

MODELO DE CARACTERIZACIÓN Y FORMACIÓN DE LIDERES PARA EL
RESTAURANTE ANDRÉS CARNE DE RES CHÍA, CUNDINAMARCA

DAVID ALBERTO DAZA MORENO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020

MODELO DE CARACTERIZACIÓN Y FORMACIÓN DE LIDERES PARA EL
RESTAURANTE ANDRÉS CARNE DE RES CHÍA, CUNDINAMARCA

DAVID ALBERTO DAZA MORENO

Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Empresas

Orientador
GUSTAVO ADOLFO DIAZ VALENCIA
Doctor en Ciencias Económicas

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá, D.C. agosto 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. José Andrés Rueda

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo documental está dedicado a mis padres, hermano, y a todos los integrantes de mi familia quienes han sido incondicionales conmigo brindándome el mayor apoyo para poder crecer personal y profesionalmente.

Gracias al apoyo brindado he podido superar cada reto que se me ha cruzado en la vida para poder culminar una etapa más en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermano y cada uno de los miembros de mi familia, gracias por el apoyo incondicional que he recibido por parte de ustedes, además de los consejos y reflexiones de las cuales he abstraído lo mejor de cada uno de ellos para poder culminar una etapa más en mi vida.

A la universidad y cada uno de los docentes que dictaron su cátedra con la mejor disposición a pesar de la condición que la vida nos pone en el camino.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	17
1. MARCO TEÓRICO Y SITUACIÓN ACTUAL LÍDERES EN ANDRÉS CARNE DE RES CHÍA	18
1.1 INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO	18
1.1.1 Conceptos varios de liderazgo	18
1.1.2 Un líder.	21
1.1.3 Características de un líder	22
1.1.4 Tipos de liderazgo	23
1.1.5 Modelos de liderazgo	24
1.1.6 Tipos de comportamiento de un líder según Blanchard.	27
1.1.7 Las funciones del liderazgo	29
1.2 LA ENCUESTA Y SU ANÁLISIS	29
1.2.1 Cuestionario análisis de liderazgo en Andrés Carne de Res	30
1.2.2 Información general sobre tipos de liderazgo predominante en los directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res.	32
1.3 ANÁLISIS DE DATOS	39
2. ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADOS EN EL RESTAURANTE Y EL ESTILO NECESARIO PARA EL RESTAURANTE EN LA ACTUALIDAD	40
2.1 ESTILO PREDOMINANTE	40
2.2 ESTILO SUGERIDO PARA EL RESTAURANTE EN LA ACTUALIDAD	40
3. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO SUGERIDO	44
4. CONCLUSIONES	48
5. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Pregunta 1	33
Gráfico 2. Pregunta 2	33
Gráfico 3. Pregunta 3	34
Gráfico 4. Pregunta 4	34
Gráfico 5. Pregunta 5	35
Gráfico 6. Pregunta 6	35
Gráfico 7. Pregunta 7	36
Gráfico 8. Pregunta 8	36
Gráfico 9. Pregunta 9	37
Gráfico 10. Pregunta 10	37
Gráfico 11. Pregunta 11	38
Gráfico 12. Pregunta 12	38

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Liderazgo de Rango Completo (LRC)	41
Figura 2. Pirámide de Maslow	43
Figura 3. Las tres esferas básicas de la gestión	44
Figura 4. Liderazgo de rango completo transaccional.	46
Figura 5. Liderazgo de rango completo transformacional.	47

GLOSARIO

AUTORIDAD: “La potestad y a la doble función de mandar por un lado y de lograr ser obedecido por el otro, que ostentara un individuo por sobre el resto”¹

EFICAZ: “Señala la capacidad o habilidad de obtener los resultados esperados en determinada situación. Aplicado para personas e individuos.”²

EFICIENCIA: “Profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable”³

EMPATÍA: “Es la capacidad de comprender la vida emocional de otra persona, casi en toda su complejidad. Esto no supone necesariamente compartir las mismas opiniones y argumentos que justifiquen el estado o reacción que expresa la otra persona.”⁴

LÍDER: “Persona integral con habilidades para ejercer control y que inspira a un grupo de personas para lograr un objetivo en común.”⁵

LIDERAZGO: “Es el conjunto de habilidades directivas con las que cuenta una persona para influir en un grupo.”⁶

¹ UCHA, Florencia. “Definición de autoridad”. En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/autoridad.php>.

² BEMBIBRE, Cecilia. “Definición de eficaz”. En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/eficaz.php>

³ NICUESA, Maite. “Definición de Eficiencia”. En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>

⁴ ANGUÍS SANCHEZ, Beatriz. “Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro”. En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://psicologiyamente.com/psicologia/empatia>

⁵ ÁNGEL AZUERO, Linda. “Eficacia del liderazgo en los equipos de trabajo”. [Repositorio Digital]. Diplomado en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Programa de administración de empresas. Bogotá D.C., 2014. p. 4. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13665/2/EFICACIA%20DEL%20LIDERAZGO%20EN%20LOS%20EQUIPOS%20DE%20TRABAJO.pdf>

⁶ *Ibíd.*, p. 4

MOTIVACIÓN: “Estimulación positiva en la cual las organizaciones deben trabajar para lograr ambientes de trabajo facilitadores y desarrolladores de los talentos humanos”.⁷

TOMA DE DECISIONES: “Es una dinámica que busca adoptar políticas para hacer más competitivas a las organizaciones, donde se requiere analizar alternativas y tomar la mejor opción”⁸

⁷ MENDOZA, Liliana. “Estudio descriptivo del pensamiento empresarial: percepción directiva y operativa”. [Repositorio digital]. Documento de investigación. No. 59. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá, 2009. p. 19. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3758>

⁸ RUIZ GARZÓN, Gabriel. “Métodos cuantitativos para la toma de decisiones empresariales”. [Repositorio digital o Servicio de Publicaciones]. Manual. Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cádiz, España, 2013. p.11. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://publicaciones.uca.es/metodos-cuantitativos-para-la-toma-de-decisiones-empresariales-ejercicios/>

RESUMEN

En el siguiente trabajo escrito se va a abordar el tema de liderazgo organizacional, realizando una revisión al modelo que actualmente se aplica en el restaurante Andrés Carne de Res, ubicado en la ciudad de Chía, Cundinamarca; dadas las condiciones actuales por las cuales atraviesa el país, una pandemia proveniente del continente asiático, el virus llamado COVID-19, el caso de estudio será netamente teórico y se hará aplicando una encuesta para tomar información de primera mano, fuentes primarias del restaurante y un análisis con diversas fuentes, tales como líderes de la operación diaria del restaurante, personajes destacados en el liderazgo tales como Daniel Goleman, Linda Ángel Azuero, Liliana Mendoza, quienes nos darán un aporte considerable en cuanto a la estructura teórica necesaria y contrastaran con el modelo actual del restaurante, se evaluará la eficiencia de este modelo y basado en los resultados se propondrá un modelo que se acople a las necesidades que se tenían antes que se desarrollara la pandemia, dándole al restaurante las herramientas para que su talento humano sea mucho más eficiente tomando las decisiones correctas y con argumentos sólidos, llegando a sus colaboradores con empatía y esto lo transmitirán a la operación diaria.

Palabras clave: Liderazgo, organización, talento humano, empatía, toma de decisiones.

ABSTRACT

The following written work will address the issue of organizational leadership, in a review of the model currently applied in the Andrés Carne de Res restaurant, located in the city of Chía, Cundinamarca; Given the current conditions through which the country is going through, a pandemic from the Asian continent, the virus called COVID-19, the case study will be purely theoretical and will be carried out by applying a survey to take first-hand information, primary sources of the restaurant and an analysis with various sources, stories as leaders of the daily operation of the restaurant, prominent figures in leadership stories such as Daniel Goleman, Linda Ángel Azuero, Liliana Mendoza, who give us a considerable report regarding the necessary theoretical structure and will contrast with the current model of the restaurant, evaluate the efficiency of this model and based on the results, a model will be proposed that adapts to the needs that are required before the pandemic develops, giving the restaurant the tools to make its human talent much more efficiently making the right decisions and with solid arguments, reaching your collaborators with empathy day and is to be transmitted to daily operation.

Key words: Leadership, organization, human talent, empathy, decision making.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XX, la economía mundial se regía principalmente por pocas empresas productoras y comercializadoras que ejercían un control sobre la entrada de nuevos productos originando así un modelo de monopolios y oligopolios que acaparaban las ventas en los mercados más importantes; enfrentando a los directivos de estas empresas a cambios irrelevantes en cuanto al manejo del recurso humano. Actualmente, estas prácticas han ido cambiando de manera exponencial, al igual que los mercados mundiales, dando paso a nuevas ideas y habilidades para transformar el desarrollo del recurso humano dentro de dichas organizaciones.

Esta situación está generando la necesidad de tener dentro de las organizaciones, líderes capaces de desafiar estos cambios, para esto se requiere de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, un personal idóneo y capacitado que tome decisiones oportunas, autónomas, eficaces, adaptables al cambio, motivadoras e inspiradoras que generen altos niveles de desempeño dentro la organización.

Confirmada la importancia del desarrollo del liderazgo, en este proyecto se pretende responder la pregunta ¿Es posible, a través del modelo de liderazgo de rango completo, identificar los tipos de liderazgo predominante en los Directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res, con el fin de integrarlo y adaptarlo a los colaboradores como herramienta para solucionar problemas de ausencia de liderazgo y por ende de desempeño operacional?

El estudio, análisis y el modelo propuesto serán orientados a la parte operativa del restaurante Andrés Carne de Res, una empresa del sector servicios ubicada en la ciudad de Chía, la cual fue escogida debido a que dentro de sus principales problemas se encuentra la ausencia de liderazgo debido a la inmediatez de sus actividades diarias, no existe una proposición clara de metas personales y objetivos laborales en los colaboradores, alta rotación de personal debido a la poca motivación hacia los colaboradores y falta de toma de decisiones.

El tipo de investigación que se llevara a cabo es de tipo descriptiva que nos permita caracterizar cual es el estilo predominante de liderazgo en Andrés Carne de Res, sus debilidades y fortalezas, así como el grado de influencia del estilo de liderazgo en el desempeño organizacional, con el fin de integrarlo y adaptarlo en su día a día.

Para realizar esta caracterización, se inicia entendiendo el tema de liderazgo en la organización como temática principal, los estilos que al día de hoy se han desarrollado junto con sus características, posteriormente para encontrar el modelo actual aplicado, se realiza una encuesta a 17 de los líderes actuales y se procederá al análisis detallado en busca del modelo más acertado.

Una vez realizado el diagnostico, definiremos cual es el tipo de liderazgo predominante en el restaurante, basado en la situación actual, y los requerimientos de la compañía, encontrando que el estilo predominante es el transformacional y el modelo sugerido es el de rango competo que integra el estilo transformacional, transaccional y Laissez-faire, posteriormente y por la situación actual mundial y que afecta de manera directa al restaurante se le brinda una propuesta de aplicación del modelo sugerido, para cuando una vez pase la pandemia se pueda aplicar de manera adecuada.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar y generar un modelo de caracterización y formación de un líder con subordinados en un contexto operativo del restaurante Andrés Carne de Res Chía.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de los líderes en el restaurante Andrés Carne de Res Chía.
- Analizar y definir los estilos de liderazgo aplicados en el restaurante y modelar el estilo necesario para el restaurante en la actualidad.
- Generar una propuesta de implementación del modelo para que pueda ser aplicado en el restaurante Andrés Carne de Res Chía.

1. MARCO TEÓRICO Y SITUACIÓN ACTUAL LÍDERES EN ANDRÉS CARNE DE RES CHÍA

En el presente capítulo se describirá la situación actual de los líderes en el restaurante Andrés carne de res Chía, para posteriormente continuar con la definición del modelo que debería aplicar.

1.1 INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

Dentro de cualquier organización para que obtenga buenos resultados, se debe empezar por realizar una jerarquización dentro de la compañía, esta jerarquización va ligada directamente con la capacitación que cada colaborador tenga; Según Goleman⁹ cada compañía busca un individuo que sea capaz de generar un liderazgo eficaz para obtener resultados positivos, es por esto que es uno de los principales factores que tienen en cuenta las compañías a la hora de realizar la selección de su personal es el nivel de liderazgo; Para Ángel¹⁰ el liderazgo se muestra como trabajo en equipo y eje fundamental al desarrollar una o múltiples actividades dentro de la organización.

El liderazgo desprende múltiples temáticas que a continuación se trataran, como lo son los tipos de liderazgo, las características de un líder, dentro de las cuales se encuentra la satisfacción laboral, y para darles una breve introducción, Pérez & Azzollini¹¹ nos habla que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con variables organizacionales como lo son la productividad, el rendimiento, el estrés, el ausentismo, la rotación de personal y habla que la gestión o seguimiento que le realiza una organización a la satisfacción laboral esta alimentado por el deseo de corregir la gestión empresarial por medio de la eficacia y la flexibilidad, y por otro lado querer responder a la nueva demanda del mercado laboral, que concebirá una nueva lógica en el trabajo y así mismo revela por medio de una encuesta realizada por 'HAY GRUP', que un líder tiene el 70% de impacto en la satisfacción de sus empleados.

1.1.1 Conceptos varios de liderazgo. En 1998 Goleman escribe "liderazgo que obtiene resultados" donde habla de varios temas que se exponen a continuación: en cualquier corporación se busca tener un individuo que sea capaz de generar un liderazgo eficaz para obtener resultados (positivos), sin embargo, hasta el momento

⁹ GOLEMAN, Daniel. "Liderazgo que obtiene resultados". En: Harvard Business Review. Noviembre. Vol. 83. Nro. 11. 2005, p.26. [Consultado 15, marzo, 2019]. Disponible en: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>.

¹⁰ ANGEL. Op. Cit. p,4.

¹¹ PEREZ, Pablo; AZZOLLINI, Susana. "Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral". En: Revista de psicología. 03, mayo. Vol. 31. Nro. 1, 2013, p.153. [Consultado 15, marzo, 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829524006.pdf>

ningún estudio cuantitativo ha demostrado que conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos.

En base a un estudio realizado por la firma consultora Hay/Mcber en el 2005, se evidencio que el liderazgo tiene 6 estilos para su desarrollo y que cada uno de estos está directamente relacionado con la inteligencia emocional de los individuos.

Los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, lo hacen de forma fluida y en medidas diferentes dependiendo de la situación en la que se encuentren

Ahora bien, Goleman en 1998, hace referencia a una metáfora del golf, “los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro”.¹²

En la revista en línea, “Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral”, realiza una descripción de los equipos y grupos de trabajo y relaciona la satisfacción laboral de los colaboradores, que a continuación se describe:

“La satisfacción laboral está relacionada con variables organizacionales como lo son la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo, la rotación de personal”¹³.

Martínez Caraballo¹⁴ destaca que el interés actual por la gestión de la satisfacción laboral esta alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial (eficacia y flexibilidad) y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral, esto concibe una nueva lógica en el trabajo.

En el documento de Martínez Caraballo¹⁵ se describe un estudio realizado por el ‘HAY GRUP’ basado en entrevistas a colaboradores, revelo que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados.

“La relación entre la satisfacción con los resultados en la organización, está relacionada con la necesidad del momento, y con esto se evalúa que estilo de liderazgo es más eficaz para cada situación en especial.”¹⁶

¹² GOLEMAN. Op. Cit, p.27

¹³ PEREZ; AZZOLLINI. Op. Cit, p. 154

¹⁴ ANGEL. Op. Cit, p.153

¹⁵ Ibíd., p.153

¹⁶ Ibíd., p.153

Chen & Baron¹⁷ en el año 2006, consideraba que el estilo Laissez-Faire, se relacionaba negativamente con la satisfacción laboral, aunque escriben que los resultados obtenidos no alcanzan para explicar las variaciones del nivel de satisfacción laboral.

Sellgren, Ekvall, y Tomson¹⁸ en el año 2008, encontraron relaciones entre la satisfacción laboral y los comportamientos de liderazgo, pero no encontraron diferencias entre aquellos orientados a la tarea y los orientados a las personas o cambios.

Kouzes y Posner¹⁹ en 1993, identificaron conductas que los líderes deben exhibir para influenciar a sus subordinados.

“Los líderes que influyen en las actitudes positivas de los empleados y aquellos que ejercen el liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores”.²⁰

Este tipo de líderes cambian los valores básicos, creencias y actitudes de los seguidores, con una finalidad de inspirarlos para lograr objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de lo especificado.

En 1987 Bass & Avolio²¹ definen el liderazgo transformacional: Proceso comportamental comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores.

Mientras que Kouzes & Posner²² afirman que este tipo de líderes se caracterizan por ser innovadores, son intuitivos, despiertan confianza, buenos ejemplos a seguir, apoyan a sus seguidores.

Los siguientes autores, Erdogan & Enders, Schyns & Croon, Stringer²³ postulan que el liderazgo por sus siglas en inglés, LMX (Leader-Member Exchange) se basa en

¹⁷ *Ibíd.*, p 154

¹⁸ *Ibíd.*, p 154

¹⁹ *Ibíd.*, p.155

²⁰ *Ibíd.*, p.155

²¹ *Ibíd.*, p.156

²² *Ibíd.*, p.156

²³ *Ibíd.*, p.156

la relación de intercambio social entre líder y seguidores o de los beneficios psicológicos obtenidos como confianza, apoyo, consideración y auto estima.

Newmark, Koehler & Philippe, expresan que, “Los grupos se hacen equipos cuando desarrollan un sentido del compromiso compartido y luchan por conseguir sinergia entre sus miembros”²⁴, y Wilson & Crowe agrega, “Trabajar en equipo es satisfactorio, pero si los miembros no comparten determinados valores en común la relación con la satisfacción laboral y la eficacia se vuelven negativos”²⁵

Los estilos de liderazgo han cambiado el análisis, al centrar su atención en aquellas acciones que realiza el líder que logra sus objetivos y que al mismo tiempo genera satisfacción laboral.

Ángel Azuero²⁶ en el 2014 habla del Liderazgo como trabajo en equipo y eje fundamental al desarrollar actividades dentro de una organización, relata el liderazgo y trabajo en equipo, el rol de un líder en una compañía describe características, habilidades y actitudes de desempeño, y ve la necesidad de capacitar a los impulsores de los equipos de trabajo.

Toma el rol de un líder cuya la habilidad principal sea el trabajo en equipo y lograr desarrollar colaboradores que sean ejemplo de trabajo en equipo, brindando herramientas para crecer, personal y profesionalmente.

1.1.2 Un líder. Un individuo que se quiera llamar líder o a quien se le llame líder debe contar con múltiples habilidades, según mi corta experiencia y por lo que he analizado en el transcurso de mi vida dentro de organizaciones y colegiatura, puedo asegurar que un individuo puede lograr formarse como líder, con dedicación y pasión, y muchos otros individuos ya son líderes desde pequeños, en el colegio observaba como sin saber el significado de liderazgo o que es ser líder, ya muchos amigos seguían e imitaban las acciones de otro individuo, y ahora que tengo una corta experiencia, me doy cuenta que el estudiar una u otra carrera genera en muchas asignaturas el interés por este tema; (Ángel, 2014, quien cita a Erkutlu, 2008)²⁷ nos habla que un líder cuenta con habilidades directivas con las que influirá en un grupo, persona íntegra que ejercerá control en su grupo de colaboradores con el fin de lograr un objetivo en común, con el cual logran beneficiarse tanto ellos como la organización.

²⁴ *Ibíd.*, p.156

²⁵ *Ibíd.*, p.156

²⁶ ANGEL. Op. Cit, p.5

²⁷ *Ibíd.*, p.4

Como dice Daniel Goleman, “Toda organización sin importar el tamaño que tenga en el momento busca tener un individuo que sea capaz de generar un liderazgo eficaz, sin embargo, no se ha podido determinar cuantitativamente que características producen mejores resultados en un líder”.²⁸

Destaca Pérez Vilar, Azzollini S., quien cita a Cuadra Peralta & Veloso Besio²⁹ que aunque no está definido que puede producir mayores resultados en la organización si es muy importante tener en cuenta que la eficacia y la satisfacción del grupo de trabajo está estrechamente relacionado, si esta satisfacción es positiva los resultados en la organización serán positivos, para esto se debe tener en cuenta el tipo de liderazgo que se va a implementar de acuerdo a la situación que se tenga que enfrentar en cierto momento dado.

1.1.3 Características de un líder. Para poder ejercer un liderazgo efectivo, al individuo que ejerza el liderazgo debe contar indispensablemente con la habilidad de generar un trabajo en equipo, hará que sus colaboradores sean ejemplo de trabajo en equipo, brindándole herramientas para crecer tanto personal como profesionalmente, y siguiendo por la misma línea un líder deberá demostrar conductas a sus colaboradores, estas conductas influirán directamente a sus seguidores, es por esto que un líder tendrá la capacidad de cambiar los valores básicos, creencias y actitudes negativas, todo estos factores tendrá que influenciarlos de manera positiva, para que la organización y el clima laboral se vean beneficiados, si esto se llega a dar sus colaboradores empezaran a tener actitudes en pro de las actividades a realizar, como por ejemplo ir más allá de lo que se está pidiendo, tendrán una menor rotación de personal, el ambiente laboral será más agradable, los objetivos propuestos se logran de manera más eficiente. Según Pérez Vilar, Azzollini, quien cita a Bass³⁰, debe ser claro que un líder deberá influenciar de manera positiva en la organización y no de manera negativa, que no deberá existir discriminación alguna en caso que alguno de sus colaboradores no esté de acuerdo con los cambios, una de las principales características de un líder será escuchar a sus colaboradores y poder llegar a un acuerdo sin dejar de demostrar que es el quien está dirigiendo en un momento dado a la organización para que los objetivos se cumplan de la mejor manera sin afectar la integridad y conservar los valores de cada seguidor.

Un líder tiene que caracterizarse por ser comunicador, motivador y moderador con su grupo de trabajo, el líder tendrá que integrar la información recibida por los mandos superiores para generar acciones y delegar de la manera más asertiva a sus seguidores las tareas correspondientes de acuerdo a su capacidad de cumplir

²⁸ GOLEMAN. Op. Cit, p.29

²⁹ PÉREZ & AZZOLLINI. Op. Cit. p.157

³⁰ *Ibíd.*, p.156

la tarea y así mismo generar resultados benéficos a la organización, si el líder tiene la capacidad de identificar qué persona está en la capacidad acertada de cumplir una u otra tarea, tendrá el control del equipo, de esta manera estará concentrándose en cada individuo y empezara a unir los esfuerzos-habilidades formando un grupo consolidado, y estará generando un trabajo en equipo.

1.1.4 Tipos de liderazgo. Goleman, encuentra junto a un estudio por parte de la firma consultora Hay/Mcber, que existen 6 tipos de líderes y que cada tipo de estos está ligado a la inteligencia emocional del individuo, además de esto hace una breve metáfora, que un deportista profesional de golf según el tiro que se requiera realizar, la bolsa cargada por el cadí tendrá 6 tipos diferentes de palos y que durante el juego el profesional escogerá de manera transicional cada palo y analizara el golpe de la manera más óptima, para obtener los mejores resultados.

Los seis tipos de líderes según Daniel Goleman³¹ son:

- Líderes coercitivos exigen: una conformidad inmediata.
- Líderes orientativos: movilizan a las personas detrás de una visión.
- Líderes afiliativos: crean lazos emocionales y armonía.
- Líderes democráticos: crean consenso mediante la participación.
- Líderes ejemplares: esperan excelencia y autonomía.
- Líderes formativos: desarrollan a las personas para el futuro

Para Pérez Vilar, quien cita a Kouses & Posner³² considera que el liderazgo transformacional es uno de los procesos que se caracterizan por ser innovadores, son intuitivos y despiertan confianza en los colaboradores, son buenos ejemplos a seguir y apoyan a sus seguidores en las metas propuestas, los guían y van de la mano con su grupo de trabajo para que las actividades a realizar tengan un nivel de productividad y eficacia alto.

Perez Vilar y Azzollini³³ mencionan que El liderazgo LMX como su nombre lo indica existe cierto intercambio entre el líder y los miembros seguidores de la organización, esto por beneficios mutuos, este tipo de liderazgo requiere tener un nivel de confianza muy alto, donde la organización se conozca y sea un grupo de trabajo con años de experiencia trabajando juntos, donde la innovación y propuestas por parte y parte no lleguen a afectar a la organización, sino exista un apoyo entre todos y generen una sinergia mutua entre todos para lograr los objetivos en común.

³¹ GOLEMAN. Op. Cit, p.27

³² PÉREZ & AZZOLLINI. Op. Cit, p.157

³³ Ibíd., p.158

Para Goleman³⁴, cada estilo de líder afecta el desempeño y resultado dentro de la organización y así mismo afectara el clima organizacional, que un líder, como lo habla en su metáfora, puede cambiar su estilo, pero así mismo recomienda fuertemente que tiene que ser flexible con estos cambios dándole un grado de adaptación para que sea fácil y eficaz.

Un trabajo en equipo que llegue a ser productivo y se aproveche de la mejor manera suele ser satisfactorio, pero en caso de que los miembros no lleguen a compartir valores, ideas, o metas en común la relación satisfacción laboral- eficacia se empiezan a volver negativos y es algo que la organización no va a permitir y Pérez Vilar, Azzollini S., quien cita a Wilson & Crowe³⁵ complementan que, además de todos los estilos de liderazgo llegaron a cambiar la forma como los equipos ven al líder, durante la historia estos tipos han evolucionado en beneficio de todos, y uno de las mayores evoluciones que se han logrado es que la atención de los colaboradores se ha centrado en ir de la mano con el líder para realizar acciones que logran cumplir objetivos y al mismo tiempo están generando una satisfacción laboral.

1.1.5 Modelos de liderazgo

- MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO (FRL)

El modelo mayormente aceptado en cuanto a liderazgo se refiere, es el modelo de liderazgo de alcance pleno (en inglés Full Range Leadership), propuesto por Avolio y Bass en 1991³⁶. El modelo básicamente dice que existen 3 formas de liderazgo, el transformacional, el transaccional, y el pasivo/evasivo.

- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador, y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo Carismático.

³⁴ GOLEMAN. Op. Cit, p.28

³⁵ PÉREZ & AZZOLLINI. Op. Cit. P. 159

³⁶ RUIZ, Alex; RODRIGUEZ, Clara; DELGADO, Paola. "Estilos de liderazgo". En: Blogspot. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 05, Agosto, 2016, [Consultado 19, abril, 2020]. Disponible en: <http://liderazgoorganizacional2.blogspot.com/>

- LIDERAZGO TRANSACCIONAL

“Este modelo está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder les proporciona recompensas económicas o de otro tipo. Es un liderazgo por recompensa condicionada.”³⁷

- LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR

“El liderazgo laissez faire o conocido también como el liderazgo pasivo, laissez faire viene del francés que significa “Dejar hacer”. En este modelo de liderazgo, el líder tiene un papel más pasivo y sus trabajadores son los que toman la mayor responsabilidad en las decisiones, diferente del líder autocrático bajo este estilo de liderazgo se tiene completa autonomía, aunque en algunos casos sus líderes dan tanta autonomía que sencillamente no se ocupan del trabajo y abandonan a sus empleados.”³⁸

Los líderes laissez faire, saben que manejan gente de mucho profesionalismo o conocen bien su trabajo por lo cual les dejan a ellos la responsabilidad de tomar decisiones delicadas. Sin embargo, algunos líderes laissez faire fracasan al dar liderazgo y motivación cuando muchos de sus empleados no cuentan con el potencial para trabajar por sí solos.

- MODELO DE BLANCHARD.

Inicialmente llamado la Teoría del Ciclo Vital; este modelo se fundamentó en los estudios desarrollados en la Universidad de Ohio, tras las investigaciones desarrolladas se observó que la conducta de líderes de diferentes organizaciones y en diferentes niveles es cambiante, es decir, que el liderazgo que estos ejercen se adapta a las diferentes situaciones que se presenta en las organizaciones.

Estas investigaciones dieron lugar a clasificar estos comportamientos en dos categorías o dimensiones que se denominaron:

- Conducta de tarea (estructuras de iniciación): EFECTIVIDAD - todo tipo de conductas encaminadas a detallar las funciones y tareas de los Colaboradores, expresa también el grado en que el Líder debe comunicar las indicaciones en cuanto al hacer, como lo debe hacer, cuando, donde y con que lo debe realizar determinada tarea. Por tanto, esta conducta requiere un cuidado y supervisión especial en el trabajo de sus colaboradores sin entrar a restarle protagonismo o autonomía en sus actividades, se debe también llevar un control sobre el

³⁷ RUIZ; RODRIGUEZ; DELGADO. Op., Cit.

³⁸ Ibíd.

cumplimiento de las normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de objetivos, entre otros.

- **Conducta de relación (estructuras de consideración): ADAPTABILIDAD** - se refiere a la capacidad que el líder emplea para facilitar la comunicación con los colaboradores y optar por una conducta de apoyo con los mismos cuando es necesario, expresa el grado de apoyo y reconocimiento al trabajo bien hecho, reforzando y motivando la estima de los colaboradores; es aquel líder que se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo, por brindar un buen clima laboral y unas buenas relaciones humanas.

Durante mucho tiempo se creyó que la conducta de tarea y la conducta de relación eran variables independientes que representaban diferentes estilos de liderazgo; hoy en día se ha demostrado que son totalmente complementarias y que van dirigidas a un mismo estilo de dirección cambiante dependiendo de las situaciones y que la combinación de estas dos variables configuran cuatro estilos de liderazgo a los cuales hace énfasis en Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard³⁹.

Estos cuatro estilos de liderazgo surgen de la combinación de la conducta de tarea y la conducta de relación y cada uno de estos se caracteriza así:

- **E1 - CONTROL – DIRECTIVO** (relación baja y tarea alta): este estilo de liderazgo representa a un líder que controla, es decir, que permanentemente está delegando y determinando las tareas a realizar, este es el líder que planea el camino por el cual debe seguirlo su equipo de trabajo para adquirir las habilidades necesarias para conseguir los objetivos propuestos
- **E2 – SUPERVISION - COORDINADOR** (tarea alta y relación alta): es aquel líder que supervisa. Dependiendo de las situaciones incrementa apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar
- **E3 - ASESORAMIENTO - MONITOR** (relación alta y tarea baja): se caracteriza por un liderazgo participativo. Da mayor relevancia al rendimiento y esfuerzo de los Colaboradores, da libertad y autonomía para que estos tomen control sobre

³⁹ PÉREZ, Alejandro. "Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)". En: Ceo level. [Sitio web]. Barcelona, ESP. Sec. Publicaciones, 11, diciembre, 2014. [Consultado 08, junio, 2020]. Disponible en: <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard#:~:text=Paul%20Hersey%20y%20Ken%20Blanchard,situaci%C3%B3n%20y%20nivel%20de%20madurez.>

las decisiones correspondientes a su Cargo, fomenta la participación con el fin de conseguir un mayor grado de compromiso y adaptabilidad a las situaciones

- E4 - DELEGACION - ASESOR (relación baja y tarea baja): es el líder que delega, los colaboradores logran incrementar sus competencias y su rendimiento en la medida en que el líder domina las capacidades y conocimientos necesarios para el trabajo de todo su equipo de trabajo

En términos de disposición hacia la tarea de los seguidores, estas cuatro tendencias se pueden caracterizar así:

- R1 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo nivel de disposición
- R2 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo a moderado nivel de disposición
- R3 – NIVEL DE PREPARACION: Moderado a alto nivel de disposición
- R4 – NIVEL DE PREPARACION: Alto nivel de disposición

Al analizar el Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard se evidencia claramente como este pretende mantener un equilibrio entre los dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al desarrollo de su equipo de trabajo y a las diferentes situaciones de la organización que influyen en el desempeño de la misma.

1.1.6 Tipos de comportamiento de un líder según Blanchard.

Comportamiento de Tarea:

- Define las funciones y tareas de los colaboradores
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas
- Controla los resultados

Comportamiento de Relación:

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo control: Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión: Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

- Estilo asesoramiento: Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores.
- Estilo delegación: Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Es por esto que en todos los equipos de trabajo se evidencian cambios debido a las diferentes situaciones que se presentan en la organización, es por ello que en este modelo no existe un tipo de liderazgo óptimo; el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta dependiendo de la situación en que se encuentre la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Ken Blanchard afirma que el estilo de liderazgo varía según la madurez; está definida no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, de superación, de obtención de resultados, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia tanto del colaborador como del líder en relación con las tareas. Por lo anteriormente planteado, Blanchard describe la relación entre el líder y los colaboradores en cuatro fases, la cual es como una especie de ciclo de desarrollo ya que este afirma que a medida que los colaboradores maduran, los líderes deben modificar su estilo de liderazgo de forma tal que este se adapte no solo al equipo de trabajo sino también a la situación de la empresa. Estas cuatro fases se describen así:

El momento en el que los colaboradores ingresan a la organización, empieza su proceso de inducción y posterior a esto se realiza el ingreso formal a la operación, el comportamiento ideal de un líder en esta situación es que se ejerza como un orientador en donde guía, enseña y familiariza al colaborador con sus tareas, procedimientos, reglas y demás procesos que deberá realizar en la empresa. En esta etapa un liderazgo participativo según Blanchard no sería el más adecuado ya que la persona que ingresa nueva aun no es colega, es decir, que debe primero adaptarse y aprender de la organización, del equipo de trabajo y de su cargo.

A medida que los colaboradores se empoderan de su cargo y aprenden de sus tareas, el líder debe seguir siendo un orientador ya que es indispensable motivar a su colaborador con el fin de ayudarlo en la adaptación y aceptación de sus responsabilidades; sin embargo, el líder debe empezar a fomentar un espacio de confianza y respaldo, estimulando así mayores esfuerzos por parte de los 24 colaboradores. Es aquí donde el líder puede empezar a ejercer un estilo de liderazgo orientado a su equipo de trabajo.

En esta fase se aumenta un estilo de liderazgo motivador para el logro de los objetivos estratégicos, en este punto los colaboradores también buscan aumentar su grado de responsabilidad. El líder no tendrá que tornarse como un supervisor, sino que puede guiar a su equipo mostrando apoyo y consideración con el fin de fortalecer capacidades y competencias claves en sus colaboradores con el fin de obtener mayores resultados. Conforme el Líder fomenta un ambiente de confianza

los colaboradores logran ser más auto directivos en sus tareas obteniendo mayor experiencia.

Por último, los estilos de liderazgo se irán adaptando conforme se presente desarrollo y cambio tanto en el equipo de trabajo como en la organización; así que el líder debe aumentar la confianza y la ayuda en su equipo con el fin de lograr los objetivos propuestos y que estos se logren cada vez más con mayor eficacia

Por todo lo anteriormente planteado es que la teoría de liderazgo situacional ha despertado intereses de gran relevancia en el mundo organizacional ya que no idealiza un estilo de liderazgo en particular, todo lo contrario, recomienda un liderazgo dinámico y flexible, no estático. Del mismo modo recomienda constantemente estar motivando a los equipos de trabajo con el fin de aumentar las capacidades y la experiencia de los mismo; se identificará cual es el estilo de liderazgo indicado cuando este motive y lleve a la madurez a su equipo de trabajo.

1.1.7 Las funciones del liderazgo. Mintzberg⁴⁰ desarrolla este concepto en su tesis doctoral, investigando sobre las actividades de los managers en las organizaciones, buscando la respuesta a la pregunta ¿qué hacen los managers? hace referencia a la teoría de Fayol quien determina que la principal función de los managers es la de planear, organizar, coordinar y controlar; en su tesis, Mintzberg investiga respecto de los roles y funciones de los líderes y verifica que las actividades de ellos se caracterizan por ser breves, variadas, discontinuas y que se encuentran decididamente abocados hacia la acción. los que ejercen cargos de jefatura, están investidos de autoridad formal sobre una unidad organizacional; partiendo de esa autoridad formal, las tareas que desarrollan los administradores fueron clasificadas en tres categorías y que se describen a continuación:

- “Funciones relativas a las relaciones interpersonales.
- Funciones relativas al proceso de manejo de la información.
- Funciones relativas a la toma de decisiones.”⁴¹

1.2 LA ENCUESTA Y SU ANÁLISIS

El tipo de investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptiva, que nos permitirá caracterizar cual es el estilo predominante de liderazgo en Andrés Came de Res. La herramienta utilizada para la medición del liderazgo, es la encuesta, que nos brinda efectividad y ahorro de tiempo. “Su calidad y la consiguiente

⁴⁰ GUILLERMO, Arturo. “Liderazgo, motivación y eficiencia”. [Repositorio digital]. Documentos de trabajo. Nro. 653. Universidad del CEMA. Facultad de Negocios. Buenos Aires, Argentina, 2018. p. 08. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>

⁴¹ Ibíd., p. 09.

significatividad de los datos de encuesta están supeditadas al rigor aplicado en su diseño y ejecución”⁴².

La muestra a la que se va a realizar la encuesta es de 17 colaboradores del restaurante.

“La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación”⁴³.

1.2.1 Cuestionario análisis de liderazgo en Andrés Carne de Res. De acuerdo a los argumentos anteriores se elaboró una encuesta con el objetivo de recopilar datos para evaluar aspectos de liderazgo en el restaurante, es por esto que es imprescindible su colaboración, por ello es necesario que conteste con sinceridad, objetividad y precisión a las cuestiones que se presentan. el tratamiento de la encuesta es confidencial, siendo, al no pedirse identificación, totalmente anónima.

- A. ¿Tiene usted conocimiento y presta atención a las necesidades que pueden tener las personas que están a su cargo?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____

- B. ¿Anima usted a su equipo a tomar la iniciativa a la hora de resolver un conflicto con algún cliente, dentro de términos razonables?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____

⁴² GARCÍA FERRANDO, M.; IBAÑEZ, J.; ALVIRA, F. “El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación”. En: Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Abril-junio. Nro. 154, 2016, p. 167. [Consultado 15, marzo, 2020]. Disponible en: Alianza <https://www.redalyc.org/pdf/997/99746727010.pdf>

⁴³ LLAURADÓ, Oriol, “La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla”. En: Netquest. [Sitio web]. Barcelona ES. Sec. Publicaciones, 12, diciembre, 2014 [Consultado 16, marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

- C. ¿Expresa usted a su equipo su agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____
- D. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo en el desempeño de su trabajo?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____
- E. ¿Escucha usted las opiniones de su equipo, teniendo en cuenta que al final tomará la decisión que crea más oportuna?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____
- F. ¿Transmite e inculca a su equipo para que se involucre hacia el cumplimiento de la visión y el objetivo de la empresa?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____
- G. ¿Lleva a su equipo a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA _____
- H. ¿Deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de cada uno?
SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____

MUY POCAS VECES _____
NUNCA_____

I. ¿Trabaja menos horas que sus colaboradores?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA_____

J. ¿Considera a su responsable directo un buen líder?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA_____

K. ¿Cree que su equipo sigue sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato, de obedecer órdenes?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA_____

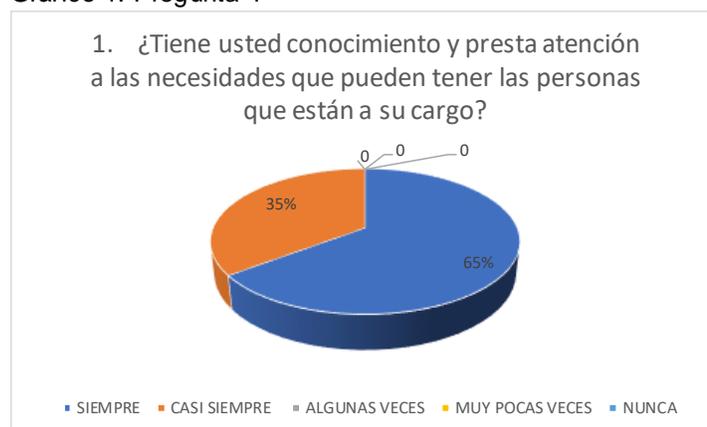
L. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?

SIEMPRE _____
CASI SIEMPRE _____
ALGUNAS VECES _____
MUY POCAS VECES _____
NUNCA_____

Fecha de la entrevista: 15 mayo de 2020

1.2.2 Información general sobre tipos de liderazgo predominante en los directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res. El siguiente numeral tiene por objetivo presentar los resultados de la encuesta de manera gráfica con su respectivo análisis.

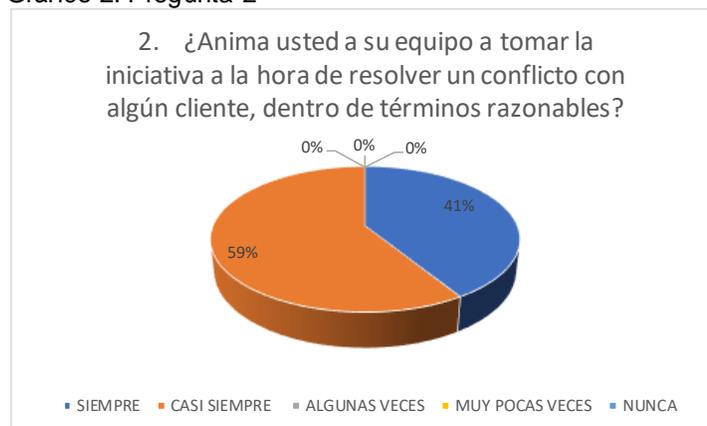
Gráfico 1. Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que la gran mayoría de los Directivos (65%) encuestados, presta atención a las necesidades de las personas que están a su cargo dentro del restaurante, mientras que el 35% asegura que casi siempre presta atención a esta premisa; representando así un porcentaje significativamente alto frente a la empatía de los directivos hacia su equipo de trabajo.

Gráfico 2. Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

En esta respuesta podemos observar que más de la mitad de los encuestados (59%), afirma que casi siempre anima a su equipo de trabajo para tomar la iniciativa a la hora de resolver un conflicto, así mismo; el 41% afirmó que siempre anima a sus colaboradores a tomar la iniciativa; lo cual indica que el liderazgo que se ejerce es un liderazgo desarrollador.

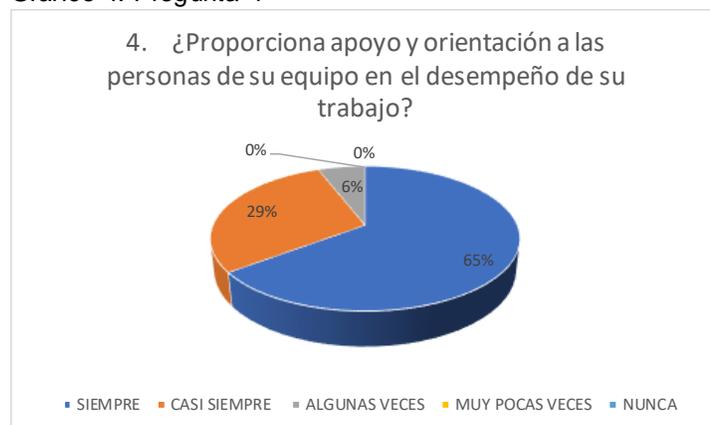
Gráfico 3. Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la premisa de que, si los Directivos expresan su agradecimiento por el esfuerzo y resultados obtenidos, la gran mayoría de los encuestados (71%) aseguró que siempre lo expresa, mientras que el 23% de los encuestados confirmó que casi siempre lo hace y sólo el 6% corroboró que lo hace algunas veces. Esto, nos permite afirmar que existe un porcentaje significativamente alto de liderazgo transformacional.

Gráfico 4. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica podemos ver la importancia que los directivos le dan a proporcionar apoyo y orientación a las personas en el desempeño de su trabajo, el 65% de los encuestados, afirmó que siempre proporciona apoyo y el 29% respondió que casi siempre, mientras que el 6% aseguró que sólo algunas veces lo hace con su equipo de trabajo.

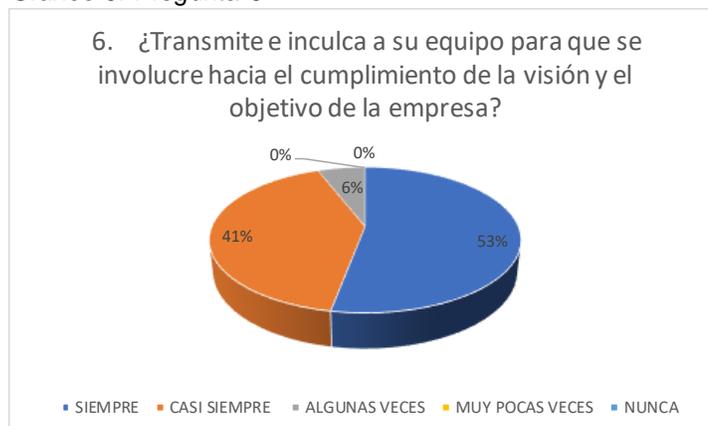
Gráfico 5. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la premisa de que, si los directivos escuchan las opiniones del equipo de trabajo, la gran mayoría (65%) de los encuestados, aseguró que siempre la tiene en cuenta, el 29% afirmó que casi siempre la tiene en cuenta y el 6% certificó que sólo algunas veces, evidenciando así un estilo de liderazgo democrático, donde el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Gráfico 6. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica, podemos ver que el 53% de los encuestados, aseguro que siempre transmite e involucra hacia el cumplimiento de la visión y los objetivos, el 41% y casi siempre lo hace y el 6% lo hace algunas veces; resultado que nos permite deducir que los colaboradores tienen total conocimiento de cuál es la meta propuesta por el restaurante.

Gráfico 7. Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta de que si los Directivos llevan al equipo a mirar los problemas desde varios ángulos, la gran mayoría de los encuestados 59% afirmó que siempre lo hace, el 29% aseguró que casi siempre y el 12% corroboró que lo hace algunas veces; demostrando un liderazgo transformacional.

Gráfico 8. Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica, existe un porcentaje significativamente alto (76%), en cuanto a que siempre los Directivos dejan sus tareas claras frente a un 24% de los encuestados quienes aseguraron que casi siempre lo hacen, demostrando un alto grado de comunicación efectiva y acertada entre el líder y su equipo de trabajo.

Gráfico 9. Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

Basados en los resultados arrojados en esta pregunta, podemos evidenciar que la gran mayoría de los encuestados (59%), aseguró que siempre trabaja menos horas que sus colaboradores, mientras que el 41% de los encuestados afirmó que casi siempre trabaja menos horas.

Gráfico 10. Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la premisa de que, si considera a su responsable directo un buen líder, el 41% de los encuestados, respondió que algunas veces, el 35% afirmó que siempre, el 18% aseguró que casi siempre; mientras que el 6% manifestó que muy pocas veces lo considera buen líder; confirmando que existe un liderazgo positivo transformacional.

Gráfico 11. Pregunta 11



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica, podemos observar que la gran mayoría de los encuestados (64%), cree que su equipo algunas veces sigue sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato, mientras que el 36% restante se encuentra exactamente dividido en 3 opiniones distintas; un 12% muy pocas veces, otro 12% siempre y el 12% restante aseguró que casi siempre siguen sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato.

Gráfico 12. Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia

Frente a la premisa de que, si transmite entusiasmo hacia su equipo de trabajo, los encuestados aseguraron que casi siempre lo hacen (59%), el 6% siempre lo hacen y el 1% algunas veces lo hacen; demostrando así características de un liderazgo motivacional dentro del restaurante.

1.3 ANÁLISIS DE DATOS

El objetivo de este proyecto, como ya se indicó era medir y analizar el liderazgo predominante en los Directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res, con el fin de integrarlo y adaptarlo a los colaboradores como herramienta para solucionar problemas de ausencia de liderazgo y por ende desempeño operacional.

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta, se puede evidenciar que dentro del restaurante existe un ambiente laboral positivo, caracterizado por valores como la empatía, donde los directivos que tienen personas a cargo, tienen un gran conocimiento de sus necesidades; comunicación asertiva para transmitir los objetivos, misión, visión y metas del restaurante y receptividad para escuchar las ideas y sugerencias de los colaboradores.

Así mismo, lo más destacable de este estudio es que, a través del análisis de los resultados obtenidos, se hallaron las siguientes características de los líderes, permitiendo así determinar un perfil de liderazgo basado en las siguientes deducciones; el líder es una persona que brinda confianza e iniciativa a sus colaboradores en el momento de tomar decisiones, es receptivo, reconoce y agradece a sus colaboradores, los orienta y apoya en su desempeño laboral, muestra contundencia a la hora de definir tareas y lo que espera de sus colaboradores, brinda varios puntos de vista para la solución de problemas y transmite entusiasmo a los que lo rodean.

Para concluir, remitiéndonos a los hallazgos anteriormente mencionados, se determina que el estilo de liderazgo predominante en los Directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res, es el transformacional, donde los colaboradores reconocen al líder como autoridad, pero donde se les motiva e incentiva a tomar parte activa en las decisiones. Esta teoría será ampliada en el siguiente capítulo.

2. ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADOS EN EL RESTAURANTE Y EL ESTILO NECESARIO PARA EL RESTAURANTE EN LA ACTUALIDAD

En el siguiente capítulo se hará un análisis del estilo de liderazgo que actualmente aplica el restaurante, en base a la encuesta anteriormente descrita y se realizara la elección del modelo de liderazgo que más le conviene.

2.1 ESTILO PREDOMINANTE

Basados en los resultados arrojados por en encuesta realizada a los directivos del restaurante Andrés Carne de Res, se puede determinar que el estilo de liderazgo predominante es el *transformacional*, teniendo en cuenta que existe un común denominador entre los Directivos, los cuales se caracterizan por estimular a sus colaboradores y a promover su participación activa en la toma de decisiones, el líder saber valorar y conoce a los miembros de su equipo de manera individual, el líder ejerce influencia, es visto por sus colaboradores como un ejemplo a seguir, existe un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio, el líder motiva a las personas y las transforma, promueve su desarrollo y su crecimiento. Así mismo, dentro de las relaciones interpersonales en el restaurante, los colaboradores crearon un vínculo emocional fuerte con sus líderes, de manera que crearon una visión compartida, promoviendo la cooperación dentro de la organización y dirigiéndose todos hacia sus mismos objetivos.

Este estilo de liderazgo, permite a la organización fomentar el aprendizaje colaborativo, el incremento del nivel de productividad debido al aumento del autoestima de los colaboradores, reduce la rotación de personal, tiene un impacto positivo en las reacciones psicológicas y emocionales de los seguidores, lo cual convierte a los trabajadores en personas más comprometidas con la empresa y con su equipo de trabajo, los colaboradores pueden responder a las complejidades de la organización sin ningún problema, se adaptan fácilmente a los cambios y pueden trabajar bajo presión.

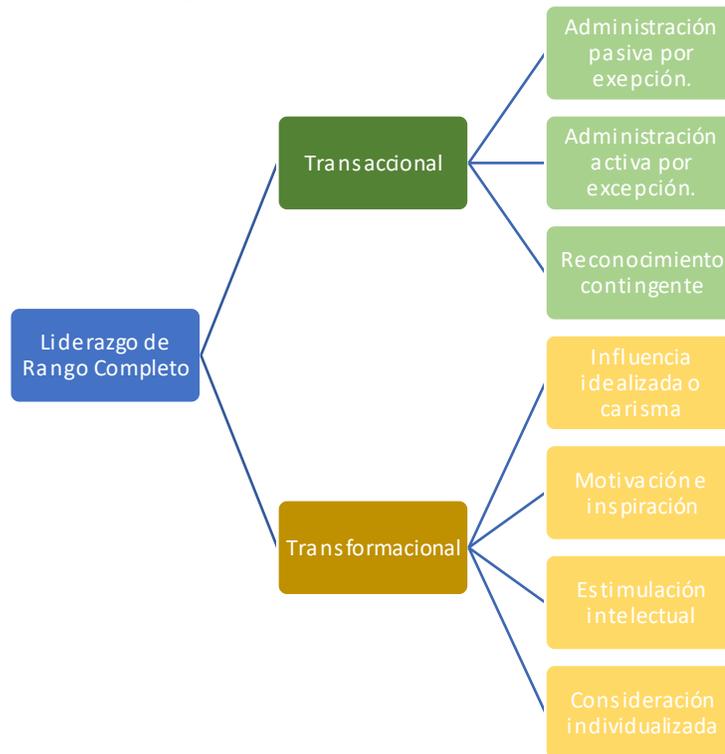
Sin embargo, es importante resaltar que este estilo de liderazgo se ve reflejado a largo plazo y una vez implementado dentro de la organización llega a su punto culmen, por lo cual se hace necesario en el caso del restaurante Andrés Carne de Res complementarlo con el estilo transaccional, con el fin de implementar un modelo más amplio que se integre y permita obtener resultados óptimos y duraderos dentro del desarrollo de la organización.

2.2 ESTILO SUGERIDO PARA EL RESTAURANTE EN LA ACTUALIDAD

En el caso del restaurante Andrés Carne de Res; se propone utilizar el modelo de rango completo (compuesto por liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire), teniendo en cuenta que en el restaurante ya se aplica el liderazgo transformacional, se implementaría como complemento el transaccional, pues el

liderazgo Laissez-faire, carece en términos de dirección y soporte hacia los colaboradores y los objetivos que se quieren alcanzar, en este se evidencia desorden y permisividad para hacer lo que les parece, lo cual implicaría un precio muy alto para el restaurante. Este ajuste quedaría plasmado de la siguiente manera:

Figura 1. Liderazgo de Rango Completo (LRC)



Fuente: Elaboración Propia

En este modelo, el estilo transaccional posee tres vertientes a elegir por el líder en un momento de verdad; Administración pasiva por excepción, cuando los líderes transaccionales intervienen solo cuando el resultado no es el esperado, Administración activa por excepción, cuando los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores y/o Reconocimiento contingente, cuando los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso. Establecen objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado.

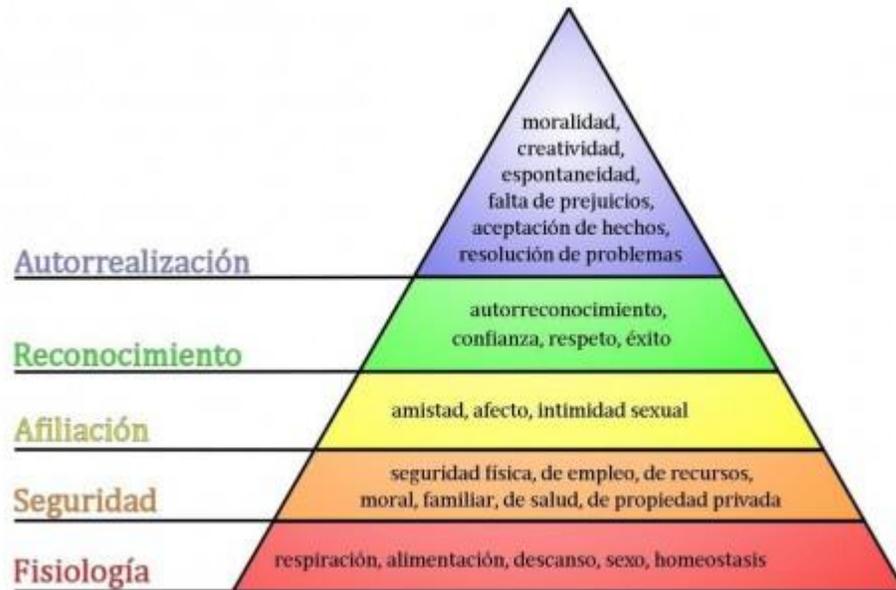
Por otro lado, el liderazgo transformacional posee cuatro vertientes a elegir, estas son: Influencia idealizada, que es el grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta

como un modelo para los seguidores, la Motivación e inspiración que representa el grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro, la estimulación intelectual que indica el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión y la consideración individualizada que es el grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución de hace cada individuo al equipo.

Para llevar a cabo eficazmente la ejecución de este modelo planteado, es necesario generar espacios para que los Directivos del restaurante, adquieran una cultura de aprendizaje y capacitación constante en temas relacionados a la motivación, con el fin de que puedan aplicar sus conocimientos dentro del restaurante y así mismo ser multiplicadores de esta información.

Así mismo es importante hacer énfasis en el reconocimiento y recompensas hacia los colaboradores como vehículo para una motivación que permita un clima organizacional aún más positivo y sano; por esto en este modelo ideal se refuerza esta variable con el fin de corregirlo, fortalecerlo e integrarlo y adaptarlo a los colaboradores como herramienta para solucionar problemas de ausencia de liderazgo y por ende desempeño operacional. Para esto, es transcendental tener en cuenta las necesidades de los colaboradores con el fin de satisfacerlas, para esto es importante remitirnos a la pirámide de Maslow, la cual forma parte de una teoría psicológica acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Lo ideal es que la organización pueda ayudar a los colaboradores a satisfacer las escalas de seguridad, sociales y de reconocimiento, para que así este logre alcanzar su autorrealización.

Figura 2. Pirámide de Maslow



GARCÍA-ALLEN, Jonathan. "Pirámide de Maslow". En: Psicología y mente. [Sitio web]. Madrid ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 10, junio, 2020]. Disponible en: <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

3. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO SUGERIDO

Para aplicar de forma adecuada el modelo propuesto en el capítulo anterior, es necesario llevar a cabo, dentro del restaurante Andrés Carne de Res, métodos pedagógicos de capacitación tales como cursos, talleres, reuniones periódicas donde se combinen elementos de formación y motivación, estos cambios deben ser impulsados desde las esferas directivas (quienes a su vez serán multiplicadores de la información) y deben abordar tres esferas básicas que se describirán a continuación:

Figura 3. Las tres esferas básicas de la gestión.



Fuente: Elaboración propia.

El punto de arranque del modelo propuesto, es la gestión cotidiana, la cual hace referencia a los procesos habituales que tienen lugar en la empresa. En esta fase, los cambios son posibles en el momento en que se reconocen falencias y se aspira a modificar. Se debe realizar un trabajo mancomunado entre los directivos del restaurante y los colaboradores, con el fin de identificar errores.

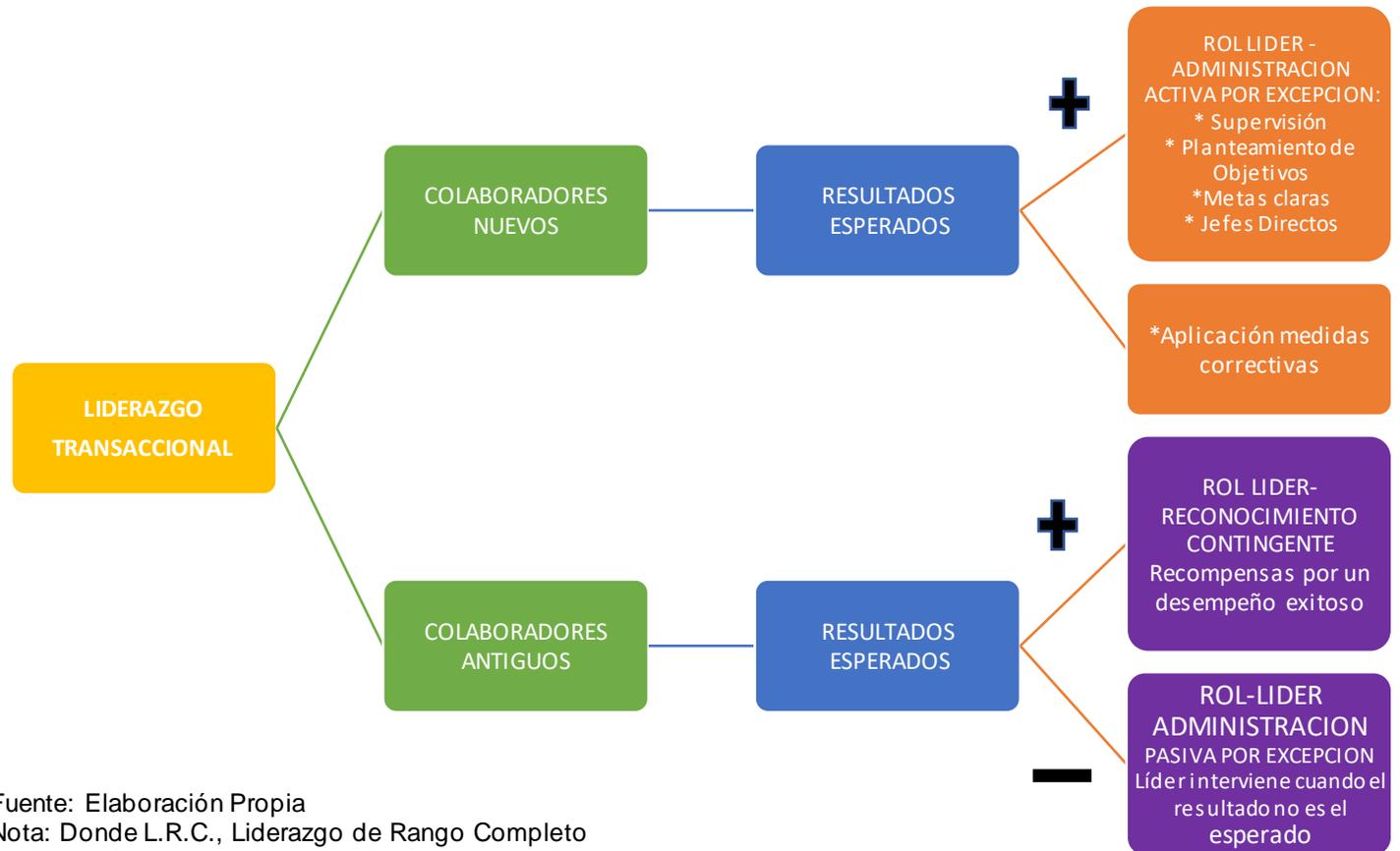
La gestión humana, encierra todo lo relacionado con los colaboradores quienes conforman la organización: vínculos laborales, jerarquías, talentos, responsabilidades, habilidades, fortalezas, clima laboral, etc.; es importante tener en cuenta e identificar estos factores antes de poner en práctica el plan de acción. Por último, la gestión del cambio, implica adaptar los objetivos de acuerdo a cada situación, es un esquema flexible donde se debe tener en cuenta:

1. Análisis de la situación. En el caso de que su origen sea de carácter excepcional (crisis directivas) o como parte de una estrategia para optimizar los procesos. En cualquiera de los 2 casos, el líder debe llevar a cabo una lectura detallada y

precisa del estado actual del restaurante y debe definir los objetivos generales de su acción; enunciando los cambios que propone introducir en el contexto.

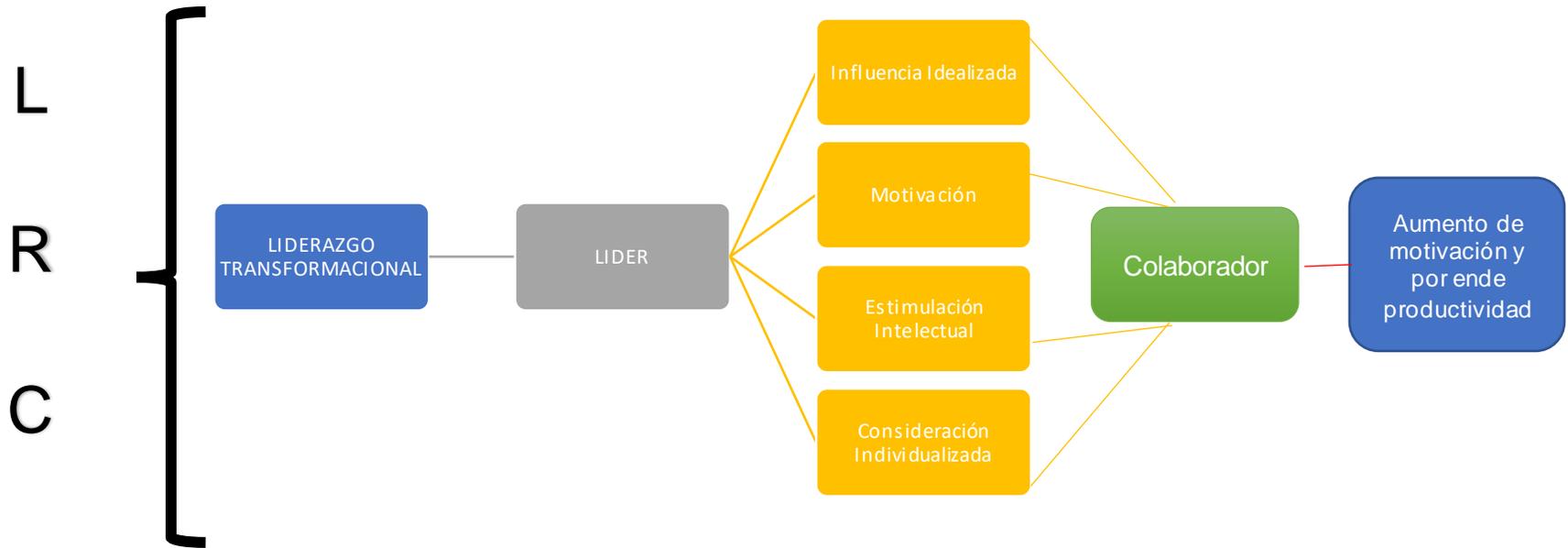
2. Detección de puntos álgidos. Una vez hecho el análisis de la situación, el líder está en la capacidad de detectar las causas que han llevado al restaurante a la situación actual en la que se encuentra. El paso a seguir es ponerlas en común con su equipo de colaboradores y abordarlas sin prejuicios, optando por un punto de vista objetivo; poniendo en práctica habilidades sociales como la empatía y escucha activa.
3. Estimulación y participación. Independientemente de la situación, es necesario que el líder a cargo propicie climas de trabajo basados en la participación activa, intercambio de ideas y debates; donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y preocupaciones; pues en ultimas serán ellos quienes experimentarán los cambios propuestos y de ellos dependerá el éxito del modelo y por ende del desempeño operacional del restaurante.
4. Generación de cambios. Una vez superadas todas las etapas, el líder puede plantear estrategias en las situaciones de cambio, teniendo en cuenta que estos cambios deben ser de tipo transversal, implicando e involucrando a toda la organización y asegurándose que estas superen el corto y mediano plazo.

Figura 4. Liderazgo de rango completo transaccional.



Fuente: Elaboración Propia
 Nota: Donde L.R.C., Liderazgo de Rango Completo

Figura 5. Liderazgo de rango completo transformacional.



Fuente: Elaboración Propia

Nota: Donde L.R.C., Liderazgo de Rango Completo

4. CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto era como ya se indicó analizar y medir el liderazgo predominante en los Directivos que tienen personal a cargo dentro del restaurante Andrés Carne de Res, con el fin de integrarlo y adaptarlo a los colaboradores como herramienta para solucionar problemas de ausencia de liderazgo y por ende desempeño operacional; con el fin de contribuir a establecer lo que puede ser el comportamiento los líderes, además de proponer propuestas de desarrollo, a través del modelo de rango completo adaptado a las necesidades del restaurante.

Según el estudio realizado inicialmente, se dedujo que el estilo de liderazgo predominante dentro del restaurante era el transformacional, ya que el líder se caracteriza por ser una persona que brinda confianza e iniciativa a sus colaboradores en el momento de tomar decisiones, es receptivo, reconoce y agradece a sus colaboradores, los orienta y apoya en su desempeño laboral, muestra contundencia a la hora de definir tareas y lo que espera de sus colaboradores, brinda varios puntos de vista para la solución de problemas y transmite entusiasmo a los que lo rodean.

Una vez determinado el estilo de liderazgo predominante en el restaurante, se formuló el modelo integrado de rango completo (haciendo una combinación entre el *liderazgo transaccional* y sus 3 vertientes y el *liderazgo transformacional* y sus 4 vertientes), el cual le permitirá al restaurante maximizar su potencial y enfocarse en capacitar a sus colaboradores con el fin de que puedan aplicar sus conocimientos dentro del restaurante y así mismo ser multiplicadores de esta información, enfocándose principalmente en el bienestar, reconocimiento y recompensas de sus colaboradores, contrarrestando y neutralizando así, uno de los principales problemas detectados dentro del restaurante: la falta de motivación de los colaboradores, reflejada directamente en una alta tasa de rotación del personal.

Se determinó este modelo debido a que estos estilos de liderazgo integrados se consolidan favorablemente con un ambiente laboral creativo, una mayor cohesión del grupo, un mayor compromiso con los valores de la empresa y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Finalmente, se realizó un manual de instrucciones para aplicar el modelo integrado de rango completo dentro del restaurante, con el fin de brindar una guía detallada con los pasos a seguir de acuerdo a la situación presentada dentro del restaurante, así mismo se recomienda que la conveniencia del plan de implementación exige que se involucre a todos los colaboradores del restaurante para lograr su efectividad, así mismo que el compromiso de los directivos sea indispensable, esto con el fin de lograr una implementación exitosa.

5. RECOMENDACIONES

- El modelo se propone bajo condiciones de normal desarrollo de la operación del restaurante, dado que el documento se desarrolló en medio de una pandemia, COVID-19, las condiciones de re apertura del restaurante y ocupación, van a afectar los resultados si se aplica de manera inmediata, se recomienda hacerlo de manera paulatina.
- Se recomienda realizar una capacitación completa del capítulo primero del presente documento a los líderes antes de aplicar el modelo de rango completo presentado en el tercer capítulo.
- Es aconsejable realizar evaluaciones completas del modelo planteado para ir realizando ajustes que se consideren necesarios dadas las condiciones de la operación.
- Se recomienda generar manuales de cargo para los líderes, entregarlos y hacerlos saber en sus periodos de encargatura.
- Una vez la situación actual se normalice y estabilice el panorama mundial, se recomienda volver a realizar evaluaciones para mirar el avance y poder realizar ajustes al modelo para que funcione de manera óptima en el restaurante.
- El modelo está adaptado para Andrés Carne de Res Chía, si se quiere trasladar a sus múltiples sedes o franquicias, se recomienda que sea evaluado el modelo que se tiene en el momento de la aplicación para que el cambio no sea tan radical y afecte la operación.

BIBLIOGRAFÍA

ÁNGEL AZUERO, Linda. "Eficacia del liderazgo en los equipos de trabajo". [Repositorio Digital]. Diplomado en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Programa de administración de empresas. Bogotá D.C., 2014. p. 18. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13665/2/EFICACIA%20DEL%20LIDERAZGO%20EN%20LOS%20EQUIPOS%20DE%20TRABAJO.pdf>

ANGUÍS SANCHEZ, Beatriz. "Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro". En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/empatia>

BEMBIBRE, Cecilia. "Definición de eficaz". En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/eficaz.php>

GARCÍA FERRANDO, M.; IBAÑEZ, J.; ALVIRA, F. "El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación". En: Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Abril-junio. Nro. 154, 2016, p. 165-169. [Consultado 15, marzo, 2020]. Disponible en: Alianza <https://www.redalyc.org/pdf/997/99746727010.pdf>.

GARCÍA-ALLEN, Jonathan. "Pirámide de Maslow". En: Psicología y mente. [Sitio web]. Madrid ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 10, junio, 2020]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

GOLEMAN, Daniel. "Liderazgo que obtiene resultados". En: Harvard Business Review. Noviembre. Vol. 83. Nro. 11. 2005, p.12. [Consultado 15, marzo, 2019]. Disponible en: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

GUILLERMO, Arturo. "Liderazgo, motivación y eficiencia". [Repositorio digital]. Documentos de trabajo. Nro. 653. Universidad del CEMA. Facultad de Negocios. Buenos Aires, Argentina, 2018. p. 53. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>

LLAURADÓ, Oriol, "La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla". En: Netquest. [Sitio web]. Barcelona ES. Sec. Publicaciones, 12, diciembre, 2014 [Consultado 16, marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

MENDOZA, Liliana. "Estudio descriptivo del pensamiento empresarial: percepción directiva y operativa". [Repositorio digital]. Documento de investigación. No. 59. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá, 2009. p. 50.

[Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en:
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3758>

NICUESA, Maite. "Definición de Eficiencia". En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: (<https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>)

PÉREZ, Alejandro. "Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)". En: Ceo level. [Sitio web]. Barcelona, ESP. Sec. Publicaciones, 11, diciembre, 2014. [Consultado 08, junio, 2020]. Disponible en: <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard#:~:text=Paul%20Hersey%20y%20Ken%20Blanchard,situaci%C3%B3n%20y%20nivel%20de%20madurez.>

PEREZ, Pablo & AZZOLLINI, Susana, "liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral". En: Revista de psicología. 03, mayo. Vol. 31. Nro. 1, 2013, p. 151-169. [Consultado 15, marzo, 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829524006.pdf>

RUIZ, Alex; RODRIGUEZ, Clara, DELGADO, Paola. "Estilos de liderazgo". En: Blogspot. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 05, Agosto, 2016, [Consultado 19, abril, 2020]. Disponible en: <http://liderazgoorganizacional2.blogspot.com/>

RUIZ GARZÓN, Gabriel. "Métodos cuantitativos para la toma de decisiones empresariales". [Repositorio digital o Servicio de Publicaciones]. Manual. Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cádiz, España, 2013. p. 133. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://publicaciones.uca.es/metodos-cuantitativos-para-la-toma-de-decisiones-empresariales-ejercicios/>

UCHA, Florencia. "Definición de autoridad". En: Definiciones ABC. [Sitio web]. Bogotá D.C CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 07, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/autoridad.php>