de la evaluación de desempeño.

6.3.1 Resultados y análisis

Tabla 2.

Resultados evaluaciones de desempeño 2022 planta operativa

Área	Promedio	Potencial	Personas evaluadas
Embragues	3,61	Potencial medio	14
Agrícola	3,43	Potencial medio	20
Amortiguadores	3,59	Potencial medio	15

Considerando las dimensiones en general, se verificó que existe correlación promedio del 34% en relación al liderazgo democrático, evidenciados en un 38% para la planta agrícola, un 34% para la planta amortiguador y un 30% para la planta embragues. Así mismo se identificó una correlación promedio del 37% en relación al liderazgo transformacional evidenciados en un 38% para la planta agrícola, un 36% para la planta amortiguadores y un 37% para la planta embragues. Por otra parte, de manera significativa los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para el año 2022 para las 3 plantas fueron: agrícola 3,43 potencial medio, amortiguadores 3,59 potencial medio, embragues 3,61 potencial medio.

6.4 Objetivo 4

Proponer estrategias para el fomento de un buen estilo de liderazgo en Bonem

6.4.1 Resultados y análisis

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el presente estudio, se proponen las siguientes estrategias para el fomento de liderazgo ejercido por los coordinadores de planta (amortiguadores, embragues y agrícola) en la empresa Bonem:

- Implementación de semillero o escuela de líderes: Cada vez más las organizaciones modernas apuntan al desarrollo de equipos de trabajo, así mismo al desarrollo de la habilidad de liderazgo. Es por esto que contar con un semillero o escuela de liderazgo permitirá que los conocimientos sigan creciendo, ésta permitirá potencializar las habilidades profesionales e incluso interpersonales. Esta escuela tendrá como objetivo principal facilitar el desarrollo de las habilidades integrales del líder.
- Fortalecimiento de Upskilling a través de formaciones: Capacitar a los colaboradores con nuevas habilidades y competencias para optimizar el desempeño en su puesto de trabajo actual. Liderar a través de una cultura que fortalezca el aprendizaje puede ayudar a impulsar esta habilidad. Con una implementación de upskilling eficiente, el equipo logra identificar puntos de mejora fundamentales dentro de sus labores y adquiere las herramientas o conocimientos que necesita para suplir estas necesidades. Esto permite que los colaboradores adquieran autonomía en sus labores y, a través del trabajo en equipo, puedan construir procesos y generar ideas que les permitan alcanzar sus objetivos de manera ágil.

- Apertura a procesos de feedback: El proceso de retroalimentación permite ampliar el proceso de gestión del desempeño. Contar con un feedback honesto y positivo que se convierta en una práctica constructiva de manera periódica.
- Creación de comunidades de práctica (CP): Las comunidades de práctica son una modalidad de desarrollo organizacional y profesional, mediante las comunidades de practica se permiten espacios de interacción entre las partes involucradas, se desarrolla conocimiento, se gestiona, se crean reflexiones propias y en conjunto, incluso, “un primer punto clave es que las CP se desarrollan en torno a aquello que es importante para sus miembros. Como consecuencia, los temas que se discuten en las CP, y su práctica común, reflejan el entendimiento de los miembros de la CP sobre lo que realmente es importante para ellos.” (Vásquez, 2011) La comunidad de práctica permite que los conocimientos se desplieguen en los miembros del equipo, en éste caso los líderes coordinadores de Bonem puedes compartir sus experiencias y prácticas que facilitan el proceso en sí mismo. De igual forma, “para los miembros de las comunidades como para las organizaciones es muy conveniente su puesta en marcha, ya que genera un gana-gana, que se logra debido a la simbiosis que se da entre éstas y el impacto de las mismas” (Garzón, 2020)

CAPÍTULO V

7 Conclusiones y/o recomendaciones

El estilo de liderazgo predominante en la planta operativa de la empresa Bonem es el Transformacional, lo que da cuenta que los Coordinadores de planta se caracterizan por fomentar un buen ambiente de trabajo, motivar, influenciar e inspirar al equipo al crecimiento , al aprendizaje continuo y al logro de objetivos colectivos; también se identifica una tendencia al liderazgo demócrata pudiendo

evidenciar que existe una buena comunicación , participación del equipo en la toma de decisiones y confianza en el desarrollo de las funciones.

La percepción que se tiene del estilo de liderazgo ejercido en las plantas operativas en Bonem es favorable, ya que la gran mayoría de colaboradores resaltan comentarios positivos de sus líderes, sin embargo, es recomendable tener en cuenta las anotaciones y oportunidades de mejora percibidas por el personal, hacer un análisis detallado de esta información y en caso de ser necesario generar estrategias y planes de acción encaminadas al mejoramiento.

Teniendo en cuenta la relación identificada entre los estilos de liderazgo predominante y los resultados de la evaluación de desempeño, no se encuentra una correlación o incidencia fuerte entre el liderazgo ejercido por los coordinadores de planta de producción y el desempeño, puesto que incluso las características de ambos tipos de liderazgo predominante (transformacional y democrata) tienden a ser positivos en una base organizacional, así pues deberán estudiarse otros factores incidentes en el desempeño organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo se presentan estrategias que pueden continuar fortaleciendo el liderazgo de los coordinadores de planta a través de formaciones en habilidades blandas, creación de escuela o semillero de liderazgo dentro de Bonem, así como la creación de comunidades de práctica y aprendizaje para desarrollar un conocimiento, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

Hoy en día, la adaptación al cambio y la competencia de las empresas solo se consigue valorando el capital humano e invirtiendo. Por esta razón, se vuelve estratégicamente importante asegurar el manejo activo y resolutivo de la mano de obra con diferentes características. Tanto el desarrollo y el éxito de una organización como la eficiencia y la lealtad de los empleados se logran haciendo más de las funciones asignadas. Por lo tanto, los comportamientos de liderazgo también son importantes para los empleados. (Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. 2020)

Referencias

Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. (2020). ROLE OF DIVERSITY MANAGEMENT AND CHARISMATIC LEADERSHIP ON INNOVATION AND PERFORMANCE IN THE GLOBALIZED ERA. [PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE E DA LIDERANÇA CARISMÁTICA EM INOVAÇÃO E DESEMPENHO NA ERA GLOBALIZADA PAPEL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y EL LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LA INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO EN LA ERA GLOBALIZADA] *International Journal of Innovation*, 8(3), 489-515. doi:<https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595>

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>

Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13-26. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284>

Carlos, S. T. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. [Adaptive leadership and performance. Strategy under

a COVID19 context in a Colombian electricity sector organization] *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1)

doi:<https://doi.org/10.22490/25392786.4558>

Chin, J. L., Trimble, J. E., & Garcia, J. E. (Eds.). (2017). *Global and culturally diverse leaders and leadership : New dimensions and challenges for business, education and society*. Emerald Publishing Limited.

Contreras, F. (2008). Leadership: Prospects for development and research. [Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación] *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. doi:<https://doi.org/10.21500/20112084.923>

D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=7296>

Diana Marcela Escandón Barbosa, Andrea Hurtado Ayala "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas": *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, ISSN 0123-5923, Vol. 32, Nº. 139, 2016, págs. 137-145 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5608179>

Dias, M. A. M. J., & E Borges, R., Simoes Guimaraes. (2017). PERFORMANCE AND LEADERSHIP STYLE: WHEN DO LEADERS AND FOLLOWERS DISAGREE? [DESEMPENHO E ESTILO DE LIDERANÇA: QUANDO LÍDERES E LIDERADOS DIVERGEM DESEMPENHO Y ESTILO DE LIDERAZGO, *Revista De Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. doi:<https://doi.org/10.1590/1678-69712016>

Dirk, V.D., Stam, D. , Boersma, P., Windt, N. y Alkema, J. (2014), Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

Escandón, C.M, Hurtado, A. (2016) Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for*

Iberoamerica, ISSN 0123-5923, Vol. 32, Nº. 139, 2016, págs. 137-145

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5608179>

Garzón, M.A (2020) Las comunidades de práctica en las organizaciones. Desarrollo Gerencial.

Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE

Geraldo Campos, L. A., Alicia Roxana Mera Sánchez, & Esther, R. P. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.

doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Grusky, O. (1963), *Managerial succession*, *American Journal of Sociology*, 69, 72-6.

Isidro Fierro, María Fernanda Alejandro Lindao, Carola Annabell Alejandro Lindao y Johanna Noemi Ramos Holguín (2017): "Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (febrero 2017)

Isidro Fierro, María Fernanda Alejandro Lindao, Carola Annabell Alejandro Lindao y Johanna Noemi Ramos Holguín (2017): "Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (febrero 2017)

Jacobo, C., Duarte, F., & Ochoa, S. (2020). LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN CONVENIENCE STORES IN MEXICO. [ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO] *Revista Orbis*, 15(45), 38-52. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-styles-organizational-performance/docview/2641126119/se-2>

Jamalullail, A. W., Ahmad, Z. M., Hussin, M., & Kumarasamy, S. (2019). Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance. [Liderazgo educativo de los directores y relación con el desempeño de los docentes] *RELIGACIÓN. Revista De Ciencias Sociales y*

Humanidades, 4(21) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/headmasters-instructional-leadership-relationship/docview/2691910244/se-2>

Rodrigues, V. d. M., & Saldanha, A. A. W. (2016). Leadership and satisfaction in young athletes: Testing the hypothesis of congruence of the multidimensional model of leadership. *Psicologia : Ciencia e Profissao*, 36(3), 653-667. doi:<https://doi.org/10.1590/1982-3703001492014>

Romero Rodríguez, P. P. (2014). (Ensayo). *Desarrollo del liderazgo en la competitividad actual*. Universidad Militar Nueva Granda.

Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103

Tziner, Aharon, Kaufmann, Rudi, Vasiliu, Cristinel y Tordera, Nuria. (2011). Percepciones Organizacionales, Liderazgo y Desempeño en los Entornos Laborales: ¿Se Interrelacionan? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (3), 205-211. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000300005&lng=es&tlng=en.

Uribe R, A. F., Molina L, J. M., Contreras T., F., Barbosa R, D., & Espinosa M, J. C. (2013). Leading high performance teams: A major challenge for today's organizations,. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71

Vásquez, S. (2011) *Comunidades de práctica*. ESCP Europe Business School. vol. 47/1 51-68 <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836004.pdf>

Zeinab, N. B., Hojjat, M. K., & Fariba, A. E. (2019). Investigación del efecto del liderazgo transformacional en el desempeño comunicacional de empleados. *Revista Orbis*, 14(42) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/investigación-del-efecto-liderazgo/docview/2293981600/se-2>

Anexos

Anexo A. Encuestas estilos de liderazgo aplicadas a la muestra de personal operativo plantas Bonem

Cuestionario de liderazgo en Bonem

Este cuestionario tiene como finalidad Identificar los diferentes estilos de liderazgo aplicados en la empresa Bonem y conocer la percepción de los trabajadores frente al estilo de liderazgo que ejercen sus líderes.

Este cuestionario corresponde al trabajo de grado de tipo monografía titulado **El liderazgo como movilizador del desempeño.**

A continuación encontrará un cuestionario de 16 preguntas, debe de seleccionar la opción con la que más se ajuste.

Planta *

- Embragues
- Agrícola
- Amortiguadores

1. Mi líder escucha las opiniones de los integrantes del equipo y las tiene en cuenta para tomar decisiones en el equipo

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

2. Mi líder permite que se expresen mis opiniones les da el mismo valor que a mis compañeros *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

3. Mi líder tiene confianza en los colaboradores y trabaja en sus habilidades comunicativas para que puedan debatir sus ideas con todos los integrantes del equipo *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

4. Mi líder realiza reuniones de trabajo con el fin de que todo el equipo participe en la toma de decisiones *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

5. Siento que mis aportes y opiniones son tenidas en cuenta por mi líder *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

6. Mi líder demuestra habilidades para enseñar *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

7. Mi líder fomenta un ambiente de trabajo ético con valores y prioridades *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

8. Mi líder motiva a la participación y el compromiso en la consecución de los *
objetivos

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

9. Mi líder me motiva a realizar tareas o aprender nuevos procedimientos *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

10. considero que me he vuelto más productivo gracias a la influencia de mi líder *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

11. Mi líder premia a quien cumple con las metas y/o penaliza a quien no las logra *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

12. Mi líder genera incentivos para incrementar el nivel de rendimiento en mi equipo de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

13. Mi líder me indica que funciones debo de realizar *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

14. Mi líder premia la dedicación y productividad de los trabajadores *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

15. Mi esfuerzo y trabajo es recompensado *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi Nunca
 Nunca

16. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo ejercido por su jefe inmediato? *

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo B. Consentimiento Informado.

Consentimiento informado del proyecto liderazgo como movilizador del desempeño en la empresa Bonem

Yo _____ identificado con Cédula de Ciudadanía N° _____ de _____, en calidad de empleado de la empresa Bonem, declaro que:

1. He sido invitado(a) a participar en el trabajo de grado (tipo monografía) de manera voluntaria con fines académicos y de formación
2. He leído y entendido este formato de consentimiento informado o el mismo se me ha leído y explicado.
3. No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este, ni retribución económica alguna.
4. Todas mis preguntas han sido contestadas claramente y he tenido el tiempo suficiente para pensar acerca de mi decisión de participar.
5. Puedo dejar de participar en cualquier momento sin que esto tenga consecuencias.
6. Conozco el mecanismo mediante el cual los investigadores garantizan la custodia y confidencialidad de mis datos, los cuales no serán publicados ni revelados a menos que autorice por escrito lo contrario.

En constancia el presente documento ha sido leído y entendido por mi en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma

Cédula

Anexo C Percepciones de estilo de liderazgo en las plantas operativas Bonem

Perspectiva u comentario pregunta 16 de la encuesta	Planta
buen líder	amortiguadores
Excelente líder	amortiguadores
es un líder tranquilo	Agrícola
Es muy comprometido en su función	amortiguadores
un líder muy bueno	Agrícola
Es bueno con tendencia a mejorar	Embragues

me parece que es un buen líder, trata de mantener el grupo unido	amortiguadores
Excelente labor	agrícola
tiene metas claras y está enfocada en libre aprendizaje en todas las áreas en cuanto a calidad	Embragues
Es un excelente líder	amortiguadores
El mejor líder, siempre con muy buena proyección	agrícola
Muy equitativo	amortiguadores
para mi es un buen líder	agrícola
bajo	Embragues
Buen líder	agrícola
Excelente líder	amortiguadores
le falta hablar más con el equipo	agrícola
Excelente líder, sabe fomentar sus conocimientos hacia nosotros	amortiguadores
Una persona muy humana y profesional, la cual hace que el trabajo día a día sea mejor	Embragues
Empacador y que las piezas se vayan en buen estado	amortiguadores
Le falta más comunicación con los colaboradores	amortiguadores
mejorar la forma de hablar	agrícola
muy diligente	amortiguadores
ser más comprensible	Embragues
Un excelente líder	agrícola
Es una persona muy comprometida con su trabajo, respetuosa	agrícola
buena comunicación, comprensivo	Embragues
mantiene muy estable la unión y el trabajo en equipo	agrícola
Es bueno, pero en ocasiones debería ser más exigente	agrícola
Excelente calidad de persona	amortiguadores
es una persona muy comprometida con su trabajo	Embragues
Respetuoso, buen trato verbal, es un gran líder	agrícola
Jefe excelente	agrícola
Tiene actitud para liderar	Embragues
un ejemplo a seguir	agrícola
Esta presto al cambio	amortiguadores
Excelente	agrícola
buen líder	Embragues
es buen jefe	agrícola
Claro, preciso, con orden y disciplina	agrícola
Excelente	Embragues
genera confianza	agrícola

Mi percepción es buena, solo que a veces compara a una persona con otra y eso no me gusta	Embragues
Es una percepción muy positiva	agrícola
Excelente	amortiguadores
Buena percepción	Embragues
muy diligente y motivador	amortiguadores
Buen jefe	Embragues
es muy humano	Embragues