

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS
AMBIENTALES (ANLA)**

**Proyecto de Investigación para obtener el título de Especialista en
Gestión Humana de las Organizaciones**

Presentado por:

JEIMMY JANNETH ROCHA PORTES

HUGO LEON DUARTE

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C.**

2015

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS
AMBIENTALES (ANLA)**

Presentado por:

JEIMMY JANNETH ROCHA PORTES

HUGO LEON DUARTE

Asesora:

VERONICA ISABEL CHACON MUÑOZ

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C.**

2015

Dedicatoria

A Dios por todas las bendiciones recibidas
A mi hijo que es mi motor para cumplir mis metas y seguir adelante,
A mi esposo por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional
A mis padres por su formación y por desearme siempre lo mejor.

Jeimmy Janneth Rocha Portes

A Dios y a la Virgen por concederme la luz que ilumina mi camino.
A mi familia por estar siempre presente apoyándome incondicionalmente.
A los profesores que dieron lo mejor de sí para transmitir sus enseñanzas.
A mis compañeros y compañeras de la Especialización por compartir sus conocimientos.
A mis compañeros de trabajo de la ANLA por ayudarnos en la construcción de este trabajo.

Hugo León Duarte

Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 8 |
| Planteamiento del Problema..... | 9 |
| Antecedentes | 9 |
| Justificación..... | 10 |
| Objetivos | 13 |
| Objetivo General | 13 |
| Objetivos Específicos | 13 |
| Marco Teórico | 13 |
| El Cuadro Gerencial Grid..... | 19 |
| Marco Contextual | 21 |
| Misión..... | 21 |
| Visión | 21 |
| Objetivos Estratégicos..... | 22 |
| Valores | 22 |
| Marco Metodológico | 22 |
| Mapeo | 25 |
| Muestreo..... | 27 |
| Instrumentos de Recolección de Información..... | 28 |
| Resultados | 30 |
| Resultados de las Entrevistas | 31 |
| Resultados de las Encuestas | 31 |
| Análisis de los Resultados..... | 33 |
| Análisis de Resultados Entrevistas..... | 33 |
| Análisis de Resultados Encuestas | 53 |
| Recomendaciones..... | 58 |
| Referencias | 59 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 1 | 34 |
| Tabla 2 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 2 | 39 |
| Tabla 3 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 3 | 46 |
| Tabla 4 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 4 | 49 |
| Tabla 5 Matriz De Resultados Encuestas..... | 53 |
| Tabla 6 Análisis de resultados | 55 |
| Tabla 7 Categorías de investigación..... | 62 |
| Tabla 8 Resultado de Encuesta – Frecuencia Absoluta | 91 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Distribución por Género de la Planta Global..... | 26 |
| Gráfico 2 Distribución por Edad y Sexo de los colaboradores..... | 26 |
| Gráfico 3 Distribución por Estado Civil funcionarios Planta Global. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013) | 26 |
| Gráfico 4 Distribución por Nivel Educativo de los Colaboradores. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013) | 27 |
| Gráfico 5 Distribución por Nivel Educativo de los colaboradores. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013) | 27 |
| Gráfico 6 Frecuencia Absoluta | 93 |
| Gráfico 7 Frecuencia Relativa | 93 |

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS
AMBIENTALES (ANLA)**

“Si tengo fe en que soy capaz de realizar tal obra, adquiriré en consecuencia la capacidad de realizarla, aún si no poseía esa capacidad al comenzar. Esto significa que la proyección optimista de nuestras posibilidades aumenta dramáticamente a las mencionadas posibilidades y capacidades”

Mahatma Gandhi.

Introducción

El mundo empresarial actual exige que las empresas, públicas o privadas, cada día sean más competitivas, implica trabajar en el perfeccionamiento de las actividades empresariales a través de la creación, desarrollo y mejora continua de procesos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño. Esta gestión empresarial ha llamado la atención de pensadores y estudiosos de diferentes áreas del conocimiento por la incidencia de dicha gestión en el desempeño y sus efectos en los indicadores económicos. Factores como la tecnología, los procesos, los procedimientos, las estructuras empresariales y el capital humano están inmersos en esta competitividad. Este último, el capital humano, es considerado como un factor estratégico de gran importancia ya que a través de él se logra su integración con los demás factores requeridos por la organización. La evolución de las organizaciones depende de los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales que allí se practiquen.

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA no es ajena a esta realidad empresarial, más cuando es una entidad que debe pronunciarse ante los usuarios al dar respuesta a las solicitudes de licenciamiento o permiso ambiental para proyectos de gran envergadura en Colombia y al seguimiento que se debe realizar a dichos proyectos.

Los pronunciamientos a los que debemos llegar son el resultado del trabajo permanente y mancomunado de todas aquellas personas que la integran, sin embargo cada una de ellas es un sujeto que está influenciado por una serie de situaciones que involucran sus competencias y su relacionamiento con los demás.

Avanzar en el fortalecimiento de sus competencias depende en gran medida de establecer las responsabilidades encomendadas, el rol asignado y los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen cada uno de ellos. Uno de los roles definidos en la organización tiene que ver con los estilos de liderazgo y los líderes que allí se encuentran. Ellos tienen la responsabilidad de establecer las metas a alcanzar, ejecutar las acciones necesarias, hacer seguimiento y evaluar la consecución de los mismos.

Esta investigación pretende conocer si los estilos de liderazgo característicos en la ANLA afectan los resultados en las metas propuestas.

Planteamiento del Problema

Antecedentes

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA ha venido en un crecimiento continuo. Cada día son más las solicitudes relacionadas con las licencias y los permisos ambientales en el país. Cada día son más los seguimientos que debe hacer la entidad a las licencias y permisos otorgados, se ha generado una situación que está afectando el cumplimiento de los objetivos, el desempeño de los empleados, las relaciones entre los líderes y subordinados; en algunas áreas de trabajo la comunicación dentro del equipo es un instrumento de motivación y transformación en las relaciones, hay un buen trato, respeto, planeación, sentido de pertenencia, delegación, toma de decisión, motivación, el personal conoce cuales son los objetivos, metas y entienden la importancia del papel que juega cada uno en su área y dentro de la Entidad.

Mientras tanto, en algunas áreas parece ser que no existe una buena comunicación, planeación y organización del trabajo; algunas personas manifiestan malestar, desmotivación e incomodidad. Son independientes, no hay retroalimentación, ni aprendizaje continuo, hay comportamientos ambiguos en los cuales se han identificado faltas, incapacidades, ausencias, los empleados desconocen cuáles son los objetivos y metas de cada unidad.

La ANLA cuenta con líderes que poseen conocimientos y alta experiencia en los temas técnicos que tienen a su cargo, sin embargo las apreciaciones de algunas personas hacia algunos líderes hacen presumir que estos no cuentan con las habilidades que les permita mantener a las personas motivadas, generar ambientes de trabajo adecuados y alcanzar mejores índices de productividad.

Reconocer que existen diferentes estilos de liderazgo al interior de la entidad es reconocer que el relacionamiento entre los líderes y sus seguidores dependen en gran medida de las habilidades que tenga el primero para influir en su grupo y dirigirlo hacia el alcance de los objetivos planteados; en la medida que existan falencias en estas habilidades el líder tendrá dificultad para alcanzar los objetivos propuestos.

Justificación

El 04 de mayo de 2011 el Congreso de la República expidió la Ley 1444 de 2011, mediante la cual reorganizó el antiguo Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial a través de la escisión de sus funciones y de la creación de los Ministerios de Ambiente y Desarrollo Sostenible y de Vivienda, Ciudad y Territorio. La citada Ley además confirió poderes especiales al Presidente de la República, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política para modificar la estructura de la Administración Pública.

En desarrollo de las disposiciones mencionadas, el Gobierno Nacional expidió los Decretos 3570 de 2011, “por medio del cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y se integra el Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible” y 3573 de 2011 por la cual se creó la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA, como Unidad Administrativa Especial del Orden Nacional, con autonomía administrativa y financiera, entidad encargada de que los proyectos, obras o actividades sujetos de licenciamiento, permiso o trámite ambiental cumplan con la normativa ambiental, de tal manera que contribuyan al desarrollo sostenible del País.

Específicamente en el caso de las solicitudes de licenciamiento y seguimiento ambiental en la ANLA desde su creación hasta este momento viene presentando un retraso en la atención de dichas solicitudes afectando los resultados. Esto se puede corroborar en el informe de Gestión del año 2013 en el cual se establece que de 204 solicitudes de licenciamiento ambiental 171 iniciaron estudio, es decir, que se atendió el 74% de las mismas generando un retraso del 26% de las solicitudes.

La demora en la atención de las solicitudes de licenciamiento ambiental tiene unas repercusiones muy fuertes en el país y en todo orden: económico, político, social, ambiental, etc. Esta situación ha llevado a que a través de los medios de comunicación la ciudadanía, las agremiaciones, los empresarios, los gobernadores, los alcaldes, los senadores, los ministros, los periodistas, los funcionarios de la ANLA y hasta algunos ministros hacen referencia a las demoras en el trámite de las licencias ambientales. “El ministro de Minas y Energía de

Colombia, Federico Rengifo¹, aseguró que los retrasos en los estudios y concesión de las licencias ambientales de explotación de crudo en el país suponen unas pérdidas de extracción equivalentes a 100.000 barriles”.

Los organismos de control también se han pronunciado al respecto, como es el caso de la Contraloría General de la República²: “La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA y las Corporaciones Autónomas Regionales y para el Desarrollo Sostenible están ejerciendo un bajo seguimiento y un débil control sobre las licencias y permisos ambientales aprobados en varias regiones del país. Así lo indican las evaluaciones de auditoría adelantadas por el organismo de control a estas entidades, que tienen a su cargo la evaluación, control y seguimiento ambiental de las actividades económicas que usan y/o afectan los recursos naturales. Una deficiencia común detectada en las distintas auditorías que adelanta la Contraloría Delegada para el Medio Ambiente, es que la ANLA y las Corporaciones Autónomas Regionales y para el Desarrollo Sostenible no realizan seguimiento oportuno a las obligaciones establecidas en los actos administrativos por los cuales se han otorgado licencias y permisos ambientales. Lo mismo sucede con los compromisos instaurados en los Planes de Manejo Ambiental. Tal situación incide para que el seguimiento respecto del total de licencias y permisos otorgados sea bajo. Además, esta falta de verificación hace que, en algunos casos, se generen afectaciones relevantes en el medio ambiente y los recursos naturales. Un caso específico es el de la ANLA, donde la Contraloría pudo establecer que de 904 licencias ambientales otorgadas entre 2011 y 2014 (excluyendo las del subsector de químicos) se realiza seguimiento a 131 licencias al año en promedio”.

Expedir o negar una licencia ambiental requiere de la elaboración de conceptos técnicos y actos administrativos en el que intervienen directamente en los procesos misionales alrededor de 500 personas con perfiles bióticos, físicos, sociales y jurídicos de los cuales 25 de ellos son

¹ Artículo del Periódico SudmericaHoy, (Noviembre 23, 2012). Recuperado de: <http://sudamericahoy.com/pais-colombia/demoras-en-estudios-ambientales-apresan-en-colombia-100-000-barriles-de-crudo/>

² Artículo publicado por la Contraloría General de la República (Abril 14, 2015). Recuperado de: http://www.contraloriagen.gov.co/web/guest/boletinpresna/-/asset_publisher/mQ19/content/bajo-seguimiento-al-cumplimiento-de-licencias-y-permisos-ambientales-descubre-la-contraloria/pop_up?_101_INSTANCE_mQ19_viewMode=print

líderes. En los procesos estratégicos, de apoyo y de evaluación intervienen unas 120 personas liderados por 10 de ellas.

Es un número importante de colaboradores que diariamente se relacionan para alcanzar los objetivos propuestos. La fuerza laboral es diversa. No todos somos iguales. Parece obvio, pero en ocasiones lo olvidamos.

De la percepción de las personas se crea y mantiene la cultura organizacional. De elementos como los conocimientos, la experiencia, las actitudes, las emociones y los estados de ánimo, las habilidades interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la planeación, la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización, la rotación de personal, entre otras, influyen de manera significativa en el papel que unos y otros asumimos permanentemente en la organización influyendo en los resultados empresariales.

No ser eficientes empresarialmente puede conllevar a que se produzcan afectaciones de tipo económico, político, social y ambiental en el país.

Para la ANLA es de gran importancia el Talento Humano, por esta razón cuenta con un gran Modelo Integrado de Planeación y Gestión, dentro de este plan se incluyen planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, los cuales se orientan en la ejecución y evaluación de actividades de formación, capacitación institucional, plan carrera, incentivos, plan de Bienestar Social Laboral, los cuales permanentemente son evaluados con el fin de que se cumpla el propósito de este Modelo.

Igualmente en ANLA es importante cumplir con las metas establecidas de manera oportuna. Es por ello que el presente trabajo de investigación reviste gran valor porque a través de su desarrollo se podrá inferir si las habilidades de los líderes y los estilos de liderazgo que hay al interior de la entidad influyen en el compromiso de los seguidores al momento de realizar sus actividades afectando los resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior definimos como categorías de investigación:

Liderazgo

Estilos de liderazgo

Pregunta Problema

¿Los estilos de liderazgo característicos en la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA, pueden influir en el compromiso de los seguidores y por consiguiente afectar el cumplimiento de las metas institucionales establecidas en el plan de acción en la Entidad?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el cumplimiento de las metas institucionales de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA

Objetivos Específicos

- Identificar las características claves de los líderes para promover el desarrollo y fortalecimiento de sus equipos de trabajo.
- Conocer los estilos de liderazgo más utilizados en la toma de decisión en el equipo de trabajo.
- Conocer la percepción de los colaboradores de los equipos de trabajo sobre el liderazgo que tienen sus Directores.

Marco Teórico

El liderazgo es un tema de alto impacto e importancia, debido a la competencia que genera los desafíos de las organizaciones que se esfuerzan para que día tras día sean más competitivas, por esto, entre los colaboradores que conforman las organizaciones, todos poseen habilidades, cualidades diferentes, capaces de generar un bienestar a quienes la conforman, jugando un papel importante en cada una de sus labores

Definimos el liderazgo "...como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen diariamente, logrando una buena disposición, entusiasmo, motivación hacia la consecución de los objetivos del equipo de trabajo y las metas de la Entidad". (H. Koontz, 1987)

Así mismo y teniendo en cuenta la relación que existe entre la gestión humana y el liderazgo, definimos la gestión humana como "la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente". (García, Sánchez y Zapata, 2008)

El liderazgo cuenta con diversas definiciones y estas varían según las áreas del conocimiento desde la que se le analice así como el contexto histórico en que se desarrolla el concepto. Respecto a este último determinante Belzunce clasifica el concepto liderazgo en 6 periodos:

"... (1) El líder como un hombre excepcional que nace, más que se hace, (2) El líder que emerge dentro de grupos concretos. Estudio de las características de grupos que permiten que surjan líderes, (3) ¿Tienen los líderes como factor diferencial unos rasgos de personalidad específicos? (4) ¿Existe como factor común propio entre los líderes unos comportamientos determinados? (5) Liderazgo situacional. Cada situación requiere de un tipo específico y distinto de líder. (6) Liderazgo y excelencia. Intento de síntesis de todos los componentes que influyen en un liderazgo que lleve a una empresa hasta la excelencia. Coexisten más de 5 modelos de liderazgo diferentes, aunque los conceptos se van alineando de forma progresiva". (Belzunce, 2011, P. 70)

El proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas. (R. Stogdill, 1948)

La conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se dirige hacia un objetivo compartido (Hemphill & Coons, 1957)

Es el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización. (D. Katz y R. Kahn, 1967)

El Líder-Servidor es primero Servidor. Todo comienza con el sentimiento natural que uno quiere servir, servir primero. Entonces, esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar (Greenleaf, 1970)

Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos (O. Carnota, 1985)

La capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (Mintzberg, 1992).

(...) es un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen (Astin, 1993)

(...) es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo (Kotter J.P.1998).

Las anteriores definiciones llevan consigo elementos que se deben considerar, para comprender el campo que ocupa el liderazgo en todas las organizaciones: involucra a otras personas, empleados o seguidores, los cuales aceptan instrucciones del líder a través de ideas, valores, acciones.

Con lo anterior, observamos el cambio progresivo del concepto de líder, como un ser con características excepcionales innatas capaz de movilizar masas, el liderazgo también es visto como una característica capaz de ser desarrollada y no solo innata que cuentan con la capacidad de influenciar el pensamiento de masas.

Bajo esta concepción los líderes emergen en grupos y contextos concretos y son estos los que favorecen o no el surgimiento de líderes. Es decir se consideran los factores extrínsecos de la persona. Ya en la década de los 40's se inicia un estudio de los rasgos de personalidad de los líderes, retomando las características propias de cada individuo pero bajo una concepción más científica y argumentada logrando tipificar o clasificar algunos rasgos generales.

En las década de los 60's y 70's se argumenta que el líder no está determinado exclusivamente por sus rasgos de personalidad o características innatas, sino que cada contexto o situación requiere de personas con características particulares, por lo que pierde validez el argumento de la clasificación de rasgos que predeterminen si una persona es líder o no, para esta nueva concepción, una persona que es líder en un contexto determinado, puede no serlo en un contexto o situación diferente, aun cuando sus características personales no hayan variado.

Siguiendo esta línea otros autores ofrecen diferentes conceptos y clasificaciones, las cuales serán desarrolladas a continuación.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, Idalberto, 1993).

Por otro lado los líderes tienen ciertos atributos en su personalidad que, como algunos sostienen, los atributos o rasgos en la personalidad del líder le confieren la capacidad para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo o de una organización. (Ibáñez E, 2004).

A continuación se mencionaran cuatro rasgos de personalidad que caracterizan a los líderes:

Rasgos físicos: energía, temperamento, ojos, apariencia.

Rasgos intelectuales: alta capacidad cognitiva analítica, adaptabilidad autoestima.

Rasgos sociales: carisma, cooperación, habilidades interpersonales.

Rasgos relacionados con el trabajo interés en la realización persistencia e iniciativa.

“Así mismo el éxito del liderazgo depende en su mayor medida de la conducta y las habilidades que debe tener el individuo para desarrollarse como tal

- **Habilidad Técnica:** este tipo de habilidad se refiere, fundamentalmente, al conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso.
- **Habilidad Humana:** consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad, de manera eficaz con otras personas y generar trabajo en equipo.
- **Habilidad de Conceptualización:** esta habilidad se fundamenta en la capacidad de abstracción, es decir, pensar analíticamente, en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.
- **Habilidad para anticipar escenarios futuros:** se enfoca en la agudeza que posee una persona para hacer lecturas oportunas de los procesos que se suceden en el entorno de la organización y con base en esto generar una visión de futuro para el grupo”. (Ibáñez E, 2004).

Para comprender la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad laboral, podemos decir que esta se fundamenta en “el incremento del valor añadido mediante una mejor utilización y coordinación de todos los factores de producción”, (Cecehini S, & Uthoff A, 2007)

El liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la Organización como a las personas que colaboran en ella (Noriega, 2008, p. 28).

“... el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un líder para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus

responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal” (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 3).

Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 6).

Así mismo, relacionamos la definición de estilos de liderazgo, así:

El estilo se refiere al conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo vean los empleados, tratando de combinar constantemente filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona; por esta razón, es importante la manera como los empleados perciben al líder y sus acciones porque de esto va a depender el éxito para definir, alcanzar metas y objetivos organizacionales. (Davis y Newstrom, 2002)

Un estilo es la forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta. (Ball, 1989)

Un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce, raramente los estilos se desarrollan en un vacío social” (Ball, 1989)

El estilo de liderazgo depende del control de la situación, este control está determinado por tres factores: la relación del líder con sus subordinados, la estructura del trabajo, la posición la posición de poder del líder (Fiedler, 1974)

El Cuadro Gerencial Grid

Este cuadro Gerencial permite observar los fundamentos de la dinámica de los negocios. El mencionado cuadro sienta sus bases en lo siguiente: Cualquier persona que trabaje para una organización, independiente de su rol, tiene responsabilidades asignadas. Quien actué como empresario tiene dos asuntos en mente. Uno es la producción, los resultados de sus esfuerzos. Cuando piensa en los resultados, demuestra su grado de interés por la producción. En el eje horizontal Grid corresponde al interés por la producción donde 1 es bajo interés y 9 es alto interés. El eje vertical representa el interés por las personas donde 1 es el más bajo y 9 corresponde a un grado alto, (Blake & Mouton, Desarrollo Organizacional, 1969)

| | | | | | | | | | | | |
|--|------|---|--|---|---|---|---|---|---|------|---|
| I l l n a t s e r p é e s r p o n r a s | ALTO | 9 | (1,9) Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una investigación amigable | | | | (9,9) Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos con la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto | | | | |
| | | 8 | | | | | | | | | |
| | | 7 | | | | | | | | | |
| | | | 6 | (5,5) Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas | | | | | | | |
| | | | 5 | | | | | | | | |
| | | | 4 | | | | | | | | |
| | | | 3 | (1,1) Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización | | | | (9,1) La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo. | | | |
| | | | 2 | | | | | | | | |
| | BAJO | 1 | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | BAJO | | | | | Interés por la producción | | ALTO | |

Fuente: Blake & Mouton, Desarrollo Organizacional. Pág. 67, 1969

El Grid muestra la relevancia de estos dos intereses y permite comprender como interactúan. En los puntos en que existe la intersección se generan las teorías. En la calificación 9,1 representa una alta preocupación por la producción pero un muy bajo interés por las

personas que intervienen en la producción. En la teoría 1.9 se evidencia el interés alto por las personas pero el bajo interés por la producción. La calificación 1,1 el Directivo o líder no muestra ningún interés por las personas y la producción. Difícilmente una empresa evoluciona aplicando esta teoría. En el centro se encuentra el estilo 5,5 reflejando un interés promedio por las dos variables.

En el extremo superior derecho se encuentra la posición 9,9. Allí se puede evidenciar un alto interés por la producción y por las personas, esta es la premisa más relevante sobre la que se soporta el desarrollo organizacional Grid, es la reconocida por los empresarios como la más adecuada para alcanzar la excelencia. “La auto-realización es la base del esfuerzo personal. Obtener condiciones de motivación es esencial en la búsqueda de la excelencia; ignorar las emociones de las personas es salirse de la realidad, las emociones generan compromiso y dedicación” (Blake & Mouton, 1989)

El liderazgo también es definido como: "La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas", "El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia hace mención a las siguientes teorías:

- Teorías de los rasgos del liderazgo: Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son,
- Teorías Conductuales del liderazgo: Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.
- Teorías basadas en la contingencia: El autor describe el Modelo de Contingencia de Fiedler para lo cual manifiesta que la Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.
- Teorías del liderazgo situacional: se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione, el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada.
- Teoría del liderazgo carismático: Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observen ciertas conductas.

- Teoría del liderazgo transaccional: Aquellos que guían o motivan en la búsqueda de metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.
- Teoría del liderazgo transformacional: Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.” (Stephen P, Robbins y Timothy A, Judge, 2013)

Por lo anterior, la presente investigación se fundamenta en las teorías de los rasgos de liderazgo por considerar las cualidades y características de los líderes y en las teorías de liderazgo situacional al conocer la percepción que los seguidores tienen de sus líderes.

Marco Contextual

El marco estratégico se extrae de la página Web de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA, el cual se determina así:

Misión

Garantizar que la evaluación, seguimiento y control de los proyectos, obras o actividades sujetos a licenciamiento, permisos o trámites ambientales de nuestra competencia se realicen de manera transparente, objetiva y oportuna, con altos estándares de calidad técnica y jurídica, para contribuir al equilibrio entre la protección del ambiente y el desarrollo del país en beneficio de la sociedad.

Visión

A 2025 ser un referente nacional e internacional como Autoridad Ambiental por la calidad en la evaluación, seguimiento y control a licencias, permisos y trámites de su competencia así como por el diseño y aplicación de instrumentos técnicos que nos permitan ser garantes del desarrollo sostenible en beneficio de las generaciones presentes y futuras, contando para ello con talento humano calificado y comprometido.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer en la ANLA una cultura organizacional comprometida con la administración responsable de los recursos naturales y el desarrollo económico del país.
- Desarrollar e implementar instrumentos técnicos y tecnológicos para optimizar los procesos misionales que permitan responder de manera oportuna los requerimientos de los usuarios.

Valores

Para la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales ANLA, es fundamental basar su desarrollo en un marco ético en valores que permitan a los funcionarios y colaboradores un desempeño integral que garanticen la calidad en la prestación de sus servicios.

- Responsabilidad
- Compromiso
- Objetividad
- Honestidad
- Respeto
- Calidad

Marco Metodológico

Diseño de Investigación

En la presente investigación se aplica un método mixto de carácter descriptivo fundamentado esencialmente en un enfoque cualitativo.

La investigación mixta hace uso del método pragmático y el sistema de la filosofía, es un método incluyente y plural. La meta de la investigación mixta no es remplazar la investigación cualitativa o la cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

“Todos los fenómenos y problemas que actualmente enfrentan las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cualitativo como cuantitativo, es

insuficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos”. (Hernández Samipieri y Mendoza, 2008; Creswell et al., 2008).

“...el enfoque mixto ofrece fortalezas al momento de ser utilizado, entre las cuales, destacamos las siguientes: Se logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Se formula el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación. Produce datos más variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos. Potencia la creatividad teórica por medio de diferentes procedimientos críticos de valoración. Efectúa indagaciones más dinámicas. Oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación. (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 549, 550).

Además de las ventajas anteriores, establecieron cuatro razonamientos para utilizar los métodos mixtos:

- Enriquecimiento de la muestra (al mezclar enfoques se mejora).
- Mayor fidelidad del instrumento (certificando que esté sea adecuado y útil, así como que se mejoren las herramientas disponibles)
- Integridad del tratamiento o intervención (asegurando su confiabilidad)
- Optimizar significados (facilitando mayor perspectiva de los datos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos). (Collins, Onwuegbuzie y Sutton, 2006)

“...respecto al debate cuantitativo – cualitativo, la óptica pragmática señala que los temas claves son ontológicos y epistemológicos. Los investigadores cuantitativos perciben la “verdad” como algo que describe una realidad objetiva separada del observador y que espera ser descubierta. Los investigadores cualitativos están interesados en la naturaleza cambiante de la realidad, creada a través de las experiencias de las personas – una realidad envolvente en la cual el investigador y el fenómeno estudiado son inseparables e interactúan mutuamente -, y debido a que los métodos cuantitativo y cualitativo representan dos paradigmas diferentes no son equiparables ni proporcionales” (Sale, Lohfeld y Brazil 2008).

“Ambos tipos de métodos nacieron y evolucionaron de manera muy distinta y actualmente siguen representando paradigmas diferentes, pero el hecho de que no sean equiparables no impide que múltiples métodos se puedan combinar en un solo estudio, si esto obedece a propósitos de complementación”. (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 553).

“...los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describen la situación tal y como es. La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que sea analizado. Describe tendencias de un grupo o población. Estos estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como estas se relacionan. Los métodos mixtos representan una serie de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias como resultado de toda la información y lograr el entendimiento del tema de estudio. En los métodos mixtos se combinan al menos un componente cualitativo y uno cuantitativo” (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 80)

“En un sentido amplio se visualiza a la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo, centrándose más en uno de éstos o dándoles el mismo peso”. (Jhonson et al, 2006)

Teniendo en cuenta las categorías de nuestro proyecto de investigación y analizadas las teorías de diferentes autores, definimos con nuestras palabras que el Liderazgo y Estilos de Liderazgo:

Liderazgo

- Liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en otras a desarrollar actividades individuales o grupales con el propósito de alcanzar las metas previamente establecidas.
- El liderazgo es el proceso de persuasión por medio del que un individuo promueve a un grupo para alcanzar objetivos específicos.

Estilos de Liderazgo

- Es la forma como los líderes controlan o dirigen los grupos de personas, al momento de liderar, caracterizándose por rasgos o competencias propias.
- Los estilos de liderazgo se fundamentan en el comportamiento de los líderes y su relacionamiento con sus seguidores y los efectos que producen en ellos

Mapeo

La fase de "mapeo" o "mapping" permite situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual va a desarrollarse la investigación, es decir, lograr un acercamiento a la realidad social o cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. Es, en definitiva, un trabajo de "cartografía social", como lo denominan Schwartz y Jacobs (1984). Recuperado de: Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM

La población que se tuvo en cuenta para el desarrollo de esta investigación fueron los funcionarios y colaboradores de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA que tienen personal a cargo.

El mapeo se obtiene de la medición de Riesgo Psicosocial aplicada en octubre del 2013 y a la encuesta diagnóstica de necesidades de Bienestar aplicada en marzo del 2014 que se encuentran en el Plan de Bienestar Social Laboral y en esta investigación se emplea para conocer las características de la población de la ANLA, así:

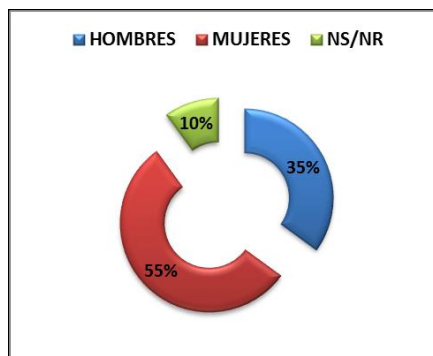


Gráfico 1 Distribución por Género de la Planta Global.
Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013)

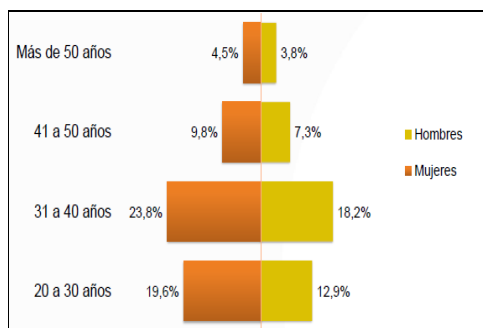


Gráfico 2 Distribución por Edad y Sexo de los colaboradores.
Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013)

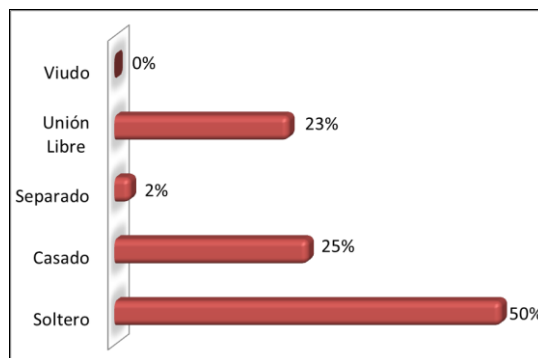


Gráfico 3 Distribución por Estado Civil funcionarios Planta Global. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013)

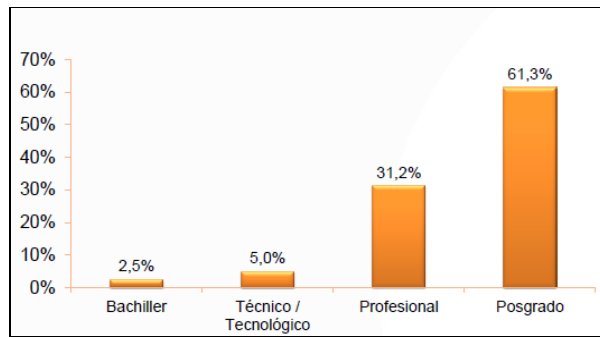


Gráfico 4 Distribución por Nivel Educativo de los Colaboradores. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013)

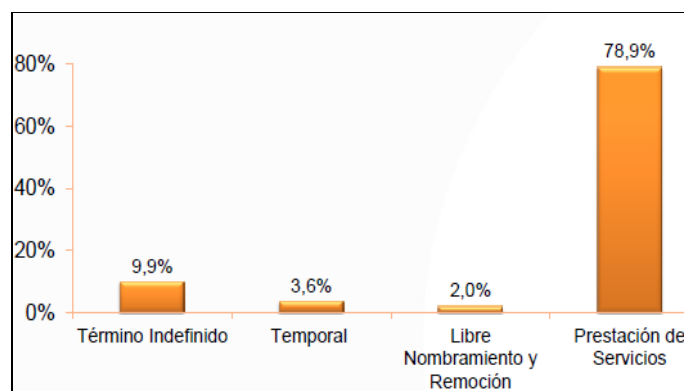


Gráfico 5 Distribución por Nivel Educativo de los colaboradores. Fuente: Medición de Riesgo Psicosocial, ARL Positiva (2013)

Muestreo

Definimos el Muestreo como: “Muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 394)

La entidad cuenta con 600 personas de las cuales 25 son profesionales con personal a cargo. Por ello se determinó aplicar una entrevista a cuatro (4) de estos profesionales en consideración a los siguientes factores: “... (a) Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar en forma realista y de acuerdo a la disposición de los recursos). (b) El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder

a las preguntas de investigación) (c) La naturaleza del fenómeno bajo análisis (Si los casos son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información lleva relativamente poco tiempo o mucho)”. (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 394).

Se consideró que la muestra es homogénea³ ya que las personas seleccionadas son profesionales que tienen personal a cargo.

Determinamos aplicar una encuesta anónima a colaboradores subordinados de las personas entrevistadas a través de una Muestra no probabilística o dirigida⁴.

La decisión de utilizar una muestra no probabilística para la aplicación de las encuestas obedece a una decisión como investigadores y a criterios de investigación por considerar conveniente observar la relación que hay entre los resultados de las entrevistas frente a lo manifestado por sus subordinados.

El procedimiento utilizado permitió en primer lugar aplicar las entrevistas y luego se aplicaron las encuestas con el fin de verificar la percepción de los colaboradores frente a sus líderes y la afectación en el cumplimiento de las metas.

Instrumentos de Recolección de Información

Esta fase incluyó la recolección de la información y de los instrumentos de fuentes primarias, para su posterior clasificación, generación de estadísticas y análisis de las mismas, según la relación con las categorías de investigación.

³ “Muestras homogéneas: al contrario de las muestras diversas, en éstas las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”. (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 176)

⁴ “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (Hernández R., Fernández .C & Baptista P. 2010. Pág. 183)

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas que permitieron recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática.

Entrevista Semi Estructurada⁵: La entrevista es una conversación en la que intervienen dos personas cuyo objetivo es hablar sobre ciertos temas con un determinado fin. Este instrumento permite a recopilar información a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado que facilita el relato de los entrevistados sobre el tema investigado, la entrevista semiestructurada permite identificar características dimensionales de los líderes tales como el liderazgo, la estimulación intelectual, la consideración, la motivación y comunicación.

Las preguntas se enfocaron en conocer la percepción que tienen los profesionales con personal a cargo sobre su relacionamiento con los subordinados y el papel que juegan como líderes en la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales ANLA.

Encuesta: “Se define como una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado... para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento” (Briones, 1995. Pag. 51).

“Una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos” (Bacells, 1994, Pag. 195)

Este instrumento posee unas condiciones o requisitos esenciales para que la información sea adecuada para el desarrollo de la investigación y que cumpla con las exigencias que se pretenden, estas condiciones son: (1) Definición estricta y concreta de los objetivos (2)

⁵ Entrevista semiestructurada. En este caso el entrevistador dispone de un «guión», que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación. Recuperado de:<https://pochicasta.files.wordpress.com/2008/11/entrevista.pdf>

Indicación de las condiciones en los que se recogerá la información (3) Posibilidad de un tratamiento cuantitativo (4) Validez y fiabilidad. (Tejada, 1995, Pág 11)

Se realizó una encuesta a 30 funcionarios, 17 mujeres y 13 hombres quienes son colaboradores subordinados de los profesionales con personal a cargo, para conocer cuál es la opinión de ellos frente al liderazgo y los estilos de liderazgo de los líderes entrevistados de la ANLA. Esta encuesta se realizó con preguntas cerradas en las cuales evaluamos las categorías objeto de nuestra investigación, igualmente se realizaron entrevistas estructuradas, que permitieron recopilar la información precisa y necesaria, considerando factores de conveniencia, oportunidad y disponibilidad para su aplicación entrevistaremos a 4 líderes de diferentes Unidades, 2 mujeres y 2 hombres.

Esta encuesta es anónima con el fin de que los empleados respondan de una manera honesta, franca y abierta para no tener ningún compromiso directo con la Entidad, sin que tengan el temor de expresar sus pensamientos con respecto a sus superiores; haremos un análisis en el cual podremos identificar las áreas de satisfacción e insatisfacción de los empleados, para facilitar la gestión en la creación de una mayor armonía en el lugar de trabajo, sugerencias y recomendaciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas de la Entidad. La encuesta consta de 16 preguntas cerradas en las que deberán responder, 1. Totalmente en desacuerdo; 2. Desacuerdo; 3. De acuerdo; 4. Totalmente de acuerdo, cada una enfocada a las diferentes categorías anteriormente mencionadas.

Resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos a la aplicación de las entrevistas a líderes y las encuestas a los colaboradores de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA, instrumentos que nos permitieron realizar los análisis, discusiones, sugerencias y conclusiones pertinentes, teniendo en cuenta las categorías seleccionadas para el proyecto de investigación.

Resultados de las Entrevistas

Una vez aplicado este instrumento a 4 líderes de diferentes unidades se obtuvieron resultados sobre las características de los líderes teniendo en cuenta el liderazgo transformacional.

Resultados de las Encuestas

En la semana del 9 al 12 de junio del 2015 se aplicó la encuesta a 30 empleados de diferentes dependencias, la información se recolectó garantizando el anonimato de la fuente, y en los instrumentos solamente se consignó información sobre el área donde labora y la antigüedad en el cargo.

Para verificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo de sus líderes, se aplicó la encuesta a algunos miembros de los equipos de trabajo, en la que pudimos identificar de manera detallada que los colaboradores tienen percepciones similares, perciben a sus líderes como un modelo a seguir, ven en ellos la credibilidad, seguridad, autoridad y apoyo.

A continuación damos a conocer los resultados y la relación de cada pregunta con respecto a las Categorías de la investigación:

Las preguntas 4, 5, 8, 9, 12 y 15 están relacionadas con los estilos de liderazgo. Los encuestados respondieron así:

A las preguntas 4 y 8, relacionadas con el líder orientado a la producción, en promedio 13 personas están totalmente de acuerdo con el líder orientado a la producción, 15 están de acuerdo y 2 están en desacuerdo. Es decir en promedio el 41,7% está totalmente de acuerdo, el 50% está de acuerdo y el 8,3% está en desacuerdo.

A las preguntas 5, 9, 12 y 15, relacionadas con el líder orientado a los empleados, en promedio 16 personas están totalmente de acuerdo con el líder orientado a los empleados, 13 están de acuerdo y 1 está en desacuerdo. Es decir en promedio el 53,3% está totalmente de acuerdo, el 41,6% está de acuerdo y el 5,1% está en desacuerdo.

Las preguntas 4, 5, 8, 9, 12 y 15 están relacionadas con los estilos de liderazgo. Los encuestados respondieron así: En promedio 15 personas encuestadas, correspondiente al 49,4%, están totalmente de acuerdo con los estilos de liderazgo orientados a los empleados y a la producción. En promedio 13 personas, correspondiente al 44.4%, están de acuerdo con los estilos descritos y solo en promedio 2 personas, correspondiente al 6.08%, están en desacuerdo con dichos rasgos.

Las preguntas 6, 7, 10, 11, 13 y 14 están relacionadas con los rasgos de personalidad. En este sentido los encuestados respondieron así:

A la pregunta 6, relacionada con la apertura a la experiencia, 19 personas están totalmente de acuerdo con la apertura a la experiencia, 9 están de acuerdo con la apertura a la experiencia y 2 están en desacuerdo. Es decir el 63,3% está totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo y el 6,6% está en desacuerdo.

A las preguntas 7, 13 y 14, relacionadas con la afabilidad, en promedio, 17 personas están totalmente de acuerdo con la afabilidad, 12 están de acuerdo y 1 no está de acuerdo. Es decir, en promedio, el 55,5% está totalmente de acuerdo, el 42,2% está de acuerdo y el 2,3% está en desacuerdo.

A la pregunta 10, relacionada con la meticulosidad, 15 personas están totalmente de acuerdo con la meticulosidad, 9 están de acuerdo y 2 están en desacuerdo. Es decir el 63,3% está totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo y el 6,6% está en desacuerdo.

A la pregunta 11, relacionada con la extroversión, 10 personas están totalmente de acuerdo con la extroversión, 19 están de acuerdo y 1 está en desacuerdo. Es decir el 33,3% está totalmente de acuerdo, el 63,3% está de acuerdo y el 3,3% está en desacuerdo.

En promedio 16 personas encuestadas, correspondiente al 52,2%, están totalmente de acuerdo con los rasgos de personalidad descritos extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. En promedio 13 personas, correspondiente al 45%, están de acuerdo con los rasgos descritos y solo en promedio 1 persona, correspondiente al 2.75%, está en desacuerdo con dichos rasgos.

Las preguntas 2, 3 y 16 están relacionadas con la productividad. Los encuestados respondieron así: En promedio 13 personas encuestadas, correspondiente al 44,4%, están totalmente de acuerdo con la manera en que se relaciona la productividad. En promedio 15 personas, correspondiente al 50%, están de acuerdo con los conceptos de productividad y solo en promedio 2 personas, correspondiente al 5,53%, están en desacuerdo con estas apreciaciones.

Análisis de los Resultados

Análisis de Resultados Entrevistas

Producto del desarrollo de las entrevistas encontramos, en términos generales, que se trata de líderes con una gran orientación hacia el cumplimiento de los objetivos, normas y estándares. Para los entrevistados, el cumplimiento de dichos objetivos en el marco de las normas y estándares constituye un elemento clave para realizar control dentro del área, y de esa misma manera analizar el desempeño de sus colaboradores. La información resultante del proceso de control y análisis del desempeño es utilizada principalmente para establecer puntos de mejora y no necesariamente para sancionar.

Las actividades que imparten no se ven como impuestas, sino como pertinentes en el contexto del trabajo que se realiza y las dinámicas del mismo. Las principales estrategias que se destacaron en estas entrevistas son el reconocimiento, la valoración y la participación total de su grupo. Los líderes son vistos como personas inteligentes y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizacionales y las necesidades del personal.

En términos generales, la caracterización nos muestra que para las categorías de investigación, los líderes de las áreas obtuvieron una valoración alta, de lo anterior se destaca que pese a que los líderes tienen una alta preocupación por el desempeño de su grupo de colaboradores, no centra la consecución de dicho desempeño en el poder formal que manifiesta en la ANLA (cargo, posibilidad de otorgar recompensas y sanciones).

Tabla 1 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 1

| CATEGORIA | TEXTO | INTERPRETACION |
|----------------------|--|--|
| Estilos de Liderazgo | <p>(...) una relación sana, muy cordial, amena dentro del estrés, a veces jocosa, siempre estoy dispuesto a sacar el chiste, poner el buen ambiente, molestar, sacarle la sonrisa a la gente me parece vital y lo hemos hecho en el sector de energía somos todos muy cordiales y tratamos de evadir en lo posible tener ambientes tensos. Eso es lo clave también y me toca propiciarlo y lo hago con todo gusto (...)</p> <p>Bueno ahorita con la diversidad de herramientas tecnológicas que hay para comunicarse pues se utiliza la oficial que es por mediante correo electrónico, otro medio de comunicación ya más de asignación de actividades es el SILA Sistema de información de licencias que tenemos y ya como en una forma más informal y verbal de comunicación esta pues la llamadas, teléfono móvil y el chat, ya como para uso interno (...)</p> <p>(...) a veces es importante dejar como un precedente, como una señal de que hay unos compromisos, obviamente todo tiene un inicio y desde el mismo inicio se da el compromiso de cumplir con unos tiempos, de cumplir con unas actividades y se le hace seguimientos, esa es como la estrategia para no caer como en fallas y en acciones como</p> | <p>La percepción hacia el sujeto 1 es que tiene una tendencia a practicar un estilo de liderazgo transformacional ya que propende porque sus seguidores sepan hacia donde se dirigen y se enfoca en dar claridad a la importancia de cumplir con los compromisos establecidos. Sus acciones están dadas a fomentar la solución cuidadosa de las situaciones presentadas. Fomenta las potencialidades profesionales de las personas. Proporciona atención personal a las personas para dirigir las y asesorarlas.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>más drásticas por llamarlo de alguna forma, hasta ahora ha funcionado (...)</p> <p>Bueno, primero la serenidad y eso me ha caracterizado, estar tranquilo, es decir muy equilibrado, muy ecuánime y pues tomar decisiones con cabeza fría, no acaloradas. Normalmente los problemas ameritan un tipo de acción, hay que tomar una decisión, sea, cual sea y ese tipo de decisión toca analizarlo bien, tranquilo, sin vuelvo y repito sin caer en consecuencias de que por hacerlo de forma precipitada caigamos en algún tipo de error o riesgo con la entidad entonces no. La serenidad me parece algo clave, que toca después drenarlo de alguna forma pues se drena, para eso están los fines de semana y va uno y tira piedras o hace kick boxing, o hace algún tipo de forma de drenar eso que queda como por allá interno eso hay que sacarlo, pero en el momento si la serenidad me parece que es clave.</p> <p>(...)el proceso de adaptación uno va identificando potencialidades y talentos de los profesionales y poco a poco le va dando como retos y en el caso del sector de energía asignaciones de proyectos quizá delicados que ameritan cierto grado de atención, que son complejos, que son dinámicos, que son delicados, y que eso representa para la persona un reto, cuando lo atiende, cuando lo surte y ve que las cosas van mejorando, que el chicharrón que teníamos ya no es tan chicharrón que ya se ha ido como</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>organizando o mitigando si era algún daño o algún lio, me parece que esos retos son identificados a veces más ligeros con unos profesionales que con otros, pero si hemos tenido casos en los que hemos visto como profesionales que llevan dos o tres años, cuatro acá en la institución, que arrancaron como pasantes, ahora hacen parte del equipo profesional y que han tenido un crecimiento profesional, pasando por documentales como profesionales de seguimiento, ahora están evaluando, incluso han evaluado en otros sectores, entonces me parece que si hemos tenido, no con todos pero si hemos tenido varios casos y me parece que ahí se ha cumplido con ese ejercicio de estimular e identificar talentos.</p> <p>Es desviando la idea, mire hagamos esto así, esto asa, me parece que desde este punto de vista le podemos sacar provecho a esta forma y no representa riesgos, y lo someto a discusión. Si es una estrategia quizá para el sector se somete a discusión lo pongo primero en consideración de los revisores que son quienes aprueban también documentos y posteriormente al grupo evaluador (...)</p> <p>Ellos opinan que soy una persona que escucha, lo que he podido percibir, que soy organizado, meticulosamente organizado, que quiere tener conocimiento de todos los proyectos y de todos los procesos, que al momento de delegar funciones, quiere tener</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|------------------|--|--|
| | <p>control de esas delegaciones, saber bien como van, de hacerles seguimiento y si como una persona como cordial, que se ve que escucho a las personas y clara. Eso es como lo que he escuchado, a veces uno sin preguntar a uno le van diciendo las cualidades que ellos identifican en uno y se las dicen a uno, esas tres palabras (...)</p> | |
| <p>Liderazgo</p> | <p>(...)Un líder debe tener ideas, debe tener escucha, debe tener tolerancia y disciplina y por último tiene que ser una persona organizada con todo, con su vida, con sus actividades, con su correo, con lo que escribe y donde lo escribe me parece que eso es, una persona organizada globaliza las otras palabras que dije (...)</p> <p>Armonía, una palabra bien común en el sector, normalmente tenemos a parte de las jornadas de trabajo, tenemos jornadas en las que compartimos, nos escuchamos, es muy importante escuchar que no somos maquinas aquí laborantes, sino que también tenemos una vida personal, tenemos situaciones familiares, personales, que también inciden uno como en el estado de ánimo en los procesos y en los proyectos, entonces es bueno mantener un dialogo, una escucha, parece que es fundamental para el buen ritmo de todos y que si por alguna razón alguien tiene algún tipo de problema, algún tipo de situación que se le sale de las manos podamos poder abordarlo, cubrir sus</p> | <p>La percepción hacia el sujeto 1 es que es un líder con orientación a los resultados, fomenta la comunicación clara y directa, genera un clima positivo, toma decisiones bajo presión, utiliza las habilidades y los recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas propuestas, tiene conciencia de las condiciones específicas de su entorno y el relacionamiento organizacional</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>funciones si es el caso reasignarnos y tratar de armonizar (...)"</p> <p>Con mis superiores, es una relación de oportunidad, de disposición, de escucha y consulta, cuando se necesita, en ningún momento, me parece que el trato cordial es indispensable y bueno ellos están también en una medición constante de las actividades, de los resultados de la gestión de uno que dependen de un grupo de personas entonces se mira como un todo, entonces es pertinente y me parece sano la oportunidad con ellos, estar siempre disponibles y hasta ahora ha sido una relación cordial con todos.</p> <p>Tolerancia, pues haber uno entiende que en un grupo de personas hay personas que son nuevas, que están en un proceso de adaptación, incluso hay personas que ya llevan vario tiempo en la institución y ahora dado el nuevo esquema operativo también se requiere adaptación y que eso amerita una tolerancia mientras todos nos adaptamos. Yo creo que esto es una tarea no solo del grupo, sino todos nos estamos adaptando en este momento y que fácilmente incurrimos en errores con los nuevos sistemas aplicativos que tenemos, con los nuevos formatos, con las nuevas directrices o lineamientos para contestar un oficio, en fin, todos esos procedimientos, todo es adaptación y me imagino que eso tendrá un tiempo mientras</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|--|--|
| | <p>todos le cogemos ya el tiro pero que es normal tener un grado normal de tolerancia.</p> <p>Trabajar en equipo es llegar a sintetizar en un producto, en un documento, encontrar esa armonía de diferentes disciplinas en un producto, me parece que es como la forma más clara de definir el trabajo en equipo sin que se note que hubo la intervención de una disciplina digamos de una armonía donde no se logre identificar que claramente participaron tantas profesiones, me parece que cuando se encuentra armonía en un producto, me parece que ahí es donde se puede decir que hay un trabajo exitoso en equipo (...)</p> | |
|--|--|--|

Tabla 2 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 2

| CATEGORI A | TEXTO | INTERPRETACION |
|-----------------------|--|--|
| Estilos de Liderazgo | Es una relación muy amigable en medio de todo, no tengo digamos yo nunca me he sentido y creo que la gente lo percibe así como alguien como el jefe, no yo simplemente hago actividades de coordinación, simplemente doy una estructura, tenemos unas metas claras, doy una estructura y conforme a esa estructura se dan unas tareas y se asignan unas actividades y unas tareas, no tengo digamos la percepción de mi misma y puede ser algo muy egocéntrico de que me ven por allá lejana, no, procuro ser una persona muy cercana por el contrario la gente creo que esa es la | La percepción hacia el sujeto 2 es que tiene una tendencia a practicar un estilo de liderazgo transformacional ya que propende por la creatividad y la proactividad. Tiende a crear consenso y unificación. Sus acciones están dadas a fomentar la innovación y la solución a las situaciones presentadas. Fomenta las potencialidades profesionales de las personas. Mantiene un relacionamiento con las personas para dirigir las y asesorarlas. |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>percepción, obviamente podría llegar a equivocarme.</p> <p>Tengo diferentes mecanismos, el primero siempre es verbal, trato de ser muy, soy una persona muy expresiva, pero digamos que cuando se necesita un refuerzo de digamos del sistema de comunicación, está muy asociado también al tema escrito, entonces bien sea por correo electrónico (...)</p> <p>(...) pues existen algunos momentos, considero unos momentos vitales donde es válido el aprendizaje de la experiencia y otros en donde hay que seguir reglas claras. Cuando es válido tal vez si lo hace de una forma errónea el tema no es saber si es errónea o no, sino saber qué beneficios ha generado de esa forma, no obstante lo anterior cuando hay momentos que los tiempos de respuesta son muy cortos, hay unas metodologías establecidas que prefiero que se sigan, justamente para cumplir con esas actividades. Cuando es algo nuevo, cuando es algo novedosa si podría y se permite ir, realmente me gusta mucho que la gente trate de innovar en nuevas estrategias para hacer las cosas bien, pero eso depende también de la coyuntura del momento, hay momentos en donde el tiempo da para hacer eso y hay momentos en donde realmente las estructuras y las funciones tienen que ser muy medidas y muy claras y el papel que va a desenvolver</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>cada uno tiene que ser el que tiene que ser. Si depende de qué tipo de tarea a desarrollar (...)</p> <p>(...) me gusta que las personas sean muy proactivas en términos de proponer, que sean muy propositivas, me encanta una persona que llega y propone algo, soy muy positiva, entonces me gusta pensar que tal vez una buena idea innovadora puede llegar a enriquecer en lugar de obstruir o dificultar las cosas, ese es el tipo de personas con la que me gusta trabajar.</p> <p>(...) básicamente antes de sentar a proponer diferentes soluciones trato de analizar el fondo del problema, que ocasiona ese problema, de donde viene, porque llega a mi ese problema, si lo creó algo que yo misma hice, o algo que deje de hacer o algo que hizo otra persona y que digamos por una secuencia de efectos desafortunados llega allá a mi instancia para ser resuelto, luego de eso si desarrollo alguna digamos ideas, bien sea grupales o si pues si es un problema personal digamos de desenvolver para finalmente dar una lluvia de ideas y tratar de proponer soluciones operativas para resolver el problema que se está digamos particularmente se está analizando (...)</p> <p>No soy cerrada a las posibilidades, existen momentos en donde uno tiene que tomar decisiones rápidas y contundentes, existen otras decisiones que conforme también a las actuaciones y a las situaciones pueden ir</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|------------------|---|--|
| | <p>cambiando su modelación, entonces en temas laborales hay decisiones de las cuales no me puedo bajar y no me bajo digamos porque por convicción las tengo claras y no las voy hacer, pero hay otras decisiones más técnicas que si me puedo dar el lujo de irlas modificando, irlas acomodando a las circunstancias y a las necesidades digamos de cada proyecto.</p> <p>(...) digamos que parto del hecho de que no es un deseo, mi trabajo no es un deseo o una necesidad personal; mi trabajo es un trabajo cooperativo, si yo hago las cosas que yo solo deseo pues entonces seria yo con yo, entonces es eso, no es algo que yo desee sino busco en el marco del cumplimiento de unos objetivos que tengo absolutamente claros, es sencillamente ver como cae el potencial de cada persona, me puede colaborar a cumplir con esos objetivos, por eso cada persona en mi sector tiene digamos una tarea específica e independiente de que tengan las mismas tareas en algunos casos que tiene que hacer repetitivas conforme a sus potencialidades se distribuyen esas cargas. Entonces eso me lleva a ejecutar las cosas más que como yo deseo, como necesito que se hagan para cumplir con un objetivo.</p> | |
| <p>Liderazgo</p> | <p>En mi criterio. Paciencia, debe ser una persona con mucha paciencia pero debe ser una persona muy liberal en muchas cosas, justamente por las particularidades de los seres humanos, o sea hay seres humanos que son muy esquemáticos y muy estructurados,</p> | <p>La percepción hacia el sujeto 2 es que es un lider con un enfoque hacia la armonía, con pensamiento hacia la libertad y el respeto mutuo desde las particularidades de los seres humanos. Fomenta la comunicación</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>hay otros que son muy escurridizos, muy desorganizados, entonces uno también tiene que llenarse como de paciencia para tratar de entender y no tratar de cambiar a la persona como es uno tal vez, obviamente habrán momento en donde uno tenga que tener a alguien muy parecido a uno para trabajar ciertas cosas, pero pues también dependerá del potencial de cada uno. Pero un líder debe ser una persona sencilla, sencilla."</p> <p>Generando una equidad en el trato, en la distribución de las cargas, procuro que todas las cargas sean equitativas, he creado un sistema de puntos, conforme digamos a cada una de las actividades que una persona tiene y conforme al tiempo de dedicación de cada una de las personas a ejecutar esas actividades, procurando que independiente de la carga de cada uno exista una equivalencia digamos en el tiempo de dedicación a cada uno.</p> <p>Me parece que homogeniza un poco y genera equidad y eso armoniza también un poco, armoniza muchísimo realmente el trato entre las personas.</p> <p>En consultorías asociadas a evaluaciones de impacto ambiental y desarrollo de planes de manejo ambiental he liderado equipos de trabajo de información y grupos de trabajo específicos para el levantamiento de esa información primaria y desarrollo pues de actividades asociadas a la consultoría ambiental.</p> | <p>clara y directa. Realiza acciones para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. Genera un clima positivo, toma decisiones bajo presión, promueve la eficacia de tiempo, utiliza las habilidades y propende por el autocontrol.</p> |
|--|---|---|

Ha sido muy buena, en términos generales no solamente en la entidad sino en general ha sido una relación muy buena, tan es así que muchos de mis amigos todavía hoy en día fueron algún día mis jefes o mis jefas, realmente siempre he trabajado, bueno debo admitirlo, con mujeres, entonces digamos que ese cliché de que no, para mí por el contrario ha sido algo más satisfactorio que siempre me han tocado jefas muy estrictas según el mundo pero para mí ha sido un tema muy dinámico y muy chévere, entonces muchas de esas personas hoy en día digamos o sea, debo decirte para responderte han sido bien, tengo muy buenas relaciones con ellas.

Creo que soy muy tolerante. O sea existen equivocaciones, yo tengo digamos tengo varios rangos, tengo tres rangos realmente para la tolerancia, entonces hay errores que son de forma y hay errores que son de fondo, y hay otros errores claramente que son básicamente por descuido. Entonces el de forma si procuro que sea algo muy digamos espontaneo que si es reiterativo digamos promover las acciones de mejora, si son de fondo realmente es un espacio mucho más estrecho porque eso implica que se van a generar problemas realmente mucho más importantes que los de forma y que realmente más allá tal vez un llamado de atención para que se preste más atención a las actividades, es un tema más conceptual y finalmente los que son, ese tipo de errores recurrentes

asociados a la misma forma de reacción de las personas, de ajustes de su propio comportamiento como persona, pues ese tema si digamos es muy inherente al ser entonces no, procuro digamos como buscar alternativas de conciliación que es diferente, o sea no me puedo involucrar en ese tema realmente.

Es un proceso de organización, es un proceso de entendimiento, es un proceso para mi sencillamente es un esquema de entendimiento del otro, o sea yo no puedo pretender definir trabajo en equipo si no conozco las falencias propias ni las virtudes propias y si no intento por lo menos entender al que está al otro lado que va a ser mi compañero y con el cual si me piden un trabajo es porque se necesita que sea más de una sola persona y necesito entender, o sea para mí es un tema de entendimiento, un poco también de cómo decirlo para mí es un tema también de ser un poco más desprevenido de dejar las animadversiones por las demás personas del ... Es un tema de trato humano, yo te entiendo, te comprendo, tal vez no comparto pero llego a un punto medio y con ese punto medio sé que podemos conversar de una forma que nos lleve a un resultado. Para mí eso es trabajo en equipo.

Para el caso de los contratistas sí. Digamos del sector agroquímicos que hasta hace poco éramos 41 personas con 4 funcionarios, las personas restantes es también un poco también de la dinámica, entonces hay

| | | |
|--|---|--|
| | <p>personas que van creando digamos se hacen mucho más visibles que otras. Entonces cuando se tiene la oportunidad de pasar un técnico a ser revisor y eso sucede mucho en el sector, o un documental a técnico es algo muy bueno, digamos si está en mis manos, si está en las posibilidades de que el siguiente contrato, si lo he hecho de la promoción, pues es contratistas si lo he hecho en funcionarios digamos que no es tarea (...)</p> | |
|--|---|--|

Tabla 3 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 3

| CATEGORIA | SUB-CATEGORIA | TEXTO | INTERPRETACION |
|----------------------------|-------------------------------|---|---|
| <p>Estilo de Liderazgo</p> | <p>Comunicación</p> | <p>A mí me gusta mucho es hablar directamente con ellos, evito el tema de los correos electrónicos, solamente los correos es para recordar las tareas o los compromisos que quedamos (...)</p> | <p>El sujeto 3 manifiesta que en la Entidad hay buena comunicación, prefiere hablar directamente con el equipo de trabajo y dar las instrucciones de forma verbal, así la persona se sentirá más comprometidas con las actividades asignadas. La comunicación es una herramienta que permite afianzar las relaciones, es generar lazos de amistad por encima de las relaciones laborales., generando un ambiente de trabajo más cálido.</p> |
| | <p>Solución de Conflictos</p> | <p>(...) Trato de entender a la persona... observar el papel del otro, si nos equivocamos y cuál es la solución, busquémosle la solución al problema porque si no pues nos vamos a enredar todo (...)</p> | <p>Para lograr un desarrollo individual es la clave la interacción con los integrantes del equipo de trabajo, no solo en los mejores momentos, sino también en situaciones difíciles, con el fin de proporcionar soluciones efectivas y manejar de una forma adecuada los eventos que puedan generar conflictos.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>(...) Las personas que tengo pues han sido personas responsables y que han respondido a las actividades que se le han asignado.</p> <p>(...) muchas veces es bueno aprender uno de la experiencia (...)</p> <p>(...) Con gente que sea muy proactiva y responsable, eso me parece muy importante que sean puntuales y responsables y que no tengan temor de preguntar</p> <p>(...) Si la decisión es correcta si, si me he equivocado no tengo problema en decir me equivoqué.</p> <p>(...) Sabiendo pedir la actividad o lo que yo quiero que desarrolle la persona, si uno es propositivo con lo que uno pide, las personas muy seguramente si van a dar respuesta a lo que uno quiere que haga (...)</p> <p>(...) soy como muy social, me gusta hablar mucho... como mantener una relación no solamente y estrictamente laboral sino también lo mínimo personal-</p> <p>(...) Organizada, responsable, puntual yo creería que no más, es lo más difícil de decir las cualidades.</p> <p>(...) Debilidades, de pronto el mal genio, es eso, el presionar, entonces yo me estreso y quiero que todo salga ya y entonces para ya, para ya, para ya, entonces hay que apretar las tuercas.</p> <p>(...) Con personas que sean muy calladas, porque cuando no preguntan, cuando no te hacen o cuando tienen sus dudas y se</p> | <p>La satisfacción del sujeto se basa en trabajar con personas responsables, proactivas, le gusta retroalimentar a su equipo de trabajo para lograr los objetivos de la tarea asignada</p> <p>El sujeto a través de su relato indica que permite los errores ya que de esta forma se aprende, se fortalece la alineación de cada uno de sus colaboradores logrando así el cumplimiento de la misión.</p> <p>El sujeto se define como una persona organizada, responsable</p> <p>El sujeto hace un reconocimiento de su temperamento y sabe que es importante mejorar este aspecto para que el clima laboral sea agradable y los conflictos se solucionen de la mejor manera.</p> <p>El sujeto afirma que siempre ha mantenido una buena relación con sus superiores, lo que le genera confianza para que se le deleguen más responsabilidades.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>las guardan y las dejan para el final muchas veces los procesos se atrasan. Me gusta trabajar con otras personas porque me aportan a lo que yo estoy pensando (...) lo que uno tiene como idea el otro lo puede convertir en un buen proyecto (...)</p> <p>Que es buena, la mayoría de las veces no he tenido inconveniente con ellos, siempre ha sido la mejor relación, siempre me han delegado muchas responsabilidades (...) han confiado en lo que yo hago eso hace que yo también crea más en mis capacidades.</p> | |
| <p>Liderazgo</p> | <p>Yo creo que la armonía es cuando todos tenemos la misma información y no hay alguien tenga mayor trabajo o tenga mayor información y que sientan igualdad de trabajo, digamos que debemos trabajar en un esquema horizontal y no vertical (...)</p> <p>De uno a 10, 8. Sí, pero parece que debería ser 10, un líder debería ser 10, realmente llega el momento que de pronto si me puedo exaltar porque a uno si le gustaría que todo estuviera bien pero digamos uno tiene que entender que la responsabilidad es compartida (...)</p> <p>A mí me gusta que ellos busquen las respuestas porque eso conlleva a que también sean auto críticos con lo que desarrollen y también que busquen el autoconocimiento (...) también hay que darles responsabilidades, es muy importante, cuando uno delega</p> | <p>El sujeto considera que todas las personas son iguales, nadie está en un nivel más alto o más bajo, El sujeto indica que participa en la promoción de su personal, los líderes propician incentivos y garantías los cuales permiten la estabilidad y armonía en las personas del grupo de trabajo.</p> <p>Para el sujeto el trabajo en equipo es importante ya que cuenta con la opinión, aportes, ideas de otras personas para lograr el desarrollo de un objetivo común.</p> <p>Es importante actuar bien de tal forma que su grupo de trabajo actúe de manera similar logrando los resultados que ellos esperan de cada uno, para el Sujeto el líder debe ser el que oriente a su equipo de trabajo para sacar lo mejor y cumplir las metas</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>responsabilidades también ellos realizan un crecimiento personal hacia ellos.</p> <p>Difficil, no mentiras, trabajar en equipo es un conjunto de personas que trabajan para poder desarrollar un objetivo común.</p> <p>(...) Creo que un líder debe ser el que jalone a su equipo a que saque lo mejor de sí para en pro del equipo</p> | |
|--|---|--|

Tabla 4 Categorización e interpretación de la entrevista Sujeto 4

| CATEGORIA | SUB CATEGORIA | TEXTO | INTERPRETACION |
|---------------------|---------------|---|--|
| Estilo de Liderazgo | | <p>Lo dejo que el intente y en el punto de control le identifico el error que cometió y le explicó porque se cometió... nadie aprende por los errores ajenos sino por las vivencias propias.</p> <p>(...) Con las personas que se comprometen con el proceso, que saben que están haciendo y para que lo estén haciendo.</p> <p>"(...) trato de que entiendan el proceso y en qué parte del proceso están actuando y cuando los efectos de lo que cada uno de ellos hace (...)"</p> <p>Cordiales, es la norma general. Yo no tengo subalternos, para mi todos son compañeros de trabajo y desde ese punto arranco, es la base</p> | <p>El sujeto tiene estrategias para que los colaboradores aprendan de la experiencia, es por esto que da libertad para trabajar, afirma que se aprende de los errores. El sujeto indica que prefiere trabajar con las personas que saben para donde van, personas comprometidas con las metas del equipo de trabajo. De acuerdo a la apreciación del sujeto indica que es importante que cada persona conozca cual es el rol dentro de su grupo de trabajo y que conozca la importancia del cumplimiento de las actividades. La percepción de los empleados hacia su líder como lo manifiesta el sujeto es que es considerado como una persona cordial, amable, como es lo normal de un líder. Para el sujeto no existen</p> |

| | | |
|------------------------|---|--|
| | | subalternos, son compañeros de trabajo, existe la igualdad de condiciones y todos desarrollan actividades diferentes pero enfocados en los mismos objetivos |
| Comunicación | <p>Personalmente, a través de órdenes directas, en contadas excepciones a través de correos electrónicos o teléfono.</p> <p>No. Trato de que las personas se comprometan con el proceso, para no tener que dar órdenes sino simplemente orientaciones o indicaciones.</p> <p>trato siempre de llegar a ellos con un problema y varias alternativas de solución (...) trato de comunicarme solamente cuando es indispensable, minimizar el costo y siempre ofreciendo resultados</p> | <p>El entrevistado manifiesta que es importante comunicarse con el equipo de trabajo de forma directa así se genera más confianza y el colaborador tiene la opción de realizar preguntas y recibir retroalimentación o aclaraciones.</p> <p>El sujeto considera que no es necesario dar órdenes, las personas entienden y simplemente son orientadas para cumplir con los objetivos.</p> <p>El sujeto manifiesta que existe buena comunicación y confianza, esto lo ha llevado a obtener los méritos y reconocimiento por su trabajo</p> |
| Solución de conflictos | Siempre trato de identificar primero claramente el problema y una vez identificado, identificar la causa pero la causa primaria, no la última causa, una vez identifico las causas soluciono el problema | El sujeto considera que para enfrentar un problema, identifica las causas y busca soluciones, es una persona mediadora |
| Toma de | si inicio un proceso con una mecánica y en el camino me doy cuenta que me equivoque pues tengo que reaccionar inmediatamente y ajustar, | El sujeto considera que si existen consecuencias posteriores por una mala decisión, revisa las consecuencias y reconoce fácilmente que la decisión no fue la |

| | | |
|-------------------|---|--|
| | | mejor y analiza nuevamente para tomar y evaluar la siguiente opción. |
| Cualidades | <p>(...) ellos señalan en algunas oportunidades que es el que escucho ideas y las decisiones las tomo luego de haber escuchado todas las opciones (...)</p> <p>Uy son tantas (...) y me han criticado muchas veces que acepto con mucha facilidad que no se algo y me apoye en mis compañeros</p> | <p>La percepción del sujeto en cuando a sus cualidades refiere que es una persona que es un buen interlocutor, escucha y toma decisiones basado en las ideas de los demás.</p> <p>El sujeto indica que tiene muchas debilidades, pero se centra más en que es una persona que acepta con facilidad los errores e inmediatamente busca las soluciones inclusive si requiere el apoyo de su equipo de trabajo.</p> |
| Trabajo en Equipo | <p>Es cuando todos formamos parte de un engranaje en el que todos sabemos hacer todo, pero no todos hacen de todo, es decir que todos entiendan el proceso completo (...)</p> <p>Me es muy difícil entenderme con personas que no aportan ideas porque para mí eso es lo que me permite ser líder, las ideas que tomamos entre todos que nos permiten generar un proceso adecuado (...)</p> <p>No, como le he dicho a lo largo de la entrevista pues me gusta trabajar en equipo definitivamente en equipo pero las decisiones las tomo yo.</p> | <p>El equipo de trabajo a pesar de que está compuesto por varias personas, todos es uno solo, por esto el sujeto considera importante que conozcan el proceso y el rol de cada uno en su puesto de trabajo.</p> <p>El sujeto considera que es importante la opinión de los demás, por eso informa que es difícil trabajar con personas que no aportan al equipo de trabajo.</p> <p>El sujeto afirma que definitivamente le gusta el trabajo en equipo, escucha, cuenta con la opinión, ideas, de los demás, evalúa y llega a una conclusión final pero</p> |

| | | |
|------------------|--|--|
| | | <p>esa decisión final es tomada únicamente por él.</p> |
| <p>Liderazgo</p> | <p>Generalmente le doy la oportunidad a las personas de que se equivoquen en varias oportunidades para que aprendan al proceso (...)</p> <p>realizo todas las gestiones que se requieran para que se les dé, se les reconozca a cada uno lo que se ha ganado; Conocimiento, experiencia, paciencia y una que es muy importante saberse uno comunicar (...)</p> <p>Esa armonía trato de generarla desde las instrucciones que doy teniendo en cuenta que instrucción doy, a que persona, porque no todas las personas que forman el equipo, piensan igual ni son seres iguales (...)</p> <p>las personas no solamente hay que decirles lo que hicieron mal sino reconocerles lo que hicieron bien</p> | <p>El sujeto considera que es tolerante a las equivocaciones, brinda la oportunidad a las personas para corregir los errores, esta es una estrategia de aprendizaje. El sujeto indica que el reconocimiento por las funciones realizadas debe ser resaltado, por esta razón realiza todo lo que este a su alcance para que las personas de su equipo de trabajo reciban el reconocimiento por los méritos y objetivos cumplidos. El sujeto indica que para ser un buen líder deben tener conocimiento, experiencia y paciencia.</p> <p>El sujeto considera que no todas las personas son iguales, todos son diferentes y piensan diferente, por eso su estilo es dar instrucciones adecuadas de forma individual. Para el sujeto es importante el reconocimiento ya que es un factor importante para que el empleado se motive a continuar realizando su trabajo de la mejor manera.</p> |

De acuerdo a lo observado se puede decir que los líderes de la entidad están enfocados a una práctica desde el liderazgo transformacional.

Análisis de Resultados Encuestas

La relación de cada pregunta con respecto a las categorías seleccionadas en el proyecto es:

Tabla 5 Matriz De Resultados Encuestas

| No. | PREGUNTAS DE LA ENCUESTA | CATEGORIAS | RESULTADOS |
|-----|--|---------------------|--|
| 6 | ¿Su líder es una persona flexible? | Estilo de liderazgo | El 93% de los encuestados, manifiestan que su líder es una persona flexible, constantemente los invita a intervenir, escucha las ideas, motiva a las personas para que se comprometan con el grupo, apoya las iniciativas, las adopta y las defiende como si fueran propias. |
| 7 | ¿Su líder es una persona generosa? | Estilo de liderazgo | El 100% está de acuerdo en que su líder es una persona generosa, fácilmente identifica a una persona o una situación para intervenir y aportar, sus conocimientos no siempre cosas materiales. |
| 8 | ¿Considera que su líder es sensible a sus necesidades laborales? | Estilo de liderazgo | Los colaboradores indican que su líder es sensible a las necesidades laborales, los motiva, esto se refleja en el resultado del 98% de las encuestas, escucha y piensa en el empleado, asume los compromisos con la Entidad y con sus colaboradores. |
| 9 | ¿Considera que su líder reconoce de manera adecuada su buen trabajo? | Estilo de liderazgo | En un 90% los colaboradores indican que su líder reconoce el trabajo y las funciones que realiza cada miembro del equipo, estableciendo objetivos. |
| 10 | ¿Considera usted que su jefe es organizado en el ámbito laboral? | Estilo de liderazgo | El trabajo en equipo, organizado y planificado ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos, esto se refleja con el resultado de 100% de las encuestas, los funcionarios están de acuerdo que su líder tiene la habilidad para organizar las actividades propias del área. |
| 11 | ¿Su líder se comunica de manera asertiva? | Estilo de liderazgo | El 99% indica que su líder se comunica de manera asertiva, consideran que es la mejor herramienta, en este caso los líderes inteligentes saben que si deben invertir tiempo en desarrollar algo ese algo debe ser el liderazgo, y la piedra angular del liderazgo sin duda es la comunicación. |

| | | | |
|----|--|---------------------|--|
| 12 | ¿Su líder le da la oportunidad para mostrar sus capacidades y habilidades? | Estilo de liderazgo | El 100% de los encuestados indica que el líder les da la oportunidad de crear, innovar, mostrar las capacidades y habilidades que cada miembro del equipo de trabajo tiene para lograr el cumplimiento de las metas. |
| 15 | ¿Su líder lo guía para desarrollar su crecimiento profesional y personal? | Estilo de liderazgo | El 99% de los colaboradores encuestados indican que su líder tiene la habilidad y competencia para ayudar al crecimiento personal y personal de cada uno de los colaboradores, es un líder que inspira, que motiva. |
| 1 | ¿Considera usted que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para conseguir seguidores? | Liderazgo | El liderazgo es la capacidad que una persona tiene para conseguir seguidores, los encuestados respondieron, 33% está de acuerdo y un 67% en desacuerdo, con este resultado podemos decir que los líderes no necesitan tener seguidores para cumplir con las metas, el liderazgo es participativo, el líder conocer los valores, creencias y aspiraciones de sus colaboradores. |
| 2 | ¿Considera usted que su líder, es un líder eficiente para la Compañía? | Liderazgo | El 92% está de acuerdo en que su líder es una persona eficiente, genera resultados positivos en la Entidad, tiene metas claras, cree y sabe dirigir a su equipo de trabajo, enseña, delega funciones y crea oportunidades para su grupo de trabajo, influye de forma positiva en el equipo. |
| 3 | ¿Su líder orienta al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de su área? | Liderazgo | El líder usa y desarrolla estrategias y herramientas claves para el cumplimiento de las metas, guía, dirige de forma positiva a su equipo de trabajo, surgen alternativas, tienen la libertad para trabajar y desarrollas sus capacidades, esto se refleja en el resultado del 100% de las encuestas |
| 4 | ¿Recibe usted retroalimentación por parte de su Líder? | Liderazgo | El 99% de los encuestados afirma que reciben retroalimentación por parte de su líder, esta es una de las mejores estrategias para el cumplimiento de las metas, ya que se mantienen y se incrementan las fortalezas y se disminuyen las debilidades, el feedback es una pieza clave para los líderes y se convierte en una herramienta en la que se apoyan para mejorar las relaciones interpersonales, se debe mantener abierto este canal de comunicación. |

| | | | |
|----|---|-----------|---|
| 5 | ¿Su líder lo escucha y lo apoya en caso de ser necesario, para cumplir con las metas? | Liderazgo | El líder se toma el tiempo para escuchar, conoce a las personas, es empático, esta es una característica clave del líder transformacional, con un 93% los encuestadores afirman que sus líderes los escuchan y los apoyan tanto dentro y fuera del ámbito laboral. Resultado 93% |
| 13 | ¿Su líder le genera respeto? | Liderazgo | Un resultado del 93% indica que el líder mantiene buenas relaciones interpersonales, reconoce que cada ser humano es diferente y se relaciona con otras personas de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes, es comprensivo y genera un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y respeto, necesarios para el cumplimiento de cada área. |
| 14 | ¿Su líder le genera confianza? | Liderazgo | Competencia clave del líder, en un 99% los encuestados refieren a que su líder es competente, posee conocimiento, lo cual se refleja en su madurez, seguridad, credibilidad, convicción y seguridad que le transmite a sus colaboradores. |
| 16 | ¿Con frecuencia su líder planifica las actividades del grupo? | Liderazgo | Con un 90% los encuestados indican que su líder hace una buena administración del tiempo, prioriza actividades, busca estrategias claves, planifica y busca alternativas que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas. |

Tabla 6 Análisis de resultados

| CATEGORÍA | ANÁLISIS |
|---------------------|---|
| Liderazgo | En general la percepción del 67 % de las personas encuestadas no está de acuerdo con el concepto que el liderazgo este basado en la capacidad para conseguir seguidores. Es importante aclarar que los nuevos retos que afronta el liderazgo en las organizaciones hoy en día, tienen que ver con el concepto de inspirar a sus equipos a partir de la experiencia, conocimiento y actitud a la hora de liderar a las diferentes personas que hacen parte de su equipo. |
| Estilo de Liderazgo | Con base en los resultados obtenidos en el estudio podemos inferir que el estilo de liderazgo identificado se fundamenta en entender las necesidades que se presenten cada día, capaz de reconocer el trabajo bien hecho al interior del equipo y muy enfocado al desarrollo de las competencias, comportamientos y habilidades de los integrantes del equipo. Esto realmente ayuda a la |

| | |
|-----------------------|---|
| | <p>construcción de un buen Clima y Cultura organizacional que indiscutiblemente apoyan el desarrollo y cumplimiento de las metas definidas al interior de área.</p> |
| Habilidad | <p>El 93% de los servidores públicos encuestados presentan una buena percepción con respecto a la capacidad que tiene su líder de escucharlos y entenderlos elementos que contribuyen a entender las necesidades puntuales del equipo que apalanquen el cumplimiento de las metas definidas para el área.</p> |
| Comunicación | <p>La retroalimentación es uno de los procesos del rol del líder más importante y valorado por los colaboradores de una organización. Es importante resaltar que este tipo de procesos debe ser definido por parte de la organización para que sea desarrollado por cada uno de los líderes de la compañía. Este proceso es utilizado en la Evaluación de Desempeño ya que permite acompañar y medir la gestión que realiza cada uno de los colaboradores y así poder garantizar el cumplimiento de las metas definidas para el área. En el estudio se observa la percepción favorable de los encuestados frente al proceso.</p> |
| Productividad | <p>La productividad de un líder es medida por la capacidad de garantizar que su equipo de trabajo obtenga los resultados deseados para su área. En la entidad la percepción que tiene que ver con la eficacia (llegar al resultado propuesto con un buen aprovechamiento de los recursos) es buena, esto permite generar al interior del equipo una cultura de orientación al resultado, basado en su capacidad de planear, ejecutar y realizar constantemente procesos de validación para así poder realizar los ajustes respectivos a la estrategia definida en pro de conseguir el resultado que en definitiva es lo que habla de la gestión del líder y del equipo.</p> |
| Rasgo de personalidad | <p>En la gestión que realizan los líderes al interior de sus equipos es importante destacar aquellas capacidades que les permite crear un contexto con sus equipos de trabajo. Por tal razón habilidades como la confianza el respeto, el vínculo líder equipo y su generosidad son realmente muy relevantes en la gestión del liderazgo. Lo que observamos al interior del estudio es que los líderes generar un gran contexto con sus equipo. Esto permite generar relaciones de mucho valor que perduren en el tiempo generando grados altos de compromiso y posicionamiento de la entidad al interior del equipo de trabajo.</p> |

Conclusiones

Con relación al desarrollo de las teorías propuestas para el análisis de los Estilos de Liderazgo, es importante destacar la perspectiva integral, los datos y los resultados obtenidos. Podemos decir entonces, que la evidencia documentada en las entrevistas y encuestas no sólo complementó sino que corroboró el comportamiento de los líderes y los estilos de liderazgo.

Al contrastar las entrevistas realizadas a los líderes con el resultado de las encuestas aplicadas permite concluir que en general la valoración de los líderes de la entidad es buena, ya que existe una percepción adecuada de la gestión técnica y humana que realizan los líderes al interior de cada uno de los equipos. Se observa la capacidad que tiene los líderes para crear un contexto con su equipo que permite fortalecer una relación de valor, enmarcada en la afabilidad, la meticulosidad, el respeto y la cercanía.

En cuanto a las herramientas o capacidades que debe tener cualquier líder para lograr sostener el contexto que le permitirá en el día a día gestionar su equipo de trabajo, también es bien percibido por parte de sus equipos en el estudio. Esto permite garantizar que las diferentes estrategias definidas para el cumplimiento de los resultados se apliquen apalancadas en procesos de liderazgo como: Retroalimentación, Apoyo, Acompañamiento, Desarrollo de su gente y reconocimiento por dar la milla extra.

Importante resaltar la buena percepción que tienen los encuestados con relación a los líderes al reconocer en ellos estabilidad emocional y apertura a la experiencia aplicados al interior de la organización. De esta manera influyen positivamente al interior del equipo, para alinearlos a las nuevas estrategias definidas para la entidad.

Igualmente es importante resaltar que los estilos de liderazgo característicos en la ANLA influyen positivamente en las personas sin embargo los resultados en la productividad de la entidad no son los mejores.

Recomendaciones

Definición del Estilo de Liderazgo, problemática planteada de la Entidad, podemos identificar que hay una inexistencia en la forma de SER líder al interior de la entidad, ya que uno de ellos realiza su labor de manera independiente. Es importante definir con todos los líderes de la entidad un estilo que identifique y de marco del comportamiento que debe tener cada uno de los diferentes líderes al interior de la entidad, lo que permitirá disminuir las brechas con respecto a la percepción de cada líder en cada uno de sus equipos.

Para ello recomendamos que se institucionalice formalmente el liderazgo transformacional ya que consideramos desde este enfoque se pueden lograr cambios valiosos y positivos en los seguidores. La acción consiste en transformar a otros y ayudarse mutuamente. Aumentar la motivación, el compromiso, la moral y el rendimiento del grupo de seguidores. Este estilo de liderazgo se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la Entidad y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Lo anterior, basado en nuestro proyecto de investigación, el cual se ajusta a las respuestas de la mayoría de las encuestas y entrevistados.

El desarrollo, la divulgación y el conocimiento de los resultados de la aplicación del modelo permitirá que los líderes se acerquen a mirar en detalle la forma como dirigen y lideran a sus colaboradores, de esta manera puedan comprender cuál, posiblemente, sea la mejor manera de concebir y desarrollar el ejercicio del estilo de liderazgo y por ende mejorar los resultados institucionales.

La gestión humana en la organización debe ser vista y desarrollada de manera integral para generar procesos de fortalecimiento institucional que permita a la entidad avanzar en la consecución de resultados a través de la creatividad y la innovación.

Referencias

- Daniel Goleman. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, (2da. Ed). Página 385.
- Cechehini S, & Uthoff A. (2007) *Reducción de las pobreza, Tendencias demográficas, familias y mercado de trabajo en América Latina*. Naciones Unidas. España.
- Hernández S Roberto - Fernández C Carlos - Baptista Lucio Pilar. (2010) *Metodología de la Investigación*. México D.F.
- Ibáñez E. (2004) *Liderazgo y Compromiso Social*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.
- Segarra O. (2010) *Liderazgo Peregrino, Una guía práctica para el líder en cambio*. Libros de cabecera.
- Belzunce M. (2011) *Guía de competencias emocionales para directivos*. Madrid. Esic editorial.
- Henry Mintzberg. Ma. Elena Aparicio. (1999). *Liderazgo*. Bilbao. Deusto.
- Domínguez Amigo. (2001) *Los Valores estructurales de la persona*. Agustín Domínguez Amigo. México: Porra.
- Silíceo Aguilar, Alfonso. (2001). *Liderazgo: cómo quieres que te recuerden tus seguidores?* México. McGraw-Hill.
- Silíceo Aguilar, Alfonso. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México. McGraw-Hill.
- Dalla Costa, John y Galmarini, Marco Aurelio. (1999). *El imperativo ético: Porque el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona. Paidos,
- Bennis, Warren. (2001) *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona. Paidos,
- Alvarez de Mon Pan, de Soraluze. (2001) *Paradigmas del liderazgo claves en la dirección de personas*. Santiago. Madrid. McGraw-Hill Interamericana.
- Chopra, Deepak. (2011). *El Alma del Liderazgo*. Editorial Fontanar
- Stephen P, ROBBINS - Timothy A., JUDGE. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed. PEARSON.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Recuperado de: <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

ANEXO No. 1

Cuestionario Entrevista Semi Estructurada

1. ¿En qué área se encuentra laborando?
2. ¿Qué grupo está liderando?
3. ¿Desde cuándo?
4. ¿En sus anteriores empleos lidero grupos de trabajo?
5. ¿De qué manera se comunica con su equipo de trabajo?
6. ¿Con frecuencia debe recurrir a su autoridad o poder para que la gente actúe?
7. ¿Cómo establecería armonía entre los miembros de su personal, teniendo en cuenta que usted es el líder del grupo?
8. Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿lo dejaría aprender de la experiencia?
9. ¿Con que tipo de persona le gusta trabajar?
10. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?
11. Como líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia posee para las equivocaciones?
12. Después de tomar una decisión, ¿la mantiene?
13. ¿Cómo incentiva usted el potencial crecimiento de las personas de su grupo de trabajo?
14. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
15. ¿Ha tenido la oportunidad de supervisar a personas de nivel alto?
16. ¿Es responsable por la promoción del personal de su grupo de trabajo?
17. ¿Cómo describe su relación con sus compañeros de trabajo?
18. ¿Cómo describe su relación con sus subalternos?
19. ¿Cuáles son sus cualidades, según sus subordinados?
20. ¿Cuáles son sus debilidades, según sus subordinados?
21. ¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?

- 22. ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo?
- 23. ¿Cómo se comunica usted con sus superiores?
- 24. ¿Cómo describiría su relación con los superiores?
- 25. Defina ¿Para usted que es trabajar en equipo?
- 26. ¿En su criterio qué debe tener un líder?

| No. | PREGUNTAS DE LA ENCUESTA | CATEGORIAS |
|-----|--|---------------------|
| 1 | ¿Considera usted que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para conseguir seguidores? | Liderazgo |
| 2 | ¿Considera usted que su líder, es un líder eficiente para la Compañía? | Liderazgo |
| 3 | ¿Su líder orienta al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de su área? | Liderazgo |
| 4 | ¿Recibe usted retroalimentación por parte de su Líder? | Liderazgo |
| 5 | ¿Su líder lo escucha y lo apoya en caso de ser necesario, para cumplir con las metas? | Liderazgo |
| 6 | ¿Su líder es una persona flexible? | Estilo de liderazgo |
| 7 | ¿Su líder es una persona generosa? | Estilo de liderazgo |
| 8 | ¿Considera que su líder es sensible a sus necesidades laborales? | Estilo de liderazgo |
| 9 | ¿Considera que su líder reconoce de manera adecuada su buen trabajo? | Estilo de liderazgo |
| 10 | ¿Considera usted que su jefe es organizado en el ámbito laboral? | Estilo de liderazgo |
| 11 | ¿Su líder se comunica de manera asertiva? | Estilo de liderazgo |
| 12 | ¿Su líder le da la oportunidad para mostrar sus capacidades y habilidades? | Estilo de liderazgo |
| 13 | ¿Su líder le genera respeto? | Liderazgo |
| 14 | ¿Su líder le genera confianza? | Liderazgo |
| 15 | ¿Su líder lo guía para desarrollar su crecimiento profesional y personal? | Estilo de liderazgo |
| 16 | ¿Con frecuencia su líder planifica las actividades del grupo? | Liderazgo |

Tabla 7 Categorías de investigación

ENTREVISTAS

SUJETO 1 – (S1)

Profesión: Ingeniero Civil

Tiempo en el cargo: 10 meses

Tiempo en la Organización: noviembre del 2011

No de personas a cargo: 40

Entrevistador: Buenos días

S1: Hola Hugo

Entrevistador: Muchas gracias por aceptar esta entrevista.

S1: Con mucho gusto

Entrevistador: En qué área estas trabajando?

S1: Aquí en la Autoridad Nacional de Licencias ambientales estoy en el área misional por parte del grupo de apoyo de la subdirección de evaluación y seguimiento.

Entrevistador: Desde cuándo?

S1: Yo llegue a la institución en noviembre de 2011, llevo 3 años y medio.

Entrevistador: Y en sus anteriores empleos habías liderado grupos de trabajo?

S1: Lidere un grupo de trabajo pequeño en la Universidad de Antioquia en la coordinación de un POMCA de unas cuecas en el oriente de Antioquia. Era un grupo pequeño éramos seis personas.

Entrevistador: De qué manera se comunica con el equipo de trabajo?

S1: Bueno ahorita con la diversidad de herramientas tecnológicas que hay para comunicarse pues se utiliza la oficial que es por mediante correo electrónico, otro medio de comunicación ya más de asignación de actividades es el SILA Sistema de información de licencias que

tenemos y ya como en una forma más informal y verbal de comunicación esta pues la llamadas, teléfono móvil y el chat, ya como para uso interno.

Entrevistador: Haces reuniones frecuentemente con su equipo de trabajo, con la gente que desea o solamente utiliza estos medios de comunicación?

S1: No la comunicación si es fundamental y más ahora en el nuevo esquema que tenemos de uniones temporales, se tiene una reunión semanal con cada unión temporal, la revisión de sus actividades, de cómo es el avance y el progreso en los proyectos que llevamos que son varios, la dinámica de cada uno y eso también se replica con el grupo de revisores, el grupo jurídico y el grupo interno que tiene el sector de energía.

Entrevistador: Ya. Cuando se comunica con qué frecuencia debe recurrir a su autoridad para hacer que la gente actúe?

S1: A veces es importante dejar como un precedente, como una señal de que hay unos compromisos, obviamente todo tiene un inicio y desde el mismo inicio se da el compromiso de cumplir con unos tiempos, de cumplir con unas actividades y se le hace seguimientos, esa es como la estrategia para no caer como en como en fallas y en acciones como más drásticas por llamarlo de alguna forma, hasta ahora ha funcionado.

Entrevistador: Y cómo define esa autoridad? Como la interpreta?

S1: Pues una autoridad es por lo que bueno, la coordinación debe dar primero línea, debe de dar estrategias de trabajo y debe hacer cumplir unos tiempos. Sí. Si hay unos imprevistos o algunos tipos de indicación o directriz que ameriten que ese proceso se suspenda o se dilate o se posponga, pues tendrá que quedar primero debidamente escrito y que exista una justificación, o sea como una forma de definir como ese lineamiento y más en las funciones pues está dentro de las funciones que tengo como coordinador dar hacer cumplir los tiempos todo con el fin de cumplir con el plan de acción de la institución.

Entrevistador: Como estableces armonía entre los miembros del personal, teniendo en cuenta que usted es líder.

S1: Armonía, una palabra bien común en el sector, normalmente tenemos a parte de las jornadas de trabajo, tenemos jornadas en las que compartimos, nos escuchamos, es muy

importante escuchar que no somos maquinas aquí laborantes, sino que también tenemos una vida personal, tenemos situaciones familiares, personales, que también inciden uno como en el estado de ánimo en los procesos y en los proyectos, entonces es bueno mantener un dialogo, una escucha, parece que es fundamental para el buen ritmo de todos y que si por alguna razón alguien tiene algún tipo de problema, algún tipo de situación que se le sale de las manos podamos poder abordarlo, cubrir sus funciones si es el caso resignarnos y tratar de armonizar y que eso no entorpezca los productos del que tenemos que cumplir.

Entrevistador: Por ejemplo, si un miembro del equipo desea realizar un tarea de una forma que usted sabe que es errónea lo dejaría aprender de la experiencia?

S1: Depende, depende del riesgo que represente ese error, hay errores de errores, hay unos que si son mitigables, pero hay otros que definitivamente no ni siquiera para que ocurran para que la persona aprenda. No, creo que eso depende, hay errores que si son pequeños minúsculos que vio se le dijo que por ahí no era, pero hay otros que si no ameritan y necesitan una decisión más grupal, una decisión más hablada, discutida, desde varios puntos de vista e incluso a veces cuando son, puede haber un tipo de riesgo se eleva la consulta con los jefes, pero no, no creería que estoy convencido que depende.

Entrevistador: Muy bien. Con que tipo de persona le gusta trabajar?

S1: Bueno a ver, desde mi experiencia ahora como coordinador yo he tenido unos perfiles de profesionales de muchas disciplinas, normalmente todos tenemos una personal y en el sector tenemos un sin número de disciplinas pero básicamente personas que sean relativamente tranquilas, que sean proactivas básicamente y que tengan la característica y la capacidad de trabajar en equipo, eso es clave. De todo lo que hacemos en el sector es en equipo, todo, entonces me gusta trabajar con personas que les guste y sepan trabajar en equipo.

Entrevistador: Muy bien. De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

S1: Bueno, primero la serenidad y eso me ha caracterizado, estar tranquilo, es decir muy equilibrado, muy ecuánime y pues tomar decisiones con cabeza fría, no acaloradas. Normalmente los problemas ameritan un tipo de acción, hay que tomar una decisión, sea, cual sea y ese tipo de decisión toca analizarlo bien, tranquilo, sin vuelvo y repito sin caer en consecuencias de que por hacerlo de forma precipitada caigamos en algún tipo de error o riesgo

con la entidad entonces no. La serenidad me parece algo clave, que toca después drenarlo de alguna forma pues se drena, para eso están los fines de semana y va uno y tira piedras o hace kick boxing, o hace algún tipo de forma de drenar eso que queda como por allá interno eso hay que sacarlo, pero en el momento si la serenidad me parece que es clave.

Entrevistador: Como líder de un equipo cuanta tolerancia posee para las equivocaciones?

S1: Tolerancia, pues haber uno entiende que en un grupo de personas hay personas que son nuevas, que están en un proceso de adaptación, incluso hay personas que ya llevan vario tiempo en la institución y ahora dado el nuevo esquema operativo también se requiere adaptación y que eso amerita una tolerancia mientras todos nos adaptamos. Yo creo que esto es una tarea no solo del grupo, sino todos nos estamos adaptando en este momento y que fácilmente incurrimos en errores con los nuevos sistemas aplicativos que tenemos, con los nuevos formatos, con las nuevas directrices o lineamientos para contestar un oficio, en fin, todos esos procedimientos, todo es adaptación y me imagino que eso tendrá un tiempo mientras todos le cogemos ya el tiro pero que es normal tener un grado normal de tolerancia.

Entrevistador: Después de tomar una decisión la mantiene?

S1: Normalmente si, normalmente cuando uno toma una decisión es porque tiene argumentos y los justifica y los escribe y por ende cuando uno firma porque ya está muy convencido de la decisión, yo creo que eso es parte del ejercicio personal que uno hace al momento de tomar decisiones, que no solamente es decir las sino que toca firmarlas y ahí ya está oficializando muchas cosas entonces.

Entrevistador: Como incentiva usted el potencial crecimiento de la persona o de las personas de su grupo de trabajo?

S1: Bueno tenemos varios casos en los que a ver, basándome en la pregunta la anterior a la anterior y el proceso de adaptación uno va identificando potencialidades y talentos de los profesionales y poco a poco le va dando como retos y en el caso del sector de energía asignaciones de proyectos quizá delicados que ameritan cierto grado de atención, que son complejos, que son dinámicos, que son delicados, y que eso representa para la persona un reto, cuando lo atiende, cuando lo surte y ve que las cosas van mejorando, que el chicharrón que teníamos ya no es tan chicharrón que ya se ha ido como organizando o mitigando si era algún

daño o algún lío, me parece que esos retos son identificados a veces más ligeros con unos profesionales que con otros, pero si hemos tenido casos en los que hemos visto como profesionales que llevan dos o tres años, cuatro acá en la institución, que arrancaron como pasantes, ahora hacen parte del equipo profesional y que han tenido un crecimiento profesional, pasando por documentales como profesionales de seguimiento, ahora están evaluando, incluso han evaluado en otros sectores, entonces me parece que si hemos tenido, no con todos pero si hemos tenido varios casos y me parece que ahí se ha cumplido con ese ejercicio de estimular e identificar talentos.

Entrevistador: Bien. Como logra que las personas hagan lo que usted desea, o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?.

S1: Es desviando la idea, mire hagamos esto así, esto así, me parece que desde este punto de vista le podemos sacar provecho a esta forma y no representa riesgos, y lo someto a discusión.

Si es una estrategia quizá para el sector se somete a discusión lo pongo primero en consideración de los revisores que son quienes aprueban también documentos y posteriormente al grupo evaluador.

Entrevistador: O sea que es una decisión compartida a veces?

S1: A veces sí. Si muchas veces es compartido claro.

Entrevistador: Ha tenido oportunidades supervisar a personas de nivel alto?

S1: He tenido y actualmente tengo, estoy bajo la supervisión de personas que tienen mucha experiencia, que tienen una hoja de vida intachable en un tema específico, donde uno aprende mucho de ellos y seguramente ellos aprenden de uno también, si se podría decir que si eso cabe dentro del nivel alto yo creería que sí, tengo bajo estoy bajo la supervisión, tengo personas en supervisión que tienen ese nivel, si cabría esa descripción que dije.

Entrevistador: Y cómo te sientes siendo supervisor de una persona con perfil alto?

S1: Bien, me parece que es a veces uno piensa que pueden haber como celos, como no sé pero no se me ha dado, me parece que es como sacarle provecho y tratar de que sea algo que retroalimente tanto a la persona como para mí.

Entrevistador: Como describe su relación con sus compañeros de trabajo?

S1: Una relación sana, muy cordial, amena dentro del estrés, a veces jocosa, siempre estoy dispuesto a sacar el chiste, poner el buen ambiente, molestar, sacarle la sonrisa a la gente me parece vital y lo hemos hecho en el sector de energía somos todos muy cordiales y tratamos de evadir en lo posible tener ambientes tensos. Eso es lo clave también y me toca propiciarlo y lo hago con todo gusto.

Entrevistador: Como describe su relación con los subalternos?.

S1: Igual. Si igual, absolutamente igual de la misma forma de que la anterior, trato de mantener un buen humor, un ambiente sano, muy cordial y de mucho respeto.

Entrevistador: Cuáles son sus cualidades según los subordinados, que opinan ellos.

S1: Ellos opinan que soy una persona que escucha, lo que he podido percibir, que soy organizado, meticulosamente organizado, que quiere tener conocimiento de todos los proyectos y de todos los procesos, que al momento de delegar funciones, quiere tener control de esas delegaciones, saber bien como van, de hacerles seguimiento y si como una persona como cordial, que se ve que escucho a las personas y clara. Eso es como lo que he escuchado, a veces uno sin preguntar a uno le van diciendo las cualidades que ellos identifican en uno y se las dicen a uno, esas tres palabras.

Entrevistador: Y debilidades, han identificado ellos y que tu sepas cuales son las debilidades que ellos consideran que tú puedes tener?

S1: Debilidades, a veces no soy algo que nos pasa yo creo que a todos, a veces uno no tiene como el genio y uno tiene algunos líos, situaciones, situaciones, estrés, presión tiene una agenda apretadísima y vienen a buscarlo a uno, y uno dice no no puedo y ya y estoy muy ocupado y tengo que sacar eso y lo notan como una grosería pero no ha trascendido más, después les digo y pido disculpas pero tenía esta situación y tenía que cumplir con a, b,c,d, e, f, g y ya entonces primero lo primero y lo otro para después, también es lo que he logrado identificar de ellos.

Entrevistador: Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?

S1: Me resulta difícil trabajar con personas egoístas, que no comparten conocimiento, que son celosos con todo, con la información, con el computador, con lo que hacen con lo que están haciendo, me parece dificultad eso.

Entrevistador: Prefiere trabajar con otras personas o solo.

S1: Depende, es muy rico trabajar con personas cuando es un trabajo armónico, en equipo y el producto amerita un criterio multidisciplinario en equipo, me parece que es determinante. Cuando tengo tareas para mí solo, si las hago solo y me gusta trabajarlo solo.

Entrevistador: Cómo describiría su relación con sus supervisores o sus superiores perdón.

S1: Con mis superiores, es una relación de oportunidad, de disposición, de escucha y consulta, cuando se necesita, en ningún momento, me parece que el trato cordial es indispensable y bueno ellos están también en una medición constante de las actividades, de los resultados de la gestión de uno que dependen de un grupo de personas entonces se mira como un todo, entonces es pertinente y me parece sano la oportunidad con ellos, estar siempre disponibles y hasta ahora ha sido una relación cordial con todos.

Entrevistador: Defina para usted que es trabajar en equipo.

S1: Trabajar en equipo es llegar a sintetizar en un producto, en un documento, encontrar esa armonía de diferentes disciplinas en un producto, me parece que es como la forma más clara de definir el trabajo en equipo sin que se note que hubo la intervención de una disciplina digamos de una armonía donde no se logre identificar que claramente participaron tantas profesiones, me parece que cuando se encuentra armonía en un producto, me parece que ahí es donde se puede decir que hay un trabajo exitoso en equipo.

Entrevistador: Y por último que debe tener un líder?

S1: Un líder debe tener ideas, debe tener escucha, debe tener tolerancia y disciplina y por último tiene que ser una persona organizada con todo, con su vida, con sus actividades, con su correo, con lo que escribe y donde lo escribe me parece que eso es, una persona organizada globaliza las otras palabras que dije.

Entrevistador: Bueno Juan Sebastián muchas gracias por haber aceptado esta entrevista y que estés muy bien.

S1: Fue con mucho gusto.

SUJETO 2 – (S2)

Profesión: Ingeniera Química

Tiempo en el cargo: 2 años

Tiempo en la Organización: 3 años y medio

No de personas a cargo: Hidrocarburos 60 personas – Agroquímicos 35 personas

Entrevistador: Buenas tardes

S2: Buenas tardes

Entrevistador: Gracias por aceptar esta entrevista. En qué área te encuentras laborando en este momento?

S2: Me encuentro desarrollando funciones en el grupo agroquímicos e inicio funciones en el grupo de hidrocarburos.

Entrevistador: Desde cuándo?

S2: Desde el mes de abril de 2013

Entrevistador: En sus anteriores empleos lideró grupos de trabajo?

S2: En consultorías asociadas a evaluaciones de impacto ambiental y desarrollo de planes de manejo ambiental he liderado equipos de trabajo de información y grupos de trabajo específicos para el levantamiento de esa información primaria y desarrollo pues de actividades asociadas a la consultoría ambiental.

Entrevistador: En un número mayor de 10, 20 personas?

S2: No, en un número de 5 personas más o menos en promedio.

Entrevistador: De qué manera se comunica con su equipo de trabajo?

S2: Tengo diferentes mecanismos, el primero siempre es verbal, trato de ser muy, soy una persona muy expresiva, pero digamos que cuando se necesita un refuerzo de digamos del sistema de comunicación, está muy asociado también al tema escrito, entonces bien sea por correo electrónico o, si por correo electrónico.

Entrevistador: Con frecuencia debe recurrir a su autoridad o poder para que la gente actúe.

S2: En realidad no. No realmente.

Entrevistador: Como establecería armonía entre los miembros de su personal, teniendo en cuenta que usted es líder de grupo.

S2: Me repites la pregunta por favor?

Entrevistador: Como establecería armonía entre los miembros de su personal, teniendo en cuenta que usted es el líder del grupo.

S2: Generando una equidad en el trato, en la distribución de las cargas, procuro que todas las cargas sean equitativas, he creado un sistema de puntos, conforme digamos a cada una de las actividades que una persona tiene y conforme al tiempo de dedicación de cada una de las personas a ejecutar esas actividades, procurando que independiente de la carga de cada uno exista una equivalencia digamos en el tiempo de dedicación a cada uno.

Me parece que homogeniza un poco y genera equidad y eso armoniza también un poco, armoniza muchísimo realmente el trato entre las personas.

Entrevistador: De pronto porque las personas algunas no se sientan sobrecargadas y otras haciendo tareas disponiendo de más tiempo para hacer otras cosas diferentes al trabajo?

S2: Sencillamente es para cumplir lo pongo como una meta, planificando lo que hago es planificar una meta de trabajo mensual, entonces conforme a las necesidades de la entidad, conforme a eso también se distribuye la asignación de actividades. Si bien es cierto las personas desarrollan otras actividades asociadas a su trabajo diferentes a la elaboración de conceptos

técnicos o de respuestas, como asistencia a reuniones, preparatoria de otro tipo de actividades, la idea es que esos tiempos que también vienen asociados a sus actividades tengan un valor; porque igual implican un ejercicio propio de la gestión de la autoridad.

Entrevistador: Muy bien. Por ejemplo, si un miembro del equipo desea realizar un tarea de una forma que usted sabe que es errónea lo dejaría aprender de la experiencia?

S2: Pues existen algunos momentos, considero unos momentos vitales donde es válido el aprendizaje de la experiencia y otros en donde hay que seguir reglas claras. Cuando es válido tal vez si lo hace de una forma errónea el tema no es saber si es errónea o no, sino saber qué beneficios ha generado de esa forma, no obstante lo anterior cuando hay momentos que los tiempos de respuesta son muy cortos, hay unas metodologías establecidas que prefiero que se sigan, justamente para cumplir con esas actividades.

Cuando es algo nuevo, cuando es algo novedosa si podría y se permite ir, realmente me gusta mucho que la gente trate de innovar en nuevas estrategias para hacer las cosas bien, entonces, pero eso depende también de la coyuntura del momento, hay momentos en donde el tiempo da para hacer eso y hay momentos en donde realmente las estructuras y las funciones tienen que ser muy medidas y muy claras y el papel que va a desenvolver cada uno tiene que ser el que tiene que ser. Si depende de qué tipo de tarea a desarrollar.

Entrevistador: Depende de la tarea. Con que tipo de persona le gusta trabajar?

S2: Con personas creativas, me gusta que las personas sean muy proactivas en términos de proponer, que sean muy propositivas, me encanta una persona que llega y propone algo, soy muy positiva, entonces me gusta pensar que tal vez una buena idea innovadora puede llegar a enriquecer en lugar de obstruir o dificultar las cosas, ese es el tipo de personas con la que me gusta trabajar.

Entrevistador: De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?.

S2: Pues básicamente antes de sentar a proponer diferentes soluciones trato de analizar el fondo del problema, que ocasiona ese problema, de donde viene, porque llega a mi ese problema, si lo creó algo que yo misma hice, o algo que deje de hacer o algo que hizo otra persona y que digamos por una secuencia de efectos desafortunados llega allá a mi instancia

para ser resuelto, luego de eso si desarrollo alguna digamos ideas, bien sea grupales o si pues si es un problema personal digamos de desenvolver para finalmente dar una lluvia de ideas y tratar de proponer soluciones operativas para resolver el problema que se está digamos particularmente se está analizando.

Entrevistador: Como líder de un equipo cuanta tolerancia posee para las equivocaciones?

S2: Creo que soy muy tolerante. O sea existen equivocaciones, yo tengo digamos tengo varios rangos, tengo tres rangos realmente para la tolerancia, entonces hay errores que son de forma y hay errores que son de fondo, y hay otros errores claramente que son básicamente por descuido. Entonces el de forma si procuro que sea algo muy digamos espontaneo que si es reiterativo digamos promover las acciones de mejora, si son de fondo realmente es un espacio mucho más estrecho porque eso implica que se van a generar problemas realmente mucho más importantes que los de forma y que realmente más allá tal vez un llamado de atención para que se preste más atención a las actividades, es un tema más conceptual y finalmente los que son, ese tipo de errores recurrentes asociados a la misma forma de reacción de las personas, de ajustes de su propio comportamiento como persona, pues ese tema si digamos es muy inherente al ser entonces no, procuro digamos como buscar alternativas de conciliación que es diferente, o sea no me puedo involucrar en ese tema realmente.

Entrevistador: Después de tomar una decisión la mantiene?.

S2: Dependerá. No soy cerrada a las posibilidades, existen momentos en donde uno tiene que tomar decisiones rápidas y contundentes, existen otras decisiones que conforme también a las actuaciones y a las situaciones pueden ir cambiando su modelación, entonces en temas laborales hay decisiones de las cuales no me puedo bajar y no me bajo digamos porque por convicción las tengo claras y no las voy hacer, pero hay otras decisiones más técnicas que si me puedo dar el lujo de irlas modificando, irlas acomodando a las circunstancias y a las necesidades digamos de cada proyecto.

Entrevistador: Como incentiva usted el potencial crecimiento de las personas de su grupo de trabajo?.

S2: Primero por un cambio de actitud, me gusta que la gente no siempre permanezca con una buena actitud, pero por lo menos que demuestre una actitud positiva frente a las cosas digamos que no son de su gusto, de su acomodo.

No me gustan las personas que se sientan y que se sienten absolutamente confortables en las tareas diarias, en consecuencia procuro siempre como abrir espacios de diálogos entre unos y otros, pero pues no, si no hay no realmente no discuto mucho... Me fui por las ramas.

Entrevistador: Como logra que las personas hagan lo que usted desea, o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?

S2: Digamos que parto del hecho de que no es un deseo, mi trabajo no es un deseo o una necesidad personal; mi trabajo es un trabajo cooperativo, si yo hago las cosas que yo solo deseo pues entonces seria yo con yo, entonces es eso, no es algo que yo desee sino busco en el marco del cumplimiento de unos objetivos que tengo absolutamente claros, es sencillamente ver como cae el potencial de cada persona, me puede colaborar a cumplir con esos objetivos, por eso cada persona en mi sector tiene digamos una tarea específica e independiente de que tengan las mismas tareas en algunos casos que tiene que hacer repetitivas conforme a sus potencialidades se distribuyen esas cargas. Entonces eso me lleva a ejecutar las cosas más que como yo deseo, como necesito que se hagan para cumplir con un objetivo.

Entrevistador: Ha tenido oportunidades supervisar a personas de nivel alto?

S2: Defíneme el nivel alto.

Entrevistador: Con mucha experiencia o con cargos superiores a los que uno tiene en la planta.

S2: Siempre, sí, he contado con la fortuna en el sector agroquímicos, creo que esa es una de las mayores fortalezas que existen en la memoria institucional impresionante, personas que tienen un bagaje técnico, jurídico, que sobrepasa cualquier conocimiento de mi parte, entonces creo que son esas personas a las que yo les digo que me les pego como una rémora porque es muy, o sea es muy chévere aprender digamos de toda esa tradición histórica que llevan no solamente en esta institución sino a lo largo de toda su vida, entonces realmente son muy operativas, también eso les permite ser muy dinámicas, no son tan enfrascados en ciertas

discusiones sencillas porque ya han visto toda, han pasado surtido todas esas fases entonces es mucho más fácil aprender de esas personas. Si he tenido la oportunidad de trabajar con ellas.

Entrevistador: Te sientes bien?

S2: A mí me encanta, realmente que sean personas mayores las que trabajen conmigo.

Entrevistador: Es responsable por la promoción de personal de su grupo de trabajo?

S2: Para el caso de los contratistas sí. Digamos del sector agroquímicos que hasta hace poco éramos 41 personas con 4 funcionarios, las personas restantes es también un poco también de la dinámica, entonces hay personas que van creando digamos se hacen mucho más visibles que otras. Entonces cuando se tiene la oportunidad de pasar un técnico a ser revisor y eso sucede mucho en el sector, o un documental a técnico es algo muy bueno, digamos si esta en mis manos, si esta en las posibilidades de que el siguiente contrato, si si lo he hecho de la promoción, pues es contratistas si lo he hecho en funcionarios digamos que no es tarea...

Entrevistador: Mucho más limitada.

S2: Sí, pero si somos 4, pero en contratistas si hay personas con un potencial impresionante y que inician pues aprendiendo desde cero pero se les nota el ímpetu por avanzar. Entonces el tema si me parece muy chévere.

Entrevistador: Como describe su relación con sus compañeros de trabajo?

S2: Es una relación muy amigable en medio de todo, no tengo digamos yo nunca me he sentido y creo que la gente lo percibe así como alguien como el jefe, no yo simplemente hago actividades de coordinación, simplemente doy una estructura, tenemos unas metas claras, doy una estructura y conforme a esa estructura se dan unas tareas y se asignan unas actividades y unas tareas, no tengo digamos la percepción de mi misma y puede ser algo muy egocéntrico de que me ven por allá lejana, no, procuro ser una persona muy cercana por el contrario la gente creo que esa es la percepción, obviamente podría llegar a equivocarme.

Entrevistador: Pues justamente la pregunta tiende hacia allá. Según sus subordinados cuáles son sus cualidades.

S2: La sencillez, digamos la honestidad, soy una persona muy honesta, escuetamente voy diciendo lo que considero obviamente siempre he sido muy respetuosa pero si yo veo un potencial en alguien se lo digo, sin temor a que se sienta doblado, no pues también eso hace parte del ejercicio. Considero digamos el tema de... no se soy seria pero a la vez no soy malgeniada en términos generales aunque las personas sé que de afuera si me ven así, no es realidad, no es cierto, lo que pasa es que soy seria pero es otra cosa. Pienso que esas son como mis principales, o soy muy organizada soy detallista, soy muy meticulosa y soy muy o sea me gusta ir a la minucia, me gusta eso sí puede ser que no sea tan virtuoso tener muchas cosas digamos controladas en términos de sistemas, de bases de datos, de control, de cosas, que me dan tranquilidad, me genera eso es algo desde niña que me genera tranquilidad tener todo organizado y saber digamos hasta donde o que va hacer.

Entrevistador: Según sus subordinados, según las personas que trabajan contigo cuáles son sus debilidades?

S2: Complicado, porque pues no sé, las personas tienden a decirle a uno las cosas positivas, raramente las negativas, pero digamos con las personas más cercanas que trabajan conmigo que hay cierto nivel de confianza que va más allá de lo laboral pensaría eso, que justamente el hecho de que para mí sea una ventaja ser lo más meticulosa, para las demás personas creen que no delego muchas cosas justamente para tratar de mantener un control. Entonces creo pues de lo que me han dicho el tema de delegar cosas, o de cargar a veces muchas cosas también creo que podría ser algo que ellos ven como negativo, no sé hasta dónde pues igual, no lo comparte mucho.

Entrevistador: Con qué tipo de personas le dificulta o le resulta difícil trabajar?

S2: Con qué tipo de personas me resulta difícil trabajar. Bueno, digamos que con las personas impuntuales, me genera un conflicto personal, o sea es un conflicto más de... y no impuntuales porque no lleguen a una hora determinada sino impuntuales con los compromisos, entonces el hecho de que digan que se comprometen a entregar ciertas cosas y que no los entreguen me molesta y más me molesta y eso si me molesta de raíz, desde las entrañas, las personas que sacan excusas cuando no cumplen, es que si o sea con esas personas no me gusta trabajar, las personas de excusas, no sé si eso tenga un nombre.

Entrevistador: Incumplidas de pronto.

S2: Incumplidas pero no, o sea lo que pasa es que hay personas que cumplen sus tareas, pero hay compromisos que son de tiempo, ustedes los abogados lo saben, de tiempo, modo, lugar. Entonces si usted me dice que lo va hacer es porque usted cree que esta en la capacidad de hacerlo en tal fecha o previamente le dicen no en esta fecha no puedo cumplir pero no mantiene su palabra para incumplir. Eso sí y las personas que no tienen palabra.

Entrevistador: Prefiere trabajar con otras personas o solita.

S2: No, siempre me ha gustado trabajar, bueno igual nunca he trabajado sola, entonces creo que también esa misma dinámica laboral ha permitido que prefiera trabajar con otras personas, es más me aburro mucho en mi puesto de trabajo.

Llega un punto en el que uno dice necesito contacto humano, por lo menos hablar con otra persona, si, si prefiero el trabajo en equipo.

Entrevistador: Como se comunica usted con sus superiores?

S2: Pues realmente en ese tema si depende de la personalidad también de mi superior y depende, procuro no comunicarme con mi superior, solamente porque sí porque sepa que estoy trabajando sino cuando realmente o una necesidad o una dificultad así lo amerita, entonces el canal de comunicación siempre he preferido hacerlo verbal. Digamos que ya opto por el canal escrito bien sea cualquiera de los mecanismos que tiene la entidad cuando no recibo una respuesta a un problema, entonces esas son como la forma de comunicarme con mi jefe inmediato.

Entrevistador: Y cómo describiría su relación con los superiores.

S2: Ha sido muy buena, en términos generales no solamente en la entidad sino en general ha sido una relación muy buena, tan es así que muchos de mis amigos todavía hoy en día fueron algún día mis jefes o mis jefas, realmente siempre he trabajado, bueno debo admitirlo, con mujeres, entonces digamos que ese cliché de que no, para mí por el contrario ha sido algo más satisfactorio que siempre me han tocado jefas muy estrictas según el mundo pero para mí ha sido un tema muy dinámico y muy chévere, entonces muchas de esas personas hoy en día

digamos o sea, debo decirte para responderte han sido bien, tengo muy buenas relaciones con ellas.

Entrevistador: Bueno, defina para usted que es trabajo en equipo.

S2: Es un proceso de organización, es un proceso de entendimiento, es un proceso para mí sencillamente es un esquema de entendimiento del otro, o sea yo no puedo pretender definir trabajo en equipo si no conozco las falencias propias ni las virtudes propias y si no intento por lo menos entender al que está al otro lado que va a ser mi compañero y con el cual si me piden un trabajo es porque se necesita que sea más de una sola persona y necesito entender, o sea para mí es un tema de entendimiento, un poco también de cómo decirlo para mí es un tema también de ser un poco más desprevenido de dejar las animadversiones por las demás personas del ...

Es un tema de trato humano, yo te entiendo, te comprendo, tal vez no comparto pero llego a un punto medio y con ese punto medio sé que podemos conversar de una forma que nos lleve a un resultado. Para mí eso es trabajo en equipo.

Entrevistador: En su criterio que debe tener un líder

S2: En mi criterio. Paciencia, debe ser una persona con mucha paciencia pero debe ser una persona muy liberal en muchas cosas, justamente por las particularidades de los seres humanos, o sea hay seres humanos que son muy esquemáticos y muy estructurados, hay otros que son muy escurridizos, muy desorganizados, entonces uno también tiene que llenarse como de paciencia para tratar de entender y no tratar de cambiar a la persona como es uno tal vez, obviamente habrán momento en donde uno tenga que tener a alguien muy parecido a uno para trabajar ciertas cosas, pero pues también dependerá del potencial de cada uno. Pero un líder debe ser una persona sencilla, sencilla.

Entrevistador: Muy bien

S2: te agradezco mucho tus palabras y el hecho de aceptar esta entrevista, muy amable que estés muy bien.

E2: Muchas gracias.

SUJETO 3 – (S3)

Profesión: Ingeniera Química

Tiempo en el cargo:

Tiempo en la Organización: Enero del 2012

No de personas a cargo:

Entrevistador: Hola

S3: Buenas tardes

Entrevistador: Gracias por aceptar esta entrevista. En qué área se encuentra laborando en este momento?

S3: En el grupo de agroquímicos y proyectos especiales

Entrevistador: Desde cuándo?

S3: Desde enero del 2012

Entrevistador: En sus anteriores empleos lideró grupos de trabajo?.

S3: No. Anteriores trabajos no.

Entrevistador: Solo acá?

S3: Si señor

Entrevistador: De qué manera se comunica con su equipo de trabajo?

S3: A mí me gusta mucho es hablar directamente con ellos, evito el tema de los correos electrónicos, solamente los correos es para recordar las tareas o los compromisos que quedamos

pero siempre me gusta es sentarme y pactar, digamos el cronograma, las actividades que vamos a desarrollar al mes y ya el recordéris si es vía correo electrónico.

Entrevistador: Con frecuencia debe recurrir a su autoridad o poder para que la gente actúe.

S3: No. Realmente a la fecha las personas con quien trabajo no necesito hacerles o tener que mostrar como la autoridad de jefe o de líder para poder decirle que desarrollen sus actividades, realmente las personas que tengo pues han sido personas responsables y que han respondido a las actividades que se le han asignado.

Entrevistador: Como establecería armonía entre los miembros de su personal, teniendo en cuenta que usted es líder de grupo.

S3: Yo creo que la armonía es cuando todos tenemos la misma información y no hay alguien tenga mayor trabajo o tenga mayor información y que sientan igualdad de trabajo, digamos que debemos trabajar en un esquema horizontal y no vertical, es decir que todos somos iguales y todos somos responsables de la actividad, que las acciones que haga uno, pueden afectar al otro por lo tanto yo tengo que hacer mi trabajo bien para no afectar a nadie y todos podamos dar los resultados que requiere el equipo.

Entrevistador: Por ejemplo, si un miembro del equipo desea realizar un tarea de una forma que usted sabe que es errónea lo dejaría aprender de la experiencia?

S3: Depende, porque muchas veces es bueno aprender uno de la experiencia que efectivamente no se debe desarrollar así, y así uno también adquiere como las herramientas para poder a través del error identificar ciertos elementos para próximas actividades que desarrolle, pero si uno sabe que son cosas de tiempos o que se requiere urgente, pues es mejor decirle ven charlamos, revisemos la forma, la metodología que vas a utilizar, dar el punto de vista para que se dé cuenta que hay otra manera de hacerlo más fácil y la correcta y no que llegue e incurrir en error.

Entrevistador: Con qué tipo de persona le gusta trabajar?

S3: Con gente que sea muy proactiva y responsable. A mí me gusta mucho que la gente que se le asigna algo lo haga y no solamente que lo haga rápido sino que lo haga bien y que se le note el grado de responsabilidad. Que si uno dice que es para dentro de dos días o tres días la persona

no espere hasta el último momento para desarrollarlo, sino que en el momento en que se le asigne la tarea comience a desarrollarla. Eso me parece muy importante que sean puntuales y responsables y que no tengan temor de preguntar, porque muchas veces por el temor de preguntar entregan ya el informe hasta el final y puede estar mal, entonces yo prefiero gente que así pase a mi puesto 5 o 6 veces a preguntarme, prefiero guiarlos y evitar retroceso y eso me hace a mí también involucrarme en el proceso y cuando yo llego al final al ver el producto exactamente sé cómo fue el desarrollo de todo el producto. Eso permite que sea más fácil mi trabajo al final de la revisión. Eso también para mí es importante.

Entrevistador: De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?.

S3: Trato de entender a la persona, digamos cuando muchas veces los problemas son porque uno se equivocó, desarrolló mal algo que tiene una consecuencia y que muy seguramente uno como revisor no se dio cuenta, entonces considero que se debe observar el papel del otro. Entender por qué de lo sucedido las cosas y entenderlo. Ahí es cuando se diferencia el tema del líder y jefe, porque el jefe regaña y el líder entiende que la responsabilidad es de los dos, es compartida, entonces en ese caso cuando hay errores si trato de entender y buscar la solución y no buscar el culpable. Porque generalmente siempre nos centramos en buscar los culpables y no la solución, entonces más bien es como bueno... nos equivocamos y cuál es la solución, busquémosle la solución al problema porque si no pues nos vamos a enredar todo, se va a convertir es una discusión y no vamos a llegar al punto que es remediar el problema o el error que tuvimos.

Entrevistador: Como líder de un equipo cuanta tolerancia posee para esas equivocaciones? Bueno de uno a 10.

S3: De uno a 10, 8

Entrevistador: Bastante,

S3: Sí, pero parece que debería ser 10, un líder debería ser 10, realmente llega el momento que de pronto si me puedo exaltar porque a uno si le gustaría que todo estuviera bien pero digamos uno tiene que entender que la responsabilidad es compartida, yo siempre digo que me da mal genio a veces es conmigo y la intolerancia es conmigo, de decir carajo no me di cuenta. Pero

lo que yo te digo, a mí me gusta un tema que sea horizontal ninguno estamos por encima del otro.

Entrevistador: Después de tomar una decisión la mantiene?.

S3: Si la decisión es correcta si, si me he equivocado no tengo problema en decir me equivoqué.

Entrevistador: Como incentiva usted el potencial de crecimiento de las personas de su grupo de trabajo?.

S3: A mí me gusta que ellos busquen las respuestas porque eso conlleva a que también sean auto críticos con lo que desarrollen y también que busquen el autoconocimiento, leer, preguntar que no solamente sea que yo les de toda la información, sino que también ellos busquen y haga un crecimiento. También hay que darles responsabilidades, es muy importante, cuando uno delega responsabilidades también ellos realizan un crecimiento personal hacia ellos.

Entrevistador: Como logra que las personas hagan lo que usted desea, o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?.

S3: Sabiendo pedir la actividad o lo que yo quiero que desarrolle la persona, si uno es propositivo con lo que uno pide, las personas muy seguramente si van a dar respuesta a lo que uno quiere que haga.

Entrevistador: Ha tenido oportunidades de supervisar a personas de nivel alto?

S3: No, no he tenido la oportunidad.

Entrevistador: Es responsable por la promoción de personal de su grupo de trabajo?

S3: No. Es talento humano.

Entrevistador: Y en la parte de contratación?.

S3: En contratación... lo único es el incremento de los sueldos, en eso si yo digo si hay un incremento, es diferente.

Entrevistador: Pero eso también involucra el bienestar de las personas, porque como se siente la persona cuando usted contribuye a que se le mejoren sus ingresos?.

S3: Las personas sienten que su trabajo está siendo valorado por la persona que está haciendo su supervisor y sabe que merece una mejor remuneración por las actividades que desarrolle. Y así no sea efectivo el aumento de salario, digamos, tiene como un lado positivo al pensar que el supervisor valora el trabajo, no depende de esta persona el incremento de sueldo pero sé que hago las cosas bien, que merezco tener una remuneración adicional. Entonces siento que la gente tiene una actitud positiva y positiva también hacia uno, entonces saben que cuentan con el respaldo de uno y para ellos es importante que uno los respalde.

Entrevistador: Como describe su relación con sus compañeros de trabajo?

S3: Bien. Creería que sí, trato de no tener problemas con nadie, soy como muy social, me gusta hablar mucho, como preguntarles que hicieron, como hicieron y que hizo el fin de semana, como mantener una relación no solamente y estrictamente laboral sino también lo mínimo personal, tampoco entrar al detalle, pero si tienen un bebe decirle venga su bebé estuvo enfermo, como estuvo, como sigue, que hizo el día de la madre, como cosas muy puntuales pero no solamente mantener una relación fría, profesional, de solamente dedicarme a preguntarle si hizo esto o no hizo lo otro sino también tener una relación interpersonal que vaya más allá de la laboral para estrechar lazos, porque ahí se desarrolla el compañerismo y también trato de ayudar si alguien necesita algo, con mucho gusto yo lo ayudo, buscar la información, y cuando yo veo que alguien tiene dificultades con algo y yo tengo la posibilidad o tengo el conocimiento, entonces venga yo sé, mi sugerencia es esta, yo lo maneje así alguna vez, como aportar también, pero digamos hasta cierto límite, porque entiendo que muchas veces la gente no le gusta que invadan su espacio de lo que está desarrollando, entonces si me preguntan, si yo veo la oportunidad de aportar lo hago dentro de sus actividades, porque eso evita que uno genere roces, porque hay múltiples personalidades. A algunas les gusta que les ayuden otras personas prefieren trabajar solas y cuando necesitan la ayuda la piden, entonces como que uno aprende a manejar los roles que están alrededor de uno, las personas como sus personalidades para poder uno identificar y poder llegar a ser asertivo que eso es lo más difícil, ser asertivo con cada una de las personas que están al lado de uno, porque eso es lo más complicado porque uno cree que todo el mundo es dulce, o todo mundo es serio, no todo el mundo es así. El trato hay que ser diferenciado para poder no generar roces dentro del equipo.

Entrevistador: Cuáles son sus cualidades según los subordinados.

S3: Organizada, responsable, puntual yo creería que no más, es lo más difícil de decir las cualidades.

Entrevistador: Y sus subordinados que opinan de sus debilidades.

S3: Debilidades... de pronto el mal genio, digamos yo soy una persona de muy mal genio. Me ven de mal genio, pero no... me estreso mucho. Mal genio no, es que me estreso con las cosas, entonces como quiero que las cosas salgan bien, a tiempo. Esas cualidades de que yo quiero ser puntual, responsable, eso conlleva a unos aspectos no tan positivos como es el estar estrozado, se quiere que todo salga bien. Para ellos es perfeccionismo, para mi es algo que no es tan positivo, porque el querer ser tan perfecto no es tan bueno, porque llega uno a estresarse querer ir más allá y de pronto uno está queriendo dar mucho. La gente dice pero quieres esto pero ya, y no dejas transpirar, todos tenemos cinco mil cosas y las ganas de uno responder con todos y a todos bien hace que uno presione a la gente, entonces esa presión que yo ejerzo por el estrés que me genera el no cumplir eso es lo que ellos me critican, que yo presiono mucho para que todo salga bien, esa es una de las críticas que siempre he tenido, es eso, el presionar, entonces yo me estreso y quiero que todo salga ya y entonces para ya, para ya, para ya, entonces ahí que apretar las tuercas.

Entrevistador: Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar.

S3: Con personas que sean muy calladas, porque cuando no preguntan, cuando no te hacen o cuando tienen sus dudas y se las guardan y las dejan para el final muchas veces los procesos se atrasan, entonces eso hace que uno no pueda saber. Uno cree que todo está claro y nada está claro porque como no habla, eso es una cosa que me dificulta trabajar porque necesito que las personas me comuniquen si tienen algún inconveniente porque yo siempre creo que si no me dicen nada es porque todo está bien.

Entrevistador: Prefiere trabajar con otras personas o sola?

S3: Me gusta trabajar con otras personas porque me aportan a lo que yo estoy pensando, muchas veces uno tiene una idea entonces la idea puede quedarse muy corta y pueden aportarle mucho más a uno. Lo que uno tiene como idea el otro lo puede convertir en un buen proyecto, entonces muchas veces cuando está desarrollando algo, o quiere desarrollar alguna actividad, uno considera que sabe, se, pero cuando llegan otras 4 miradas más a lo que uno está

desarrollando se enriquece, se complementa y se mejora o se endereza lo que uno estaba llevando. Uno debe saber entender que uno no se las sabe todas y que el conocimiento de otras personas enriquece lo que uno está desarrollando. Uno quiere saber cómo llevar esas 4 miradas que están llegando y llevarlas a mejor termino. Me gusta trabajar en equipo porque todas las personas tienen ideas. Hay que escuchar y trabajar con ellos. A mí me gusta mucho el trabajo en equipo porque hay un aporte Todos aprendemos de todos. Eso es lo más chévere.

Entrevistador: Cómo describiría su relación con sus superiores.

S3: Que es buena, la mayoría de las veces no he tenido inconveniente con ellos, siempre ha sido la mejor relación, siempre me han delegado muchas responsabilidades, han confiado en lo que yo hago eso hace que yo también crea más en mis capacidades, es muy importante y hace fortalecer lo que uno está desarrollando, porque cuando le dan la confianza es porque saben que está haciendo las cosas bien y que uno las está haciendo de manera correcta y que nosotros podemos, esto es una respuesta que estoy haciendo las cosas bien y eso lo tranquiliza a uno también.

Entrevistador: Defina para usted que es trabajo en equipo?

S3: Difícil, no mentiras, trabajar en equipo es un conjunto de personas que trabajan para poder desarrollar un objetivo común... cada uno va a aportar lo mejor de sí para desarrollar los temas. Todos aportamos.

Entrevistador: En su criterio que debe tener un líder.

S3: Creo que un líder debe ser el que jalone a su equipo a que saque lo mejor de sí para en pro del equipo, entonces la idea es que si su equipo requiere de que estimulen sus capacidades lo desarrolle. Un líder no es el que regaña, sino el que hace que los demás sin necesidad de estar encima, hagan sus actividades y las desarrollen por bienestar del equipo y hacerles entender de que el equipo son todos y no es la cabeza, que no hay cabeza, que realmente él solamente esta es como un punto, un eje central para el conducto de la información, Uno es un eslabón. Un eslabón se rompe y la cadena no existe, entonces todos hacemos parte de la cadena y que con cualquier inconveniente con uno, va a afectar a todo el equipo... todos somos importantes. Eso es lo importante. Perdón la redundancia

Entrevistador: Bueno **E3:** muchas gracias por haber aceptado esta entrevista.

S3: Muchas gracias a ti.

SUJETO 4 – (S4)

Profesión: Abogado

Tiempo en el cargo: 2 meses

Tiempo en la Organización: 3 años

No de personas a cargo: 20 personas

Entrevistador: Gracias por aceptar esta entrevista. Quisiera empezar por preguntarle en qué área se encuentra laborando actualmente?

S4: Soy coordinador del grupo de atención al ciudadano de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales

Entrevistador: Desde cuándo?

S4: Desde hace dos años, marzo de 2012.

Entrevistador: En sus anteriores empleos lideró grupos de trabajo?

S4: Sí, pero nunca tan grandes como este

Entrevistador: Actualmente cuantas personas tiene a cargo?

S4: Alrededor de 22

Entrevistador: De qué manera se comunica con su equipo de trabajo?

S4: Personalmente, a través de órdenes directas, en contadas excepciones a través de correos electrónicos o teléfono.

Entrevistador: Con frecuencia debe recurrir a su autoridad o poder para que la gente actúe?

S4: No. Trato de que las personas se comprometan con el proceso, para no tener que dar órdenes sino simplemente orientaciones o indicaciones. Y el resto del proceso fluye cuando la gente entiende que está haciendo y para que lo está haciendo y porque lo está haciendo que es distinto de dar una orden directa que es impositiva y no convence a la gente igual. Es mejor el compromiso.

Entrevistador: Cómo establecer armonía entre los miembros de su personal, teniendo en cuenta que usted es el líder de grupo?

S4: Esa armonía trato de generarla desde las instrucciones que doy teniendo en cuenta que instrucción doy, a que persona, porque no todas las personas que forman el equipo, piensan igual ni son seres iguales, seres humanos iguales, entonces siempre que doy una instrucción tengo en cuenta a quien se la estoy dando, a una persona le puedo hablar en un tono para darle una instrucción y la misma instrucción a otra persona en otro tono para que le llegue el mensaje que quiero transmitir.

Entrevistador: Por ejemplo, si un miembro del equipo desea realizar un tarea de una forma que usted sabe que es errónea lo dejaría aprender de la experiencia?

S4: Lo dejo que el intente y en el punto de control le identifico el error que cometió y le explico porque se cometió y desde que momento del proceso lo cometió para que aprenda porque la tengo clara, que nadie aprende por los errores ajenos sino por las vivencias propias, entonces a veces mi experiencia que la considero amplia no es suficiente para hacerles entender, entonces me toca dejarlos que cometan el error y en mi punto de control freno el proceso para que no tenga consecuencias.

Entrevistador: Con qué tipo de persona le gusta trabajar?

S4: Con las personas que se comprometen con el proceso, que saben que están haciendo y para que lo estén haciendo, no me siento tan a gusto con las personas que simplemente cumplen ordenes o cumplen instrucciones. Me gustan las que piensan, las que aportan, las que están comprometidas.

Entrevistador: De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

S4: Siempre trato de identificar primero claramente el problema y una vez identificado, identificar la causa pero la causa primaria, no la última causa, una vez identifico las causas soluciono el problema y ataco las causas que lo generaron para que ese mismo problema no se me vuelva a presentar. Yendo a la causa primaria

Entrevistador: Como líder de un equipo cuanta tolerancia posee para las equivocaciones?

S4: Generalmente le doy la oportunidad a las personas de que se equivoquen en varias oportunidades para que aprendan al proceso, pero cuando ya veo que el tema es de falta de atención por lo que se me está generando el problema, en ese momentos soy un poquito impositivo, un poquito serio, un poquito directo y me gusta documentar la información cuando llega ese nivel.

Entrevistador: Después de tomar una decisión la mantiene?

S4: En este tipo de procesos tiene uno que hacer ajustes todos los días y si inicio un proceso con una mecánica y en el camino me doy cuenta que me equivoque pues tengo que reaccionar inmediatamente y ajustar, si el ajuste consiste en revocar mi decisión pues tengo que hacerlo, si es solamente un ajuste menor pues lo hago también. En un proceso en el trámite de un día puedo realizar esos ajustes varias veces o en el mes pero cada vez que se requiere un ajuste.

Entrevistador: Como incentiva usted el potencial crecimiento de las personas de su grupo de trabajo?.

S4: Hay varias cosas, a mí me gusta siempre que las personas que estén conozcan las cifras, conozca la oficina, como se administra la oficina, cuales son los resultados que arroja, eso hace que la gente se comprometa más, se potencie más, cuando identifico que una persona tiene un fuerte, hago que la replique para los demás y les reconozco eso, porque las personas no solamente hay que decirles lo que hicieron mal sino reconocerles lo que hicieron bien y más o menos aplicamos todos en el equipo la misma filosofía y es que se deben reconocer los méritos de los demás y que cada uno haga que se le reconozcan los propios.

Entrevistador: Como logra que las personas hagan lo que usted desea, o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?.

S4: Pues lo normal, la regla general es que trato de que entiendan el proceso y en qué parte del proceso están actuando y cuando los efectos de lo que cada uno de ellos hace, entonces cuando la gente entiende pues actúa mejor, pero si avanza el tiempo pues me toca pasar al punto de dar órdenes que es lo que no es lo excepcional, no me gusta. Trato de que entiendan el proceso y en qué parte del proceso están.

Entrevistador: Ha tenido oportunidades de supervisar a personas de nivel alto?

S4: Profesionales, lo más alto que he podido organizar es profesionales, supervisar las actividades, de ese nivel hacia arriba no.

Entrevistador: Es responsable por la promoción de personal de su grupo de trabajo?

S4: No solamente soy responsable sino que procuro que se le hagan, es decir realizo todas las gestiones que se requieran para que se les dé, se les reconozca a cada uno lo que se ha ganado; es decir, si una persona es buena, muy buena, está comprometida y eso amerita un ajuste en honorarios o en cualquier otro tipo, pues yo hago todo lo posible para que ese reconocimiento se le haga.

Entrevistador: Como describe su relación con sus compañeros de trabajo?

S4: Cordiales, es la norma general. Obviamente que hay personas en algunas oportunidades no en este momento, pero que no han estado de acuerdo conmigo, no les gusta mi forma de proceder y en ese momento tengo que pasar a ese tema que detesto que es dar órdenes e imponer por qué? porque soy el jefe y cuando la gente no entiende no se compromete, pero eso me ha pasado una o dos veces en la vida, no es común.

Entrevistador: Como describe su relación con sus subalternos?

S4: Bien, en la misma medida, creo que confundí las dos preguntas, podría volver sobre la anterior.

Entrevistador: Si una de los compañeros y otra de los subalternos.

S4: Yo no tengo subalternos, para mí todos son compañeros de trabajo y desde ese punto arranco, es la base, justamente, entonces subalternos no, para mí son compañeros de trabajo

cada uno con roles distintos, yo en este momento tengo el rol de líder, mañana podre no ser el líder y tendré que acomodarme a lo que mi líder me diga.

Entrevistador: Entendiendo de que no son subalternos, que son compañeros, que consideran ellos de cuáles son sus cualidades?.

S4: Yo pienso que me las han dicho varias veces, ellos señalan en algunas oportunidades que es el que escucho ideas y las decisiones las tomo luego de haber escuchado todas las opciones, entonces entre todos construimos y esa es la mejor forma para formar un procedimiento que funcione.

Entrevistador: Y sus debilidades.

S4: Uy son tantas. A veces no conozco en profundidad, en la minucia la parte operativa de algunas cosas que me toca coordinar, entonces me cuesta un poco de trabajo y me han criticado muchas veces que acepto con mucha facilidad que no se algo y me apoye en mis compañeros y pues me lo critican, pienso que esa es una, no conocer enteramente todo lo que hace mi área.

Entrevistador: Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?

S4: Con personas que no entienden el proceso sino que únicamente se limitan a cumplir órdenes, como no doy órdenes eso hace muy difícil para mí trabajar. Me es muy difícil entenderme con personas que no aportan ideas porque para mí eso es lo que me permite ser líder, las ideas que tomamos entre todos que nos permiten generar un proceso adecuado.

Entrevistador: Prefiere trabajar con otras personas o solo?

S4: No, como le he dicho a lo largo de la entrevista pues me gusta trabajar en equipo definitivamente en equipo pero las decisiones las tomo yo.

Entrevistador: Cómo se comunica usted con sus superiores?

S4: Tengo varios mecanismos, trato siempre de llegar a ellos con un problema y varias alternativas de solución, no me gusta llegar con problemas, trato de comunicarme solamente cuando es indispensable, minimizar el costo y siempre ofreciendo resultados.

Entrevistador: Cómo describiría su relación con sus superiores?

S4: Considero que cordiales, cordiales.

Entrevistador: Defina para usted que es trabajar en equipo.

S4: Trabajar en equipo es cuando todos formamos parte de un engranaje en el que todos sabemos hacer todo, pero no todos hacen de todo, es decir que todos entiendan el proceso completo, lo puedan desarrollar, pero cada uno en su estructura comprometido de tal manera que si uno fallara, hace que todo el equipo se desorganice pero que inmediatamente alguien pueda suplirlo y solucionar la falla. Eso para mí es trabajar en equipo es trabajar en armonía como una cadena.

Entrevistador: En su criterio que debe tener un líder?

S4: Conocimiento, experiencia, paciencia y una que es muy importante saberse uno comunicar, yo a veces tengo fallas, he venido aprendiendo del proceso, mis compañeros mismos me lo dicen a veces estoy hablando y no saben ellos si estoy hablando en serio o no es en serio, entonces definitivamente es la comunicación, saberse uno comunicar, saberse expresar, decir las palabras adecuadas en el momento adecuado.

Entrevistador: Bueno

S4: le agradezco mucho la entrevista, haberme permitido este espacio. Que este muy bien.

S4: Muchas gracias, porque aprendí muchas cosas de esta entrevista que usted me está haciendo, sé que tengo ya que hacer ajustes en mi forma de ser líder.

Entrevistador: Muchas gracias.

Tabla 8 Resultado de Encuesta – Frecuencia Absoluta

| No. | PREGUNTA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|-----|----------|--------------------------|------------|------------|-----------------------|
|-----|----------|--------------------------|------------|------------|-----------------------|

| | | | | | |
|----|--|----|----|----|----|
| 1 | ¿Considera usted que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para conseguir seguidores? | 10 | 10 | 6 | 4 |
| 2 | ¿Considera usted que su líder, es un líder eficiente para la Compañía? | 0 | 2 | 14 | 14 |
| 3 | ¿Su líder orienta al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de su área? | 0 | 0 | 15 | 15 |
| 4 | ¿Recibe usted retroalimentación por parte de su Líder? | 0 | 1 | 16 | 13 |
| 5 | ¿Su líder lo escucha y lo apoya en caso de ser necesario, para cumplir con las metas? | 0 | 2 | 8 | 20 |
| 6 | ¿Su líder es una persona flexible? | 0 | 2 | 9 | 19 |
| 7 | ¿Su líder es una persona generosa? | 0 | 0 | 13 | 17 |
| 8 | ¿Considera que su líder es sensible a sus necesidades laborales? | 0 | 4 | 14 | 12 |
| 9 | ¿Considera que su líder reconoce de manera adecuada su buen trabajo? | 0 | 3 | 12 | 15 |
| 10 | ¿Considera usted que su jefe es organizado en el ámbito laboral? | 0 | 0 | 15 | 15 |
| 11 | ¿Su líder se comunica de manera asertiva? | 0 | 1 | 19 | 10 |
| 12 | ¿Su líder le da la oportunidad para mostrar sus capacidades y habilidades? | 0 | 0 | 19 | 11 |
| 13 | ¿Su líder le genera respeto? | 0 | 2 | 14 | 14 |
| 14 | ¿Su líder le genera confianza? | 0 | 0 | 11 | 19 |
| 15 | ¿Su líder lo guía para desarrollar su crecimiento profesional y personal? | 0 | 1 | 11 | 18 |
| 16 | ¿Con frecuencia su líder planifica las actividades del grupo? | 0 | 3 | 16 | 11 |

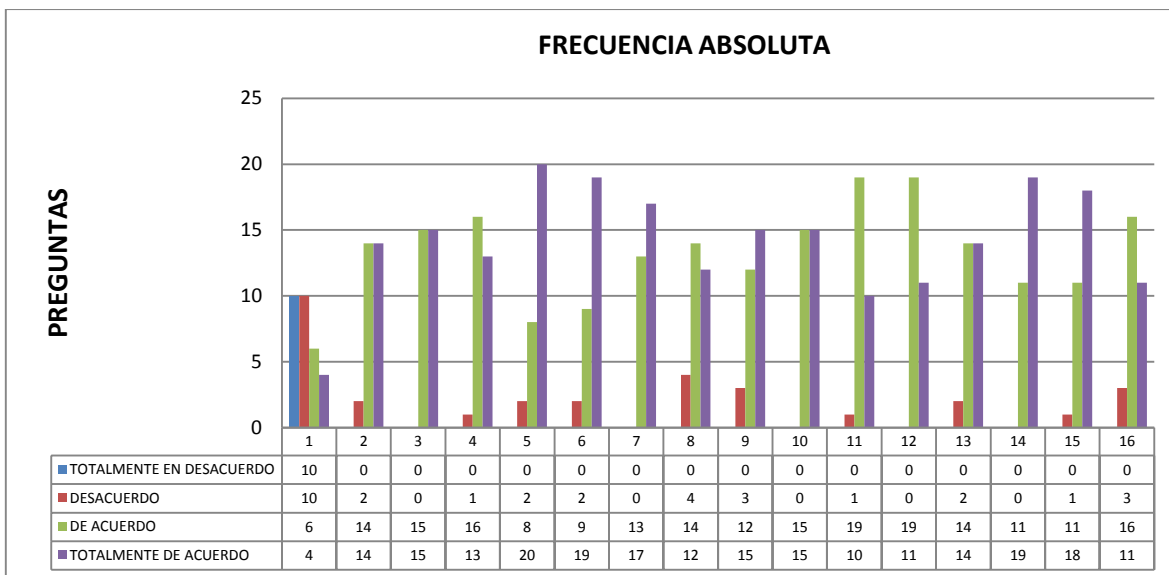


Gráfico 6 Frecuencia Absoluta

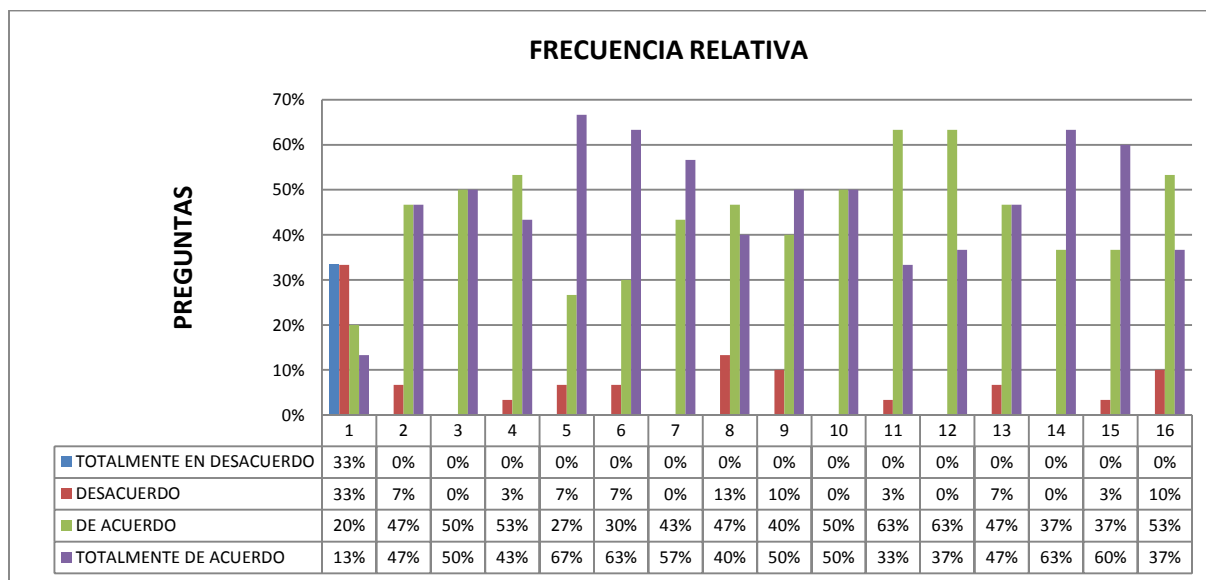


Gráfico 7 Frecuencia Relativa